



SNS REAAL

One brand fits all?!

*Een onderzoek naar organisatie aantrekkelijkheid voor professionals ten
behoefte van effectieve employer branding*

Misha Verbeek (3005410)
Augustus 2011



Universiteit Utrecht

Titel	<i>One brand fits all?!</i>
Ondertitel	Een onderzoek naar organisatieaantrekkelijkheid voor professionals ten behoeve van effectieve employer branding
Auteur	Misha Verbeek
Studentnummer	3005410
E-mail	m.a.verbeek@students.uu.nl
Adres	Hoefsmederijstraat 45 3572 DA Utrecht
Opleiding	Strategisch Human Resource Management
Onderwijsinstelling	Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht
Begeleider UU	dr.ir. Marc Peeters
Tweede lezer	dr. Wouter Vandenabeele
Begeleider SNS REAAL	Henk Tamsma, hoofd Recruitment & Mobiliteit
Adres onderzoeksorganisatie	SNS REAAL Croeselaan 1 3521 BJ Utrecht www.snsreaal.nl
Copyright	Het is niet toegestaan (gedeelten van) deze uitgave te vermenigvuldigen door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook. Overname van gedeelten van de tekst is toegestaan, mits met bronvermelding. Toezending van een bewijsexemplaar wordt zeer op prijs gesteld.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Hoofdstuk 1: Introductie	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag	9
1.3 Methoden	10
1.4 Onderzoeksorganisatie- en populatie	11
1.5 Relevantie	12
1.6 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	15
2.1 Wat is employer branding?	15
2.2 Wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?	18
2.3 Wat onderscheidt professionals van niet-professionals?	21
2.4 Welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid?	22
2.5 Antwoorden op de deelvragen	28
Hoofdstuk 3: Interne analyse: methodische verantwoording en resultaten	31
3.1 Verantwoording onderzoeksmethode	31
3.1.1 Beoordeling secundaire data	32
3.1.2 Rapport: 'Het werven van financieel personeel', D. van Vlaanderen	33
3.1.3 'Doelgroepenonderzoek Trainees', L. Bierens & V. Van Hooft	35
3.1.4 'Medewerkersonderzoek SNS REAAL', Effactory	36
3.1.5 Checklist: secundaire gegevensbronnen beoordelen	37
3.1.6 Conclusie beoordeling secundaire data	40
3.1.7 Interpretatie	40
3.2 Selectiecriteria respondenten	41
3.3 Resultaten interne analyse	42
3.4 Documentanalyse	42
3.4.1 Resultaten medewerkersonderzoek	42
3.4.2 Resultaten doelgroepenonderzoek	45
3.5 Conclusie interne analyse	46
Hoofdstuk 4: Externe analyse: methodische verantwoording en resultaten	49
4.1 Verantwoording onderzoeksmethode	49
4.2 Selectiecriteria respondenten	49
4.3 Procedure	51
4.4 Inhoud van de enquête	51
4.5 Kwaliteit van de meting	56

4.6	Resultaten externe analyse	57
4.6.1	Respons	57
4.6.2	Data-analyse	59
4.7	Resultaten onderdeel B van de enquête	60
4.8	Resultaten onderdeel C van de enquête	63
4.9	Conclusie externe analyse	68
Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie		71
5.1	Theoretisch deel	71
5.2	Empirisch deel	73
5.3	Aanbevelend deel	74
5.3.1	Aanbevelingen voor organisaties in de Nederlandse financiële dienstverlening	75
5.3.2	Aanbevelingen voor SNS REAAL	
5.4	Discussie	77
5.4.1	Uitkomsten onderzoek in relatie tot huidige stand van de wetenschap	77
5.4.2	Punten van reflectie	77
5.4.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	79
Literatuurlijst		81
Bijlagen		85
	Bijlage 1: Enquête	85
	Bijlage 2: Paper: De publieke dimensie van SNS REAAL	91
	Bijlage 3: Output SPSS op cd	

Voorwoord

Na ruim een half jaar hard werken is mijn masterscriptie af. Met een goed gevoel kijk ik terug op de afgelopen periode: ik heb de doelstelling om mijn scriptie binnen het collegejaar af te ronden behaald, een goed stuk afgeleverd en veel geleerd over mijzelf en mijn kunnen. Toch had ik niet zover kunnen komen zonder hulp. Ik wil dit voorwoord daarom gebruiken om degenen die mij tijdens dit proces ondersteund hebben te bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar de USBO en de docenten binnen de masteropleiding Strategisch Human Resource Management. In het bijzonder wil ik mijn scriptiebegeleider Marc Peeters bedanken voor zijn kritische blik, het meedenken, de snelle reacties op vragen en flexibiliteit omtrent afspraken. Mede dankzij Marc's prettige begeleiding heb ik mijn scriptie tot dit niveau weten te brengen. Daarnaast had ik het kwantitatieve gedeelte van mijn onderzoek niet uit kunnen voeren zonder de ondersteuning van Wouter Vandenabeele. Ondanks dat hij niet mijn begeleider was en ook andere studenten onder zijn hoede had, stond hij voor mij klaar. Ik wil Wouter dan ook bedanken voor zijn enthousiasme over mijn onderzoeksontwerp, hulp met SPSS en alle mogelijkheden die hij mij de afgelopen tijd heeft geboden voor de uitvoering van mijn onderzoek.

Ook gaat mijn dank uit naar SNS REAAL en de afdeling Recruitment & Mobiliteit waar ik van maart tot en met mei aan mijn onderzoek heb kunnen werken. Ik wil Mennolt Bunjes en Henk Tamsma bedanken voor de mogelijkheid hiertoe. Zonder Nienke Platenburg had ik daar waarschijnlijk niet eens gezeten: bedankt voor het opstapje!

Als laatste wil ik mijn familie, vrienden en in het bijzonder Basjan bedanken voor hun steun, vertrouwen en interesse.

Veel leesplezier!

Misha Verbeek

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van financiële dienstverlener SNS REAAL. Deze organisatie wil zich onder andere met het oog op de krapper wordende arbeidsmarkt als een aantrekkelijke werkgever gaan neerzetten. Dit wil zij doen aan de hand van een *employer brand*. Een employer brand is een aantrekkelijke organisatie-identiteit, die het resultaat is van het proces van *employer branding*: *'het ontwikkelen van een aantrekkelijke organisatie-identiteit, gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers'* .

De vraag is dus hoe het employer brand van SNS REAAL eruit zou moeten zien, om huidige en potentiële werknemers aan te trekken, te motiveren en te behouden. Het onderzoek gaat hierop in door te onderzoeken wat een organisatie aantrekkelijk maakt voor zowel huidige als potentiële werknemers, om vervolgens tot aanbevelingen voor employer branding te komen. De focus ligt hierbij op professionals.

Er is allereerst in het theoretisch kader onderzocht wat onder organisatieaantrekkelijkheid wordt verstaan, en wat professionals zijn en waardoor zij gedreven worden. Person-Organization fit is hierbij een uitgangspunt geworden voor het onderzoek: het idee dat organisatieaantrekkelijkheid te verklaren is aan de hand van de verenigbaarheid tussen persoon en organisatie. Deze fit ontstaat wanneer een van beiden tegemoet komt aan wat de ander verlangt en/of beiden gemeenschappelijke fundamentele kenmerken bezitten. Op basis hiervan ontstaat organisatieaantrekkelijkheid. Met betrekking tot professionals is naar voren gekomen dat zij voornamelijk intrinsiek gemotiveerd worden, wat wil zeggen dat zij meer waarde hechten aan de ontastbare beloningen van werk, zoals de interesse in de werkzaamheden, mogelijkheden om te leren en om creatief te zijn. Vervolgens zijn er elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid onderscheiden, waarbij de verwachtingen met betrekking tot professionals naar voren komen in hypothesen.

Het empirische deel van het onderzoek bestaat uit een interne en een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid. De interne analyse heeft betrekking op huidige professionals in de financiële dienstverlening en is uitgevoerd in de vorm van een documentanalyse. De externe analyse heeft betrekking op aankomende professionals voor de financiële dienstverlening en is uitgevoerd in de vorm van een enquête.

Zowel voor de interne als de externe analyse is naar voren gekomen dat professionals, in overeenstemming met de verwachtingen, de meeste waarde hechten aan intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. De interne analyse heeft laten zien dat voor huidige professionals alle factoren van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid, maar dat de intrinsieke factoren duidelijk het hoogst gewaardeerd worden. De externe analyse heeft daarentegen geen significante relatie gevonden tussen de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en organisatieaantrekkelijkheid an sich. Wel is er een relatie tussen Person-Organization fit en organisatieaantrekkelijkheid gevonden.

De aanbevelingen voor employer branding richten zich vervolgens op de financiële dienstverlening in het algemeen en specifiek voor SNS REAAL. De belangrijkste aanbevelingen zijn dat organisaties zouden moeten trachten de aspecten die de organisatie aantrekkelijk maken voor huidige werknemers te achterhalen, en datgene wat overeenstemt met wat potentiële werknemers verlangen te benadrukken in het employer brand. Daarnaast is het belangrijk om de verenigbaarheid tussen persoon en organisatie te benadrukken, uitgaande van het idee van Person-Organization fit. Voor de praktijk betekent dit dat het employer brand huidige en potentiële werknemers moet aanspreken op de persoon, om op die manier te laten zien hoe iedere individu binnen het profiel past en op welke manier de organisatie tegemoet komt aan individuele verlangens.

Hoofdstuk 1: Introductie

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksthema, de doelstelling en de onderzoeksvraag geïntroduceerd. Daarnaast worden de gehanteerde methoden voor beantwoording van de onderzoeksvragen kort toegelicht en wordt ingegaan op de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek.

1.1 Aanleiding

In de moderne economie vormen intellectueel en menselijk kapitaal voor organisaties de basis voor het behalen van competitief voordeel (Berthon, 2005: 152). Door snelle technologische veranderingen en wereldwijde concurrentie wordt het aantrekken en behouden van getalenteerde werknemers echter steeds lastiger. Daarnaast zal een gelijktijdig proces van ontgroening en vergrijzing voor een krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt gaan zorgen (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008: 4). Om werknemers te behouden en aan te trekken kan *employer branding* een strategie vormen. Hoewel *branding* voor organisaties voornamelijk een manier vormt om product(en) of organisatie als merk te positioneren, kan het ook binnen Human Resource Management worden toegepast (Backhaus & Tikoo, 2004: 501). Employer branding heeft als doel om zowel binnen als buiten een organisatie een aantrekkelijke organisatie-identiteit neer te zetten (Lievens, 2007: 48). Op deze manier kunnen potentiële werknemers effectief worden aangetrokken en bestaande werknemers worden behouden (Backhaus & Tikoo, 2004: 503, 504).

Het thema employer branding is voor deze masterscriptie geïnitieerd door de afdeling Recruitment en Mobiliteit van financiële dienstverlener SNS REAAL. SNS REAAL is zich bewust van de mogelijkheden die een goed employer brand kunnen bieden. Omdat SNS REAAL zich tot dusver niet heeft gepromoot als een aantrekkelijke werkgever en met het oog op de krappere wordende arbeidsmarkt, wil zij een employer brand-strategie gaan uitzetten (SNS REAAL, 2010).

1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

De doelstelling van het onderzoek is om voor SNS REAAL inzicht te verkrijgen in de wijze waarop zij haar employer brand effectief vorm kan geven. Aangezien SNS REAAL een organisatie in de financiële dienstverlening is, kunnen de inzichten op het gebied van employer branding ook bruikbaar zijn voor vergelijkbare organisaties binnen de Nederlandse financiële dienstverlening.

Zoals in de aanleiding van het onderzoek benoemd heeft employer branding betrekking op het creëren van een positieve organisatie-identiteit, wat zowel binnen als buiten een organisatie tot organisatieaantrekkelijkheid kan leiden. Vanwege de doelstelling van dit onderzoek zal er hoofdzakelijk worden ingegaan op dit kernbegrip binnen het proces van employer branding: *organisatieaantrekkelijkheid*. Er wordt onderzocht wat dit inhoudt voor zowel *huidige werknemers* (binnen een organisatie: interne analyse), als *potentiële werknemers* (buiten een organisatie: externe analyse). Hierbij is gekozen om hoogopgeleiden als uitgangspunt te nemen. Binnen de financiële dienstverlening vormen hoogopgeleide werknemers een belangrijke groep arbeidskrachten. Een groot deel van de banen zijn op HBO en WO-niveau (SCP, 2005: 26). Het is binnen deze sector dus belangrijk om hoogopgeleide arbeidskrachten te behouden en aan te trekken. In het onderzoek worden huidige en potentiële hoogopgeleide arbeidskrachten geoperationaliseerd in de vorm van *professionals*. Studenten vormen de potentiële hoogopgeleide arbeidskrachten en worden daarom als aankomende professionals gezien. Op basis hiervan is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

Welke factoren maken voor zowel huidige - als aankomende professionals in en voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk, en hoe moet op basis hiervan een employer brand eruit komen te zien?

Er wordt dus onderzocht wat een organisatie aantrekkelijk maakt voor zowel huidige als aankomende professionals. De aanbevelingen die hieruit voortkomen met betrekking tot employer branding hebben als doel een organisatie-identiteit neer te zetten die aansluit op zowel de ideeën die binnen een organisatie heersen over organisatieaantrekkelijkheid als op de ideeën van potentiële werknemers hierover. Om een antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is een aantal deelvragen geformuleerd:

- 1) Wat is employer branding?
- 2) Wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?
- 3) Wat onderscheidt professionals van niet-professionals?
- 4) Welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid?
- 4a) Welke factoren maken voor huidige professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?
- 4b) Welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?
- 5) Welke beslissingen voor employer branding maakt deelvraag 4 noodzakelijk?

De onderzoeksvraag en deelvragen zullen als volgt worden beantwoord. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal aan de hand van literatuur een antwoord worden gegeven op deelvragen 1 tot en met 4. Deelvraag 4a en 4b hebben betrekking op de empirische resultaten van het onderzoek. Deelvraag 4a wordt beantwoord door middel van een interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid en deelvraag 4b door middel van een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid. De methodische verantwoording en de resultaten hiervan zullen in hoofdstuk 3 en 4 worden behandeld. In hoofdstuk 5 wordt op basis van deze hoofdstukken een conclusie getrokken en worden de aanbevelingen voor employer branding gepresenteerd. Hiermee wordt een antwoord gegeven op deelvraag 5.

1.3 Methoden

Zoals hierboven genoemd worden deelvraag 1 tot en met 4 beantwoord door middel van een literatuuronderzoek. Daarnaast staan twee andere methoden centraal binnen dit onderzoek: een documentanalyse en een enquête. Voor de interne analyse wordt door middel van een documentanalyse antwoord gegeven op deelvraag 4a: welke factoren maken voor huidige professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk? Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van onderzoeken onder professionals die recent zijn uitgevoerd binnen SNS REAAL. De keuze voor het gebruik van secundaire data voor de interne analyse komt enerzijds voort uit de suggestie van de onderzoeksorganisatie om over intern onderzoek te rapporteren. De resultaten van enkele onderzoeken die binnen de organisatie zijn uitgevoerd, zijn nog niet eerder verwerkt. Het is daarom interessant om hier meer betekenis aan te kunnen geven. Anderzijds komt de keuze voor het gebruik van secundaire data voort uit het tijdslimiet waaraan dit onderzoek is gebonden. Het is belangrijk dat de onderscheidende waarden die een organisatie met een employer brand wil uitdragen overeenkomen met het beeld dat binnen de organisatie heerst, maar ook aansluit op dat waar de externe markt naar verlangt (Backhaus & Tikoo, 2004: 503). Dit vraagt dus om zowel een interne als een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid. Aangezien er voor een interne analyse data voorhanden waren en dat een aanzienlijke tijdswinst zou opleveren, is de keuze gemaakt om van deze data gebruik te maken.

Voorafgaand aan het onderzoek worden hierbij wel een aantal kritische kanttekeningen geplaatst. In de onderzoeken wordt namelijk ingegaan op de tevredenheid van werknemers over SNS REAAL als werkgever. De resultaten hiervan geven inzicht in de aspecten die de organisatie prettig maken om te werken. Er kan worden gesteld dat datgene waar men het meest tevredenheid over is, de aspecten zijn waar werknemers waarde aan hechten. Tevredenheid is echter niet direct hetzelfde als aantrekkelijkheid, dus het is niet zo dat er aan de aspecten waar men minder of niet tevreden over is geen waarde wordt gehecht. De operationalisering en resultaten van de onderzoeken zullen daarom met een kritische blik bekeken worden en alleen de resultaten die een onderbouwing leveren voor deelvraag 4a zullen worden meegenomen. In hoofdstuk 3 wordt hier uitgebreid op ingegaan.

De tweede methode houdt in dat er een enquête zal worden opgesteld en afgenomen onder studenten van studierichtingen waarvoor een toekomstige baan in de financiële dienstverlening van toepassing is. Op deze manier wordt antwoord gegeven op deelvraag 4b: welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?

Er wordt op deze manier getracht inzichtelijk te maken wat voor potentiële werknemers voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk maakt. Op deze manier kunnen organisaties in de financiële dienstverlening hun employer brand afstemmen op de behoeften van potentiële werknemers. Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een enquête omdat op deze manier een relatief grote populatie bereikt kan worden. Op basis van de resultaten kunnen dan generaliserende conclusies worden getrokken (Van der Velde, 2003: 77). In hoofdstuk 4 zal uitgebreid worden ingegaan op deze onderzoeksmethode en de verantwoording hiervan.

1.4 Onderzoeksorganisatie – en populatie

Het onderzoek is uitgevoerd voor SNS REAAL. Dit is een Nederlandse verzekeraar op het gebied van bankieren en verzekeren. SNS REAAL richt zich op de Nederlandse retailmarkt, inclusief het midden- en kleinbedrijf. Het aanbod bestaat uit drie kernproductgroepen: hypotheek en vastgoedfinanciering, sparen en beleggen, en verzekeren. De missie van SNS REAAL is 'eenvoud in geldzaken'. SNS REAAL wil de financiële dienstverlener zijn die geldzaken simpel en toegankelijk voor iedereen maakt (www.snsreaal.nl 1). Onder het moedermerk vallen de financiële merken SNS Bank, REAAL, Zwitserleven en SNS Asset Management. Onder die merken vallen weer een aantal andere bedrijfsonderdelen. Totaal werken er ruim 7000 mensen bij SNS REAAL. Het hoofdkantoor zit in Utrecht (www.snsreaal.nl 2, 3).

Professionals

Professionals vormen in dit onderzoek de onderzoekspopulatie. Het gaat hierbij om huidige en potentiële werknemers met HBO- of WO opleidingsniveau. Er is voor deze onderzoekspopulatie gekozen omdat hoogopgeleide arbeidskrachten een belangrijke doelgroep binnen de Nederlandse dienstverlening vormen, maar in de toekomst schaars zullen worden (CBS, 2006: 70). Aangezien dit onderzoek wordt uitgevoerd voor een organisatie in de Nederlandse dienstverlening, vormt de focus op professionals een logische keuze. Daarnaast worden professionals door organisaties gezien als de werknemers die het meest potentieel hebben om te innoveren en een bijdrage kunnen leveren aan het behouden van competitief voordeel door de organisatie (Huselid et al., 2005; Lepak and Snell, 1999, in: Caligiuri, 2010: 138). Met het inzicht in wat voor een dergelijke doelgroep organisatieaantrekkelijkheid inhoudt, kunnen organisaties met behulp van een hierop gebaseerd employer brand effectiever huidige werknemers vasthouden en potentiële werknemers aantrekken.

Aankomende professionals: studenten

Er wordt in dit onderzoek uitgegaan dat studenten vanuit HBO- en WO studierichtingen de aankomende professionals vormen. Zij worden daarom ook gezien als professionals. Het gaat hierbij voor dit onderzoek om studenten vanuit studierichtingen die relevant zijn voor een toekomstige baan in de financiële dienstverlening. Dergelijke studenten vormen vanwege hun studierichting en opleidingsniveau voor organisaties in de financiële dienstverlening de potentiële professional. Het is belangrijk dat organisaties begrijpen op basis van welke organisatiekenmerken studenten hun keuze maken en welke waarden ze daaraan toekennen (Bretz & Judge 1994 in: Lievens, 2001: 32).

Er zijn ook andere mogelijkheden voor de operationalisering van potentiële professionals. Een optie zou bijvoorbeeld zijn geweest om deze doelgroep te operationaliseren in de vorm van arbeidskrachten met HBO- en WO opleidingsniveau werkzaam bij vergelijkbare organisaties in de financiële dienstverlening. Dit zou echter tot uitvoeringsproblemen binnen de beschikbare tijd leiden, waardoor het voor dit onderzoek voor de hand liggend was om studenten als onderzoekspopulatie te kiezen.

1.5 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek kan gezien worden als een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Het doel daarvan is het doen van een onderzoek voor de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan bij aanwijsbare personen, groepen of organisaties buiten de wetenschap ('t Hart et al, 2005: 79).

Wetenschappelijk gezien draagt dit onderzoek bij aan het inzicht in de factoren die voor huidige en aankomende professionals in en voor de financiële dienstverlening de aantrekkelijkheid van een organisatie bepalen. Employer branding is erop gericht om zowel binnen als buiten de organisatie te communiceren dat een organisatie een aantrekkelijke werkplek is (Backhaus & Tikoo, 2004: 508). Dit onderzoek laat zien welke aspecten organisaties in de financiële dienstverlening hierbij het best kunnen belichten, beïnvloeden en bevorderen. Voor wervingsstrategieën van dergelijke organisaties is het van belang om te weten waar potentiële werknemers behoefte aan hebben en hoe zij daar aan tegemoet kunnen komen door wat ze al in huis hebben (Caligiuri, 2010). Dit onderzoek draagt dus bij aan de kennisvermeerdering over dit onderwerp.

Maatschappelijke en praktische relevantie

Aangezien het onderzoek een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is komt het in eerste instantie tegemoet aan een praktisch organisatiekundig vraagstuk, namelijk de manier waarop een employer brand van de betreffende organisatie (SNS REAAL) effectief vormgegeven kan worden.

Daarnaast is het onderzoek maatschappelijk relevant aangezien het aantal banen aan de bovenkant van de arbeidsmarkt de afgelopen dertig jaar sterk is toegenomen. Een steeds groter deel van de banen ligt dus op HBO en wetenschappelijk niveau. De oorzaken van deze maatschappelijke ontwikkeling liggen in de snelle technologische ontwikkelingen, waardoor steeds meer technische, bouwkundige en administratieve beroepen kunnen worden geautomatiseerd en gemechaniseerd. Ook verplaatst de werkgelegenheid zich en leidt dit tot sectorveranderingen in de richting van hoogwaardige dienstverlening (SCP, 2005: 26). Onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek laat zien dat vooral in de Nederlandse dienstensector het percentage hoogopgeleiden onder het totaal aantal werkenden hoog is. Hoogopgeleiden vormen dus een belangrijke groep arbeidskrachten voor deze sector (CBS, 2006: 70), en er wordt voorspeld dat de vraag naar hoogopgeleide arbeidskrachten de komende jaren nog verder zal toenemen (SCP, 2005: 26, 27). Door een gelijktijdig proces van ontgroening en vergrijzing op de Nederlandse arbeidsmarkt (Commissie

Arbeidsparticipatie, 2008: 4), zullen jonge hoogopgeleide arbeidskrachten in de toekomst ook schaars gaan worden. Het is voor organisaties noodzakelijk om hierop te anticiperen. Dit onderzoek gaat in op deze maatschappelijke ontwikkelingen doordat het uitgevoerd wordt binnen de financiële dienstverlening en doordat het zich richt op hoogopgeleiden in de vorm van professionals. Door te onderzoeken hoe een employer brand eruit zou moeten zien op basis van interne en externe analyses over organisatieaantrekkelijkheid, kunnen organisaties anticiperen op deze ontwikkelingen.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In dit eerste hoofdstuk is zojuist aandacht besteed aan de aanleiding van het onderzoek, het onderzoeksthema, de onderzoeksvraag, deelvragen, en relevantie voor de wetenschap en praktijk. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteengezet. In hoofdstuk 3 en 4 wordt achtereenvolgens op de interne en de externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid ingegaan. Hierbij staan de methodologische verantwoording en de resultaten centraal. In hoofdstuk 5 komen de conclusies en aanbevelingen aan bod, waarmee antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag. Tenslotte volgt in dit hoofdstuk de discussie en worden de mogelijkheden voor vervolgonderzoek besproken.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op een aantal deelvragen die in hoofdstuk 1 zijn geïntroduceerd. In paragraaf 2.1 wordt ingegaan op deelvraag 1: wat is employer branding?, in paragraaf 2.2 op deelvraag 2: wat wordt verstaan onder organisatie aantrekkelijkheid?, in paragraaf 2.3 wordt ingegaan op deelvraag 3: wat onderscheidt professionals van niet-professionals?, en in paragraaf 2.4 wordt ingegaan op deelvraag 4: welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatie aantrekkelijkheid? Tenslotte wordt in paragraaf 2.5 ter conclusie een samenvatting van het geheel gegeven.

Met betrekking tot de literatuur over employer branding is gekozen om voornamelijk gebruik te maken van het artikel van Backhaus & Tikoo (2004). Er zijn veel verschillende benaderingen en definities van employer branding te vinden in de literatuur. Het artikel van Backhaus & Tikoo (2004) geeft hier een overzicht van en tracht zodoende een conceptueel kader te schetsen. Er is daarom gekozen om op dit artikel voort te borduren voor de afbakening van de uitgangspunten van het huidige onderzoek.

2.1 Wat is employer branding?

Het concept *branding* komt oorspronkelijk vanuit de marketingtraditie. Voor organisaties vormt dit een manier om product(en) of organisatie als merk te positioneren (Backhaus & Tikoo, 2004: 501). Maar wat is eigenlijk een *brand*? Volgens Swystun (2007) bestaat een brand uit tastbare en ontastbare attributen die worden gesymboliseerd binnen een handelsmerk. Wanneer dit op de juiste manier wordt gemanaged, kan er waarde en invloed mee worden uitgeoefend (Swystun, 2007 in: Edwards, 2010: 6).

Branding lijkt op het eerste gezicht niet direct een logisch instrument voor Human Resource Management (Edwards, 2010: 5). De laatste jaren is hier echter steeds meer aandacht voor gekomen. Het toepassen van marketingprincipes binnen het veld van HRM wordt *employer branding* genoemd (Backhaus & Tikoo, 2004: 501). In dit geval bestaat het *branded product* uit een unieke en specifieke werkervaring (Edwards, 2010: 6). Employer branding wordt steeds meer toegepast door organisaties om potentiële werknemers aan te trekken en ervoor te zorgen dat huidige werknemers betrokken zijn bij de cultuur en de strategie van de organisatie (Backhaus & Tikoo, 2004: 501).

Waar *product branding* betrekking heeft op het presenteren van een product aan klanten en *corporate branding* gericht is op het op een bepaalde manier presenteren van een organisatie aan een extern publiek, richt employer branding zich dus op de huidige en op potentiële werknemers (Edwards, 2010: 6). Ambler & Barrow (1996) hebben een van de eerste definities van employer branding geformuleerd. Zij stellen dat dit 'het geheel van functionele, economische, en psychologische voordelen zijn die geboden worden door de arbeid, en die zijn te identificeren met de organisatie' is (Ambler & Barrow, 1996 in Edwards, 2010: 6). Martin & Beaumont stellen dat het 'het imago van de organisatie zoals gezien door de ogen van de huidige en potentiële werknemers' betreft (Martin & Beaumont, 2003 in Edwards, 2010: 7). Weer een andere definitie is dat 'het employer brand de identiteit van de organisatie als werkgever vaststelt. Het omvat de waarden, systemen, het beleid en gedragingen gericht op het aantrekken, motiveren and behouden van de huidige en potentiële werknemers' (Dell & Ainspan, 2001 in Edwards, 2010: 7). Er zijn nog diverse andere definities van employer branding te vinden in de literatuur, maar waar het op neer komt is dat steeds op een andere manier wordt geformuleerd dat employer branding draait om het neerzetten van een imago als aantrekkelijke werkgever, voor zowel huidige als potentiële

werknemers. Voor dit onderzoek zal de volgende definitie van employer branding worden gehanteerd:

'Het ontwikkelen van een aantrekkelijke organisatie-identiteit, gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers' (Backhaus & Tikoo, 2004: 501, 502, aangepast naar eigen onderzoeksdoelstelling)

Er is voor deze definitie gekozen omdat hiermee de uitgangspunten en doelstelling van het onderzoek het meest vertegenwoordigd worden. Ook is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen *employer branding* en *het employer brand*. Bij employer branding gaat het dus om bovenstaand beschreven proces, waarbij een bepaald employer brand tot stand komt. Het employer brand is daarbij 'een aantrekkelijke organisatie-identiteit' (Backhaus & Tikoo, 2004: 501, 502). Het begrip *organisatie-identiteit* vraagt om wat verduidelijking. Er zal daarom nu worden ingegaan op de definitie van *identiteit* en specifiek in de relatie tot de organisationele context.

Identiteit

Met het begrip *identiteit* wordt voortdurend gestrooid, maar wat betekent het nu eigenlijk? Volgens het Van Dale woordenboek is de definitie van identiteit: 1) gelijkheid en 2) eigen karakter (Van Dale, 2010). Een andere kijk op identiteit is dat het een antwoord is op de vraag 'wie ben ik?' (Schley & Wagenfield, 1979 in Van Tonder, 2004: 92). Ook wordt met dit begrip verwezen naar iemands uniciteit, solidariteit, autonomie, continuïteit en discretie (Abend, 1974; Van Tonder, 1987 in Van Tonder, 2004: 92).

Corporate- of organisatie-identiteit

Wanneer identiteit gebruikt wordt binnen een organisationele setting zijn er twee literaire stromingen te onderscheiden: corporate identiteit en organisatie-identiteit (Van Tonder, 2004: 92). De literatuur over corporate identiteit is geclusterd rond twee conceptuele grondslagen. Allereerst wordt gesteld dat de corporate identiteit de visuele en aanwijsbare elementen van een organisatie omvat (Van Tonder, 2004: 92). Dit kan als de traditionele visie op corporate identiteit gezien worden en hiermee wordt verwezen naar bijvoorbeeld de naam van de organisatie, het logo, de organisatiekleuren, slogans en symbolen (Van Tonder, 2004: 92). De tweede gedachte is de corporate identiteit in de vorm van het onderscheidende karakter van een organisatie. Daarmee vormen de missie, filosofie en cultuur van een organisatie de belangrijkste componenten van de corporate identiteit (Van Tonder, 2004: 93). Aanhangers hiervan stellen dan ook dat de visuele elementen van een organisatie uitingen zijn die toe te schrijven zijn aan het onderliggende, onderscheidende karakter ervan (Van Tonder, 2004: 93).

Met betrekking tot organisatie-identiteit zijn er vier stromingen te onderscheiden: de psychoanalytische benadering, de sociale identiteitsbenadering, de communicatie benadering en de klassieke benadering (Van Tonder, 2004: 93). De psychoanalytische benadering gaat er vanuit dat identiteit een onbewuste verdediging tegen angst is. De sociale identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) stelt dat mensen, maar ook organisaties, een natuurlijke drang hebben om zichzelf te linken aan sociale groepen en dat deze groepen deel kunnen gaan uitmaken van iemands identiteit (Edwards, 2010: 12). De communicatie benadering ziet de organisatie-identiteit als het proces van communicatie waardoor de organisatie boodschappen over zichzelf uitwisselt. De klassieke benadering tenslotte, gaat er vanuit dat de organisatie-identiteit de onderscheidende en blijvende kenmerken van een organisatie zijn (Van Tonder, 2004: 93). Veelal wordt deze laatste benadering als uitgangspunt genomen bij de bespreking van organisatie-identiteit, omdat de definitie het dichtst bij die van het concept identiteit ligt (Van Tonder, 2004: 93). Vanuit de klassieke benadering wordt de definitie van organisatie-identiteit van Albert and Whetten (1985) vaak gehanteerd. Zij stellen dat de organisatie-identiteit het centrale, blijvende en onderscheidende karakter van een organisatie

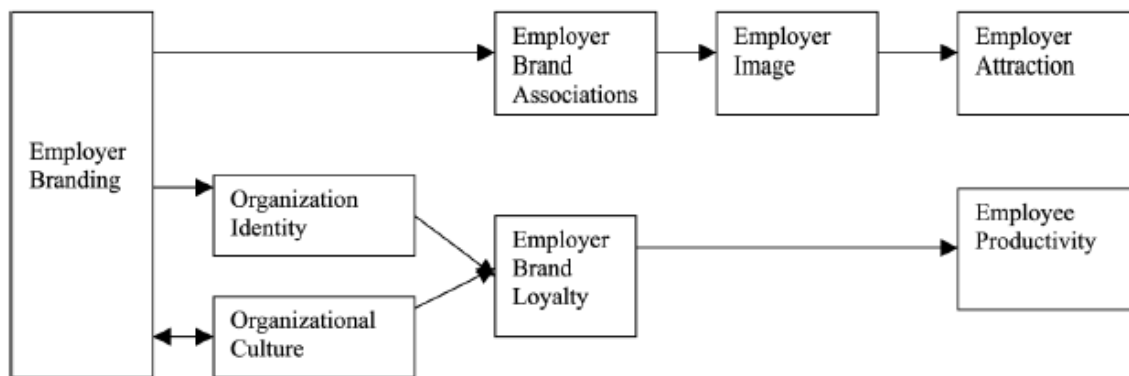
betreft (Albert & Whetten, 1986 in Edwards, 2010: 11). Op deze manier kan antwoord worden gegeven op de vraag 'wie ben ik als organisatie?' (Van Tonder, 2004: 93).

Wanneer een organisatie een sterke identiteit heeft worden werknemers aangemoedigd zich hiermee te identificeren. Op deze manier kunnen ze meer betekenis geven aan hun werk. De relatie met employer branding ligt in het feit dat met het presenteren van de onderscheidende waarden die een organisatie als werkgever te bieden heeft, de organisatie-identiteit gerepresenteerd wordt (Edwards, 2010: 11). Hiermee wordt teruggekeerd naar employer branding:

Het proces employer branding

Volgens Backhaus & Tikoo (2004) bestaat het proces van employer branding uit drie stappen. Allereerst moet een organisatie een *value proposition* ontwikkelen: een concept van de onderscheidende waarden die de organisatie werknemers te bieden heeft, en die aansluit bij het brand. De value proposition vormt de centrale boodschap die met het brand wordt uitgedragen (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). De volgende stap is het uitdragen van deze boodschap naar toekomstige werknemers, werving- en selectiebureaus, et cetera. Deze externe marketing van het employer brand is allereerst gericht op het aantrekken van potentiële werknemers, maar tegelijkertijd kan hiermee het brand van de organisatie in zijn geheel worden ondersteund en gepositioneerd. De derde en laatste stap in het proces van het neerzetten van een employer brand is de interne marketing. De verwachtingen die het employer brand heeft geschept moeten overeenkomen met de organisatiecultuur. Er moet dus een werkplek worden gecreëerd die aansluit op de waarden en doelen die de organisatie zich heeft gesteld (Backhaus & Tikoo, 2004: 503).

In figuur 2.1 is te zien hoe employer branding er volgens Backhaus & Tikoo (2004) schematisch uit kan zien:



Figuur 2.1: Model employer branding (Backhaus & Tikoo, 2004: 505)

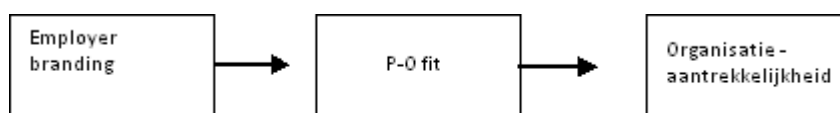
Dit model van Backhaus & Tikoo (2004) laat zien dat employer branding tot organisatieaantrekkelijkheid en werknemersproductiviteit kan leiden. De bovenste laag van het model representeert de invloed die het employer brand op externen kan uitoefenen. Potentiële werknemers ontwikkelen aan de hand van de associaties die de employer branding-activiteiten oproepen een bepaald imago van een organisatie. De employer brand associaties zijn de gedachten en ideeën die het employer brand oproept (Backhaus & Tikoo, 2004: 505). Deze associaties voeden het werkgeversimago. Zodoende wordt er een bepaalde mate van organisatieaantrekkelijkheid bewerkstelligd.

De onderste laag van het model heeft betrekking op de interne kant van employer branding. Het employer brand zet een bepaalde organisatie-identiteit en organisatiecultuur neer, die kunnen leiden tot loyaliteit (of commitment) van werknemers aan de organisatie. Deze loyaliteit leidt weer tot een hogere productiviteit van werknemers. De mate waarin de organisatiecultuur overeenstemt met het

employer brand, draagt daarnaast ook bij aan de sterkte van het employer brand (Backhaus & Tikoo, 2004: 508, 509).

Hoewel empirisch onderzoek naar employer branding nog steeds relatief schaars is, hebben een aantal onderzoeken laten zien dat een sterk employer brand een positieve invloed heeft op de mate waarin werknemers trots zijn dat ze van een bepaalde organisatie uitmaken (Lievens, 2007: 48, ook in Cable and Turban, 2001; Capowski, 1997; Maurer, Howe and Lee, 1992). Daarnaast zorgt het voor een hogere kwantiteit en kwaliteit van sollicitanten (Collins & Han, 2004) en betere organisatieprestaties in vergelijking met de markt (Fulmer, Gerhart & Scott, 2003 in Lievens, 2007: 52).

Zoals in hoofdstuk 1 genoemd is de doelstelling dit huidige onderzoek om tot aanbevelingen te komen op het gebied van employer branding. Hierbij wordt uitgegaan van het idee dat employer branding 'het ontwikkelen van een aantrekkelijke organisatie-identiteit, gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers' behelst (Backhaus & Tikoo, 2004: 501, 502). Dit onderzoek richt zich op de eerste stap in het proces van employer branding: het ontwikkelen van een 'value proposition', oftewel de waarden waarmee een organisatie zich als werkgever wil onderscheiden (Backhaus & Tikoo, 2004: 502). Om die waarden vast te stellen wordt onderzocht wat voor huidige en aankomende werknemers en en voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk maakt. Op deze manier kan het employer brand aansluiten op de ideeën die binnen de organisatie heersen en op de ideeën van potentiële werknemers over organisatieaantrekkelijkheid. Dit betekent dat voor het uitgangspunt van het huidige onderzoek het conceptuele model van employer branding van Backhaus & Tikoo (2004) niet bruikbaar is. Dit model heeft namelijk betrekking op de effecten van employer branding wanneer alle drie de stappen doorlopen zijn, terwijl voor het huidige onderzoek de eerste stap in het proces van belang is. Voor het huidige onderzoek wordt daarom van het model uitgegaan als in figuur 2.2.



Figuur 2.2: Model employer branding voor het huidige onderzoek

Figuur 2.2. laat zien dat employer branding in relatie staat tot organisatieaantrekkelijkheid.

Zoals eerder benoemd wordt er uitgegaan dat activiteiten op het gebied van employer branding een bepaalde organisatie-identiteit creëren. Deze organisatie-identiteit bewerkstelligd op basis van de *fit* tussen persoonlijke- en organisatiewaarden; Person-Organization fit, een bepaalde mate van organisatieaantrekkelijkheid bij een individu. Voor de uitvoering het huidige onderzoek wordt er teruggedeneerd: er wordt onderzocht wat organisatieaantrekkelijkheid bepaalt voor huidige en aankomende professionals, en uitgaande van het idee van P-O fit is de vraag hoe de organisatie-identiteit er dan uit zou moeten zien.

De eerste component van het model, employer branding, is hierboven uitgebreid besproken. Er zal nu in worden gegaan op de laatste twee componenten, P-O fit en organisatieaantrekkelijkheid, en hun relatie tot dit onderzoek.

2.2 Wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?

Een van de eerste onderzoeken op het gebied van organisatieaantrekkelijkheid is uitgevoerd door Vroom (1966). In dit onderzoek werd potentiële werknemers gevraagd hoe aantrekkelijk een aantal hypothetische organisaties voor hen waren. Dit werd gemeten aan de hand van één item.

Organisatieaanrekkelijkheid werd hier dus onderzocht als een organisatiespecifieke component (Highhouse, 2003: 988). In de hierop volgende onderzoeken zijn steeds meer items toegevoegd om tot betrouwbaardere conclusies over organisatieaanrekkelijkheid te kunnen komen (Highhouse, 2003: 988-989, ook in Fisher, Ilgen & Hoyer, 1979; Highhouse et al, 1999; Honeycutt & Rosen, 1997; Turban et al., 1998; Turban & Keon, 1993). Van een meer algemene benadering van organisatieaanrekkelijkheid zijn onderzoekers de kenmerken van voorkeuren en keuzes op het gebied van banen en organisaties gaan meten (Aiman-Smith, 2001: 220).

Inmiddels is duidelijk geworden dat de mate waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie afhangt van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid (Lievens, 2001: 31). Ondanks het feit dat organisatieaanrekkelijkheid afhankelijk is van deze individuele voorkeuren, hebben verschillende onderzoeken aangetoond dat factoren als salaris, mogelijkheden tot promotie, locatie, arbeidsvoorwaarden, autonomie, flexibiliteit en het type werk hier een belangrijke rol in spelen (Aiman-Smith, 2001: 222, ook in Cable & Judge, 1994; Rynes, 1991; Rynes et al., 1983; Schwab, Rynes, & Aldag, 1987). Met name salaris en mogelijkheden tot promotie zijn door onderzoeken voortdurend bevestigd als belangrijke factoren (Aiman-Smith, 2001: 222, ook in Feldman & Arnold, 1978; Rynes et al., 1983; Strand et al.).

Person-Organization fit

Veel onderzoek naar organisatieaanrekkelijkheid richt zich op de 'verenigbaarheid van individuen en organisaties'. Dit wordt Person-Organization fit genoemd (Kristof, 1996: 3). Er wordt uitgegaan van het idee dat mensen omgevingen opzoeken die hun behoeften vervullen (Cable & Judge, 1996: 294). De Attraction-Selection-Attrition theorie (ASA) van Schneider (1987) vormt hierbij een van de uitgangspunten. Deze theorie stelt dat ieder mens in een organisatie uniek is, doordat deze zich aangetrokken voelt tot een organisatie, vervolgens geselecteerd is, en uiteindelijk heeft besloten te blijven (Schneider, 1987 in Lievens, 2001: 31). Met betrekking tot *attraction* veronderstelt Schneider dat de aantrekkelijkheid van een organisatie wordt beïnvloed door de overeenkomst tussen individuele waarden en die van een organisatie. Potentiële werknemers vergelijken het beeld dat zij hebben van een organisatie met hun eigen behoeften, persoonlijkheid en waarden. De mate van aantrekkelijkheid komt voort uit het feit dat het individu en de organisatie beslissingen over elkaar nemen: voor organisaties maken methoden van werving en selectie het mogelijk om de personen aan te trekken en te selecteren die het best bij de behoeften en verwachtingen passen, en voor individuen geldt dat zij op basis van eerdere ervaringen, interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid een selectie maken tussen verschillende organisaties (Schneider, 1998 in: Lievens, 2001: 31). Hoe groter de *fit* is tussen de individuele waarden en die van de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zich aangetrokken voelt tot de organisatie (Aiman-Smith, 2001: 221, ook in: Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997).

Er bestaat nog wel eens verwarring over de definitie van P-O fit doordat er verschillende conceptualiseringen, operationaliseringen en metingen van het begrip zijn (Kristof, 1996: 11). Een belangrijk onderscheid dat in de conceptualisering van P-O fit wordt gemaakt is dat tussen *complementary en supplementary* fit. Complementary fit ontstaat wanneer de karakteristieken van een individu of organisatie de ander compleet maken of datgene wat nog mist toevoegt. Er is sprake van supplementary fit wanneer beiden gelijkwaardige eigenschappen bezitten (Muchinsky & Monahan, 1987 in Kristof, 1996: 3). Kristof (1996) gaat er daarom vanuit dat P-O fit gedefinieerd kan worden als de verenigbaarheid van personen en organisaties die ontstaat wanneer (a) *in ieder geval een van de twee voorziet in wat de ander verlangt, of (b) ze dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten, of (c) allebei* (Kristof, 1996: 4). In deze definitie zit dus zowel het idee van complementary (onderdeel a) als supplementary fit (onderdeel b) verwerkt.

In het meten van P-O fit wordt onderscheid gemaakt tussen *objectieve* en *subjectieve* fit. Objectieve fit heeft betrekking op de mate van overeenkomst tussen individuele waarden en de waarden van een organisatie. Subjectieve fit gaat in op de mate waarin een individu zichzelf vindt passen binnen de waarden van een organisatie. Deze vorm van fit is leidend voor onderzoeken op het gebied van organisatieaantrekkelijkheid. Het gaat hierbij dus om de beoordeling van een individu zelf of er sprake is van fit met de organisatie. Dit wordt ook wel *perceived Person-Organization fit* genoemd (Kristof, 1996: 11).

Een van de eerste onderzoeken naar organisatieaantrekkelijkheid in relatie tot Person-Organization fit komt van Tom (1971). In dit onderzoek kwam naar voren dat individuen zichzelf het meest overeen vinden komen met de organisaties waarvoor zij de grootste voorkeur hebben (Tom, 1971 in Cable & Judge, 1996: 296). Diverse onderzoeken hebben sindsdien bevestigd dat Person-Organization fit leidt tot organisatieaantrekkelijkheid. Burke & Descza (1982) en Schein & Diamante (1988) concludeerden bijvoorbeeld dat individuen zich aangetrokken voelen tot organisaties waarin de cultuur overeenkomt met de eigen persoonlijkheidskenmerken. Judge & Bretz (1992) lieten zien dat afstuderende studenten een voorkeur hebben voor een baan bij een organisatie met waarden die vergelijkbaar zijn met de eigen waarden. Deze fit voorspelt in hoge mate of een individu een baan zal accepteren, in vergelijking tot organisatiewaarden alleen. Judge & Bretz bevelen organisaties daarom aan om de organisatiewaarden tot uiting te laten komen in de arbeidsmarktcommunicatie, om zo op succesvollere manier sollicitanten aan te trekken. Bretz & Judge (1994) concludeerden dat een fit tussen HR-karakteristieken en individuele kenmerken een belangrijke determinant voor het accepteren van een baan zijn. Het salarisniveau en systeem werden als belangrijke determinanten in organisatiekeuze gevonden en deze werden versterkt door een fit met persoonlijke waarden (Lievens, 2001: 31, ook in Burke & Descza, 1982; Schein & Diamante, 1989; Judge & Bretz, 1992; Bretz & Judge, 1994). In 1996 hebben Cable & Judge nog geconcludeerd dat de perceptie op P-O fit door werkzoekenden significant voorspeld wordt door de overeenstemming tussen hun persoonlijke waarden en hun percepties op de organisatiewaarden (Cable & Judge, 1996: 304).

In de praktijk blijkt Person-Organization fit vanuit organisatieperspectief tot betere prestaties, sterke commitment aan een organisatie en lager verloop te leiden. Vanuit werknemersperspectief leidt een dergelijke fit tot een hogere tevredenheid, minder stress, een hogere mate van welzijn en goede mogelijkheden tot carrière-uitbreiding (Edwards and Shipp, 2007; Kristof-Brown et al., 2005 in Lee, 2010: 154).

In het artikel van Backhaus & Tikoo (2004) is slechts kort aandacht voor het idee van Person-Organization fit in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid. Zij stellen dat potentiële werknemers het beeld van een organisatie dat ze hebben verkregen door activiteiten op het gebied van employer branding vergelijken met hun eigen behoeften, persoonlijkheid en waarden (Backhaus & Tikoo, 2004: 506). Zij zien de rol van P-O fit als geleider tussen een organisatie-identiteit en de mate van aantrekkelijkheid hiervan dus wel, maar hebben dit niet verwerkt in hun model van employer branding. In dit onderzoek wordt uitgegaan van een belangrijke rol van P-O fit in organisatieaantrekkelijkheid. De factoren die organisatieaantrekkelijkheid bepalen vormen het uitgangspunt voor het ontwikkelen van een employer brand-strategie, de doelstelling van dit onderzoek. Het idee dat de aantrekkelijkheid van een organisatie wordt bepaald door de overeenkomst tussen individuele waarden en die van een organisatie is daarom interessant en zeer bruikbaar om resultaten te kunnen verklaren. Person-Organization fit is om die reden relevant voor dit onderzoek. Dit heeft tot de volgende hypothese geleid:

H1: Person-Organization fit bepaalt organisatieaantrekkelijkheid voor professionals

Bij het toetsen van deze hypothese zal worden uitgegaan van de hierboven beschreven invulling van P-O fit van Kristof (1996) en van *perceived* P-O fit, dus in hoeverre individuen zelf een bepaalde mate

van fit ervaren. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de conceptualisering hiervan. In de volgende paragraaf is aandacht voor de definitie van professionals die in het onderzoek gehanteerd wordt en welke factoren zijn gekozen om organisatieaanrekkelijkheid voor professionals te bepalen.

2.3 Wat onderscheidt professionals van niet-professionals?

Bij het blootleggen van de factoren die organisatieaanrekkelijkheid bepalen voor huidige en potentiële werknemers in de financiële dienstverlening wordt in dit onderzoek gefocust op *professionals*. Onder professionals worden voor de interne analyse werknemers met HBO of WO opleidingsniveau verstaan, voor de externe analyse zijn dat studenten vanuit een HBO- of WO studierichting die relevant is voor de financiële dienstverlening. Er zal nu worden ingegaan op dit begrip in relatie tot de literatuur.

In de literatuur zijn verschillende en uiteenlopende definities te vinden van 'professional'. Volgens Kerr (1977) onderscheidt de professional zich door de volgende eigenschappen: expertise, autonomie, commitment, identificatie, ethiek en de check op behoud van standaarden onder collega's. Kerr redeneert dus vanuit het individu bij het invullen van het begrip (Kerr, 1977: 332). Wilensky (1964), echter, gaat niet uit van de individuele kenmerken, maar redeneert vanuit het beroep. Een beroep is volgens Wilensky een professie wanneer het fulltime uitgeoefend wordt, er een beroepsopleiding voor bestaat, er legitimering vanuit overheid en een ethische code is (Wilensky, 1964: 142-145).

De definities die Kerr en Wilensky aan de professional toeschrijven kunnen beschouwd worden als die van een meer traditionele professional, zoals een arts. Inmiddels heeft de economie zich van een industriële- naar een kenniseconomie ontwikkeld. Klassieke economische factoren zoals kapitaal, grondstoffen en fysieke arbeid zijn minder van belang vergeleken met het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen (Drucker, 1993 in Kessels, 2004: 1). Er kan daarom ook een 'nieuwe professional' worden onderscheiden: de kenniswerker die een prominente rol speelt in de kenniseconomie is (Kessels, 2004: 1). De term *kenniswerker* is geïntroduceerd door Drucker (1974). Hij omschrijft dit als werknemers die kennis als krachtige bron bij zich dragen (Sutherland, 2004: 55). Nu intellectueel en menselijk kapitaal voor organisaties de basis voor het behalen van competitief voordeel vormen (Berthon, 2005: 152), zijn kenniswerkers dus een belangrijke factor voor het succes en het voortbestaan van organisaties (Sutherland, 2004: 55). Drucker (1991) stelt dat de kenniseconomie steeds meer afhankelijk zal worden van hogere niveaus van opleiding.

Er wordt uitgegaan dat de onderzoekspopulatie van dit onderzoek tot de hierboven beschreven *nieuwe professional* behoort. De onderzoekspopulatie bestaat namelijk uit werknemers en studenten met HBO of WO opleidingsniveau en op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat zij door hun opleidingsniveau de huidige en aankomende kenniswerkers zijn die onder deze noemer vallen. Wat hierbij voor het huidige onderzoek het belangrijkste is, is dat het gaat om werknemers met een hoog kennisniveau, verkregen door hogere niveaus van opleiding. Voor studenten, de onderzoekspopulatie van de externe analyse wordt er uitgegaan van dezelfde definitie omdat zij worden beschouwd als aankomende professionals en daarmee aan dezelfde kenmerken voldoen. Samenvattend onderscheidt de professional zich dus van de niet-professional door zijn opleidingsniveau en daarmee niveau van kennis, waarmee hij een belangrijke speler is in de huidige kenniseconomie.

2.4 Welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid?

In paragraaf 2.3 is naar voren gekomen dat mate waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie afhangt van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid. In dit onderzoek wordt uitgegaan dat de mate van organisatieaantrekkelijkheid wordt bepaald door de fit tussen deze persoonlijke waarden en organisatiewaarden: Person-Organization fit. De waarden van een organisatie worden hier gezien als baan- en organisatiekenmerken. De mate waarin er een fit is met baan- en organisatiekenmerken is afhankelijk van de individuele voorkeuren die hierbij bestaan. Deze voorkeuren komen naar voren in arbeidsoriëntaties. Arbeidsoriëntaties zijn de voorkeuren die individuen hebben ten aanzien van de verschillende kenmerken van arbeidssituaties (Van der Parre, 1996: 53). In deze paragraaf zal worden ingegaan op de motivaties en voorkeuren van professionals op het gebied van arbeid, waarmee uiteindelijk de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en de hypothesen voor dit onderzoek gepresenteerd worden.

Arbeidsmotivaties van professionals

Theorieën op het gebied van het voorspellen, begrijpen en het beïnvloeden van de menselijke motivaties in arbeid stammen af uit de jaren '60 (Latham, 2006: 182). Een van de bekendste theorieën is de behoeftetheorie van Maslow (1943). Deze theorie gaat er vanuit dat individuen vijf behoeften hebben, waarbij een onderscheid is te maken tussen lagere en hogere behoeften. De lagere behoeften zijn de fysiologische behoefte en de behoefte aan veiligheid. Het menselijke doel is om eerst deze behoeften te vervullen voordat men toekomt aan de hogere behoeften: de behoefte aan aansluiting, waardering en zelfontplooiing (Latham, 2006: 182). In de organisationele context betekent dit dat een individu zich in het werk eerst zal richten op het verdienen van voldoende salaris om te kunnen overleven, zodat daarmee de behoefte aan veiligheid kan worden vervuld. Zodra dit bewerkstelligd is zal pas aandacht worden besteedt aan manieren om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, en dus tegemoet te komen aan de behoefte aan zelfontplooiing (Latham, 2006: 182).

In de literatuur over professionals wordt gesteld dat professionals voornamelijk worden gedreven door arbeidsinhoud en het realiseren van individuele waarden zoals erkenning, zelfontplooiing en bijdragen aan de ontwikkeling van hun vakgebied (De Groot, 2005: 245). Rainey (2003) stelt bijvoorbeeld dat hoogopgeleide werknemers in vergelijking met lageropgeleiden meer waarde hechten aan intrinsieke vormen van beloning (Rainey, 2003: 241). Professionals hanteren dus voornamelijk intrinsieke waarden ten opzichte van arbeid. Onder *intrinsieke* waarden worden de ontastbare beloningen van arbeid verstaan die de interesse in de werkzaamheden, het potentieel om te leren en de mogelijkheden om creatief te zijn reflecteren. *Extrinsieke* waarden hebben dan dus betrekking op de tastbare beloningen van arbeid; de consequenties of uitkomsten van werk voor een individu, zoals salaris, secundaire arbeidsvoorwaarden, promotiemogelijkheden en status (Ryan & Deci, 2000 in Twenge, 2010: 1121).

Wanneer het idee dat professionals vooral intrinsieke waarden ten opzichte van arbeid hanteren in verband wordt gebracht met de theorie van Maslow, zou dit moeten betekenen dat professionals er gemakkelijker in slagen om de lagere behoeften te vervullen. Dit kan worden verklaard doordat professionals, in dit onderzoek gezien als hoogopgeleide werknemers, vaak hogere niveaus van salaris ontvangen. Op deze manier wordt makkelijker tegemoet gekomen aan de lagere behoeften, waardoor professionals kunnen focussen op de hogere behoeften.

Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat professionals gemotiveerd raken door banen en organisaties waarin veel aandacht is voor intrinsieke waarden van arbeid en waarin zij dus hun hogere behoeften kunnen vervullen.

Kenmerken van de arbeidssituatie

De voorkeuren die professionals ten aanzien van verschillende kenmerken van de arbeidssituatie hebben komen naar voren in arbeidsoriëntaties (Van der Parre, 1996: 53). Om verschillende arbeidsoriëntaties van professionals te onderscheiden zal gebruik gemaakt worden van de vier kenmerken van de arbeidssituatie volgens Van der Parre (1996):

Arbeidsinhoud: de aard en het niveau van het werk en de wijze waarop taken worden verricht;

Arbeidsverhoudingen: de aard van de verhoudingen tussen de belangenpartijen in de organisatie.

Arbeidsvoorwaarden: alle afspraken tussen werkgever en werknemer;

Arbeidsomstandigheden: de condities waaronder werk wordt uitgevoerd; lichamelijke en geestelijke belasting.

(Van der Parre, 1996: 49, 50)

Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen zijn volgens Van der Parre intrinsieke kenmerken van arbeid (Van der Parre, 1996: 55). Onder arbeidsinhoud vallen bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden, werkzaamheden, afwisseling en zelfstandige beslissingen. Onder arbeidsverhoudingen vallen de verhouding met leidinggevende, collega's en de sfeer. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden noemt Van der Parre extrinsieke kenmerken van arbeid (Van der Parre, 1996: 55). Onder arbeidsvoorwaarden kunnen bijvoorbeeld salaris, werktijden, verlofregeling en reistijd geschaard worden. Onder arbeidsomstandigheden kunnen onder andere lichamelijke inspanning, vuil werk, lawaaierige omgeving en gezondheidsproblemen worden geschaard (De Groot, 2005: 23). Er zijn verschillende invullingen van de begrippen intrinsiek versus extrinsiek te vinden, maar er is gekozen om voor het huidige onderzoek van deze definiëring van Van der Parre (1996) uit te gaan. De vier A's vormen een goed uitgangspunt voor het bepalen en onderverdelen van factoren van organisatieaantrekkelijkheid.

De invulling van het kenmerk *arbeidsomstandigheden* is voor het huidige onderzoek wat verouderd; tegenwoordig zijn klassieke economische factoren zoals kapitaal, grondstoffen en fysieke arbeid minder van belang vergeleken met het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen (Drucker, 1993 in Kessels, 2004: 1). Daarnaast zijn de voor arbeidsomstandigheden genoemde aspecten als lichamelijke inspanning en de blootstelling aan een vervuilde omgeving of weeromstandigheden zijn tegenwoordig grotendeels vastgelegd in bijvoorbeeld Arbo-wetgeving. Binnen dit onderzoek is daarom gekozen om onder het kenmerk arbeidsomstandigheden factoren te scharen die beter passen bij de huidige tijdsgeest. In het kader daarvan is gekozen voor de factoren *status van de organisatie* en *balans werk en privé*. Er is voor deze factoren gekozen omdat *status van de organisatie* in verschillende onderzoeken naar organisatieaantrekkelijkheid als kenmerk aan de orde is geweest (Edwards, 2010: 9, ook in McGuire et al., 1988; Preston & O'Bannon, 1997; Turban & Greening, 1996). Aangezien de status van een organisatie ook een bijdrage levert aan de condities waaronder gewerkt wordt, is deze factor onder dit kenmerk van de arbeidssituatie geschaard. De factor *balans werk en privé* komt juist relatief weinig terug in onderzoek naar organisatieaantrekkelijkheid. In dit begrip komt de lichamelijke en geestelijke belasting door arbeid naar voren, maar wel meer passend bij de huidige tijdsgeest. Het is interessant om te achterhalen wat deze twee factoren betekenen voor professionals in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid.

Onder alle vier de kenmerken van de arbeidssituatie zijn een aantal factoren geschaard waarvan voor dit onderzoek verwacht wordt dat zij in bepaalde mate invloed uitoefenen op de aantrekkelijkheid van een organisatie. Deze elf factoren zijn gebaseerd op de hierboven genoemde omschrijvingen van de verschillende kernmerken van de arbeidssituatie volgens Van der Parre (1996) en De Groot (2005). Tevens zijn het factoren die in eerdere onderzoeken naar organisatieaantrekkelijkheid voor professionals aan de orde geweest, waardoor verwacht wordt dat deze relevant zijn voor het huidige

onderzoek. Deze zullen nu gepresenteerd worden. Vervolgens zullen de hierbij horende hypothesen met betrekking tot professionals genoemd worden.

Factoren van organisatieaantrekkelijkheid

Allereerst worden de factoren benoemd die voor dit onderzoek onder de intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen, zijn geschaard.

Arbeidsinhoud:

Uitdaging: de inhoudelijke uitdaging van werkzaamheden.

Afwisseling: de mate waarin er een variëteit aan verschillende activiteiten bestaat binnen een baan, waarbij er een beroep wordt gedaan op verschillende vaardigheden en talenten van de werknemer (Hackman & Oldham, 1975:161).

Autonomie: de mate waarin een baan een werknemer vrijheid, onafhankelijkheid en discretie biedt bij het plannen van de werkzaamheden en de procedures bij de uitvoering daarvan (Hackman & Oldham, 1975: 162).

Ontwikkelingsmogelijkheden: de mogelijkheden tot verdere opleiding en training, voor bijvoorbeeld het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden (Quinn, 2002: 333).

Arbeidsverhoudingen:

Collega's: de verhouding met directe collega's (Turban, 1998: 32).

Leidinggevende: de verhouding met en kwaliteit van de directe leidinggevende (Turban, 1998: 32).

Voor de extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie zijn de volgende factoren geselecteerd:

Arbeidsvoorwaarden:

Salaris: de geldelijke beloning voor de bedongen arbeid.

Secundaire arbeidsvoorwaarden: de beloningen die met de werkgever overeengekomen zijn bovenop het salaris (De Vries, 2010).

Promotiemogelijkheden: de beloning tot meer uitdagende werkzaamheden, gebaseerd op individuele prestaties (Quinn, 2002: 334).

Arbeidsomstandigheden:

Status van de organisatie: de reputatie van een organisatie (Highhouse, 2003: 989).

Balans werk en privé: de mate van evenwicht tussen werk en privéleven (Schein, 1978)

In tabel 2.3 is bovenstaande nog eens schematisch weergegeven:

Arbeidsinhoud	Arbeidsverhoudingen	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden
Uitdaging	Collega's	Salaris	Status van de organisatie
Afwisseling	Leidinggevende	Promotiemogelijkheden	Balans werk en privé
Autonomie		Secundaire	
Ontwikkelingsmogelijkheden		arbeidsvoorwaarden	

Tabel 2.3: Factoren van organisatieaantrekkelijkheid

Voor deze elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid zullen nu de hypothesen met betrekking tot professionals gepresenteerd worden.

Hypotheses

Zoals eerder naar voren is gekomen wordt vanuit de literatuur gesteld dat professionals voornamelijk worden gedreven door arbeidsinhoud en het realiseren van individuele waarden zoals erkenning, zelfontplooiing en bijdragen aan de ontwikkeling van hun vakgebied (De Groot, 2005: 245). Dit impliceert dat professionals voornamelijk intrinsieke waarden ten opzichte van arbeid hanteren. De verwachtingen met betrekking tot het huidige onderzoek zijn daarom dat professionals meer waarde zullen hechten aan factoren die tot de twee intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie, arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen, dan aan de factoren die onder de twee extrinsieke kenmerken vallen. Op basis daarvan zijn de volgende twee hypothesen geformuleerd:

H2: Professionals hechten meer waarde aan intrinsieke dan aan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.

H3: Intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie hebben voor professionals meer invloed op organisatieaantrekkelijkheid dan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.

Met deze hypothese wordt uiteraard niet verondersteld dat extrinsieke kenmerken van arbeid geen enkele rol spelen in organisatieaantrekkelijkheid voor professionals. Laag- of hoogopgeleid, jong of oud, voor iedere werknemer spelen extrinsieke factoren een rol in werk. Zoals in paragraaf 2.5 naar voren is gekomen vervult de mens eerst haar lage behoeften en werkt dus in eerste instantie om te kunnen leven. Echter, met het oog op het belang dat professionals volgens de literatuur toeschrijven aan intrinsieke waarden van arbeid wordt verondersteld dat deze waarden boven de extrinsieke worden geplaatst door deze groep arbeidskrachten. Er wordt dus verondersteld dat de intrinsieke factoren significant sterker samenhangen met organisatieaantrekkelijkheid dan de extrinsieke factoren, maar dat deze laatste categorie wel degelijk van invloed is op organisatieaantrekkelijkheid. De hypothesen voor de individuele factoren zullen nu worden langsgelopen.

Onderzoek van Quinn (2002) heeft laten zien dat hoogopgeleide werknemers in relatie tot lageropgeleiden meer waarde hechten aan interessant en uitdagend werk. Daarnaast heeft Van Steensel (2007) geconcludeerd dat hoe hoger de opleiding is die iemand heeft genoten, hoe groter de behoefte aan uitdaging is (Van Steensel, 2007: 89). Ook stelt zij dat hoogopgeleiden afwisseling zoeken in hun hele leven (Van Steensel, 2007: 91). Een ander onderzoek heeft vergelijkbare resultaten opgeleverd: de TNO Arbeidssituatie Survey, uitgevoerd in het jaar 2000/2001. Dit onderzoek liet zien dat hoogopgeleiden het belangrijk vinden dat werk inhoudelijke interessant is en nieuwe uitdagingen biedt (Van Hoof, 2002: 26). Op basis hiervan zijn voor de factoren *uitdaging* en *afwisseling* de volgende twee hypothesen geformuleerd:

H4: Uitdaging in werkzaamheden heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

H5: Afwisseling in werkzaamheden heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

Professionals worden dus onder andere gedreven door het realiseren van individuele waarden. Kinnear (1999) stelt daarnaast dat onafhankelijkheid, individualisme en persoonlijke prestaties de fundamentele behoeften van professionals zijn (in: Sutherland, 2004: 60). Daarom met betrekking tot de factor *autonomie* gesteld:

H6: Autonomie in werkzaamheden heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

Zoals hierboven beschreven is zelfontplooiing een belangrijke intrinsieke drijfveer van professionals. Professionals worden gedreven door mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen of aan nieuwe, uitdagende projecten mee te mogen werken (Quinn, 2002: 333). Ook de TNO Arbeidssituatie

Survey heeft laten zien dat nieuwe uitdagingen en doorgroeimogelijkheden belangrijk zijn voor professionals (Van Hoof, 2002: 26). Met het oog hierop is voor de factor *ontwikkelingsmogelijkheden* de volgende hypothese opgesteld:

H7: Ontwikkelingsmogelijkheden hebben voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

De relatie met collega's blijkt uit vele onderzoeken een belangrijk aspect van het werkende leven voor werknemers van elk niveau. De TNO Arbeidssituatie Survey bevestigt dit bijvoorbeeld in het onderzoek van 2000/2001 (Van Hoof, 2002: 21). Met betrekking tot professionals is in het onderzoek van Quinn (2002) naar voren gekomen dat zij een voorkeur hebben voor organisaties die een selectief aannamebeleid hanteren in het werven van personeel. Professionals hebben namelijk behoefte aan een stimulerende werkomgeving en aan het werken met collega's die dezelfde waarden en sociale identiteit hebben (Quinn, 2002: 341, ook in Leavitt, 1996; Stross, 1997; Mael, 1991; Freiberg & Freiberg, 1997). Voor de factor *collega's* is daarom de volgende hypothese geformuleerd:

H8: Het contact met collega's heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

Daarnaast heeft een onderzoek van Dobbs (2001) laten zien dat professionals langer bij dezelfde organisatie werken wanneer de relatie met de manager goed is (Dobbs, 2001 in Sutherland, 2004: 60). Het onderzoek van Sutherland (2004) benadrukt ook het belang van de relatie tussen leidinggevende en professional voor het kunnen behouden van de laatste (Sutherland, 2004: 59). Dit leidt tot de volgende hypothese voor de factor *leidinggevende*:

H9: Het contact met een leidinggevende heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

In eerdere onderzoeken naar organisatieaantrekkelijkheid is salaris voortdurend als belangrijke factor naar voren gekomen (in Aiman-Smith, 2001: 222, ook in Feldman & Arnold, 1978; Rynes et al., 1983; Strand et al., 1981). Met betrekking tot professionals heeft een onderzoek van Quinn (2002) laten zien dat deze populatie een voorkeur heeft voor een variabele beloning gebaseerd op individuele prestaties (Quinn, 2002: 341). Ook in de TNO Arbeidssituatie Survey is in 2002 een vergelijkbaar resultaat behaald; salaris komt hierbij naar voren als een van de belangrijkste kenmerken van werk (Van Hoof, 2002: 26). Voor de factor *salaris* is daarom de volgende hypothese opgesteld:

H10: Salaris heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn ook in de Arbeidssurvey van TNO naar voren gekomen als een belangrijk kenmerk van werk onder alle categorieën werknemers (Van Hoof, 2002: 21). Met betrekking tot professionals laat een onderzoek van Jennings et al. (2003) zien dat aankomende professionals vooral voorkeur hebben voor traditionele secundaire arbeidsvoorwaarden, zoals een ziektekostenverzekering of een tegemoetkoming aan studiekosten. Non-traditionele voorwaarden als de mogelijkheid om gebruik te maken van een bedrijfsfitnessruimte zijn minder aantrekkelijk voor deze populatie (Jennings, 2003: 300). Dit leidt voor de factor *secundaire arbeidsvoorwaarden* tot de volgende hypothesen:

H11: Secundaire arbeidsvoorwaarden hebben voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.

Ook promotiemogelijkheden is samen salaris door verscheidene onderzoeken als belangrijke factor benoemd (Aiman-Smith, 2001: 222, ook in Feldman & Arnold, 1978; Rynes et al., 1983; Strand et al., 1981). Het onderzoek van Quinn (2002) laat zien dat professionals een sterke voorkeur hebben voor

snelle promotiesystemen (Quinn, 2002: 342). De TNO Arbeidssituatie Survey laat ook zien dat professionals carrière, doorgroeimogelijkheden en betere salarisprospectieven belangrijk vinden (Van Hoof, 2002: 26). Op basis hiervan wordt voor de factor *promotiemogelijkheden* de volgende hypothese opgesteld:

H12: Promotiemogelijkheden hebben voor professionals invloed op organisatieaanrekkelijkheid.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat professionals eerder bereid zijn te solliciteren op een baan wanneer een organisatie een positief werkgeversimago heeft (Edwards, 2010: 9, ook in McGuire et al., 1988; Preston & O'Bannon, 1997; Turban & Greening, 1996). Rynes (1991) concludeerde daarnaast dat de reputatie van een organisatie een belangrijke rol speelt in de mate waarin sollicitanten een fit met een organisatie beoordelen (Rynes, 1991 in: Turban et al., 1998: 29). Het onderzoek van Turban et al. (1998) bevestigt dit doordat het laat zien dat wanneer een organisatie een goede reputatie heeft, sollicitanten de recruiters en baan- en organisatiekenmerken van die organisatie beter waarderen (Turban et al., 1998: 40). Op basis hiervan is voor de factor *status van de organisatie* de volgende hypothese opgesteld:

H13: De status van de organisatie heeft voor professionals invloed op de aantrekkelijkheid ervan.

Over de perceptie van professionals op de balans tussen werk en privé wordt relatief weinig geschreven. De meeste artikelen over dit onderwerp gaan in op de verschillen dan wel overeenkomsten in de ideeën hierover binnen verschillende generaties werknemers. De huidige beroepsbevolking bestaat uit verschillende generaties werknemers. De bekendste hiervan zijn de Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964, Generatie X (geboren tussen 1965 en 1981) en Generatie Y (geboren tussen 1982 en 1999) (Twenge, 2010: 1118). Er wordt gesteld dat de Generatie Babyboomers 'leeft om te werken' en de Generatie X en Y juist 'werken om te leven'. Met name de huidige jonge generatie werknemers zou op zoek zijn naar 'work-life balance' en 'informaliteit' (Society of Human Resource Management, 2004 in Twenge, 2010: 1123). Zij zijn er op uit om hun baan op een goede manier te kunnen combineren met familie en het privéleven. Sommige onderzoekers stellen zelfs dat een goede balans tussen werk en privé een fundamentele waarde is voor Generatie X en Y. Er wordt in deze generaties werknemers alleen onderscheid gemaakt op geboortjaar en niet op opleidingsniveau. De TNO Arbeidssituatie Survey heeft met betrekking tot professionals geconcludeerd dat 73 procent van de hoogopgeleiden de balans tussen werk en privé als einddoel van het werkende leven heeft (Van Hoof, 2002: 53). Dit laat zien dat voor veel professionals de balans tussen werk en privé dus erg belangrijk is. Omdat aankomende professionals de onderzoekspopulatie voor de externe analyse vormen, oftewel de aankomende jonge generatie werknemers, wordt er aansluitend bij de ideeën over generatie Y uitgegaan dat professionals waarde zullen hechten aan een goede balans tussen werk en privé. Dit leidt voor de factor *balans werk & privé* tot de volgende hypothese:

H14: Een balans tussen werk & privé heeft voor professionals invloed op organisatieaanrekkelijkheid.

2.5 Antwoorden op de deelvragen

In het voorafgaande is ingegaan op deelvragen 1 tot en met 4. Hier zal nu een resumé van gegeven worden.

- *Deelvraag 1: wat is employer branding?*

Er is naar voren gekomen dat *branding* zijn oorsprong vindt in de marketingtraditie. Dit is een manier waarop organisaties hun product(en) of de organisatie in zijn geheel als merk kunnen positioneren. Binnen het veld van HRM is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor *employer branding*. In dat geval bestaat het *branded product* uit een unieke en specifieke werkervaring. Employer branding wordt steeds meer toegepast door organisaties om potentiële werknemers aan te trekken en ervoor te zorgen dat huidige werknemers betrokken zijn bij de cultuur en de strategie van de organisatie. Binnen dit onderzoek wordt de volgende definitie van employer branding gehanteerd:

'Het ontwikkelen van een aantrekkelijke organisatie-identiteit, gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers' (Backhaus & Tikoo, 2004: 501, 502, aangepast naar eigen onderzoeksdoelstelling)

Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen *employer branding* en *het employer brand*. Bij employer branding gaat het dus om bovenstaand beschreven proces waarbij een bepaald employer brand tot stand komt. Het employer brand is daarbij 'een onderscheidende en aantrekkelijke organisatie-identiteit'. Met die organisatie-identiteit wordt gerefereerd naar het antwoord op de vraag 'wie ben ik als organisatie?'. Hierbij wordt uitgegaan van de klassieke benadering en wordt er gesteld dat de organisatie-identiteit het centrale, blijvende en onderscheidende karakter van een organisatie is.

- *Deelvraag 2: wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?*

Hierbij is naar voren gekomen dat de mate waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie hangt af van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid. Desondanks hebben verschillende onderzoeken aangetoond dat factoren als salaris, mogelijkheden tot promotie, locatie, arbeidsvoorwaarden, autonomie, flexibiliteit en het type werk hier een belangrijke rol in spelen. Met name salaris en mogelijkheden tot promotie zijn door onderzoeken voortdurend bevestigd als belangrijke factoren.

Veel onderzoek naar organisatieaantrekkelijkheid richt zich op de 'verenigbaarheid van individuen en organisaties'. Dit wordt Person-Organization fit genoemd. Hoe groter de *fit* is tussen individuele waarden en die van een organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie.

Met betrekking tot P-O fit zijn er nogal wat verschillende conceptualiseringen, operationaliseringen en metingen van het begrip. Een belangrijk onderscheid dat in de conceptualisering van P-O fit wordt gemaakt is dat tussen *complementary* en *supplementary* fit. Complementary fit ontstaat wanneer de karakteristieken van een individu of organisatie de ander compleet maken of datgene wat nog mist toevoegt. Er is sprake van supplementary fit wanneer beiden gelijkwaardige eigenschappen bezitten. Kristof (1996) gaat er daarom vanuit dat P-O fit gedefinieerd kan worden als de verenigbaarheid van personen en organisaties die ontstaat wanneer (a) *in ieder geval een van de twee voorziet in wat de ander verlangt, of (b) ze dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten, of (c) allebei* (Kristof, 1996: 4).

In het meten van P-O fit wordt onderscheid gemaakt tussen *objectieve* en *subjectieve* fit. Objectieve fit heeft betrekking op de mate van overeenkomst tussen individuele waarden en de waarden van een organisatie. Subjectieve fit gaat in op de mate waarin een individu zichzelf vindt passen binnen de waarden van een organisatie. Dit wordt ook wel *perceived Person-Organization fit* genoemd.

Er is geconcludeerd dat Person-Organization fit een belangrijk uitgangspunt voor het huidige onderzoek vormt, omdat de resultaten over organisatieaan trekkelijkheid op deze manier verklaart kunnen worden. Er zal hierbij uitgegaan worden van de invulling van dit begrip van Kristof (1996) en van perceived Person-Organization fit.

- *Deelvraag 3: wat onderscheidt professionals van niet-professionals?*

Er kan onderscheid worden gemaakt tussen een traditionele en een moderne professional. Kerr (1977) omschrijft de traditionele professional aan de hand van de volgende eigenschappen: expertise, autonomie, commitment, identificatie, ethiek en de check op behoud van standaarden onder collega's. Waar Kerr vanuit het individu redeneert bij de invulling van het begrip, redeneert Wilensky (1964) vanuit het beroep. Een beroep is volgens Wilensky een professie wanneer het fulltime uitgeoefend wordt, er een beroepsopleiding voor bestaat, er legitimering vanuit overheid en ethische code is. Deze definities passen het best bij een traditionele professional, zoals een arts. Tegenwoordig zijn klassieke economische factoren zoals kapitaal, grondstoffen en fysieke arbeid minder van belang vergeleken met het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen. Er kan daarom ook een nieuwe, moderne professional worden onderscheiden: werknemers die kennis als krachtige bron bij zich dragen en bezitten, de zogenaamde *kenniswerker*. Drucker (1991) heeft deze term geïntroduceerd en stelt dat de kenniseconomie steeds meer afhankelijk zal worden van hogere niveaus van opleiding.

Er wordt uitgegaan dat de onderzoekspopulatie van dit onderzoek tot deze *nieuwe professional* behoort. De onderzoekspopulatie bestaat namelijk uit werknemers en studenten met HBO of WO opleidingsniveau en er wordt geconcludeerd dat zij door hun opleidingsniveau de huidige en aankomende kenniswerkers zijn die onder deze noemer vallen. Voor studenten, de onderzoekspopulatie van de externe analyse wordt er uitgegaan van dezelfde definitie omdat zij worden beschouwd als aankomende professionals en daarmee aan dezelfde kenmerken voldoen. De professional onderscheidt zich dus van de niet-professional door zijn opleidingsniveau en daarmee niveau van kennis dat een belangrijke rol speelt in de huidige kenniseconomie.

- *Deelvraag 4: welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaan trekkelijkheid?*

Binnen dit onderzoek is gekozen om de factoren die organisatieaan trekkelijkheid bepalen af te leiden uit de kenmerken van de arbeidssituatie volgens Van der Parre (1996). Hieronder zijn twee intrinsieke kenmerken te scharen: arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen, en twee extrinsieke kenmerken: arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Er zijn onder deze vier kenmerken totaal elf factoren geschaard waarvan verwacht wordt dat zij voor professionals in een bepaalde mate organisatieaan trekkelijkheid bepalen. De verwachtingen hierbij zijn naar voren gekomen in hypotheses.

Hoofdstuk 3

Interne analyse: methodologische verantwoording en resultaten

In dit hoofdstuk zullen de keuzes die gemaakt zijn voor de uitvoering van het empirische gedeelte van dit onderzoek en het beantwoorden van de respectievelijke onderzoeksvragen met betrekking tot de interne analyse worden beargumenteerd. Zoals in hoofdstuk 1 geïntroduceerd, luidt de hoofdvraag van dit onderzoek:

Welke factoren maken voor zowel huidige als aankomende professionals in en voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk, en hoe moet op basis hiervan een employer brand eruit komen te zien?

Bij deze onderzoeksvraag is allereerst een aantal deelvragen opgesteld om de kennis uit de literatuur inzake het onderzoekthema weer te geven. Op deze deelvragen is door middel van literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 een antwoord gegeven. Hierbij ging het om de volgende vragen:

- 1) Wat is employer branding?
- 2) Wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?
- 3) Wat onderscheidt professionals van niet-professionals?
- 4) Welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid?

Om tot een empirisch onderbouwd antwoord op de hoofdvraag te kunnen komen is deelvraag 4 verder opgedeeld in twee extra deelvragen. Deze hebben betrekking tot het praktijkgedeelte van dit onderzoek, verwijzend naar enerzijds de interne en anderzijds de externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid:

- 4a) Welke factoren maken voor huidige professionals werkzaam in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?
- 4b) Welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?

Voor de interne analyse en het daarmee beantwoorden van deelvraag 4a is gekozen om een *documentanalyse* uit te voeren. In paragraaf 3.1 zal het gebruik van de secundaire data voor de interne analyse worden verantwoord en zullen de kanttekeningen hierbij aan bod komen. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de selectie van de respondenten. In paragraaf 3.3 worden de resultaten van de interne analyse gepresenteerd en in paragraaf 3.4 zal tenslotte een conclusie uit het geheel getrokken worden en antwoord worden gegeven op deelvraag 4a.

3.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Dit onderzoek kan worden aangemerkt als een toetsend onderzoek. Er zijn om deze reden in hoofdstuk 2 door middel van een literatuurstudie hypothesen opgesteld. Deze zijn afgeleid uit bestaande literatuur en worden in het empirische gedeelte van dit onderzoek getoetst (Knies, 2011).

De benadering van het onderzoek kan positivistisch kwantitatief genoemd worden. Een positivistische onderzoeksfilosofie gaat immers uit van een waarneembare maatschappelijke werkelijkheid, met als eindproduct wetmatige generalisaties (Remenyi et al., 1998 in Saunders et al., 2008: 87). De nadruk ligt op een zeer gestructureerde methodologie om replicatie te vereenvoudigen (Gill & Johnson 1997) en op kwantificeerbare waarnemingen die statistisch geanalyseerd kunnen worden. Aangezien in dit onderzoek uit de stand van de literatuur afgeleide hypothesen worden getoetst door middel van statistische analyses (en in het geval van de interne analyse worden de

conclusies op dergelijke analyses gebaseerd), kan worden geconcludeerd dat het onderzoek volgens deze benadering getypeerd kan worden. Er wordt vanuit gegaan dat deze kwantificeerbare waarnemingen een generaliseerbare werkelijkheid opleveren. De positivistische benadering gaat er daarnaast vanuit dat de onderzoeker de rol van objectieve analyticus op zich neemt, die onbevooroordeeld gegevens interpreteert en gegevens op een waardevrije manier verzameld (Saunders et al., 2008: 87).

Er is voor de interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid gekozen om een documentanalyse uit te voeren. Een documentanalyse, ook wel *desk research* genoemd, is een analyse van bestaande gegevens (Van der Velde, 2003: 98). Het gaat hierbij dus om secundaire data. Zoals in hoofdstuk 1 besproken is er voor deze onderzoeksmethode gekozen om twee redenen: enerzijds door de suggestie van de onderzoeksorganisatie om intern onderzoek te evalueren, anderzijds door het tijdslimiet waaraan dit onderzoek gebonden is. De eerste reden komt voort uit het feit dat de resultaten van verschillende onderzoeken die binnen SNS REAAL zijn uitgevoerd nog niet eerder verwerkt zijn, waardoor het interessant is hier meer betekenis aan te kunnen geven. Daarnaast maakt het gebruik van secundaire data het mogelijk om tegemoet te komen aan de tweede reden: het levert een enorme tijdswinst op omdat de data al verzameld en bewerkt zijn. Dit maakt het mogelijk om binnen het tijdslimiet waaraan dit onderzoek gebonden is zowel een interne als een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid uit te voeren. Voor het creëren van een effectieve employer brand is dat namelijk zeer interessant. Het is belangrijk dat de onderscheidende waarden die een organisatie met een employer brand wil uitdragen overeenkomen met het beeld dat binnen de organisatie heerst, maar ook aansluit op dat waar de externe markt naar verlangt (Backhaus & Tikoo, 2004: 503). Dit vraagt dus om zowel een interne als een externe analyse.

Aan het gebruik van secundaire data kleven echter ook risico's, zoals de afhankelijkheid van de kwaliteit van de data en de afwezigheid van de mogelijkheid om nog iets te veranderen aan de data. Op deze manier kunnen er missende waarden zijn voor de beantwoording van de eigen onderzoeksvraag. In het geval van het huidige onderzoek kan er doordat de gebruikte data al bewerkt zijn bijvoorbeeld geen ondersteuning worden gevonden voor hypothese 1. Deze hypothese zal dan ook alleen getoetst worden in de externe analyse.

3.1.1 Beoordeling van de secundaire data

Zoals eerder besproken zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd binnen SNS REAAL. Het gaat hierbij om onderzoeken naar de tevredenheid die onder werknemers heerst over de organisatie en de werkzaamheden. Voor het huidige onderzoek kwamen er drie onderzoeken in aanmerking voor de interne analyse:

- Rapport: 'Het werven van financieel personeel'. D. van Vlaanderen, 25 augustus 2010
- 'Doelgroeponderzoek Trainees', L. Bierens & V. van Hooft, 8 januari 2009
- 'Medewerkersonderzoek SNS REAAL', Effectory, september 2010

Het ging hierbij dus om een onderzoek onder financieel specialisten, een onderzoek onder trainees en een medewerkersonderzoek onder het gehele personeelsbestand. Deze onderzoeken zijn met betrekking tot de onderzoekspopulaties geschikt voor de interne analyse; ze zijn namelijk gericht op hoogopgeleide werknemers. De bruikbaarheid van deze onderzoeken voor de interne analyse zal worden bepaald aan de hand van zes, door de Open Universiteit gehanteerde kenmerken van onderzoek: vraagstelling, betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit, en theoretische en praktische relevantie (Van Zanten, 2006). Door deze kenmerken langs te lopen kunnen de sterke en zwakke punten van de onderzoeken blootgelegd worden en daarmee kan er een oordeel geveld worden over de kwaliteit ervan. Allereerst zal kort worden ingegaan op deze zes kenmerken:

Bij het beoordelen van de vraagstelling wordt gelet op de prominente aanwezigheid ervan, de verankering in het vakgebied, relevantie, precisie, functionaliteit en consistentie (Van Zanten, 2006: 9). De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de manier waarop er is waargenomen: leiden de metingen tot dezelfde resultaten bij andere gelegenheden, zouden andere onderzoekers dezelfde waarnemingen doen, en is de weg van ruwe data naar interpretatie ervan duidelijk aangegeven (Van Zanten, 2006: 12)? Voor het beoordelen van de interne validiteit wordt gekeken naar de stappen tussen de theorie en de operationalisering daarvan in meetbare begrippen. Op die manier kan een antwoord worden gegeven op de vraag of de uitkomsten van het onderzoek gesteund worden door feiten (Van Zanten, 2006: 13). De externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van de resultaten: is datgene wat onderzocht is ook in andere situaties geldig (Van Zanten, 2006: 13)? De theoretische relevantie van een onderzoek betreft de vraag wat het onderzoek toevoegt aan de huidige stand van de wetenschap. De praktische relevantie tenslotte bevraagt de bijdrage van het onderzoek aan de praktijk en maatschappij. Aan de hand van deze zes kenmerken zal nu de kwaliteit en bruikbaarheid van de drie onderzoeken bepaald worden. Wanneer besloten wordt om de resultaten van een onderzoek in zijn geheel te gebruiken voor de interne analyse, zal er nog een checklist voor het beoordelen van secundaire data van Saunders et al. (2008) worden nagelopen. Hiermee kan nog dieper en specifiek ingegaan worden op een onderzoek.

3.1.2 Rapport: ‘Het werven van financieel personeel’, D. van Vlaanderen

Dit onderzoek is verricht voor de afdeling Recruitment & Mobiliteit van SNS REAAL, door een stagiaire vanuit de opleiding Personeel & Arbeid aan de Hogeschool Utrecht. De doelstelling van het onderzoek is inzicht te krijgen in hoe SNS Reaal financieel personeel kan interesseren voor een baan bij SNS REAAL. De onderzoeker ‘wil weten waar de financiële doelgroep zich bevindt op de arbeidsmarkt en hoe deze doelgroep van die arbeidsmarkt naar de organisatie kan worden gehaald’ (Van Vlaanderen, 2010: 8). De hoofdvraag van het onderzoek is: *hoe kan SNS REAAL de financiële doelgroep werven?*

Bij deze hoofdvraag is een aantal deelvragen opgesteld:

- *Via welke kanalen kan SNS REAAL financieel personeel het eenvoudigst en het snelst werven?*
- *Waar liggen de drijfveren en ambities van het financieel personeel?*
 - *Welke arbeidsvoorwaarden zijn belangrijk voor de Financiële doelgroep?*
 - *Wat zijn de drijfveren van de Financiële doelgroep binnen hun baan?*
 - *Wat maakt een baan voor de Financiële doelgroep ‘de’ baan om voor te gaan? (Van Vlaanderen, 2010: 8)*

Deze hoofdvraag is duidelijk aanwezig in het rapport; deze wordt in de samenvatting vooraf en in de inhoudsopgave genoemd. Er is bij dit onderzoek geen gebruik gemaakt van literatuur. Het onderzoek, en daarmee de hoofdvraag, komt voort uit een praktische vraag van de organisatie.

Praktisch gezien is de onderzoeksvraag de moeite waard, de afdeling Recruitment & Mobiliteit heeft namelijk moeite met het invullen van dergelijke vacatures en wil door middel van het onderzoek achterhalen waar de oorzaak van het probleem ligt (Van Vlaanderen, 2010: 8). Theoretisch gezien wordt er geen relevantie genoemd. De hoofdvraag en deelvragen hangen samen met de onderzoeksdoelstelling om inzicht te verkrijgen in hoe SNS REAAL financieel personeel kan interesseren voor een baan bij SNS REAAL (Van Vlaanderen, 2010: 8). Op deze manier vormen hoofd- en deelvragen en de doelstelling van het onderzoek een logisch geheel. Uit de formulering hiervan blijkt de onderzoeksstrategie: de hoofdvraag en de onderliggende deelvragen ondersteunen de keuze voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Op die manier kunnen de individuele drijfveren en ambities achterhaald worden, waarmee een antwoord gegeven kan worden op de hoofdvraag.

Met betrekking tot de vraagstelling kan worden gesteld dat het duidelijk is wat de hoofdvraag, deelvragen en doelstelling van het onderzoek is, het onderzoek voortkomt uit een praktisch vraagstuk en daarom op dat gebied de moeite waard is, en de hoofdvraag en deelvragen de onderzoeksmethode sturen en samenhangen met dat wat de onderzoeker wil bereiken met het onderzoek. Echter, er is geen sprake van een verankering in het vakgebied. Sterker nog, er is geen gebruik gemaakt van theorie voor de fundering en de relevantie van de hoofdvraag. Dit heeft grote nadelen voor de hoofdvraag, deze is hierdoor namelijk minder valide.

Om tot een antwoord op de hoofdvraag te komen is gekozen om financieel specialisten die al werkzaam zijn binnen SNS REAAL als onderzoekspopulatie te hanteren. Deze onderzoekspopulatie bestaat uit 333 werknemers. Daarbij is gekozen om 25 financieel professionals, dat wil zeggen: werknemers met HBO – of WO opleidingsniveau, van 5 verschillende merken die onder SNS REAAL vallen als respondenten te kiezen. Deze respondenten zijn voorgedragen door de leidinggevenden van de verschillende merken. Onder de respondenten zijn 17 starters, 4 respondenten zijn 4 tot 7 jaar in dienst, 1 respondent is 8 tot 11 jaar in dienst en 2 respondenten zijn 12 tot 15 jaar in dienst. Er is een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Er zijn diepte-interviews gehouden aan de hand van een vragenlijst.

Door deze onderzoeksopzet kan worden gesteld dat er het een en ander aan te merken valt op de betrouwbaarheid van de metingen. Er is geen verantwoorde en afgebakende keuze voor respondenten gemaakt, deze zijn immers gekozen door leidinggevenden binnen SNS REAAL. De verschillende leeftijdscategorieën binnen de onderzoekspopulatie zijn hierdoor onevenredig vertegenwoordigd. Het is daarom ook onduidelijk of deze respondenten representatief zijn voor de onderzoekspopulatie. De verwachting is daarom dat een volgende meting tot andere resultaten zou kunnen leiden.

Er is bij het onderzoek geen gebruik gemaakt van theorie. De uitkomsten zijn dus niet te verklaren aan de hand van literatuur. Dit heeft consequenties voor de interne validiteit van het onderzoek. Daarnaast zijn de respondenten voorgedragen door leidinggevenden van de verschillende merken binnen SNS REAAL. Dit kan van invloed zijn geweest op de metingen. Belangenverstrengeling zou hier een rol bij kunnen spelen. Door de manier waarop de respondenten gekozen zijn kunnen er ook kunnen vraagtekens gezet worden bij de representativiteit hiervan voor de gehele populatie binnen SNS REAAL. Het blijft daardoor de vraag blijft of de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar populaties binnen vergelijkbare organisaties in de financiële dienstverlening. De externe validiteit van het onderzoek komt hiermee in het geding.

De onderzoeksresultaten zijn niet gefundeerd binnen de literatuur, aangezien hier geen gebruik van is gemaakt. Het onderzoek is enkel praktisch ingestoken: het komt tegemoet aan een praktisch vraagstuk vanuit de organisatie, namelijk waar de oorzaak ligt voor het moeilijk in kunnen vullen van vacatures binnen financiële functies.

Conclusie bruikbaarheid

Op basis van bovenstaande analyse is besloten dit onderzoek niet mee te nemen voor de interne analyse. Het onderzoek en de vraagstelling missen een theoretische fundering. Het onderzoek komt voort uit een praktische vraag van de organisatie en is enkel vanuit dat oogpunt uitgevoerd. Omdat het een intern onderzoek betreft en het dus om bedrijfsdocumentatie gaat zal er minder zwaar getild worden aan het feit dat er geen gebruik is gemaakt van literatuur. Echter, door de samenstelling van de steekproef zijn de respondenten niet representatief voor de totale populatie en kunnen er vraagtekens gezet worden bij de betrouwbaarheid van de meting. Dit heeft daarmee ook consequenties voor de externe validiteit van de resultaten. De resultaten zijn naar verwachting niet representatief voor dezelfde populatie binnen vergelijkbare organisaties. Concluderend kan worden gesteld dat de manier waarop het onderzoek onder financieel specialisten geoperationaliseerd is

onvoldoende betrouwbaar en valide is om de resultaten ervan mee te nemen voor de interne analyse van het huidige onderzoek.

3.1.3 ‘Doelgroeponderzoek Trainees’, L. Bierens & V. van Hooft

Dit onderzoek is verricht door twee werknemers van de afdeling Recruitment & Mobiliteit bij SNS REAAL, in het kader van de projectgroep Campusrecruitment. Campusrecruitment refereert naar de activiteiten die SNS REAAL via een georganiseerd programma inzet om (bijna afgestudeerde) studenten aan te trekken en aan te nemen op stageplaatsen, afstudeeropdrachten, traineeships en startersfuncties (SNS REAAL, 2010). De doelstelling van het onderzoek is om voor de afdeling Recruitment & Mobiliteit meer inzicht te krijgen in het doelgroepgericht werven. Het is voor deze afdeling noodzakelijk om te kunnen anticiperen op de behoeften van de verschillende doelgroepen op de arbeidsmarkt bij het invullen van vacatures. In het kader hiervan is voor de doelgroep *trainees* onderzocht hoe de huidige trainees in contact zijn gekomen met SNS REAAL, wat hun (media) gedrag is en waar zij behoefte aan hebben in hun functie. Op deze manier kan SNS REAAL haar Campusrecruitment beter afstemmen op de behoeften van deze doelgroep (Bierens & Van Hooft, 2009: 1). Het onderzoek heeft alleen deze doelstelling, er is hierbij geen hoofdvraag opgesteld. Deze doelstelling wordt in de inleiding genoemd. Hierbij is geen gebruik gemaakt van theorie. Praktisch gezien is het onderzoek relevant; het draagt bij aan praktisch vraagstuk vanuit de organisatie, namelijk hoe beter doelgroepgericht personeel te kunnen werven. Theoretisch gezien wordt er geen relevantie genoemd. De doelstelling van het onderzoek maakt duidelijk welke functie het onderzoek uitoefent; namelijk beschrijven wat de kenmerken en behoeften van trainees zijn. Er is echter geen hoofdvraag geformuleerd waardoor er een logisch geheel te ontdekken is. De doelstelling van het onderzoek stuurt wel de kwantitatieve methode: door middel van een enquête kan gemakkelijk de gehele populatie bereikt worden en er kunnen op die manier generaliserende conclusies worden getrokken (Van der Velde, 2003: 77).

Met betrekking tot de vraagstelling kan worden gesteld dat er alleen een doelstelling van het onderzoek is benoemd en geen hoofdvraag, wat gelijk een groot minpunt is van het onderzoek. Daarnaast is er geen gebruik gemaakt van literatuur, waardoor er geen theoretische relevantie aanwezig is. Omdat ook dit onderzoek tot bedrijfsdocumentatie gerekend kan worden, aangezien het binnen een organisatie en door werknemers is uitgevoerd, zal hier minder zwaar aan worden getild. Het onderzoek komt namelijk voort uit een praktisch vraagstuk van de organisatie en is enkel vanuit dat oogpunt ingestoken.

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Er zijn via e-mail enquêtes verzonden aan alle Management en Financial trainees. De Management en Financial traineeships vormen het totale aanbod traineeships van SNS REAAL. Van het totaal aantal trainees, te weten 44, hebben er 39 de enquête ingevuld. De respondenten bestaan uit 27 Management trainees en 12 Financial trainees. Dit is een respons van 88,6 procent. De resultaten zijn daarom representatief voor de doelgroep. Doordat de gehele doelgroep betrokken is kan worden gesteld dat een andere meting dezelfde resultaten zou opleveren.

De vragen in de enquête zijn zelf opgesteld, er is geen gebruik gemaakt van een bestaand meetinstrument. Hierbij zijn 10 gesloten vragen en 6 open vragen. De gesloten vragen gaan onder andere over geslacht, woonplaats, onderwijsinstelling, mediagebruik en de drijfveren binnen het traineeship. Bij de open vragen kon de respondent bijvoorbeeld aangeven waarom deze voor het traineeship heeft gekozen en waarom bij SNS REAAL. De scores op deze vragen zijn per vraag berekend, er is dus niet gewerkt met statistische analyses.

Er is bij het onderzoek geen gebruik gemaakt van theorie. Dit heeft consequenties voor de interne validiteit van het onderzoek: de resultaten worden niet verklaard en ondersteund vanuit de literatuur (Van Zanten, 2006: 13).

Omdat het aantal respondenten dat deelgenomen heeft aan het onderzoek representatief is voor de doelgroep, kan worden gesteld dat de resultaten generaliseerbaar zouden kunnen zijn voor hoogopgeleide trainees van vergelijkbare organisaties in de financiële dienstverlening.

Doordat er geen theorie is gebruikt bij het onderzoek, worden de onderzoeksresultaten niet gefundeerd binnen de literatuur. Het onderzoek komt enkel tegemoet aan een praktisch vraagstuk van een organisatie, namelijk wat de behoeften zijn van trainees.

Conclusie bruikbaarheid

Op basis van bovenstaande analyse is besloten de resultaten uit dit onderzoek gedeeltelijk mee te nemen voor de interne analyse. Aan het ontbreken van een vraagstelling en theoretische onderbouwing wordt binnen de wetenschap zwaar getild, maar het feit dat het hier om bedrijfsdocumentatie gaat en het onderzoek een hoge respons opgeleverd heeft, maakt het dat de feiten die hieruit voort gekomen zijn toch bruikbaar kunnen zijn en daarom worden meegenomen. Het totaal aantal trainees binnen de organisatie is benaderd voor het onderzoek en dit heeft een respons van 88,6 procent opgeleverd. De resultaten zijn representatief voor de doelgroep. De verwachting is daarom dat een andere meting dezelfde resultaten op zal leveren en dat de resultaten generaliseerbaar zijn voor vergelijkbare populaties binnen vergelijkbare organisaties. De manier waarop het meetinstrument opgesteld is maakt het discutabel of de vragen wel goed hebben gemeten wat ze zouden moeten meten. Ook ontbreekt het aan inzicht in de precieze scores op de vragen. Maar aangezien de vragenlijst door de hoge respons wel een goed en representatief beeld van de populatie geeft, zullen de resultaten van dit onderzoek toch gebruikt worden.

3.1.4 'Medewerkersonderzoek SNS REAAL', Effactory

Dit onderzoek is in september 2010 door onafhankelijk onderzoeksbureau Effactory uitgevoerd onder het gehele personeelsbestand van SNS REAAL. Er is een vragenlijst uitgezet waarmee de tevredenheid over SNS REAAL als werkgever is gemeten. Het is daarbij mogelijk om in de resultaten onderscheid te maken tussen gegevens over verschillende opleidingsniveaus. Voor het huidige onderzoek zijn alleen de gegevens over professionals van belang, waarbij professionals gezien worden als werknemers met HBO- of WO opleidingsniveau. Het medewerkersonderzoek biedt de mogelijkheid om alleen op deze gegevens te concentreren.

Het onderzoek heeft een hoofdvraag over de tevredenheid onder de werknemers die met behulp van acht hoofdfactoren beantwoord wordt. Dit wordt in de inleiding geïntroduceerd, waardoor de hoofdvraag prominent aanwezig is. De doelstelling van het onderzoek, het meten van de tevredenheid binnen de organisatie, hangt samen met de hoofdvraag en de hoofdfactoren waarmee dit gemeten wordt. De keuze voor een kwantitatieve onderzoeksmethode is een logische keuze met het oog op de doelstelling en hoofdvraag. Het onderzoek is praktisch ingestoken, waardoor de hoofdvraag niet voortkomt of wordt ondersteund door literatuur. Er is geen literatuur gebruikt. Theoretisch gezien is het onderzoek dus niet relevant, praktisch gezien wel, omdat het tegemoet komt aan een praktische vraag vanuit de organisatie. Er wordt niet vooruitgeblikt op uitkomsten van het onderzoek. Aangezien er geen literatuur is gebruikt, kunnen er wat dat betreft ook geen verwachtingen zijn.

Met betrekking tot de vraagstelling kan samenvattend worden gesteld dat het ontbreken van een theoretische fundering een minpunt is van het onderzoek, maar dat de overige onderdelen goed afgebakend zijn en met elkaar samenhangen. Net zoals bij het onderzoek onder trainees zal er doordat er sprake is van bedrijfsdocumentatie minder zwaar worden getild aan het feit dat er geen literatuur is gebruikt.

Het onderzoek is door een onafhankelijk bureau uitgevoerd, waardoor er geen sprake is van belangenverstremgeling. Het onderzoek is van september 2010, dus het is nog recent. Er kan worden uitgegaan dat de tevredenheid van de werknemers binnen SNS REAAL inmiddels nog vergelijkbaar is. De onderzoeksmethode is gestructureerd en helder: er wordt gebruik gemaakt van een online vragenlijst die aan het gehele personeelsbestand aangeboden wordt. Dit vormt hierbij een gangbaar meetinstrument. De respons op de vragenlijst is 78 procent, waardoor de representativiteit hoog is. Er zijn per hoofdfactor voldoende vragen opgesteld om de tevredenheid hierop te meten en er kan daarom worden gesteld dat het meetinstrument conceptueel valide is. De gegevens zijn op deze manier op consistente wijze verzameld door Effectory en blijven anoniem voor SNS REAAL. Dit maakt de onderzoeksmethode betrouwbaar.

Vanwege de praktische insteek van het onderzoek is er geen gebruik gemaakt van theorie. Er is dus niet getracht de resultaten over de tevredenheid te verklaren. De conclusies uit het onderzoek zijn gebaseerd op de mate van tevredenheid die onder alle werknemers van SNS REAAL bestaat over de verschillende hoofdfactoren.

Het onderzoek is gericht op één situatie, de medewerkertevredenheid binnen de organisatie SNS REAAL. Er kan echter worden gesteld dat de resultaten in zekere mate representatief kunnen zijn voor werknemers van vergelijkbare organisaties binnen de financiële dienstverlening.

Zoals al besproken is er bij dit onderzoek geen gebruik gemaakt van literatuur, waardoor er geen theoretische relevantie benoemd wordt. Het onderzoek biedt praktisch gezien inzicht in waar werknemers binnen een organisatie in de financiële dienstverlening meer en minder tevreden over zijn. Op deze manier kan er door vergelijkbare organisaties geanticipeerd worden op de behoeften van arbeidskrachten.

Conclusie bruikbaarheid

Op basis van bovenstaande analyse is besloten om de resultaten van dit onderzoek in zijn geheel te gebruiken voor de interne analyse. Om deze keuze beter te kunnen funderen is besloten om de checklist voor secundaire data van Saunders et al. (2008) langs te lopen. Hiermee worden de kosten en de baten van het gebruik van secundaire data blootgelegd, waardoor er een gegronde conclusie kan worden getrokken.

3.1.5 Checklist: secundaire gegevensbronnen beoordelen

(Saunders et al., 2008: 264-265)

Globale geschiktheid:

Bevat de gegevensverzameling de informatie die je nodig hebt om je onderzoeksvragen te beantwoorden en je doelstellingen te realiseren?

Ja, want geeft de data geven de tevredenheid van werknemers over verschillende onderdelen binnen SNS REAAL weer. Dit sluit aan bij de doelstelling van het huidige onderzoek.

Komen de variabelen overeen met die je nodig hebt?

Deelvraag 4a heeft betrekking op welke factoren die organisatieaantrekkelijkheid bepalen voor professionals werkzaam in de financiële dienstverlening. In het medewerkersonderzoek zijn de hierboven benoemde acht hoofdfactoren onderscheiden. De tevredenheid hierop wordt door middel van vragensets gemeten. Doordat deze hoofdfactoren in te passen zijn binnen de theoretische uitgangspunten van het huidige onderzoek, kan derhalve een antwoord worden gegeven op de deelvraag (hier zal verder op ingegaan worden in paragraaf 3.4).

Is de gegevensverzameling representatief voor de gegevens die je werkelijk nodig hebt?

Ja, want de resultaten van werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau zijn apart onderscheiden. Omdat het uitgangspunt van het huidige onderzoek is dat professionals onder deze categorie werknemers vallen, zijn de gegevens hierover uit het medewerkersonderzoek representatief voor dit onderzoek.

Bestrijkt de gegevensverzameling de populatie die het onderwerp van je onderzoek is?

Ja, want de antwoorden zijn gesplitst op werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau.

Kunnen gegevens over de populatie waarover je onderzoek doet, gescheiden worden van ongewenste gegevens?

Voor de gesloten vragen wel, hiervoor zijn alleen de gegevens over werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau geselecteerd. Gegevens over de overige werknemers binnen SNS REAAL zijn voor dit onderzoek niet van toepassing. De gesloten vragen behelzen het grootste gedeelte van de gegevensverzameling, dit zijn 79 vragen. Daarnaast zijn er aan het eind van de enquête nog drie open vragen. De antwoorden hierop zijn anoniem onder elkaar gezet, waardoor het niet mogelijk is om verschillende opleidingsniveaus hierin te onderscheiden en dus alleen de antwoorden van werknemers met HBO – en WO opleidingsniveau te gebruiken. Deze drie vragen zijn dan ook niet meegenomen, er is alleen gebruik gemaakt van de antwoorden op de gesloten vragen.

Zijn de gegevens voldoende recent?

Ja, het rapport is uitgebracht in september 2010.

Zijn er gegevens beschikbaar voor alle variabelen die je nodig hebt om je onderzoeksvragen te beantwoorden en je doelstellingen te realiseren?

Dit onderzoek wordt alleen gebruikt voor het antwoord op deelvraag 4a: wat zijn de factoren die voor huidige professionals (in de financiële dienstverlening) organisatieaantrekkelijkheid bepalen? Zoals in tabel 3.1 te zien is worden de acht hoofdfactoren die in het medewerkersonderzoek onderscheiden zijn onder de werknemers ingepast binnen de factoren die in het theoretisch kader onderscheiden zijn. Op deze manier kan antwoord worden gegeven op deelvraag 4a.

Geschiktheid in detail:

Hoe betrouwbaar is de gegevensverzameling die je denkt te gaan gebruiken?

De enquête is recentelijk afgenomen (september 2010) om de tevredenheid onder het gehele personeelsbestand te meten. Voor nu wordt verwacht dat de tevredenheid in de periode na het onderzoek gelijk is gebleken, omdat het om een relatief kort tijdsbestek gaat. Aangezien er vanaf de zomer 2011 een aantal grote veranderingen doorgevoerd gaan worden bij SNS REAAL, er wordt namelijk overgegaan op Het Nieuwe Werken, is de verwachting dat het onderzoek in de toekomst andere resultaten zou kunnen opleveren.

Effactory biedt naast het onderzoeksrapport met de resultaten een apart document waarin wordt aangegeven hoe de statistische analyses zijn uitgevoerd. Er zijn steeds correlaties berekend tussen iedere individuele vraag en de hoofdvraag. Op deze manier wordt inzichtelijk gemaakt waarover de meeste tevredenheid is binnen de organisatie en waar de prioriteiten liggen bij het verbeteren ervan. Ook is steeds berekend hoe de totaalresultaten afwijken ten opzichte van de benchmark (Effactory, 2011, 1). Door aan te geven hoe er tot de resultaten is gekomen wordt het onderzoek betrouwbaarder.

Hoe geloofwaardig is de gegevensverzameling: is het duidelijk wat de bron van de gegevens is?

Het onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau gespecialiseerd in medewerkersonderzoeken: Effactory.

Is de bron van de gegevens betrouwbaar?

Het is een betrouwbare bron, want het is een onafhankelijk onderzoeksbureau op dit gebied.

Is er een copyrightvermelding voor de gegevens?

Ja.

Wordt de methodologie duidelijk beschreven?

Het rapport heeft een inleiding en verantwoording waarin wordt uitgelegd wat er is gemeten, hoe dat is gedaan en waarom. Er wordt uitgelegd wat de significantie is en uit de resultaten van de enquête is ook af te leiden welke delen significant zijn en welke niet. De onderzoeksvraag en onderliggende vragen worden gepresenteerd. De respons onder alle verschillende organisatieonderdelen wordt getoond.

Er is gebruik gemaakt van een gangbaar meetinstrument, namelijk een enquête. Aan de hand van een vragenlijst wordt met acht hoofdfactoren getracht tot een antwoord op de hoofdvraag te komen. Onder iedere hoofdfactor zijn een aantal vragen geclusterd, per hoofdfactor variërend van minimaal vijf tot maximaal negentien vragen. Totaal zijn dat 79 gesloten vragen. Tot slot krijgt de respondent de kans om met drie open vragen een persoonlijke noot toe te voegen aan de vragenlijst en uitspraken te doen over de tevredenheid over de organisatie. Doordat iedere hoofdfactor aan de hand van veel vragen gemeten wordt, kan gesteld worden dat het meetinstrument conceptueel valide is.

In een apart document is toegelicht hoe de statistisch analyses zijn uitgevoerd.

Is er een steekproef gebruikt?

Er is geen steekproef gebruikt. Het gehele personeelsbestand is betrokken bij het onderzoek.

Wie zijn er verantwoordelijk geweest voor het verzamelen of vastleggen van de gegevens?

Effactory, een organisatie die zich richt op medewerkersonderzoek, klantenonderzoek en intern klantenonderzoek (Effactory, 2011, 2).

Is een kopie van de vragenlijst bijgevoegd?

Ja.

Bevatten de gegevens een meetvertekening? Wat was het originele doel waarvoor de gegevens verzameld zijn?

Het doel van het onderzoek is om de algemene tevredenheid te meten binnen SNS REAAL, hiervoor zijn de gegevens ook alleen gebruikt.

Wat was het doelpubliek en wat was hun betrekking tot degene die de gegevens heeft verzameld?

Het gehele personeelsbestand is het doelpubliek. Effactory is een onafhankelijk onderzoeksbureau, waardoor er geen sprake is van belangenverstrengeling.

Hoe consistent zijn de gegevens uit deze bron verkregen, in vergelijking met gegevens uit andere bronnen?

Er is gebruik gemaakt van een online vragenlijst. De gegevens die hieruit voortgekomen zijn, zijn anoniem en kunnen door de organisatie niet ingezien worden. Alleen door het onderzoek zelf nogmaals uit te voeren zou hier meer zekerheid over zijn.

Zijn de gegevens nauwkeurig vastgelegd?

Ja, er is gebruik gemaakt van een vragenlijst via internet. De antwoorden hierop zijn bij Effactory binnen gekomen en waren niet in te zien door SNS REAAL.

Kosten en baten:

Wegen de baten om het onderzoek te gebruiken op tegen de kosten ervan?

Op basis van bovenstaande analyse kan worden gesteld dat de kosten om de resultaten uit het medewerkersonderzoek te gebruiken opwegen tegen de baten. Er is geen theorie gebruikt om de hoofdvraag, doelstelling en keuzes die gemaakt zijn binnen het onderzoek te funderen en de uitkomsten van het onderzoek te verklaren. Dit is vanuit wetenschappelijk oogpunt een nadeel van het onderzoek, maar het is wel te verklaren vanuit het praktische oogpunt waaruit dit onderzoek is verricht. Daar tegenover staat dat het onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijke partij, een onderzoeksbureau dat zich specifiek richt op het uitvoeren van dergelijke medewerkersonderzoeken. Omdat de enquête recentelijk is afgenomen (september 2010) wordt verwacht dat de tevredenheid in de periode na het onderzoek gelijk is gebleken. Er zijn nog geen organisatorische veranderingen geweest waardoor de opinie in de tussentijd veranderd zou kunnen zijn. Een nieuwe meting zal dus naar verwachting dezelfde resultaten op gaan leveren, wat het onderzoek betrouwbaar maakt. SNS REAAL gaat overigens in de zomer van 2011 over op *Het Nieuwe Werken* en deze overgang zal waarschijnlijk wel consequenties gaan hebben voor de tevredenheid bij toekomstige metingen.

Doordat het gehele personeelsbestand betrokken is bij het onderzoek en de respons hoog was, zijn de resultaten representatief voor de gehele organisatie. Daarnaast is het meetinstrument conceptueel valide doordat er per hoofdfactor meerdere vragen zijn gesteld om de tevredenheid hierop te meten. Een ander groot voordeel van het onderzoek is dat het grotendeels mogelijk is om de voor het huidige onderzoek noodzakelijke gegevens op een adequate manier te scheiden van de rest van de gegevens. De gegevens zijn aangereikt door SNS REAAL en zijn al helemaal bewerkt. Het medewerkersonderzoek wordt dan ook gebruikt voor de interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid. De conclusies die in het onderzoek getrokken zijn worden meegenomen voor beantwoording van deelvraag 4a.

3.1.6 Conclusie beoordeling secundaire data

Op basis van de analyses van de drie onderzoeken is besloten om de resultaten uit het onderzoek onder trainees van Bierens & Van Hooft (2009) gedeeltelijk en de resultaten uit het medewerkersonderzoek in zijn geheel mee te nemen voor de interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid. Het medewerkersonderzoek is als betrouwbaarder en meer valide beoordeeld dan het onderzoek onder trainees, maar omdat het gaat om bedrijfsdocumentatie wordt er gesteld dat de feiten uit het laatstgenoemde onderzoek toch bruikbaar kunnen zijn. Er zal daarom meer waarde worden gehecht aan de resultaten uit het medewerkersonderzoek bij de conclusie voor de interne analyse, maar het onderzoek van Bierens & Van Hooft kan wellicht ondersteunende of juist strijdende gegevens bieden.

3.1.7 Interpretatie van de secundaire data voor het huidige onderzoek

In hoofdstuk 1 is al aangestipt dat er bij de inhoud van de onderzoeken enkele kritische kanttekeningen te plaatsen zijn. Er zal daarom nu worden ingegaan op de interpretatie hiervan voor de interne analyse en de conclusie op deelvraag 4a.

De interne en externe analyse van het huidige onderzoek hebben betrekking op de factoren die voor professionals een organisatie aantrekkelijk maken. Het medewerkersonderzoek, waar de conclusies van de interne analyse voor het grootste gedeelte op gebaseerd zullen worden, meet de tevredenheid over verschillende aspecten van de organisatie onder deze populatie. Het is van belang aandacht aan te besteden aan deze verschillende begrippen en de interpretaties hiervan voor het huidige onderzoek. In hoofdstuk 2 is benoemd dat er in dit onderzoek wordt uitgegaan van het idee

van Person-Organization fit. Daarbij geldt de veronderstelling dat hoe groter de fit is tussen de individuele waarden en die van de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zich aangetrokken voelt tot de organisatie (Aiman-Smith, 2001: 221, ook in Schneider, 1987; Cable and Judge, 1996; Judge and Cable, 1997). Fit staat dus in relatie tot aantrekkelijkheid. Daarnaast zorgt Person-Organization fit volgens verscheidene onderzoeken voor een hogere tevredenheid onder werknemers (onder andere Edwards and Shipp, 2007; Kristof-Brown et al., 2005 in Lee, 2010: 154). Fit staat dus ook in relatie tot tevredenheid. Er wordt daarom voor de interne analyse uitgegaan dat de hoofdfactoren (oftewel: de organisatiewaarden) waar men het meest tevreden over is in het medewerkersonderzoek overeenkomen met persoonlijke waarden. Op die manier weerspiegelt de tevredenheid de fit tussen persoonlijke- en organisatiewaarden, en dus de aantrekkelijkheid van die waarden.

3.2 Selectiecriteria respondenten

De interne analyse heeft betrekking op huidige werknemers in de financiële dienstverlening. Er is gekozen om daarbij te focussen op werknemers met HBO of WO opleidingsniveau binnen SNS REAAL. Zoals in hoofdstuk 2 is beargumenteerd worden deze werknemers in dit onderzoek aangeduid als *professionals*. Er is gekozen voor professionals als onderzoekspopulatie met het oog op de toekomstige toename van banen op HBO en wetenschappelijk niveau en het daarmee steeds belangrijker worden van professionals als arbeidskrachten voor de dienstensector (CBS, 2006: 70). Deze arbeidskrachten zijn dus van groot belang voor een organisatie in de financiële dienstverlening, maar tegelijkertijd zal de vraag hiernaar gaan toenemen waardoor zij schaars zullen worden. Door te achterhalen wat voor deze populatie organisatieaantrekkelijkheid inhoudt kan op de toekomstige situatie op de arbeidsmarkt ingespeeld worden. Deze populatie vormt daarom een interessant uitgangspunt voor onderzoek.

In het personeelssysteem van SNS REAAL wordt niet bijgehouden wat het opleidingsniveau is van iedere individuele werknemer. Het is dus niet duidelijk hoe groot de populatie professionals binnen de organisatie is en hoe een representatieve steekproef eruit zou moeten zien. Het zou teveel inspanning en tijd kosten om dit te achterhalen, waardoor er is gekozen om de gehele populatie als uitgangspunt te nemen en geen onderscheid te maken in leeftijd, functie en werkervaring. Er kon namelijk wel inzicht verkregen worden in de opinie van de gehele populatie professionals doordat de resultaten van het medewerkersonderzoek zijn onderscheiden op onder andere opleidingsniveau. De vragenlijst waarop dit onderzoek gebaseerd is, is aan het gehele personeelsbestand aangeboden (7468 werknemers), dus ook aan alle professionals. De vragenlijst heeft een hoog responspercentage, 74 procent en is door 5526 werknemers van SNS REAAL ingevuld.

Hiervan vallen 3672 respondenten onder de categorie professional. Door dit grote aantal professionals wordt er vanuit gegaan dat de resultaten representatief zijn voor de hele populatie binnen SNS REAAL.

Doordat de interne analyse zich richt op huidige professionals is het interessant om de hele populatie te onderzoeken. De resultaten van de interne analyse representeren zodoende de opinie van alle professionals binnen de organisatie, waardoor hieruit voor deze populatie een organisatiebrede organisatie-identiteit naar voren komt. Op deze manier zijn de resultaten van de interne analyse generaliseerbaar. Het afstemmen hiervan met de resultaten van de externe analyse, waarin de behoeften van potentiële professionals naar voren komen en op deze manier een employer brand vormgeven, is de doelstelling van dit onderzoek.

In tabel 3.1 is schematisch weergegeven welke criteria er zijn gesteld aan de onderzoekspopulatie voor de interne analyse: huidige professionals in de financiële dienstverlening.

<i>Huidige professionals</i>	
Benaderd via	Medewerkersonderzoek 2010 SNS REAAL
Opleidingsniveau	HBO- of WO
Opleidingsrichting	n.v.t.
Werkervaring	n.v.t.
Leeftijd	n.v.t.

Tabel 3.1: criteria onderzoekspopulatie interne analyse

3.3 Resultaten interne analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van de interne analyse gepresenteerd die door middel van een documentanalyse tot stand gekomen zijn. In paragraaf 3.1 is door middel van een beoordeling van de secundaire data naar voren gekomen dat van de drie beschikbare onderzoeken het medewerkersonderzoek en het onderzoek onder trainees hiervoor bruikbaar zijn. Hierbij zal voor de interne analyse met name een conclusie worden getrokken op basis van de resultaten van het medewerkersonderzoek, aangezien deze als meer valide en betrouwbaar is beoordeeld. De resultaten van het onderzoek onder trainees kan ondersteunende of tegenstrijdige gegevens bieden.

Er zal nu inzichtelijk worden gemaakt hoe het medewerkersonderzoek er inhoudelijk uit ziet en hoe dit valt in te passen binnen de uitgangspunten van het huidige onderzoek. Vervolgens worden de resultaten besproken en wordt aan de hand hiervan in de conclusie een antwoord gegeven op deelvraag 4a.

3.4 Documentanalyse

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag van dit onderzoek vormt voor de interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid een documentanalyse de onderzoeksmethode. In paragraaf 3.1 is beargumenteerd waarom deze methode gehanteerd is voor dit onderzoek. Met behulp van de documentanalyse wordt er een antwoord gegeven op deelvraag 4a:

Welke factoren maken voor professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?

Er zal nu in worden gegaan op de resultaten van de documentanalyse.

3.4.1 Resultaten ‘Medewerkersonderzoek: SNS REAAL’, Effectory

Het medewerkersonderzoek heeft als doelstelling om de tevredenheid te meten over SNS REAAL als werkgever, en die te vergelijken met de tevredenheid van het jaar daarvoor. Hiervoor zijn digitale enquêtes verstuurd onder het gehele personeelsbestand. De enquête bestaat voor het grootste gedeelte uit gesloten vragen (79 vragen) en tot slot zijn er drie open vragen waarbij de respondent aan kan geven wat de reden is om ander werk te gaan zoeken (indien van toepassing), wat het werken bij SNS REAAL aangenaam maakt, en hoe SNS REAAL de tevredenheid kan vergroten. Zoals in paragraaf 3.2 besproken is zullen de open vragen niet worden meegenomen in dit onderzoek, omdat het hierbij niet mogelijk was om in de resultaten onderscheid te maken op opleidingsniveau.

De hoofdvraag van het onderzoek heeft betrekking op de algemene tevredenheid van werknemers en luidt:

Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij SNS REAAL

In het medewerkersonderzoek van SNS REAAL is de tevredenheid gemeten aan de hand van de hoofdvraag: *Ik ben, alles overziende, tevreden over het werken bij <LABEL>*. Op de plaats van 'label' kunnen de verschillende merken die onder SNS REAAL als moedermerk vallen geplaatst worden, waaronder binnen SNS REAAL dus allemaal gewerkt wordt. SNS REAAL is de overkoepelende naam voor SNS Bank, REAAL verzekeringen, Zwitserleven en SNS Asset Management (SNS REAAL, 2011). Onder deze vier merken vallen op hun beurt ook weer een aantal merken.

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van acht hoofdfactoren waarmee de onderliggende tevredenheid wordt gemeten. Deze hoofdfactoren zijn:

- Werkzaamheden
- Arbeidsomstandigheden
- Collega's
- Leidinggevende
- SNS REAAL (als overkoepelende organisatie)
- Label (merk waarbinnen gewerkt wordt)
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Beloning

Deze acht hoofdfactoren vertonen raakvlakken met de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid die in hoofdstuk 2 geïntroduceerd zijn. Er is daarom besloten om de hoofdfactoren in te passen binnen de factoren van organisatieaantrekkelijkheid. De elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid zijn afgeleid van de vier kenmerken van de arbeidssituatie volgens Van der Parre (1996): arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. De enquêtevragen die onder elke hoofdfactor gesteld zijn in het medewerkersonderzoek zijn vergeleken met de enquêtevragen in het onderzoek van Van der Parre (1996) naar de vier kenmerken van de arbeidssituatie. Die zijn vergelijkbaar: de elementen die in het huidige onderzoek als factoren van organisatieaantrekkelijkheid benoemd zijn worden in het medewerkersonderzoek ook bevraagd. Er is daarom besloten dat de acht hoofdfactoren daarom onderverdeeld mogen worden binnen de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid. Op deze manier zijn alle vier de kenmerken van de arbeidssituatie vertegenwoordigd (Van der Parre, 1996). In tabel 3.2 is te zien welk raamwerk dit oplevert voor de interne analyse.

Arbeidsinhoud	Arbeidsverhoudingen	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden
Factoren: uitdaging, afwisseling, autonomie → Werkzaamheden	Collega's	Factoren: salaris, promotiemogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden → Beloning	Factor: status van de organisatie → SNS REAAL, Label
Ontwikkelingsmogelijkheden	Leidinggevende		Factor: balans werk en privé → Arbeidsomstandigheden

Tabel 3.2: Hoofdfactoren medewerkersonderzoek gekoppeld aan factoren van organisatieaantrekkelijkheid uit H2

Tabel 3.2 laat zien hoe de schuingedrukte hoofdfactoren uit het medewerkersonderzoek ingepast zijn binnen de vier kenmerken van de arbeidssituatie, waardoor een aantal factoren van organisatieaantrekkelijkheid overkoepeld zijn door een hoofdfactor uit het medewerkersonderzoek en een aantal factoren hetzelfde zijn gebleven. De factor *ontwikkelingsmogelijkheden* is hetzelfde als in het medewerkersonderzoek. Hetzelfde geldt voor de factoren *collega's* en *leidinggevende*. De factoren *uitdaging*, *afwisseling* en *autonomie* worden onder de hoofdfactor 'werkzaamheden'

geschaard. De factoren *salaris*, *promotiemogelijkheden* en *secundaire arbeidsvoorwaarden* vormen samen de hoofdfactor 'beloning'. *Status van de organisatie* omvat de hoofdfactoren 'SNS REAAL' en 'Label'. De factor *balans werk en privé* tenslotte wordt onder de hoofdfactor 'arbeidsomstandigheden' geschaard. Hierbij is uitgegaan van hypothesen 2 tot en met 14 die in hoofdstuk 2 geïntroduceerd zijn met betrekking tot professionals.

De enquête is aan het gehele personeelsbestand, 7468 werknemers, aangeboden en uiteindelijk door 5526 werknemers ingevuld. Dit is een respons van 74 procent. Van het totaal aantal respondenten zijn er 2469 met HBO opleidingsniveau en 1203 met WO opleidingsniveau. Totaal zijn er dus 3672 respondenten met HBO- en WO opleidingsniveau. Het totaal aantal werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau binnen SNS REAAL is zoals genoemd helaas niet bekend.

De enquêtevragen konden worden beantwoord door middel van een 5 puntschaal. De resultaten hiervan zijn als rapportcijfers weergegeven. Hieronder is te zien op welke wijze dat is berekend:

Helemaal mee eens	10,0
Mee eens	7,5
Niet mee eens / niet mee oneens	5,0
Mee oneens	2,5
Helemaal mee oneens	0,0

(Effectory, 2010: 4)

De algemene tevredenheid voor werknemers met HBO en WO opleidingsniveau ligt op een 7.0 en een 7.1. De scores op de hoofdvragen zien er uit als in tabel 3.3:

Kenmerk	Waardering HBO- opleidingsniveau	Waardering WO- opleidingsniveau
Werkzaamheden	6.9	7.0
Arbeidsomstandigheden	6.6	6.6
Collega's	7.7	7.7
Leidinggevenden	7.2	7.2
Label	6.8	6.8
SNS REAAL	6.5	6.3
Ontwikkelingsmogelijkheden	6.2	6.1
Beloning	6.1	6.1

Tabel 3.3: Scores tevredenheid werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau

Tabel 3.3 laat zien dat voor werknemers met HBO- en WO opleidingsniveau de volgende kenmerken de tevredenheid over SNS REAAL als werkgever bepalen:

1. Collega's: 7,7 (HBO en WO)
2. Leidinggevenden: 7,2 (HBO en WO)
3. Werkzaamheden: 6,9 (HBO) en 7,0 (WO)
4. Label: 6,8 (HBO en WO)
5. Arbeidsomstandigheden: 6,6 (HBO en WO)
6. SNS REAAL: 6,5 (HBO) en 6,3 (WO)
7. Ontwikkelingsmogelijkheden: 6,2 (HBO) en 6,1 (WO)
8. Beloning: 6,1 (HBO en WO)

Collega's (7,7) en *leidinggevenden* (7,2) zorgen voor de meeste tevredenheid. *Beloning* wordt relatief het laagst gewaardeerd, met voor beide categorieën een 6,1.

3.4.2 Resultaten Doelgroeponderzoek trainees, Bierens & Van Hooft

Het onderzoek van Bierens & Van Hooft (2009) onder trainees heeft de resultaten laten zien als in tabel 3.4:

1	Uitdaging van het werk
2	Werksfeer/aansprekende bedrijfscultuur
3	Afwisselend werk
4	Goede doorgroeimogelijkheden
5	Inspirerende collega's
6	Opleidingsmogelijkheden
7	Inhoud van het werk
8	Zelfstandigheid
9	Goede primaire arbeidsvoorwaarden
10	Salaris
11	Goede secundaire arbeidsvoorwaarden
12	Aansprekende producten en diensten
13	Dichtbij huis

Tabel 3.4: resultaten onderzoek onder trainees (Bierens & Van Hooft, pagina, 2009)

Deze resultaten laten zien dat uitdaging van het werk, de werksfeer en afwisseling voor trainees de drie belangrijkste kenmerken zijn van het werk bij SNS REAAL (Bierens & Van Hooft, 2009: 4). Daarna volgen doorgroeimogelijkheden en collega's. Kenmerken als salaris, arbeidsvoorwaarden, producten en diensten en de afstand vanaf huis zijn voor trainees minder bepalend voor het werk bij SNS REAAL.

Als deze resultaten vergeleken worden met die van het medewerkersonderzoek is te zien dat waar *collega's* en *leidinggevende* de eerste en tweede plaats vervullen in het medewerkersonderzoek, *collega's* pas op de vijfde plaats komen in het onderzoek onder trainees. *Werkzaamheden* vormen de derde plaats in het medewerkersonderzoek en onder deze hoofdfactor zijn de factoren *uitdaging*, *afwisseling* en *autonomie* geschaard, waarvan *uitdaging* en *afwisseling* in het onderzoek onder trainees terugkomen op de eerste en derde plaats. Hierin is dus een overeenkomst te zien.

Van de kenmerken die het laagst gescoord hebben in het onderzoek onder trainees komt alleen *salaris* enigszins overeen met de resultaten uit het medewerkersonderzoek. Hierin staat *beloning* op de laatste plaats.

3.5 Conclusie interne analyse

Op basis van de interne analyse zal nu antwoord worden gegeven op deelvraag 4a:

- *Welke factoren maken voor huidige professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?*

De documentanalyse van het medewerkersonderzoek heeft laten zien welke factoren voor professionals de tevredenheid over SNS REAAL bepalen. Dit heeft de volgende resultaten opgeleverd, waarbij de factor op eerste plaats het meest gewaardeerd wordt en de factor op de achtste plaats het minst:

- 1 Collega's: 7,7 (HBO en WO)
- 2 Leidinggevenden: 7,2 (HBO en WO)
- 3 Werkzaamheden: 6,9 (HBO) en 7,0 (WO)
- 4 Label: 6,8 (HBO en WO)
- 5 Arbeidsomstandigheden: 6,6 (HBO en WO)
- 6 SNS REAAL: 6,5 (HBO) en 6,3 (WO)
- 7 Ontwikkelingsmogelijkheden: 6,2 (HBO) en 6,1 (WO)
- 8 Beloning: 6,1 (HBO en WO)

De hoofdfactoren in het medewerkersonderzoek zijn in paragraaf 3.3 gekoppeld aan de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid die in het theoretisch kader voor het huidige onderzoek zijn onderscheiden. Op deze manier zijn de hoofdfactoren onderverdeeld binnen de vier kenmerken van de arbeidssituatie: arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Hierbij zijn arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie en arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. De resultaten laten zien dat de factoren *collega's* en *leidinggevende* het hoogst gewaardeerd worden door professionals binnen SNS REAAL. Daarna volgt de factor *werkzaamheden*. Deze drie hoogst gewaardeerde factoren vallen onder de intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.

De factoren *label*, *arbeidsomstandigheden* en *SNS REAAL* staan op de vierde, vijfde en zesde plaats en vallen onder de extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. De factor *ontwikkelingsmogelijkheden* vormt de zevende plaats en is intrinsiek van aard. *Beloning* tenslotte staat op de laatste plaats en behoort tot de extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.

Zoals eerder genoemd wordt er uitgegaan van het idee van Person-Organization fit. Op basis daarvan wordt gesteld dat de hoofdfactoren (oftewel: de organisatiewaarden) waar men het meest tevreden over is in het medewerkersonderzoek overeenkomen met persoonlijke waarden. Op die manier weerspiegelt de tevredenheid de fit tussen persoonlijke- en organisatiewaarden, en dus de aantrekkelijkheid van die waarden.

Tussen de hoogst gewaardeerde factor *collega's* en de laagst gewaardeerde factor *beloning* is een duidelijk verschil te zien, hier zit 1,6 punt tussen. De tussenliggende scores volgen elkaar op en liggen dicht bij elkaar. Dit maakt het lastig om een valide conclusie te trekken uit de resultaten. De tevredenheid over de hoofdfactoren is namelijk in zijn geheel positief, de scores liggen allemaal tussen de 6 en 8. Er wordt daarom uitgegaan dat voor huidige professionals in de financiële dienstverlening alle 8 hoofdfactoren in zekere mate van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid. Dit is geen verrassende uitkomst, aangezien in hoofdstuk 2 al naar voren gekomen is dat vele factoren, zowel intrinsiek als extrinsiek door eerder onderzoek als geleiders van

organisatieaantrekkelijkheid benoemd zijn. Wat hierbij wel een interessante uitkomst is, is dat de hoofdfactoren *collega's* en *leidinggevende* het meest gewaardeerd worden door professionals binnen SNS REAAL. Daarna volgt de hoofdfactor *werkzaamheden* waaronder ook de factoren 'uitdaging', 'afwisseling' en 'autonomie' vallen. Dit zijn allemaal factoren die onder de intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie vallen, wat overeenkomt met hypothese 2: *Professionals hechten meer waarde aan intrinsieke dan aan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.*

Dit resultaat levert dus ondersteuning voor hypothese 2. Hetzelfde geldt voor hypothese 3: *Intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie hebben voor professionals meer invloed op organisatieaantrekkelijkheid dan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.*

Hypothese 4, 5, 6, 8 en 9 worden hiermee dan ook ondersteund, aangezien deze voor ieder van de bovengenoemde intrinsieke factoren stellen dat zij van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid. Slechts één intrinsieke factor van organisatieaantrekkelijkheid, ontwikkelingsmogelijkheden, zorgt in vergelijking met de rest van de factoren voor relatief minder tevredenheid in het medewerkersonderzoek. Deze factor staat op de zevende plaats. Omdat er op basis van de resultaten wordt uitgegaan dat alle hoofdfactoren van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid, levert dit ook ondersteuning voor hypothese 7 die bij deze intrinsieke factor hoort.

De extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie blijken minder invloed op organisatieaantrekkelijkheid hebben dan intrinsieke kenmerken, maar ze hebben er wel degelijk invloed op. Ook de extrinsieke factoren van organisatieaantrekkelijkheid worden namelijk relatief positief gewaardeerd. Dit levert dus ook ondersteuning voor hypothese 10 tot en met 14 voor de interne analyse.

Dan zijn er nog de resultaten van het onderzoek over trainees van Bierens & Van Hooft (2009). Zoals eerder benoemd worden deze slechts gebruikt ter ondersteuning dan wel reflectie op de resultaten van het medewerkersonderzoek. De vorige paragraaf heeft laten zien dat *uitdaging van het werk*, *werksfeer*, *afwisselend werk*, *doorgroeimogelijkheden* en *inspirerende collega's* daarbij als de vijf belangrijkste kenmerken van het werken bij SNS REAAL benoemd zijn door trainees. *Werksfeer* en *doorgroeimogelijkheden* komen in het medewerkersonderzoek niet aan bod. Die eerste kan als een extrinsiek kenmerk van arbeid opgevat worden, omdat het hierbij gaat om arbeidsomstandigheden. De laatste zou vergelijkbaar kunnen zijn met de factor *promotiemogelijkheden* onder de hoofdfactor beloning in het medewerkersonderzoek. Dit is dus ook een extrinsieke kenmerk van arbeid.

Uitdaging en afwisseling zijn factoren die in het medewerkersonderzoek onder de hoofdfactor werkzaamheden zijn geplaatst, welke daarin op de derde plaats staat qua tevredenheid voor professionals. De hoofdfactoren *collega's* en *leidinggevende* staan in het medewerkersonderzoek op de eerste en tweede plaats, terwijl in het onderzoek onder trainees *collega's* de vijfde plaats inneemt en *leidinggevende* niet aan bod komt.

Van de kenmerken die het laagst gescoord hebben in het onderzoek onder trainees komt alleen *salaris* enigszins overeen met de resultaten uit het medewerkersonderzoek. Hierin staat *beloning* op de laatste plaats.

De resultaten van het onderzoek onder trainees ondersteunen de resultaten van het medewerkersonderzoek dus redelijk: de belangrijkste kenmerken van het werken bij SNS REAAL volgens trainees zijn deels vergelijkbaar met de hoogst gewaardeerde hoofdfactoren in het medewerkersonderzoek, maar de volgorde in waardering verschilt. Opvallend is ook hier dat drie van de vijf belangrijkste kenmerken van het werken bij SNS REAAL te scharen zijn onder intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie: *uitdaging van het werk*, *afwisselend werk* en *inspirerende collega's*. Dit levert extra ondersteuning voor hypothese 2.

Samenvattend is de conclusie van de interne analyse dat alle factoren van organisatieaantrekkelijkheid voor huidige professionals in de financiële dienstverlening van invloed

zijn, aangezien de scores voor alle factoren positief zijn en de onderlinge verschillen in het medewerkersonderzoek klein zijn. Wel worden de factoren die onder de intrinsieke kenmerken van arbeid vallen hoger gewaardeerd dan de factoren die onder de extrinsieke kenmerken van arbeid vallen, wat betekent dat de intrinsieke factoren meer invloed hebben op organisatieaantrekkelijkheid dan extrinsieke factoren. Dit wordt gedeeltelijk bevestigd door de resultaten van het onderzoek onder trainees. Hypothese 2 wordt hiermee ondersteund en hypothese 3 tot en met 8, die voor iedere intrinsieke factor stellen dat zij van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid, ook. Hypothese 9 tot en met 13 voor de extrinsieke factoren van organisatieaantrekkelijkheid worden ook ondersteund aangezien extrinsieke factoren ook positief gewaardeerd worden en dus voor professionals van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid.

Wat nu een interessante vraag is, is welke factoren nu de sterkste relatie met organisatieaantrekkelijkheid hebben. De externe analyse die in het komende hoofdstuk gepresenteerd wordt, hoopt daar meer inzicht in te kunnen geven.

Hoofdstuk 4

Externe analyse: methodische verantwoording en resultaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methodologische verantwoording en de resultaten van de externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid. Door middel van de externe analyse wordt een antwoord gegeven op deelvraag 4b: *Welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?*

Paragraaf 4.1 tot met 4.5 worden besteed aan de verantwoording van de onderzoeksmethode, waarbij respectievelijk wordt ingegaan op de selectiecriteria voor de respondenten, procedure, inhoud van het meetinstrument en betrouwbaarheid en validiteit. Vanaf paragraaf 4.6 komen de resultaten van de externe analyse aan bod. Hierbij wordt achtereenvolgens ingegaan op de respons, de kenmerken van de respondenten en uiteindelijk zal de data-analyse worden gepresenteerd. In paragraaf 4.10 wordt tenslotte in de vorm van een conclusie een antwoord worden gegeven op deelvraag 4b.

4.1 Verantwoording onderzoeksmethode

Door middel van de externe analyse wordt een antwoord gegeven op deelvraag 4b. Het doel van deze vraag is om inzicht te krijgen in de factoren die voor aankomende professionals een organisatie aantrekkelijk maken. Hiervoor leent een enquête zich het best als onderzoeksmethode, oftewel een kwantitatief onderzoek. Een enquête geeft namelijk inzicht in de frequentie waarin bepaalde verschijnselen voorkomen. Daarnaast kan met een enquête een grote populatie bereikt worden, waardoor er generaliserende conclusies getrokken kunnen worden (Van der Velde, 2003: 77). Zoals in hoofdstuk 3 ook al genoemd kan dit onderzoek worden aangemerkt als een toetsend onderzoek. De hypothesen uit hoofdstuk 2 zijn gebaseerd op bestaande literatuur en worden getoetst (Knies, 2011) door middel van een interne en een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid. De benadering van het onderzoek is positivistisch, aangezien er wordt uitgegaan dat het statistisch toetsen van de gegevens die hieruit voortkomen een generaliseerbare werkelijkheid oplevert.

Om de hypothesen te toetsen zijn er in de enquête 65 vragen gesteld. Deze vragen zijn gebaseerd op eerdere onderzoeken naar organisatieaantrekkelijkheid (Schein, 1978; Van der Parre, 1996; Vandenaabeele et al, 2004). De enquête is op 27 mei 2011 online gezet. Er is getracht de onderzoekspopulatie te bereiken door de link door te sturen naar deelnemende onderwijsinstellingen en het onderzoek via *social media* onder de aandacht te brengen. Op de selectiecriteria van de respondenten, de manier waarop de enquête onder de aandacht gebracht is, de inhoud van meetinstrumenten de kwaliteit van de meting zal in de komende paragrafen in worden gegaan.

4.2 Selectiecriteria respondenten

De onderzoekspopulatie voor de externe analyse bestaat uit aankomende professionals voor de financiële dienstverlening. Deze populatie is geoperationaliseerd in de vorm van studenten vanuit studierichtingen die relevant zijn voor de financiële dienstverlening. Onder deze relevante studierichtingen worden alle opleidingen binnen economische faculteiten van HBO- en WO onderwijsinstellingen verstaan. Hier is voor gekozen omdat er in samenspraak met de onderzoeksorganisatie is geconcludeerd dat studenten vanuit opleidingen van deze faculteiten het meest in aanmerking komen voor een toekomstige baan in de financiële dienstverlening. Leeftijd en studiejaar van de studenten zijn hierbij onbelangrijk. Het voornaamste criterium is dat respondenten

een HBO of WO opleiding volgen aan een economische faculteit. Er is gekozen om binnen de populatie geen verdere eisen te stellen. Dit maakt de populatie beter identificeerbaar, eenvoudiger te bereiken en groter. Op deze manier wordt getracht zo veel mogelijk respondenten te kunnen behalen, waardoor er aan de hand van de resultaten representatieve uitspraken kunnen worden gedaan. In tabel 4.1 zijn de eisen die aan de onderzoekspopulatie gesteld zijn schematisch weergegeven.

Een belangrijk punt was te achterhalen hoe groot deze populatie eigenlijk is. Het statistiekprogramma van CBS, CBS Statline, maakt het mogelijk om voor verschillende Nederlandse maatschappelijke terreinen cijfers in te zien. Zo ook voor onderwijs, waardoor achterhaald kon worden hoeveel studenten er in het jaar 2009-2010 zijn afgestudeerd aan de HBO- en WO opleidingen die relevant zijn voor de financiële dienstverlening. Dit geeft een indicatie van de grootte van de populatie. De cijfers zijn ingezien voor de opleidingsrichtingen *economie*, *bedrijfskunde*, *financiële dienstverlening* en *management*. Totaal zijn hierbij in het jaar 2009-2010 41409 studenten afgestudeerd, waarvan 25791 mannen en 15618 vrouwen (CBS Statline, 2011).

Aankomende professionals: studenten	
Benaderd via	HBO- en WO onderwijsinstellingen, Facebook, Twitter en e-mail
Opleidingsniveau	HBO- of WO, waarbij studiejaar onbelangrijk
Opleidingsrichting	Relevant voor de financiële dienstverlening, d.w.z. alle opleidingen aangeboden binnen economische faculteiten
Werkervaring	n.v.t.
Leeftijd	n.v.t.

Tabel 4.1: criteria onderzoekspopulatie voor externe analyse

Economische faculteiten van verschillende onderwijsinstellingen zijn benaderd om het onderzoek onder de aandacht te brengen bij de respondenten. Er is gekozen om de grootste en bekendste Nederlandse HBO en WO onderwijsinstellingen met een economische faculteit te benaderen. Hiervoor zijn de volgende onderwijsinstellingen in aanmerking gekomen:

- Universiteit Utrecht
- Hogeschool Utrecht
- Universiteit van Amsterdam
- Vrije Universiteit Amsterdam
- Hogeschool van Amsterdam
- Erasmus Universiteit Rotterdam
- Hogeschool van Rotterdam
- Universiteit Leiden
- Rijksuniversiteit Groningen
- Universiteit Maastricht
- Radboud Universiteit Nijmegen

Onderwijsinstellingen die zich voor het grootste deel richten op technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs, zoals in Eindhoven, Wageningen en Enschede, zijn logischerwijs buiten beschouwing gelaten. Van de benaderde onderwijsinstellingen hebben er uiteindelijk vijf toegezegd om het onderzoek onder de aandacht te brengen bij de relevante studenten, namelijk: Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht, Erasmus Universiteit Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam en Rijksuniversiteit Groningen. De overige onderwijsinstellingen wilden niet deelnemen omdat zij het beleid hanteren dat zij hun studenten alleen benaderen voor intern onderzoek.

4.3 Procedure

De enquête is online aangeboden. Hiervoor is een HTML-bestand van een enquête van een eerder onderzoek omgebouwd naar die van het voorliggende onderzoek. Dat ombouwen zorgde ervoor dat de enquête eerst getest moest worden alvorens de link ervan verspreid kon worden. Op deze manier kon worden ondervangen dat er fouten in de resultaten zouden sluipen door bijvoorbeeld typfouten in de HTML-codering. Vanaf 22 mei 2011 stond de enquête online en werd deze getest. Op 27 mei 2011 was de enquête klaar voor verspreiding. De deelnemende onderwijsinstellingen wilden de link van het onderzoek alleen op een website of leeromgeving van de faculteit te plaatsen. Deze mocht niet via e-mail rondgestuurd worden naar de studenten. Er is daarom gekozen om naast deze mogelijkheden, ook gebruik te maken van *social media* om de onderzoekspopulatie te bereiken. Via *Facebook* en *Twitter* is de link gepresenteerd met de vraag aan degenen met een relevante opleiding om deel te nemen aan het onderzoek en om het bericht verder door te sturen. Ook is gebruik gemaakt van het eigen netwerk door de link via e-mail aan zoveel mogelijk studenten door te sturen. Hierbij is gevraagd om alleen deel te nemen wanneer er sprake is van een relevante opleidingsrichting en om de e-mail weer door te sturen naar het eigen netwerk. Op deze manier is getracht een zo hoog mogelijke respons te behalen.

Om een goed beeld te krijgen waar de resultaten vandaan komen zijn er zes verschillende links naar de enquête gemaakt: voor ieder van de vijf deelnemende onderwijsinstellingen, en een voor social media.

4.4 Inhoud van de enquête

De enquête bestaat uit drie onderdelen (vraag 1 tot en met 65). Deze verschillende onderdelen zullen in de komende paragrafen toegelicht worden.

Bij het openen van de link van de enquête komt de respondent op de indexpagina terecht. Hier wordt een introductie gegeven op het onderzoek en een uitleg over de vragenlijst. Voorafgaand aan de vragenlijst is gecontroleerd of de respondent tot de beoogde doelgroep behoort door de volgende controlevraag te stellen: 'volg je een HBO of WO opleiding aan een economische faculteit?'

Wanneer de knop 'ja' wordt aangeklikt wordt de vragenlijst automatisch gestart, en wanneer de knop 'nee' wordt aangeklikt wordt de respondent naar een pagina geleid die aangeeft dat de respondent niet tot de doelgroep behoort.

Onderdeel A: algemene vragen (vraag 1 tot en met 6)

Het eerste onderdeel van de enquête heeft betrekking op een aantal persoonlijke gegevens van de respondent. De zes vragen die hier gesteld zijn, zijn inleidend en hebben als voornaamste doel om achtergrondinformatie over de respondent te verkrijgen. Voorbeelden van vragen hierbij zijn 'wat is je geslacht?' en 'in welk studiejaar zit je?'. Deze demografische informatie heeft verder geen toegevoegde waarde voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Onderdeel B: voorkeuren toekomstig werk (vraag 7 tot en met 47)

In dit onderdeel is de invloed van de factoren van organisatieaantrekkelijkheid uit hoofdstuk 2 gemeten door per factor een aantal vragen te stellen. Deze 41 vragen zijn in de vorm van stellingen gepresenteerd. De respondent kan hierbij op een 5 punts Likert-schaal aangeven in hoeverre deze het eens is met de stelling. Hierbij zijn de volgende antwoordmogelijkheden onderscheiden:

- 1: helemaal mee oneens
- 2: mee oneens
- 3: noch mee eens, noch mee oneens
- 4: mee eens
- 5: helemaal mee eens

Deze antwoordschaal is conform een onderzoek van Vandenabeele et al (2004).

Per factor van organisatieaantrekkelijkheid zal nu worden ingegaan op de bijbehorende vragen en de betrouwbaarheid van die meetschaal. Deze betrouwbaarheid wordt berekend met behulp van *Cronbach's Alpha*. Hierbij is door middel van *listwise deletion* rekening gehouden met de niet ingevulde items. Missende waarden hebben daardoor geen invloed gehad op de berekening van de betrouwbaarheid van de betreffende schaal (Pallant, 2007).

Bij de berekening van Cronbach's Alpha wordt uitgegaan van een betrouwbaarheidsgrens van minimaal $\alpha = 0,60$ (Nunally, 1978). De hoogte van Cronbach's Alpha is echter sterk afhankelijk van het aantal items dat wordt toegevoegd. Hoe meer items er worden toegevoegd, hoe hoger Cronbach's Alpha. Dit is belangrijk om in ogenschouw te nemen bij de berekening van de betrouwbaarheid van de vragenclusters van de enquête.

Van de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid hebben er acht boven de betrouwbaarheidsgrens van $\alpha = 0,60$ gescoord. In drie gevallen lag de betrouwbaarheidscoëfficiënt er net iets onder.

Uitdaging

De mate waarin de factor *uitdaging* invloed heeft op organisatieaantrekkelijkheid is gemeten door middel van drie vragen die zijn afgeleid uit onderzoeken van Vandenabeele et al (2004) en Schein (1978). De vragen die hierbij gesteld zijn gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk dat mijn werk bestaat uit uitdagende taken die het beste van mezelf vergen', 'ik vind het belangrijk dat mijn werk vraagt om creativiteit en nieuwe ideeën', en 'ik haal de meeste voldoening uit werk waarin ik de gelegenheid krijg om mijn vakbekwaamheid en talenten te gebruiken'.

Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,52$ opgeleverd. Aangezien het weglaten van een van de vragen geen hogere Cronbach's alpha oplevert, maar zelfs een lagere, is besloten om in de analyse door te gaan met deze vragen op basis van deze betrouwbaarheidscoëfficiënt. De vragen zijn gebaseerd op eerdere onderzoeken, wat ze op zich al betrouwbaar maakt, en zoals hierboven benoemd zou de relatief lage score te wijten kunnen zijn aan het aan het feit dat de factor *uitdaging* slechts door middel van drie vragen gemeten is.

Afwisseling

Voor de factor *afwisseling* is door middel van vier vragen welke zijn afgeleid uit onderzoek van Vandenabeele et al (2004) en Van der Parre (1996) gemeten in hoeverre dit invloed heeft op aantrekkelijkheid van een organisatie. De vragen hierbij gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om veel afwisselende taken binnen een functie te hebben', 'ik vind het belangrijk dat eenvoudige en moeilijke taken elkaar afwisselen', 'ik vind het belangrijk dat werkzaamheden van elkaar verschillen', en 'ik vind het belangrijk dat mijn werk uitzicht

biedt om van functie en taak te kunnen veranderen'. Deze vier vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,65$ opgeleverd.

Autonomie

De factor *autonomie* is gemeten aan de hand van drie vragen afgeleid uit onderzoeken van Vandenabeele et al (2004) en Schein (1978). De vragen hierbij gaan in op de mate waarin de respondent het eens met de stellingen 'ik vind het belangrijk om in mijn werk zelf beslissingen te mogen nemen', 'ik vind het belangrijk om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de uitoefening van een taak', en 'ik vind het belangrijk om de vrijheid te hebben om mijn werk op mijn eigen manier in te kunnen vullen'. Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,67$ opgeleverd.

Ontwikkelingsmogelijkheden

De invloed van de factor *ontwikkelingsmogelijkheden* op organisatieaantrekkelijkheid is gemeten aan de hand van drie vragen afgeleid uit onderzoeken van Vandenabeele et al (2004) en Van der Parre (1996). Deze vragen gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk dat mijn werk bijdraagt aan mijn persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing', 'ik vind het belangrijk om te beschikken over voldoende opleidingsmogelijkheden', en 'ik vind het belangrijk om nieuwe kennis en vaardigheden te kunnen ontwikkelen'. Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,74$ opgeleverd.

Collega's

Met betrekking tot de factor *collega's* is organisatieaantrekkelijkheid gemeten aan de hand van drie vragen afgeleid uit onderzoek van Vandenabeele et al (2004). De vragen hierbij gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om goed met collega's samen te werken', 'ik vind het belangrijk om een goede verstandhouding met collega's te hebben' en 'ik vind team-spirit binnen een afdeling en organisatie er belangrijk'. Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,73$ opgeleverd.

Leidinggevende

De mate waarin de factor *leidinggevende* organisatieaantrekkelijkheid bewerkstelligd is gemeten aan de hand van vijf vragen afgeleid uit onderzoek van Vandenabeele et al (2004). De vragen hierbij gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om een goede samenwerking met mijn leidinggevende te hebben', 'ik vind het belangrijk om vertrouwen te kunnen hebben in mijn leidinggevende', 'ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor regelmatige en goede functioneringsgesprekken', 'ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor een goede organisatie', 'ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor een goede interne communicatie'. De zesde vraag is niet afgeleid uit eerder onderzoek, maar op verzoek van de onderzoeksorganisatie SNS REAAL in de vragenlijst verwerkt. Het gaat hierbij om de vraag 'ik vind het belangrijk dat het hoger management toegankelijk/aanspreekbaar is binnen de organisatie'. Toch zorgen deze zes vragen samen voor een betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,66.

Salaris

Voor de factor *salaris* is gebruik gemaakt van drie vragen afgeleid uit onderzoeken van Van der Parre (1996) en Vandenabeele et al (2004). De vragen hierbij gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk dat ik een hoog salaris heb', 'ik vind het belangrijk dat mijn salaris gekoppeld is aan mijn geleverde prestaties', en 'ik vind het belangrijk dat mijn salaris vergelijkbaar is met dat van iemand met een gelijkwaardige opleiding en ervaring'. Deze drie vragen leveren een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,57$. Aangezien ook hier het weglaten van een van de vragen geen hogere maar zelfs een lagere Cronbach's alpha oplevert, is besloten om in de analyse door te gaan met deze vragen op basis van deze betrouwbaarheidscoëfficiënt.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Om de mate waarin de factor *secundaire arbeidsvoorwaarden* invloed heeft op organisatieaanrekkelijkheid te meten is gebruik gemaakt van zeven vragen afgeleid uit onderzoeken van Vandenaabeele et al (2004) en Van der Parre (1996). De vragen hierbij gaan in op de mate waarin een respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om flexibele werktijden te hebben', 'ik vind het belangrijk om zelf te kunnen bepalen wanneer ik begin en stop met werken', 'ik vind belangrijk om voldoende vakantiedagen te hebben', 'ik vind het belangrijk om dichtbij mijn woonplaats te werken', 'ik vind het belangrijk om gebruik te kunnen maken van een individueel aangepast arbeidsvoorwaardenpakket', 'ik vind het belangrijk dat mijn werk extra's zoals een bedrijfswagen biedt', en 'ik vind het belangrijk om zelf te kunnen onderhandelen over het startsalaris'. Deze zeven vragen leveren een betrouwbaarheidscoëfficiënt van 0,78 op.

Promotiemogelijkheden

Voor de factor *promotiemogelijkheden* is gebruik gemaakt van drie vragen afgeleid uit onderzoek van Vandenaabeele et al (2004). Deze vragen gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om snel naar een hogere hiërarchische functie op te kunnen klimmen', 'ik vind het belangrijk qua salaris snel door te groeien, en 'ik vind het belangrijk dat er binnen de organisatie waar ik werk weinig competitie voor promotie is'. Deze drie vragen leveren een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,54$ op. Door vraag 41 niet mee te nemen in de analyse zou de betrouwbaarheid op $\alpha = 0,71$ komen. Aangezien dit een aanzienlijk beter resultaat is, is besloten om de resultaten voor vraag 41 buiten beschouwing te laten bij de data-analyse.

Status van de organisatie

De invloed van de factor *status van de organisatie* is gemeten aan de hand van drie vragen afgeleid uit onderzoek van Vandenaabeele et al (2004). Deze vragen gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk dat de organisatie waar ik werk financieel succesvol is', 'ik vind het belangrijk om bij een prestigieuze organisatie te werken' en 'ik vind het belangrijk dat de organisatie waar ik werk een jong en modern imago heeft'. Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,69$ opgeleverd.

Balans werk en privé

De factor *balans werk en privé* is gemeten door middel van drie vragen afgeleid uit onderzoek van Van der Parre (1996), Schein (1978) en Vandenaabeele et al (2004). De vragen gaan in op de mate waarin de respondent het eens is met de stellingen 'ik vind het belangrijk om mijn privébelangen en werkbelangen evenwichtig op elkaar af te stemmen', 'ik vind het belangrijker om evenwicht te vinden tussen mijn werk en mijn privéleven, dan om een zware managementfunctie te hebben', en 'ik vind het belangrijk om veel vrije tijd te hebben'. Deze drie vragen hebben een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,76$ opgeleverd.

In tabel 4.2 is bovenstaande schematisch weergegeven.

Factor van organisatieaantrekkelijkheid	Cronbach's alpha	Aantal items enquête	Aantal items weggelaten	Totaal aantal items
Uitdaging	0,52	3	0	3
Afwisseling	0,65	3	0	3
Autonomie	0,67	3	0	3
Ontwikkelingsmogelijkheden	0,74	3	0	3
Collega's	0,73	3	0	3
Leidinggevende	0,66	6	0	6
Salaris	0,57	3	0	3
Sec. arbeidsvoorwaarden	0,78	7	0	7
Promotiemogelijkheden	0,71	3	1	2
Status van de organisatie	0,69	3	0	3
Balans werk en privé	0,76	3	0	3

Tabel 4.2: betrouwbaarheidscoëfficiënten en aantal items van de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid

Onderdeel C: aantrekkelijkheid van organisaties (vraag 48 tot en met 65)

In het laatste onderdeel van de enquête konden de respondenten voor een aantal geselecteerde organisaties in de financiële dienstverlening aangeven hoe aantrekkelijk deze voor hen zijn als werkgever. De achttien vragen zijn gesteld in de vorm van stellingen en hebben betrekking op zes organisaties: ING, Deloitte, SNS REAAL, Achmea, Rabobank en ABN Amro. Er is naast SNS REAAL voor deze vijf organisaties gekozen omdat zij qua grootte en dienstverlening vergelijkbaar zijn met SNS REAAL. Deze keuzes zijn gemaakt in overleg met SNS REAAL. Per organisatie zijn er drie, voor elke organisatie dezelfde, stellingen geformuleerd. De eerste stelling is 'ik zou graag bij <organisatie> willen werken'. Met deze stelling wordt de aantrekkelijkheid van deze organisaties in de financiële dienstverlening gemeten. Er wordt zodoende getracht inzichtelijk te maken of er een relatie bestaat tussen de waarden die professionals ten opzichte van arbeid aangeven te hanteren in onderdeel B en de waarde die zij aan de genoemde organisaties toeschrijven in onderdeel C. De vragen zijn gebaseerd op onderzoek naar *perceived Person-Organization fit* door Cable & Judge (1996). Op deze manier wordt dus gemeten in hoeverre de respondent zelf denkt dat er sprake is van een fit met de betreffende organisatie.

Zoals in hoofdstuk 2 genoemd is, wordt er bij de conceptualisering van Person-Organization fit in onderzoek onderscheid gemaakt tussen *complementary* en *supplementary* fit. Daarom hebben de tweede en derde stelling bij iedere organisatie in dit onderdeel betrekking op deze twee vormen van fit. Voor *complementary* fit gaat het hierbij om: 'ik denk dat een organisatie als <organisatie> tegemoet komt aan mijn verlangens' en voor *supplementary* fit om: 'ik denk dat ik pas binnen het profiel van <organisatie>'. Deze vragen zijn gebaseerd op onderzoek naar *perceived P-O fit* van Cable & Judge (1996).

De respondent kan in dit onderdeel op een 5 punts Likert-schaal aangeven in hoeverre hij of zij het hiermee eens is. De volgende antwoordopties zijn hierbij mogelijk:

- 1: helemaal mee oneens
- 2: mee oneens
- 3: mee eens
- 4: helemaal mee eens
- 5: geen mening

Er is hier gekozen voor een andere invulling van de 5 punts Likert-schaal van bij onderdeel B. Bij onderdeel B is optie 3 'noch mee oneens, noch mee eens', wat als 'neutraal' opgevat kan worden. Deze optie is daarom de middelste, want de stelling maakt de respondent als het ware niet uit. Bij

onderdeel C is het van belang om een optie ‘geen mening’ te geven, omdat de respondent hiermee aan kan geven de organisatie niet te kennen en daarom geen mening heeft over de aantrekkelijkheid ervan. Dit is dus geen neutrale optie en daarom is er gekozen om deze als laatste optie (5) aan te bieden. In de enquête is deze optie duidelijk onderscheiden door deze apart van de overige opties te plaatsen.

Ook voor deze vragenclusters is de betrouwbaarheid gemeten. In tabel 4.3 is dit schematisch weergegeven. Hierin is te zien dat de vragencluster over ING een betrouwbaarheidscoëfficiënt van $\alpha = 0,87$ heeft opgeleverd. Voor de vragencluster over Deloitte ligt het betrouwbaarheidscoëfficiënt op $\alpha = 0,94$ en voor SNS REAAL op $\alpha = 0,88$. Het betrouwbaarheidscoëfficiënt van de vragen over Achmea ligt op $\alpha = 0,94$ en voor Rabobank op $\alpha = 0,92$. Voor ABN AMRO tenslotte ligt het betrouwbaarheidscoëfficiënt op $\alpha = 0,93$. De betrouwbaarheid ligt voor alle zes de organisaties erg hoog en ruim boven de ondergrens van $\alpha = 0,60$. Er kan daarom worden geconcludeerd dat de verschillende vragen per vragenclusters onderling sterk samenhangen.

Organisatie	Cronbach's alpha	Aantal items enquête	Aantal items weggelaten	Totaal aantal items
ING	0,87	3	0	3
Deloitte	0,94	3	0	3
SNS REAAL	0,88	3	0	3
Achmea	0,94	3	0	3
Rabobank	0,92	3	0	3
ABN AMRO	0,93	3	0	3

Tabel 4.3: Betrouwbaarheidscoëfficiënten van de vragenclusters bij de zes organisaties

4.5 Kwaliteit van de meting

Betrouwbaarheid van de meting

Door te kiezen voor een online enquête worden invoerfouten voorkomen en kan er makkelijker een hogere respons worden behaald. Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid van de meting. Daarnaast is er gekozen om de onderzoekspopulatie zo duidelijk mogelijk af te bakenen: HBO en WO studenten vanuit opleidingen relevant voor de financiële dienstverlening. Er is gekozen om er vanuit te gaan dat het hierbij gaat om opleidingen die binnen economische faculteiten horen. Om ervoor te zorgen dat alleen deze populatie de enquête in zou vullen, is er voorafgaand aan de vragenlijst een controlevraag gesteld. De vragenlijst wordt alleen gestart wanneer de respondent aangeeft een HBO of WO opleiding aan een economische faculteit te volgen.

Wat de meting daarnaast betrouwbaar maakt is het feit dat alle stellingen positief gesteld zijn. Dit zorgt ervoor dat respondenten niet in de war kunnen raken en vragen niet verkeerd kunnen interpreteren. Ook is de vragenlijst in de week voordat deze uitgezet is getest op fouten in de codering, maar ook op leesbaarheid en begrijpelijkheid van de vragen.

Ook is er voor gekozen om niet in de enquête te noemen dat het onderzoek wordt uitgevoerd voor SNS REAAL. Op deze manier kunnen de respondenten onbevooroordeeld de vragen beantwoorden, met name bij onderdeel C waar naar de mening over verschillende organisaties in de financiële dienstverlening gevraagd wordt. Ook dit heeft een positieve invloed op de betrouwbaarheid van de meting.

Er waren vijf verschillende onderwijsinstellingen betrokken bij de externe analyse. De onderzoeker was hiervan afhankelijk voor de publicatie van de link van de enquête. Deze is op 27 mei 2011 aan elk

van de onderwijsinstellingen doorgegeven, maar is logischerwijs niet overal op hetzelfde moment online gepubliceerd. Het gaat hierbij echter om maximaal een paar dagen verschil, tussen de eerste en de laatste publicatie zat een weekend. Hierdoor wordt verondersteld dat dit geen invloed heeft gehad op de resultaten.

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is er bij onderdeel C van de enquête een andere invulling van de meetschaal gehanteerd. Hier is voor gekozen om een duidelijk onderscheid te kunnen maken in antwoordkeuze. Op deze manier kan de respondent namelijk aangeven niet bekend te zijn met de bevroegde organisaties, wat een duidelijk andere antwoordoptie is dan 'noch mee oneens, noch mee eens'. Voorafgaand aan het onderdeel is deze wijziging aangegeven en onderstreept. In de antwoordschaal is de afwijkende optie ook duidelijk gescheiden van de overige optie. Desondanks bestaat de mogelijkheid dat respondenten dit niet goed gelezen hebben en dezelfde schaal hebben aangehouden als in onderdeel B. Dit leidt dan tot vertekende resultaten van dit onderdeel.

Interne validiteit

In hoofdstuk 2 zijn op basis van de literatuur elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid onderscheiden met daarbij een aantal hypothesen gericht op professionals. De hypothesen worden in de externe analyse getoetst aan de hand van enquêtevragen die zijn gebaseerd op eerder, vergelijkbaar onderzoek. Het meetinstrument wordt dus gestuurd door de literatuur en eerdere bevindingen. Dit maakt de meting valide.

Externe validiteit

Om generaliserende uitspraken te kunnen doen over wat organisatieaantrekkelijkheid inhoudt voor de gehele populatie aankomende professionals voor de financiële dienstverlening, is geconcludeerd dat een enquête zich het best leent als onderzoeksmethode. Hiermee kan namelijk een relatief grote populatie bereikt worden. Om te achterhalen of de sample daadwerkelijk representatief is voor de totale populatie is een representativiteitstoets uitgevoerd. Op deze manier wordt getracht de externe validiteit van de meting te waarborgen. Hier wordt in paragraaf 4.6.1 op ingegaan.

4.6 Resultaten externe analyse

Dit gedeelte van het hoofdstuk gaat in op de data die de enquête heeft opgeleverd, de analyses hiervan en de conclusies die hieruit kunnen worden getrokken voor de externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid.

4.6.1 Respons

De enquête is door 152 respondenten ingevuld. Er kan hierbij vanuit gegaan worden dat al deze respondenten tot de onderzoekspopulatie horen, aangezien hiervoor voorafgaand aan de enquête een controlevraag is gesteld.

De respons is afkomstig vanuit verschillende richtingen en ziet er als volgt uit:

Erasmus Universiteit: 16 respondenten
Hogeschool van Amsterdam: 2 respondenten
Hogeschool Utrecht: 29 respondenten
Rijksuniversiteit Groningen: 15 respondenten
Universiteit Utrecht: 5 respondenten
Social media: 89 respondenten

De respons op de link die via social media is verspreid is duidelijk het hoogst. Dit was ook de verwachting bij het uitzetten van de enquête, aangezien de 5 onderwijsinstellingen de link slechts op een digitale leeromgeving of website van het studiepunt wilden zetten en niet rond wilden sturen naar de studenten. Via social media was het mogelijk om een beroep te doen op het eigen netwerk en daarnaast een grotere populatie te bereiken.

Tussen de resultaten van de groep social media zat één uitslag waarbij de respondent niets heeft ingevuld. Er is besloten om deze niet mee te nemen, waardoor het totaal aantal respondenten op 151 uit komt. Van deze 151 respondenten zijn er 76 man en 75 vrouw. Dit maakt 50,3 procent van de respondenten man en 49,7 procent vrouw. Zoals eerder besproken is op basis van gegevens van het CBS geconcludeerd dat de totale populatie aankomende professionals voor de financiële dienstverlening in het jaar 2009-2010 uit 25791 mannen en 15618 vrouwen bestond. Dat maakt dat de populatie voor 62,28 procent uit mannen en voor 37,72 procent uit vrouwen bestaat. Er is daarom een *chi-kwadraat toets* voor *goodness of fit* uitgevoerd om te achterhalen of de verschillen in de verhouding tussen mannen en vrouwen in de huidige sample en in de gehele populatie significant zijn.

In tabel 4.4 is af te lezen dat op basis van de verhouding man/vrouw in de totale populatie het aantal mannen in de huidige sample 94 zou moeten zijn en het aantal vrouwen 57. In tabel 4.5 is echter te zien dat het verschil met de verhouding die in de sample geobserveerd is, significant is en dus niet berust op toeval. De steekproef is daarmee niet representatief voor de totale populatie. Deze uitkomst is mogelijk te wijten aan het feit dat het bij het uitzetten van de online enquête niet mogelijk was om de ene groep (in dit geval mannelijke aankomende professionals) meer kans te geven om deel te nemen aan het onderzoek dan de andere groep (vrouwelijke aankomende professionals). Mannen en vrouwen hadden evenveel kans om deel te nemen, waar deze niet-representatieve steekproef het resultaat van is. Dit is dus een consequentie van het onderzoeksontwerp. Aangezien dit onderzoek geen uitspraken zal doen over organisatieaantrekkelijkheid in relatie tot geslacht, wordt er minder waarde gehecht aan de uitkomst van de chi-kwadraat toets. Zodoende wordt er gesteld dat de resultaten van de externe analyse toch betrokken mogen worden op de gehele populatie aankomende professionals voor de financiële dienstverlening.

Geslacht	Geobserveerde N	Verwachte N
Man	76	94
Vrouw	75	57
Totaal	151	

Tabel 4.4: Geobserveerde en verwachte aantallen

	Geslacht
Chi-kwadraat	9,117
df	1
Significantie	.002

Tabel 4.5: Chi-kwadraat toets

De gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt op 22,4 jaar. De standaarddeviatie, oftewel de gemiddelde afwijking van het gemiddelde, hierbij is 2,292. Drie respondenten hebben hun leeftijd niet ingevuld. Van het totaal aantal respondenten geven er 80 aan in het vierde jaar van de studie te zitten, daarmee het overgrote deel, namelijk 53 procent.

Het grootste gedeelte van de respondenten heeft een WO opleiding, namelijk 58,9 procent. Voor 33,1 procent van de respondenten is HBO de hoogste opleiding. De overige 7,3 procent heeft de optie 'anders' aangegeven. Slechts één respondent heeft deze vraag niet beantwoord.

Ook het grootste gedeelte van de respondenten geeft Utrecht als studiestad aan: 89 respondenten en daarmee 58,9 procent van alle respondenten. Dit is geen verrassend resultaat, aangezien het netwerk van de onderzoeker zich hier bevindt. Op de tweede plaats staat Rotterdam met 11,9 procent van de respondenten en op de derde plaats komt Amsterdam met 11,3 procent van de respondenten. De overige respondenten zijn verdeeld over Leiden, Groningen, Maastricht, Nijmegen en de optie 'anders'.

Tot slot geven 108 van de 152 respondenten aan na het afronden van hun studie meteen te willen gaan werken. Dit is 71,5 procent van het totaal. De overige 27,2 procent geeft aan dit niet te gaan doen. Twee respondenten hebben deze vraag niet ingevuld.

In tabel 4.6 is bovenstaande schematisch weergegeven.

Geslacht	50,3% man 49,7% vrouw
Leeftijd	22,4 jaar Standaardafwijking 2,292
Studiejaar	9,3% jaar 1 15,2% jaar 2 19,9% jaar 3 53% jaar 4 2,6% niet ingevuld
Hoogst genoten opleiding	33,1% HBO 58,9% WO 7,3% anders 0,7% niet ingevuld
Stad	58,9% Utrecht 11,9% Rotterdam 11,3% Amsterdam 9,9% Groningen 4,6% anders 0,7% Maastricht 0,7% Nijmegen 0,7% Leiden 1,3% niet ingevuld
Werken na studie	71,5% ja 27,2% nee 1,3% niet ingevuld

Tabel 4.6: Statistieken respondenten

4.6.2 Data-analyse

De externe analyse heeft als doel om te achterhalen welke factoren een organisatie aantrekkelijk maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening. Voor de statistische analyse van de data is gebruik gemaakt van versie 17.0 van het programma SPSS. De online Excel bestanden met data die de enquête opgeleverd heeft zijn ingelezen in SPSS, waarna de data konden worden bewerkt. Allereerst was het van belang om de betrouwbaarheid van de vragen te meten, daarbij uitgaande van een betrouwbaarheidsgrens van minimaal $\alpha = 0,60$. In paragraaf 4.4 zijn de betrouwbaarheidscoëfficiënten van de verschillende vragenclusters naar voren gekomen waarmee

de data-analyse wordt ingegaan. Bij de analyses in SPSS is steeds gekozen voor de optie *pairwise deletion*, zodat ontbrekende waarden buiten beschouwing worden gelaten.

4.7 Resultaten onderdeel B van de enquête

Gemiddelde scores op factoren van organisatieaantrekkelijkheid

Om een beeld te krijgen van de scores op de verschillende factoren van organisatieaantrekkelijkheid uit onderdeel B van de enquête, zijn de gemiddelden hierop berekend. In tabel 4.7 is dit schematisch weergegeven. In hoofdstuk 2 is het theoretisch onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. De factoren die daarmee als intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie zijn onderscheiden zijn in de tabel weergegeven met een * erachter.

Op de factor *ontwikkeling* is gemiddeld het hoogst gescoord, namelijk 4,36. Het laagst is gescoord op de factor *status van de organisatie*, met 3,32. Opvallend is dat de vijf hoogst scorende factoren allemaal in hoofdstuk 2 als intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie zijn bestempeld.

Factor van organisatieaantrekkelijkheid	Gemiddelde score
Ontwikkeling *	4,36
Uitdaging *	4,28
Collega's *	4,26
Autonomie *	4,19
Leidinggevende *	4,19
Balans werk en privé	4,00
Afwisseling *	3,91
Salaris	3,75
Promotiemogelijkheden	3,60
Sec. arbeidsvoorwaarden	3,51
Status van de organisatie	3,32

Tabel 4.7: gemiddelde scores van hoog naar laag op factoren van organisatieaantrekkelijkheid

* = intrinsiek kenmerk van de arbeidssituatie o.b.v. H2

Voordat hier definitieve uitspraken over gedaan kunnen worden is het van belang om de gehanteerde concepten verder te valideren. In paragraaf 4.4 is de betrouwbaarheid van de vragenclusters uit onderdeel B al bepaald en om de concepten verder te kunnen valideren is gekozen om een *factoranalyse* uit te voeren.

Zoals genoemd is er in hoofdstuk 2 op basis van literatuur onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen zijn daarbij twee intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie en arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden twee extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. Onder elk van deze kenmerken een aantal factoren van organisatieaantrekkelijkheid geschaard. Voor het onderzoek is met name het onderscheid tussen intrinsiek en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie van belang. Door middel van een *exploratieve factoranalyse* kan worden aangetoond of dat onderscheid ook terug te vinden is in de dataset.

Exploratieve factoranalyse van vragenclusters onderdeel B

De vragenclusters die de elf factoren van organisatieaantrekkelijkheid meten zijn aan een exploratieve factoranalyse onderworpen. Allereerst is de geschiktheid van de data hiervoor

onderzocht. Het grootste gedeelte van de correlaties moet dan boven de 0,3 liggen, de Kaiser-Meyer-Okline waarde boven de 0,6 en de Bartlett's Test of Sphericity moet significant zijn (Kaiser, 1970, 1974; Bartlett, 1954 in Pallant, 2007: 197).

In de correlatiematrix zijn meerdere coëfficiënten van 0,3 en hoger gevonden. De Kaiser-Meyer-Oklin waarde is 0,71 en ligt daarmee boven de aanbevolen waarde van 0,6. Ook de Bartlett's Test of Sphericity is significant ($p=0,000$), waardoor de data geschikt is bevonden voor een factoranalyse.

Om de verschillende factoren in de dataset te meten is gekozen voor een exploratieve factoranalyse op basis van *maximum-likelihood*. Deze methode is geschikt voor kleinere datasets (Vandenabeele et al, 2004: 323). Er is uitgegaan van de regel dat alleen de factoren worden meegenomen die meer dan 10 procent van de variantie verklaren. De factoranalyse laat vervolgens drie factoren zien die meer dan 10 procent van de variantie verklaren. De eerste factor verklaart 30,28 procent, de tweede 13,62 procent en de derde factor 12,26 procent van de variantie. Samen verklaren zij 56,16 procent van de variantie. Het inspecteren van de *screeplot* laat een breuk na de tweede factor zien. De *screeplot* suggereert daarmee dat er met twee of drie factoren gewerkt zou moeten worden. In de pattern matrix in tabel 4.8 is te zien op welke factor de verschillende items positief laden. Hierbij is uitgegaan van een ondergrens van 0,35. Zodoende is te zien dat de volgende items onder factor 1 vallen: *promotiemogelijkheden*, *salaris* en *status van de organisatie*.

Onder factor 2 vallen: *balans werk en privé*, *collega's* en *afwisseling*.

En onder factor 3 tenslotte vallen: *uitdaging*, *ontwikkeling*, *autonomie* en *leidinggevende*.

Secundaire arbeidsvoorwaarden laadt sterk op zowel factor 1 als factor 2. Op factor 1 is dit 0,47 en op factor 2 0,46. Er is daarom besloten om dit item buiten beschouwing te laten voor de verdere analyse. *Leidinggevende* laadt ook bijna even sterk op twee factoren, namelijk factor 2 en factor 3. Door van de ondergrens van 0,35 uit te gaan kan dit item toch nog worden meegenomen.

Item	Factor		
	1	2	3
Promotiemogelijkheden	,998	-,319	
Salaris	,537		
Status van de organisatie	,485		
Sec. arbeidsvoorwaarden	,468	,456	
Balans werk en privé		,658	
Collega's		,409	
Afwisseling		,366	
Uitdaging			,725
Ontwikkelingsmogelijkheden			,532
Autonomie			,452
Leidinggevende		,345	,362

Tabel 4.8: Pattern matrix maximum-likelihood factoranalyse o.b.v. 3 factoren

De onderverdeling die uit de factoranalyse naar voren gekomen is wijkt af van de onderverdeling van de factoren van organisatieaantrekkelijkheid in intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de

arbeidsituatie uit hoofdstuk 2. Volgens de factoranalyse zijn er in de huidige dataset niet twee, maar drie kenmerken te onderscheiden waaronder de verschillende factoren van organisatieaantrekkelijkheid thuishoren. De items onder factor 1 zijn alle drie extrinsiek volgens de uitgangspunten van hoofdstuk 2. De items onder factor 2 zijn zowel extrinsiek (*balans werk en privé*) als intrinsiek (*collega's* en *afwisseling*). De items onder factor 3 zijn alle vier intrinsiek. Deze resultaten hebben raakvlakken met eerder vergelijkbaar onderzoek van Vandenabeele et al (2004). Hierin werd het onderscheid intrinsiek versus extrinsiek van kenmerken van de arbeidsituatie gecontroleerd met een factoranalyse en zijn ook drie factoren gevonden. Deze zijn vervolgens onderverdeeld in *hard extrinsiek*, *zacht extrinsiek* en *intrinsiek*. Hard extrinsiek waren de items die in financiële termen uitgedrukt konden worden en zacht extrinsiek de items die betrekking hebben op de omstandigheden waaronder gewerkt wordt (Vandenabeele et al, 2004: 325).

De uitkomst van de huidige factoranalyse zal op dezelfde manier geïnterpreteerd worden als in het onderzoek van Vandenabeele et al (2004). Dit zorgt ervoor dat er zal worden uitgegaan van factor 1 als *hard extrinsiek*, met daaronder items die uit zijn te drukken in financiële termen. Factor 2 wordt dan *zacht extrinsiek*, met items die betrekking hebben om de omstandigheden waaronder gewerkt wordt. Factor 3 zal worden aangeduid als *intrinsiek*, met daaronder de items die met de inhoud en verhoudingen van het werk te maken hebben. Op deze manier is de verhouding intrinsiek versus extrinsiek gecontroleerd en kan hier, met een kleine aanpassing, nog steeds van worden uitgegaan voor de externe analyse.

Hiermee wordt teruggekeerd naar de interpretatie van de gemiddelde scores op de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en de verhouding intrinsiek versus extrinsiek daarbij. Wanneer de gemiddelde scores op de factoren onder *hard extrinsiek*, *zacht extrinsiek* en *intrinsiek* worden berekend, levert dit de resultaten op als in tabel 4.9. De intrinsieke factoren scoren het hoogste gemiddelde, namelijk 4,25. Daarna volgen de zacht extrinsieke factoren, met een gemiddelde van 4,06. Hard extrinsieke factoren scoren gemiddeld het laagst, namelijk 3,54.

	Hard extrinsiek	Zacht extrinsiek	Intrinsiek
N	151	151	151
Aantal			
Missende waarden	0	0	0
Gemiddelde	3,5506	4,0570	4,2533
Std. Deviatie	0,63220	0,46514	0,35244
Minimum	1,83	2,44	3,08
Maximum	4,89	4,89	5,00

Tabel 4.9: Gemiddelde scores op factoren intrinsieke versus extrinsieke factoren van organisatieaantrekkelijkheid

Nu is het van belang om te controleren of deze resultaten significant van elkaar verschillen. Dit is gedaan door gebruik te maken van de optie *explore* in het *descriptive statistics* menu. Op die manier kan er voor de gemiddelde scores op hard extrinsiek, zacht extrinsiek en intrinsiek een *lower* en *upper bound* worden berekend. Wanneer de lower en upper bounds van de gemiddelde scores op de factoren niet onderling met elkaar overlappen, kan worden gesteld dat de verschillen significant zijn en de resultaten dus geïnterpreteerd mogen worden. Doorgaans wordt hierbij uitgegaan van een betrouwbaarheidsinterval van 95 procent, maar aangezien de dataset relatief klein is, is gekozen om van een betrouwbaarheidsinterval van 90 procent uit te gaan. In tabel 4.10 is af te lezen dat voor de hard extrinsieke factoren geldt [3,47; 3,64]. Voor zacht extrinsiek liggen de lower en upper bound op

[3,99; 4,12]. Voor intrinsiek tenslotte ligt dit op [4,21; 4,30]. Deze scores overlappen elkaar niet, wat betekent dat de gemiddelde scores significant van elkaar verschillen en niet op toeval berusten. De scores mogen daarom als zodanig geïnterpreteerd worden.

In hoofdstuk 2 is hypothese 2 opgesteld: *Professionals hechten meer waarde aan intrinsieke dan aan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.*

Deze hypothese wordt op basis van bovenstaande analyses ondersteund. De factoranalyse heeft laten zien dat in de huidige dataset het vooraf veronderstelde verschil tussen intrinsieke en extrinsieke factoren aanwezig is in drie factoren, die met behulp van de vergelijkbare resultaten uit het onderzoek van Vandenabeele et al (2004) zijn onderverdeeld in hard extrinsieke, zacht extrinsieke en intrinsieke factoren. De gemiddelde score op intrinsieke factoren ligt hoger dan die op extrinsieke factoren. Dit verschil is significant en levert daarom ondersteuning voor hypothese 2.

In de volgende paragraaf zal worden ingegaan op de resultaten van onderdeel C van de enquête.

Factor	Beschrijvende statistieken	Resultaat
Hard extrinsiek	Gemiddelde	3,5399
	90% Lower Bound	3,4654
	betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde Upper Bound	3,6357
Zacht extrinsiek	Gemiddelde	4,0570
	90% Lower Bound	3,9944
	betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde Upper Bound	4,1197
Intrinsiek	Gemiddelde	4,2533
	90% Lower Bound	4,2058
	betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde Upper Bound	4,3008

Tabel 4.10: Lower en upper bounds van gemiddelde scores op de drie factoren

4.8 Resultaten onderdeel C van de enquête

Gemiddelde scores op organisatieaantrekkelijkheid

In hoofdstuk 2 is ook een aantal hypothesen opgesteld die betrekking hebben op de relatie tussen de elf factoren en organisatieaantrekkelijkheid, en de relatie tussen organisatieaantrekkelijkheid en Person-Organization fit. Om deze hypothesen te toetsen is in onderdeel C van de enquête de aantrekkelijkheid van zes organisaties in de financiële dienstverlening gemeten. De gemiddelde scores hierbij zijn schematisch weergegeven in tabel 4.11.

Organisatie	Gemiddelde score op aantrekkelijkheid als werkgever
Rabobank	3,25
Deloitte	3,15
ING	3,03
Achmea	2,93
SNS REAAL	2,86
ABN AMRO	2,84

Tabel 4.11: gemiddelde scores aantrekkelijkheid organisaties

In tabel 4.11 is te zien dat Rabobank gemiddeld het hoogst scoort als aantrekkelijke werkgever en ABN AMRO gemiddeld het laagst. Voor hier verdere uitspraken over worden gedaan, zal er wederom een exploratieve factoranalyse worden uitgevoerd.

Exploratieve factoranalyse van vragenclusters onderdeel C

In paragraaf 4.4 zijn de betrouwbaarheidscoëfficiënten van de vragenclusters uit onderdeel C berekend. Om de concepten nog verder te valideren is ook voor dit onderdeel een factoranalyse uitgevoerd. Op deze manier kan worden achterhaald als hoeveel verschillende factoren de vragenclusters bij iedere organisatie gezien moeten worden. Ook hierbij is gekozen voor een *exploratieve factoranalyse* op basis van *maximum likelihood*.

De factoranalyse laat vervolgens in de correlatiematrix genoeg coëfficiënten van 0,3 en hoger zien. De Kaiser-Meyer-Oklin waarde is 0,83 en ligt daarmee boven de aanbevolen waarde van 0,6. Ook de Bartlett's Test of Sphericity is significant ($p= 0,000$). De data is daarmee geschikt voor de factoranalyse (Kaiser, 1970, 1974; Bartlett, 1954 in Pallant, 2007: 197).

De factoranalyse laat één factor zien die 53,46 procent van de variantie verklaart. De zes organisaties laden boven de 0,3 op deze factor. Dit betekent dat de bijbehorende vragenclusters met elkaar vergelijkbaar zijn en als één item gezien mogen worden. Dit resultaat is in overeenstemming met de verwachting die in paragraaf 4.4 al was uitgesproken op basis van de hoge Cronbach's alpha die voor de vragenclusters bij iedere organisatie naar voren is gekomen.

Hetzelfde resultaat komt naar voren voor de vragen naar complementary en supplementary fit voor de zes organisaties. Voor de vragen naar complementary fit levert de correlatiematrix genoeg coëfficiënten van 0,3 en hoger op. De Kaiser-Meyer-Oklin waarde is 0,849 en de Bartlett's Test of Sphericity is significant ($p= 0,000$). De factoranalyse geeft vervolgens één factor aan die 56,91 procent van de variantie verklaart. Alle vragen naar complementary fit laden boven de 0,3 op deze component en mogen dus als één item gezien worden.

Voor de vragen naar supplementary fit levert de correlatiematrix ook genoeg coëfficiënten van 0,3 en hoger op. De Kaiser-Meyer-Oklin waarde is 0,842 en de Bartlett's Test of Sphericity is significant ($p= 0,000$). De factoranalyse geeft ook hier één factor aan die 53,45 procent van de variantie verklaart. Alle vragen naar supplementary fit laden hier boven de 0,3 op en mogen ook als één item gezien worden.

Voor de gemiddelde scores op de aantrekkelijkheid van de zes organisaties is vervolgens ook onderzocht of de onderlinge verschillen significant zijn. Dit is wederom gedaan door de *lower* en *upper bounds* van de gemiddelden te berekenen met behulp van de optie *explore* in het *descriptive statistics* menu. In tabel 4.12 zijn de resultaten af te lezen. Voor ING liggen de lower en upper bound op [2,88; 3,18], voor Deloitte op [2,96; 3,33], voor SNS REAAL op [2,69; 3,04], voor Achmea op

[2,76;3,10], voor Rabobank op [3,11;3,39], en voor ABN Amro tenslotte op [2,68; 3,00]. Deze scores overlappen onderling met elkaar, wat impliceert dat de verschillen tussen de scores niet significant zijn. De ene organisatie is dus niet significant aantrekkelijker dan de andere. Dit resultaat is in overeenstemming met wat de factoranalyse heeft laten zien: de vragenclusters naar de aantrekkelijkheid van de zes organisaties zijn vergelijkbaar met elkaar en mogen als één item gezien worden.

Organisatie	Beschrijvende statistieken	Resultaat
ING	Gemiddelde	3,03
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 2,88
		Upper Bound 3,18
Deloitte	Gemiddelde	3,15
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 2,96
		Upper Bound 3,33
SNS REAAL	Gemiddelde	2,86
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 2,69
		Upper Bound 3,04
Achmea	Gemiddelde	2,93
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 2,76
		Upper Bound 3,10
Rabobank	Gemiddelde	3,25
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 3,11
		Upper Bound 3,39
ABN Amro	Gemiddelde	2,84
	90% betrouwbaarheidsinterval voor gemiddelde	Lower Bound 2,68
		Upper Bound 3,00

Tabel 4.12: Lower en upper bounds van gemiddelde scores op organisatieaantrekkelijkheid

Regressieanalyse: factoren in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid

Om de relatie tussen de verschillende factoren en organisatieaantrekkelijkheid te meten is een regressieanalyse uitgevoerd. Door middel van een regressieanalyse kan inzicht worden verkregen in de invloed van de factoren van organisatieaantrekkelijkheid op organisatieaantrekkelijkheid. Er is gekozen om gebruik te maken van een *standard multiple regression analysis*. De factor *secundaire arbeidsvoorwaarden* is hierbij als enige item buiten beschouwing gelaten naar aanleiding van de uitkomst van de factoranalyse uit paragraaf 4.7.

De regressieanalyse laat geen correlaties boven de 0,3 zien tussen de onafhankelijke variabelen: de verschillende factoren van organisatieaantrekkelijkheid, en de afhankelijke variabele: organisatieaantrekkelijkheid van de zes organisaties. De onderlinge relaties zijn dus niet sterk.

In tabel 4.13 is het regressiemodel weergegeven. Hierin is te zien dat $F = 1,193$ en niet significant. Het regressiemodel is dus niet significant. Daarnaast is het R-kwadraat 0,080, wat inhoudt dat slechts 8,0 procent van de variantie op de afhankelijke variabele verklaard wordt door dit regressiemodel.

Er is dus geen significant verband gevonden tussen de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en organisatieaantrekkelijkheid an sich. Dit betekent dat de voorkeuren die respondenten hebben ten aanzien van werk, geen graadmeter zijn voor de organisaties in de financiële dienstverlening die zij al dan niet aantrekkelijk vinden. In tabel 4.13 zijn ook de coëfficiënten van de verschillende items in relatie tot de afhankelijke variabele af te lezen. Doordat het regressiemodel niet significant is, kunnen deze uitkomsten niet geïnterpreteerd worden.

Uitdaging	0,651	
Afwisseling	0,565	
Autonomie	0,782	
Ontwikkeling	0,256	
Collega's	0,03	*
Leidinggevende	0,038	*
Salaris	0,011	*
Promotiemogelijkheden	0,166	
Status van de organisatie	0,814	
Balans werk en privé	0,36	
F	1,193	
N	151	
R²	0,08	
Aangep. R²	0,013	

Tabel 4.13: Regressiemodel van factoren van organisatieaantrekkelijkheid i.r.t. organisatieaantrekkelijkheid

* $p < 0,05$

In hoofdstuk 2 is de hypothese 3 opgesteld: *Intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie hebben voor professionals meer invloed op organisatieaantrekkelijkheid dan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.*

Voor deze hypothese heeft de externe analyse dus geen ondersteuning geleverd. Daarnaast is voor iedere individuele factor van organisatieaantrekkelijkheid hypothesen 4 tot en met 14 opgesteld: *<factor X> heeft voor professionals invloed op organisatieaantrekkelijkheid.*

Deze hypothesen worden door de uitkomst van de regressieanalyse dus ook niet ondersteund.

Regressieanalyse voor het meten van Person-Organization fit

Een volgend onderdeel van het onderzoek is het verklaren van organisatieaantrekkelijkheid aan de hand van perceived Person-Organization fit. In onderdeel C van de enquête is enerzijds gevraagd in welke mate respondenten bij zes organisaties in de financiële dienstverlening zouden willen werken, anderzijds is complementary en supplementary P-O fit hierbij gemeten door te vragen in hoeverre respondenten denken dat de betreffende organisatie tegemoet komt aan hun verlangen (complementary) en in hoeverre respondenten denken binnen het profiel van de betreffende organisatie te passen (supplementary). Door middel van een regressieanalyse kan nu inzicht verkregen worden in de relatie tussen complementary en supplementary fit en

organisatieaantrekkelijkheid. Op deze manier kunnen uitspraken worden gedaan over P-O fit in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid.

De factoranalyse heeft uitgewezen dat alle zes de organisaties als één factor gezien mogen worden. De scores op de aantrekkelijkheid van de zes verschillende organisaties zijn daarom gecombineerd tot een variabele. Hetzelfde geldt voor de vragen naar complementary en supplementary fit voor de verschillende organisaties.

De regressieanalyse laat voor de onafhankelijke variabelen, complementary en supplementary fit, correlaties van ruim boven de 0,3 zien met de afhankelijke variabele, organisatieaantrekkelijkheid. Deze correlaties zijn ook significant. Dit houdt in dat er een relatie is tussen complementary en supplementary fit met organisatieaantrekkelijkheid. In tabel 4.14 is het regressiemodel weergegeven. Hierin is te zien dat $F = 166,934$ en significant. Het regressiemodel is dus significant. Daarnaast is het R-kwadraat 0,693, wat wil zeggen dat complementary en supplementary fit 69,3 procent van de variantie van organisatieaantrekkelijkheid verklaren.

Ook is te zien dat complementary fit een bèta-waarde van 0,857 heeft en dat die significant is. Dit betekent dat er een significante relatie is tussen complementary fit en organisatieaantrekkelijkheid. De mate waarin respondenten aangeven te denken dat er sprake is van complementary fit heeft invloed op de mate waarin een organisatie in de financiële dienstverlening aantrekkelijk wordt gevonden.

De bèta-waarde van supplementary fit is niet significant. Een verklaring hiervoor ligt in het feit dat er een hoge correlatie is tussen supplementary en complementary fit, namelijk van 0,85 (zie tabel 4.15). Dit betekent dat deze twee concepten met elkaar overlappen en dus hetzelfde meten. Het is logisch dat de regressieanalyse daarom geen additief effect vindt van supplementary fit op organisatieaantrekkelijkheid.

De variabelen complementary en supplementary fit zijn vervolgens samengevoegd en op deze manier is de regressieanalyse opnieuw uitgevoerd. Nu komt er een significante correlatie tussen organisatieaantrekkelijkheid en complementary en supplementary fit naar voren van 0,80. In het regressiemodel (zie de tweede kolom van tabel 4.14) is te zien dat $F = 258,78$ en significant. Het regressiemodel blijft dus significant. Daarnaast is het R-kwadraat 0,635, waarmee wordt aangegeven dat 63,5 procent van de variantie van organisatieaantrekkelijkheid verklaard wordt door complementary en supplementary fit. Ook is er een significante bèta-waarde van 0,797 voor complementary en supplementary fit.

Complementary fit	0,857 *	CF & SF	0,797 *
Supplementary fit	-0,029		
F	166,934 *		258,78 *
N	151		151
R²	0,832		0,797
Aangep. R²	0,693		0,635

Tabel 4.14: Regressiemodel van complementary en supplementary fit i.r.t. organisatieaantrekkelijkheid

* $p > 0,05$

	Organisatie-aantrekkelijkheid	Complementary fit	Supplementary fit
Pearson correlatie Organisatie-aantrekkelijkheid	1,000	,832	,700
Complementary fit	,832	1,000	,851
Supplementary fit	,700	,851	1,000

Tabel 4.15: Correlatiematrix afhankelijke en onafhankelijke variabelen

De uitkomst van de regressieanalyse betekent dat er een significante relatie is tussen organisatieaantrekkelijkheid en complementary en supplementary Person-Organization fit. Dit betekent dat organisatieaantrekkelijkheid verklaard kan worden door Person-Organization fit. Dit resultaat ondersteunt hypothese 1 die in hoofdstuk 2 is opgesteld: *Person-Organization fit bepaalt organisatieaantrekkelijkheid voor professionals*.

Person-Organization fit is in hoofdstuk 2 omschreven als de verenigbaarheid van personen en organisaties die ontstaat wanneer (a) in ieder geval een van de twee voorziet in wat de ander verlangt, of (b) ze dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten, of (c) allebei (Kristof, 1996: 4). Onderdeel a van deze definitie verwijst naar complementary fit en onderdeel b naar supplementary fit. De huidige dataset heeft laten zien dat Person-Organization fit op deze wijze geconceptualiseerd organisatieaantrekkelijkheid bepaalt, en dat zowel complementary als supplementary fit een rol spelen bij aankomende professionals voor de financiële dienstverlening.

4.9 Conclusie externe analyse

Nu de statistische analyses op de resultaten van de enquête zijn uitgevoerd, kan er een antwoord worden gegeven op deelvraag 4b:

- *Welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?*

Voorafgaand aan het empirisch gedeelte van het onderzoek zijn de factoren van organisatieaantrekkelijkheid onderverdeeld in intrinsieke of extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. In de dataset is ook een dergelijk onderscheid teruggevonden, maar de factoranalyse heeft laten zien dat er sprake is van drie factoren, die aan de hand van eerdere onderzoeksresultaten zijn onderverdeeld in *hard extrinsiek*, *zacht extrinsiek* en *intrinsiek*. Ook is op basis van de factoranalyse besloten om het item *secundaire arbeidsvoorwaarden* niet mee te nemen in de verdere data-analyse, aangezien dit item op zowel *hard-* als *zacht extrinsiek* ongeveer even sterk bleek te laden.

Vervolgens is gebleken dat de intrinsieke factoren het hoogst gewaardeerd worden en dat de verschillen in gemiddelde scores ook significant zijn. Dit betekent dat aankomende professionals voor de financiële dienstverlening de meeste waarde hechten aan de factoren *uitdaging*, *ontwikkeling*, *autonomie* en *leidinggevende*. Dit resultaat ondersteunt hypothese 2: *Professionals hechten meer waarde aan intrinsieke dan aan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie*.

De regressieanalyse heeft laten zien dat er geen relatie is tussen de scores op de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en de aantrekkelijkheid van de bevraagde organisaties in de financiële dienstverlening. Concreet betekent dit dat de voorkeuren die aankomende professionals voor de

financiële dienstverlening ten aanzien van werk hebben, geen graadmeter zijn voor de organisaties die zij al dan niet aantrekkelijk vinden. De regressieanalyse heeft dus geen ondersteuning gevonden voor hypothese 3: *Intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie hebben voor professionals meer invloed op organisatieaantrekkelijkheid dan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.*

Voor iedere individuele factor van organisatieaantrekkelijkheid is in hypothese 4 tot en met 14 verondersteld dat deze van invloed op organisatieaantrekkelijkheid zijn voor professionals. Deze hypothesen worden op basis van het resultaat van de regressieanalyse dus ook niet ondersteund.

Ook is onderzocht of Person-Organization fit organisatieaantrekkelijkheid kan verklaren. De regressieanalyse heeft hierbij een significante relatie tussen organisatieaantrekkelijkheid en complementary en supplementary Person-Organization fit laten zien. Dit betekent inderdaad dat aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk vinden wanneer ze denken dat een van de twee voorziet in wat de ander verlangt én denken gemeenschappelijke fundamentele eigenschappen te bezitten. Dit resultaat ondersteunt hypothese 1: *Person-Organization fit bepaalt organisatieaantrekkelijkheid voor professionals.*

Samenvattend is de conclusie van de externe analyse dat aankomende professionals voor de financiële dienstverlening de meeste waarde hechten aan intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie. Dit betreft de factoren *uitdaging, ontwikkeling, autonomie* en *leidinggevende*. Dit resultaat heeft ondersteuning opgeleverd voor hypothese 2. Er is hierbij echter geen significante relatie gevonden met organisatieaantrekkelijkheid. Hypothese 3 tot en met 14 worden daarmee niet ondersteund. Wel is duidelijk geworden dat complementary en supplementary Person-Organization fit organisatieaantrekkelijkheid verklaard voor deze populatie. Dit resultaat ondersteunt hypothese 1.

Hoofdstuk 5: Conclusies, aanbevelingen en discussie

Dit onderzoek is uitgevoerd voor financiële dienstverlener SNS REAAL. Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de factoren die een organisatie aantrekkelijk maken voor professionals. Hier kunnen vervolgens aanbevelingen voor een effectief employer brand voor organisaties in de financiële dienstverlening uit afgeleid worden.

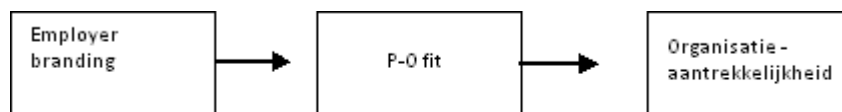
Op basis van deze doelstelling is in hoofdstuk 1 de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke factoren maken voor zowel huidige- als aankomende professionals in en voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk, en hoe moet op basis hiervan een employer brand eruit komen te zien?

Om tot een antwoord op deze vraag te kunnen komen is er een aantal deelvragen opgesteld:

- 1) Wat is employer branding?
- 2) Wat wordt verstaan onder organisatieaantrekkelijkheid?
- 3) Wat onderscheidt professionals van niet-professionals?
- 4) Welke factoren liggen voor professionals ten grondslag aan organisatieaantrekkelijkheid?
 - 4a) Welke factoren maken voor huidige professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?
 - 4b) Welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?
- 5) Welke beslissingen voor employer branding maakt deelvraag 4 noodzakelijk?

Er is hierbij uitgegaan van het volgende onderzoeksmodel:



De deelvragen splitsen de onderzoeksvraag in een theoretisch (deelvraag 1 tot met 4), een empirisch (deelvraag 4a en 4b), en een aanbevelend deel (deelvraag 5). In deze volgorde, en aan de hand van het onderzoeksmodel, zullen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek dan ook gepresenteerd worden in dit hoofdstuk. Tenslotte zal in paragraaf 5.4 gereflecteerd worden op het onderzoek in de vorm van een discussie.

5.1 Theoretisch deel

Het theoretisch kader in hoofdstuk 2 heeft een antwoord op deelvraag 1 tot en met 4 opgeleverd. In dit hoofdstuk is een definitie voor employer branding afgebakend. Er is naar voren gekomen dat employer branding voortgekomen is uit de marketingtraditie. Daarin vormt *branding* een manier waarop organisaties hun product(en) of organisatie als merk kunnen positioneren. Binnen HRM betekent *employer branding* het aanbieden van een unieke en specifieke werkervaring om zo potentiële werknemers aan te trekken en huidige werknemers te behouden. Het werkt dus twee kanten op. Binnen dit onderzoek is de volgende definitie van employer branding gehanteerd:

‘Het ontwikkelen van een aantrekkelijke organisatie-identiteit, gericht op het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële werknemers’ (Backhaus & Tikoo, 2004: 501, 502, aangepast naar eigen onderzoeksdoelstelling)

Daarnaast wordt er onderscheid gemaakt tussen *employer branding* en *het employer brand*. Bij employer branding gaat het dus om bovenstaand beschreven proces waarbij een bepaald employer brand tot stand komt. Het employer brand is daarbij 'een onderscheidende en aantrekkelijke organisatie-identiteit'.

Met betrekking tot organisatieaantrekkelijkheid is naar voren gekomen dat de mate waarin een individu zich aangetrokken voelt tot een organisatie afhangt van interesses, behoeften, voorkeuren en persoonlijkheid. Desondanks hebben eerdere onderzoeken verschillende factoren als belangrijke elementen bestempeld. Onderzoek naar organisatieaantrekkelijkheid gaat vaak uit van Person-Organization fit: de verenigbaarheid van individu en organisatie. Hoe groter de *fit* tussen deze twee, hoe groter de kans dat een individu zich aangetrokken voelt tot de organisatie. Deze theorie heeft een uitgangspunt gevormd voor het huidige onderzoek, voor het al dan niet verklaren van de resultaten over organisatieaantrekkelijkheid. Person-Organization fit is in navolging van Kristof (1996) gedefinieerd als de verenigbaarheid van personen en organisaties die ontstaat wanneer (a) in ieder geval een van de twee voorziet in wat de ander verlangt, of (b) ze dezelfde fundamentele eigenschappen bezitten, of (c) allebei (Kristof, 1996: 4). In deze definitie zit het onderscheid tussen *complementary* (onderdeel a) en *supplementary* (onderdeel b) Person-Organization fit verwerkt, waarvan bij de conceptualisering van dit begrip vaak wordt uitgegaan. Zo ook in het huidige onderzoek. Voor de operationalisering van P-O fit is uitgegaan van subjectieve of *perceived* Person-Organization fit, oftewel de mate waarin een individu zichzelf vindt passen binnen de waarden van een organisatie.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn professionals. Op basis van de theoretische verkenning over dit begrip is geconcludeerd dat er een onderscheid te maken is tussen een traditionele en een modernere, nieuwe professional. De omschrijving van de traditionele professional past minder goed in de huidige kenniseconomie waarin het vermogen om kennis te ontwikkelen en toe te passen steeds belangrijker wordt. De nieuwe professional wordt daarom gezien als een kenniswerker; een werknemer die door zijn hoge niveau van opleiding kennis al krachtige bron bij zich draagt en daarmee een belangrijke rol speelt in de kenniseconomie.

Er wordt van uitgegaan dat de onderzoekspopulatie van het onderzoek tot deze *nieuwe professional* behoort. De onderzoekspopulatie bestaat namelijk uit werknemers en studenten met HBO of WO opleidingsniveau en er wordt geconcludeerd dat zij door hun opleidingsniveau de huidige en aankomende kenniswerkers zijn die onder deze noemer vallen.

Vervolgens is besloten om aan de hand van de vier kenmerken van de arbeidssituatie volgens Van der Parre (1996) factoren van organisatieaantrekkelijkheid af te leiden. Hij onderscheidt twee intrinsieke kenmerken: arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen, en twee extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie: arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Op basis van de omschrijvingen van deze kenmerken en literatuur over organisatieaantrekkelijkheid zijn elf factoren onderscheiden (Van de Parre, 1996: 49, 50; De Groot, 2005; Aiman-Smith, 2001; Lievens, 2001). Deze factoren zijn in onderstaande tabel weergegeven. De verwachtingen hierbij met betrekking tot professionals zijn geformuleerd in hypotheses.

Arbeidsinhoud	Arbeidsverhoudingen	Arbeidsvoorwaarden	Arbeidsomstandigheden
Uitdaging Afwisseling Autonomie Ontwikkelingsmogelijkheden	Collega's Leidinggevende	Salaris Promotiemogelijkheden Secundaire arbeidsvoorwaarden	Status van de organisatie Balans werk en privé

5.2 Empirisch deel

Het empirisch gedeelte van dit onderzoek heeft betrekking op deelvraag 4a en 4b. Door middel van een interne en een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid is getracht inzicht te verkrijgen in de factoren die voor zowel huidige als aankomende professionals een organisatie aantrekkelijkheid maken.

Interne analyse

De interne analyse van organisatieaantrekkelijkheid was gericht op huidige professionals in de financiële dienstverlening en is verricht in de vorm van een documentanalyse. Er is een beroep gedaan op secundaire data afkomstig uit bestaande onderzoeken naar de tevredenheid binnen SNS REAAL. De drie onderzoeken die voorhanden waren zijn onderworpen aan een grondige analyse om de bruikbaarheid te bepalen. De vraagstelling, betrouwbaarheid, interne en externe validiteit, en theoretische en praktische relevantie zijn beoordeeld om zo een oordeel te kunnen vellen over de kwaliteit van de onderzoeken. Op basis hiervan is besloten om twee onderzoeken te gebruiken voor de interne analyse. De resultaten uit een medewerkersonderzoek onder het gehele personeelsbestand van SNS REAAL zijn in zijn geheel gebruikt en de resultaten van een onderzoek onder trainees binnen SNS REAAL zijn gedeeltelijk gebruikt. Het medewerkersonderzoek is als betrouwbaarder en meer valide beoordeeld dan het onderzoek onder trainees, maar omdat het feitelijke documentatie betreft is er gesteld dat de data uit het laatstgenoemde onderzoek toch bruikbaar konden zijn om de resultaten te ondersteunen dan wel tegen te spreken.

De interne analyse heeft vervolgens een antwoord gegeven op deelvraag 4a: *welke factoren maken voor huidige professionals in de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?*

Op basis van de documentanalyse is namelijk geconcludeerd dat alle eerdergenoemde factoren voor professionals in de financiële dienstverlening van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid. Alle factoren worden in het medewerkersonderzoek van Effactory positief gewaardeerd, met slechts kleine verschillen tussen iedere opeenvolgende factor. Wat daarbij wel duidelijk naar voren komt is dat de intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie het hoogst worden gewaardeerd. *Collega's*, *leidinggevende* en *werkzaamheden* (waaronder *uitdaging*, *afwisseling* en *autonomie* geschaard zijn) worden achtereenvolgend het best gewaardeerd door professionals in de financiële dienstverlening. De extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie worden dus minder hoog gewaardeerd dan de intrinsieke factoren, maar zijn wel degelijk van invloed op organisatieaantrekkelijkheid aangezien deze ook positief gewaardeerd worden. Deze resultaten worden redelijk ondersteund door het onderzoek onder trainees van Bierens & van Hooft. Ook hierin zijn de hoogst gewaardeerde factoren intrinsieke kenmerken van arbeid, alleen de volgorde in waardering verschilt.

Samenvattend is de conclusie van de interne analyse dus dat alle factoren voor huidige professionals in de financiële dienstverlening van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid, maar intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie daarbij duidelijk het hoogst gewaardeerd worden.

Externe analyse

De externe analyse was gericht op aankomende professionals voor de financiële dienstverlening en is uitgevoerd in de vorm van een enquête. Dit gedeelte van het onderzoek was dus van kwantitatieve aard. Er is hiermee een antwoord gegeven op deelvraag 4b: *welke factoren maken voor aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk?*

De data-analyse heeft uitgewezen dat het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie in de dataset terug is te vinden in drie factoren, die aan de hand van eerdere onderzoeksresultaten (Vandenabeele et al, 2004) zijn onderverdeeld als *hard extrinsiek*, *zacht*

extrinsiek en *intrinsiek*. Vervolgens bleken de intrinsieke factoren het hoogst te worden gewaardeerd en deze onderlinge verschillen op de gemiddelde scores bleken ook significant. Aankomende professionals voor de financiële dienstverlening hechten dus de meeste waarde aan de factoren *uitdaging, ontwikkeling, autonomie* en *leidinggevende*. Bij deze laatste gaat het dan om de directe relatie met en kwaliteit van de leidinggevende.

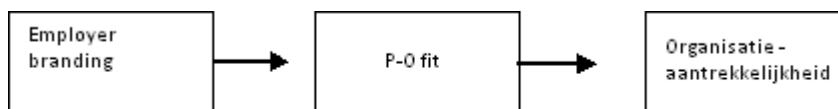
Er is vervolgens geen relatie tussen de scores op de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en de aantrekkelijkheid van de bevraagde organisaties in de financiële dienstverlening gevonden. Dit impliceert dat de voorkeuren die aankomende professionals voor de financiële dienstverlening als ten aanzien van werk hebben, geen graadmeter zijn voor de organisaties die zij al dan niet aantrekkelijk vinden.

Daarnaast is onderzocht of Person-Organization fit organisatieaantrekkelijkheid kan verklaren. De regressieanalyse heeft hierbij een significante relatie tussen organisatieaantrekkelijkheid en complementary en supplementary Person-Organization fit laten zien. Dit betekent dat aankomende professionals voor de financiële dienstverlening een organisatie aantrekkelijk vinden wanneer ze denken dat de organisatie voorziet in wat ze verlangen én denken gemeenschappelijke fundamentele eigenschappen te bezitten.

5.3 Aanbevelend deel

Nu de conclusies van de interne en externe analyses van organisatieaantrekkelijkheid besproken zijn, rest de vraag welke beslissingen voor employer branding uit deze inzichten afgeleid kunnen worden. Daarmee wordt een antwoord gegeven op deelvraag 5: *Welke beslissingen voor employer branding maken deelvraag 4a en 4b noodzakelijk?*

Daarmee wordt weer teruggekeerd naar het onderzoeksmodel:



Employer branding wordt dus gezien als het proces waarin een bepaalde organisatie-identiteit gecreëerd wordt. Deze organisatie-identiteit bewerkstelligt op basis van de *fit* tussen persoonlijke en organisatiewaarden: Person-Organization fit, een bepaalde mate van organisatieaantrekkelijkheid bij een individu. Voor de uitvoering van het huidige onderzoek is er teruggeredeneerd: er is onderzocht wat organisatieaantrekkelijkheid bepaalt voor huidige en aankomende professionals, en uitgaande van het idee van P-O fit was de vraag hoe die organisatie-identiteit, oftewel *het employer brand* er dan uit zou moeten zien. Hiervoor volgt nu een aantal aanbevelingen.

Allereerst zal er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd voor organisaties in de Nederlandse financiële dienstverlening in het algemeen, vervolgens specifiek voor de onderzoeksorganisatie SNS REAAL.

5.3.1 Aanbevelingen voor organisaties in de Nederlandse financiële dienstverlening

Aanbeveling 1: Voer een organisatiebreed onderzoek uit om te achterhalen wat de organisatie een aantrekkelijke werkplek maakt

De interne analyse van het huidige onderzoek is gebaseerd op bedrijfsdocumentatie van SNS REAAL over de tevredenheid binnen de organisatie. Het is voor organisaties in de Nederlandse financiële dienstverlening aan te bevelen om voor het ontwikkelen van een employer brand te achterhalen wat de specifieke organisatie tot een aantrekkelijke werkplek maakt, zodat het employer brand aansluit op zowel de ideeën die binnen de organisatie heersen over de aantrekkelijkheid ervan, als op de voorkeuren en verlangens van potentiële werknemers. De boodschap die met het employer brand uitgedragen wordt moet namelijk wel overeenkomen met de organisatiecultuur.

Aanbeveling 2: Sluit met het employer brand aan bij de waarde die professionals hechten aan intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat voor huidige professionals in de financiële dienstverlening intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie het meest van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid. De externe analyse heeft dit bevestigd voor aankomende professionals: aan intrinsieke factoren wordt de meeste waarde toegeschreven. Het is voor het aantrekken, motiveren en behouden van huidige en potentiële professionals daarom aan te raden dat organisaties in de financiële dienstverlening hier aandacht aan besteden, willen zij een aantrekkelijke organisatie-identiteit, oftewel: employer brand, neer kunnen zetten.

Tegelijk is er met de externe analyse geen aanwijsbare relatie gevonden tussen de voorkeuren die aankomende professionals hebben ten aanzien van werk en de aantrekkelijkheid van de bevroegde organisaties in de financiële dienstverlening. Wel is er aangetoond dat organisatieaantrekkelijkheid verklaard kan worden aan de hand van Person-Organization fit. Hieruit volgt aanbeveling 3:

Aanbeveling 3: Benadruk in het employer brand de verenigbaarheid van persoon en organisatie

Er is een relatie tussen complementary en supplementary P-O fit gevonden, wat impliceert dat aankomende professionals een organisatie aantrekkelijk vinden wanneer ze denken dat de organisatie tegemoet komt aan hun verlangen én denken dat zij en de organisatie gemeenschappelijke fundamentele eigenschappen bezitten. Dit resultaat betekent voor de praktijk dat het belangrijk is om de nadruk te leggen op die verenigbaarheid tussen persoon en organisatie. Organisaties in de financiële dienstverlening moeten door middel van het employer brand (potentiële) werknemers proberen aan te spreken op de persoon en daarmee aan te geven waarom iemand in het profiel past en waarom de organisatie de individuele verlangens vervult.

5.3.2 Aanbevelingen voor SNS REAAL

Aanbeveling 1: Benadruk in het employer brand de aanwezigheid van de intrinsieke factoren binnen de organisatie en werkzaamheden

De interne analyse heeft uitgewezen dat alle factoren van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid voor huidige professionals in de financiële dienstverlening. Daarbij werden de intrinsieke factoren het hoogst gewaardeerd, waarbij *collega's*, *leidinggevende* en de inhoud van werkzaamheden (*uitdaging*, *autonomie* en *afwisseling*) het duidelijkst naar voren komen.

Dit impliceert dat men hierover het meest tevreden is en dat deze factoren dus goed worden vertegenwoordigd binnen de organisatie. Tegelijkertijd weerspiegelt de tevredenheid de *fit* van persoonlijke en organisatiewaarden, en dus de aantrekkelijkheid van de factoren.

De externe analyse heeft laten zien dat aankomende professionals voor de financiële dienstverlening ook de meeste waarden hechten aan de intrinsieke factoren *uitdaging, ontwikkeling, autonomie* en *leidinggevende*. Op basis van deze resultaten van de interne en externe analyse is het aan te bevelen om in het employer brand de nadruk te leggen op de aanwezigheid van deze intrinsieke kenmerken binnen de organisatie en de werkzaamheden aldaar, aangezien de potentiële werknemers hier ook waarde aan blijken te hechten.

Er is in de externe analyse echter geen aanwijsbare relatie gevonden tussen de voorkeuren die aankomende professionals ten aanzien van werk hebben en de organisaties in de financiële dienstverlening die zij al dan niet aantrekkelijk vinden. Voor SNS REAAL kan dan ook geen profiel geschetst worden van de voorkeuren van aankomende professionals die SNS REAAL als aantrekkelijke werkgever beoordelen. Er is wel naar voren gekomen dat SNS REAAL met betrekking tot de aantrekkelijkheid als werkgever op de vijfde plaats van de zes bevroegde organisaties in de financiële dienstverlening komt. Dit is geen hoge score en hoewel het resultaat niet significant was, geeft de huidige dataset hiermee wel aan dat employer branding wellicht een goed instrument kan vormen voor SNS REAAL om zich tot een aantrekkelijkere werkgever te ontwikkelen voor potentiële werknemers. Dit onderzoek geeft namelijk een aantal handvatten waarmee ingespeeld kan worden op de behoeften van deze potentiële werknemers.

Aanbeveling 2: Benadruk in het employer brand de verenigbaarheid van persoon en organisatie

Zoals al eerder besproken heeft het onderzoek laten zien dat Person-Organization fit organisatieaantrekkelijkheid verklaart. Het is daarom aan te raden om die verenigbaarheid van persoon en organisatie te benadrukken. Dit houdt in dat zowel huidige als potentiële werknemers aan moeten worden gesproken op de persoon en er moet worden benadrukt waarom iedere individu binnen het profiel van de organisatie past. Daarnaast is het van belang om te benadrukken waarom en op welke manier SNS REAAL tegemoet komt aan de verlangens van de (potentiële) werknemers en wat deze zelf toe kunnen voegen aan de organisatie. Dit maakt het belangrijk om flexibiliteit in de organisatie in te bouwen, zodat iedere individu daar met zijn variabele profiel terecht kan. SNS REAAL komt daarin al tegemoet door de overgang naar *Het Nieuwe Werken*. Hierin is veel ruimte voor flexibiliteit door de mogelijkheid om vanuit huis te werken en de eigen tijd in te delen. Door HNW en haar uitgangspunten binnen SNS REAAL te benadrukken in het employer brand kan SNS REAAL laten zien hoe iedere individu past binnen de organisatie. Dit vormt een begin waar vanuit de verenigbaarheid van persoon en organisatie verder uit kan worden gebouwd.

Op deze manier wordt ook gelijk antwoord gegeven op de vraag die met de titel van dit onderzoek gesteld wordt: *One brand fits all?!* Om met een organisatiebreed employer brand iedere individu aan te kunnen spreken is het dus belangrijk om het idee dat Person-Organization fit organisatieaantrekkelijkheid bepaalt in ogenschouw te nemen en op deze manier het employer brand in te steken.

5.4 Discussie

Nu de conclusies en aanbevelingen zijn gepresenteerd zal er worden gereflecteerd op het onderzoek. De uitkomsten van het onderzoek zullen worden besproken in het licht van de huidige stand van de wetenschap. Daarnaast zal er gereflecteerd worden op de zwakkere punten van het onderzoek. Als laatste zullen de suggesties voor vervolgonderzoek besproken worden.

5.4.1 Uitkomsten onderzoek in relatie tot de huidige stand van de wetenschap

In hoofdstuk 1 is besproken wat dit onderzoek wetenschappelijk gezien relevant maakt. Aangezien het onderzoek is uitgevoerd voor SNS REAAL en is voortgekomen uit een praktische vraag van die organisatie, is allereerst gesteld dat het onderzoek als praktijkgericht wetenschappelijk is aan te merken. Wetenschappelijk gezien levert het onderzoek een bijdrage aan het inzicht in organisatieaantrekkelijkheid voor huidige en aankomende professionals in en voor de financiële dienstverlening, waarmee een effectieve invulling van employer branding geboden wordt. Zodoende heeft de literatuurstudie in hoofdstuk 2 een aantal hypothesen opgeleverd met betrekking tot organisatieaantrekkelijkheid en professionals. Een aantal daarvan is door het huidige onderzoek bevestigd, maar ook een aantal niet. Er zal nu worden ingegaan op de betekenis hiervan voor de wetenschap.

Het onderzoek heeft bevestigd dat zowel huidige als aankomende professionals meer waarde aan intrinsieke dan aan extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie hechten, wat in overeenstemming is met wat eerder onderzoek heeft laten zien (o.a. De Groot, 2005; Rainey, 2009; Van Hoof, 2002). Deze uitkomst vormt daarmee nieuw bewijs voor de aanname in de literatuur dat professionals meer intrinsiek gemotiveerd zijn.

Daarnaast heeft het onderzoek bevestigd dat organisatieaantrekkelijkheid voor aankomende professionals te verklaren is aan de hand van Person-Organization fit. Zowel complementary- als supplementary fit speelt hierbij een rol. Ook deze uitkomst vormt nieuw bewijs voor de rol van P-O fit in organisatieaantrekkelijkheid en dan in het bijzonder voor de definiëring en conceptualisering van het begrip in navolging van Kristof (1996).

Wat betreft de relatie tussen de factoren van organisatieaantrekkelijkheid en organisatieaantrekkelijkheid an sich is er op basis van de interne analyse geconcludeerd dat voor huidige professionals alle factoren van invloed zijn op organisatieaantrekkelijkheid. De intrinsieke factoren scoren hierbij wel het hoogst. De interne analyse levert daarmee ondersteuning voor de aanname in de literatuur dat er voor iedere individu meerdere, zowel intrinsieke als extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie een rol spelen in organisatieaantrekkelijkheid (zie hoofdstuk 2).

Voor de externe analyse is echter voor geen van de factoren een significante relatie met organisatieaantrekkelijkheid gevonden. Dit is dus in strijd met eerdere onderzoeken. Enerzijds zou de uitkomst van de externe analyse te wijten kunnen zijn aan de manier waarop organisatieaantrekkelijkheid in de enquête gemeten is. Er zijn zes organisaties bevraagd door drie vragen per organisatie te stellen. Een uitgebreidere meting van dit concept zou wellicht meer inzichten kunnen opleveren. Anderzijds bevestigd deze uitkomst van het onderzoek ook weer de rol van Person-Organization fit in organisatieaantrekkelijkheid: organisatieaantrekkelijkheid komt niet tot uiting in factoren of kenmerken van de arbeidssituatie, maar ontstaat in de verenigbaarheid van persoon en organisatie.

5.4.2 Punten van reflectie

Aan ieder onderzoek zijn zwakkere punten aan te wijzen, zo ook aan het voorliggende onderzoek. De secundaire data die voor de interne analyse gebruikt zijn maakten het met het oog op de tijd mogelijk om zowel een interne als een externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid uit te voeren. Daarbij werd tegemoet gekomen aan de eis van SNS REAAL om in ieder geval intern onderzoek te evalueren. Toch kleven er ook nadelen aan het gebruik van secundaire data. De data zijn al bewerkt, dus is het alleen mogelijk de aspecten te gebruiken die direct aansluiten op het eigen onderzoeksontwerp, onderzoeksvraag en overige uitgangspunten. De data moesten daarom worden ingepast binnen de theoretische uitgangspunten die in hoofdstuk 2 zijn opgesteld, zoals binnen de factoren van organisatieaantrekkelijkheid. Het was daarom bijvoorbeeld niet mogelijk om Person-Organization fit te meten voor de interne analyse, aangezien er geen ruwe data voorhanden was. Hierover kunnen nu alleen uitspraken worden gedaan voor de externe analyse.

Daarnaast hadden de gebruikte onderzoeken betrekking op tevredenheid, wat niet meteen hetzelfde is als organisatieaantrekkelijkheid. Met behulp van literatuur was mogelijk om de resultaten zo te interpreteren dat deze toch bruikbaar waren, maar het blijft roeien met de riemen die je hebt. Hetzelfde geldt voor de afbakening van de onderzoekspopulatie: huidige professionals in de financiële dienstverlening. Doordat het opleidingsniveau van werknemers binnen SNS REAAL niet bijgehouden wordt, was het onduidelijk of het totaal aantal respondenten van het medewerkersonderzoek representatief waren voor de totale populatie hoogopgeleiden binnen organisatie. Doordat de totale respons op het medewerkersonderzoek 74 procent is, wat 5526 werknemers betekent en daarvan 3762 respondenten HBO of WO opleidingsniveau hebben, is er vanuit gegaan dat de populatie professionals binnen SNS REAAL wel goed gerepresenteerd is. De precieze omvang van de steekproef blijft echter onduidelijk.

Een ander nadeel van het gebruik van secundaire data ligt in het feit dat beide onderzoeken bedrijfsdocumentatie betreffen en daarom vertrouwelijk zijn. Ze kunnen daarom niet als bijlage worden toegevoegd aan het huidige onderzoek. De bevindingen zijn voor de interne analyse niet verder controleerbaar dan hoe ze zijn beschreven in de interne analyse. Er is daarom getracht een zo uitgebreid mogelijke beschrijving van de inhoud en opzet van de onderzoeken te geven, aan de hand van de checklist voor secundaire data van Saunders (2008) en de zes kenmerken van onderzoek (Van Zanten, 2006).

Voor de interne analyse zijn de uitspraken grotendeels gebaseerd op het medewerkersonderzoek (Effectory, 2010), maar zijn de feiten uit het onderzoek onder trainees van Bierens & Van Hoof (2009) ook gebruikt om te onderzoeken of deze de uitkomsten van het medewerkersonderzoek ondersteunen dan wel tegenspreken. Er is gebleken dat het onderzoek onder trainees gedeeltelijk ondersteuning levert. De belangrijkste kenmerken van het werken bij SNS REAAL volgens trainees zijn deels vergelijkbaar met de hoogst gewaardeerde hoofdfactoren in het medewerkersonderzoek, maar de volgorde in waardering verschilt. Drie van de vijf belangrijkste kenmerken zijn ook te scharen onder de intrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie.

Het verschil in uitkomsten onder dezelfde populatie is mogelijk te wijten aan het feit dat het onderzoek van Bierens & Van Hooft onder trainees is uitgevoerd. Trainees zijn volgens de uitgangspunten van het huidige onderzoek aan te merken als professionals, maar het zijn wel startende professionals. Het medewerkersonderzoek betreft alle professionals binnen de organisatie, en de uitkomst representeert dus de mening van startende tot senior professionals. Daarnaast zijn de onderzoeken niet op dezelfde wijze opgezet. Het medewerkersonderzoek is door onderzoeksorganisatie Effectory uitgevoerd en dat van Bierens & Van Hooft door twee werknemers van de afdeling Recruitment & Mobiliteit van SNS REAAL.

De enquête waarmee de externe analyse van organisatieaantrekkelijkheid is uitgevoerd, is opgesteld ten behoeve van een zo betrouwbaar mogelijke meting. Doordat het verspreiden van de link van de enquête afhankelijk was van vijf verschillende onderwijsinstellingen, kon deze niet overal op exact hetzelfde moment worden gepubliceerd. Dit is een consequentie van het doen van onderzoek onder studenten en daarmee het onder de aandacht brengen van het onderzoek in de handen van onderwijsinstellingen leggen.

Daarnaast bleek de afbakening van de onderzoekspopulatie van de externe analyse verwarrend. In Utrecht hoort de faculteit van Bestuurs- en Organisationswetenschap onder REBO: Recht, Economie en Bestuurs- en Organisationswetenschap. Niet alle studenten bleken daarvan op de hoogte te zijn. Wellicht had een hogere respons bereikt kunnen worden wanneer er voor een duidelijkere, andere afbakening gekozen was.

Ook is bij de data-analyse gebleken dat de man/vrouw verhouding in de dataset niet representatief is voor de totale populatie aankomende professionals voor de financiële dienstverlening. Er is paragraaf 4.4 van hoofdstuk 4 geconcludeerd dat dit een consequentie is geweest van het onderzoeksontwerp, omdat het bij de verspreiding van een online enquête niet mogelijk was om de ene groep meer kans te bieden om aan het onderzoek deel te nemen dan de andere groep. Dit is een minpunt van het onderzoek, maar omdat dit onderzoek geen uitspraken doet over organisatieaantrekkelijkheid in relatie tot geslacht is besloten om er vanuit te gaan dat de resultaten van de externe analyse toch geldend zijn voor de totale populatie.

Voor het meten van organisatieaantrekkelijkheid zijn in hoofdstuk 2 op basis van de literatuur elf factoren onderscheiden die onder intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie geschaard zijn. In de enquête voor de externe analyse zijn voor elk van deze factoren van organisatieaantrekkelijkheid minimaal drie vragen gesteld om het belang van iedere factor voor aankomende professionals te meten. Bij de data-analyse liet de factoranalyse echter zien dat de factor *secundaire arbeidsvoorwaarden* zowel onder *hard extrinsiek* als *zacht extrinsiek* hoort. Er is daarom besloten om deze factor verder buiten beschouwing te laten in de data-analyse, waardoor hier dus geen uitspraken over gedaan konden worden. Er is onderzocht of er door het weglaten van dit item andere resultaten zijn bereikt dan wanneer dit niet zou worden gedaan, maar dat is niet aan de orde. Het is desalniettemin spijtig dat de resultaten over *secundaire arbeidsvoorwaarden* buiten beschouwing moesten worden gelaten.

5.4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van het voorafgaande zal nu worden ingegaan op de aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Zoals besproken is het voor employer branding van belang dat de waarden die een organisatie in een employer brand wil uitdragen, overeenkomen met de organisatiecultuur en de opinie van huidige werknemers. Daarnaast moet het ook aansluiten op datgene waar potentiële werknemers (in welke vorm dan ook) naar verlangen. Voor vervolgonderzoek is het daarom aan te raden om voor de interne analyse een organisatiebreed onderzoek uit te voeren naar datgene wat de organisatie aantrekkelijk maakt. Door in plaats van een beroep te doen op secundaire data zelf ruwe data te verzamelen, kunnen hierop analyses worden uitgevoerd die exact afgestemd zijn op de uitgangspunten van onderzoek en kunnen er gefundeerde uitspraken worden gedaan.

Daarnaast is het om gefundeerde en generaliseerbare uitspraken te kunnen doen belangrijk om er zorg voor te dragen dat de (eventuele) steekproef die gehanteerd wordt representatief is voor de samenstelling van de totale populatie die onderzocht wordt.

Voor het meten van organisatieaantrekkelijkheid en het bepalen van de factoren hierbij is het aan te raden om de onderverdeling in intrinsieke en extrinsieke kenmerken van de arbeidssituatie verder uit te diepen. Uit de factoranalyse in de externe analyse is gebleken dat de items in drie factoren onder

te verdelen waren, en bleek *secundaire arbeidsvoorwaarden* op twee daarvan ongeveer even sterk te laden. Dit item moest daarom buiten beschouwing worden gelaten voor de verdere data-analyse. Om dergelijke uitkomsten te voorkomen is het raadzaam om op basis van literatuur een andere, uitgebreidere onderverdeling van factoren te maken, aangezien het onderscheid intrinsiek versus extrinsiek niet zo rechtlijnig blijkt.

Voor het meten van Person-Organization fit in relatie tot organisatieaantrekkelijkheid is het aan te raden om bevraagde organisaties uitgebreider te presenteren en meerdere vragen per organisatie te stellen. Omdat voor het huidige onderzoek gekozen is om de vragenlijst beknopt te houden, is dit onderdeel vrij beperkt gebleven. Het is daarom aan te bevelen om verschillende organisaties te beschrijven met betrekking tot (bijvoorbeeld) arbeidsvoorwaarden en op basis daarvan meerdere vragen te stellen waaruit organisatieaantrekkelijkheid afgeleid kan worden. Op die manier zou wellicht wel een relatie kunnen worden aangetoond tussen verschillende factoren en organisatieaantrekkelijkheid.

Tenslotte: het huidige onderzoek heeft zich gericht op professionals, omdat het met het oog op het tijdsbestek noodzakelijk was om het onderzoek op een bepaalde manier af te bakenen. Het zou daarom interessant zijn om te onderzoeken hoe een organisatiebreed employer brand eruit zou moeten zien, waarbij aandacht is voor alle opleidingsniveaus, achtergronden en leeftijdscategorieën in alle lagen van (een) organisatie(s).

Literatuurlijst

Aiman-Smith, L., Bauer, T.N. & D.M. Cable (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-237.

Backhaus, K. & S. Tikoo (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501-517.

Berthon, P., Ewing, M. & L.L. Hah (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24, 151-172.

Cable, D.M. & T.A. Judge (1996). Person-Organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294-311.

Caligiuri, P., Colakoglu, S., Cerdin, J. & M.S. Kim (2010). Examining cross-cultural and individual differences in predicting employer reputation as a driver of employer attraction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 137-151.

Edwards, M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39, 5-23.

Groot, S.A. de. (2005). *Presteren met Professionals. Prestatieverbetering binnen Kennisintensieve Organisaties*. Kluwer.

Hackman, J.R. & G.R. Oldham (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hart, H. 't, Boeije, H. en Hox J. (2005), *Onderzoeksmethoden*, Den Haag: Boom Onderwijs.

Highhouse, S., Lievens, F. & E.F. Sinar (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63, 986-1001.

Hoof, J.J. van, Bruin, P.E.M., Schoemaker, M.J.R. & A. Vroom (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Jennings, M., Werbel, J.D. & M.L. Power (2003). The impact of benefits on graduating student willingness to accept job offers. *Journal of Business Communication*, 40, 289-302.

Kerr, S., Von Glinow, M.A. & J. Schriesheim (1977). Issues in the Study of "Professionals" in Organizations: The Case of Scientist and Engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 329-345.

Kessels, J.M.W. (2004). De noodzaak om aantrekkelijk te zijn voor autonome professionals. *De nieuwe professional: het belang van autonomie en persoonlijk ondernemerschap. HRD thema*, 4, 9-13.

Kristof, A.L. (1996). Person-Organization Fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements and implication. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Latham, G.P. & C.T. Ernst (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16, 181-198.

- Lee, Y., Reiche B.S. & D. Song (2010). How do newcomers fit in? The dynamics between person-environment fit and social capital across cultures. *International Journal of Cross Cultural Management*, 10, 153-174.
- Lievens, F., Decaestecker, C. & P. Coetsier (2001). Organization Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective. *Applied Psychology: an International Review*, 50, 30-51.
- Lievens, F., Van Hove, G. & F. Anseel (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18: 45-49.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual*. Maidenhead: Open University Press.
- Parre, P. van der (1996). *Zonder arbeid geen zege*. Delft: Eburon.
- SCP (2005). *Toekomst arbeidsmarkt en sociale zekerheid: Notitie op verzoek van de vaste commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal*, Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Fransisco: Jossey- Bass.
- Saunders, M., Lewis, P. & A. Thornhill (2008). *Methoden en Technieken van Onderzoek*. Pearson Education Benelux.
- Sutherland, M. & W. Jordaan (2004). Factors Affecting the Retention of Knowledge Workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 2, 55-64.
- Steensel, K.M. van (2007). De Nieuwe Werknemer. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 81-104.
- Tonder, C.L. van (2004). At the Confluence of Organisation Development (OD) and Organisation Identity Theory (OIT): Enter Identity Interventions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30, 91-98.
- Trank, C.Q., Rynes, S.L. & R.D. Bretz, jr. (2002). Attracting applicants in the war for talent: differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16, 331-345.
- Turban, D.B., Forett, M.L. & C.L. Hendrickson (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation, Job and Organizational Attributes, and Recruiter Behaviors. *Journal of Vocational Behaviour*, 52, 24-44.
- Twenge, J.M., Campbell, S.C., Hoffman, B.J. & C.E. Lance (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142.
- Vandenabeele, W., Hondeghem, A. & T. Steen (2004). The Civil Service as an Employer of Choice in Belgium. How Work Orientations Influence the Attractiveness of Public Employment. *Review of Public Personnel Administration*, 24: 319-331.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & N. Anderson (2004). *Guide to Management Research Methods*. Oxford: Blackwell Publishing.

Wilensky, H.L. (1964). The Professionalization of Everyone? *The American Journal of Sociology*, 70, 137-158

Zanten, W.P.C. van (2006). *Academische vaardigheden 6: onderzoek faseren en probleemstellen*. Faculteit Managementwetenschappen. Open Universiteit Heerlen.

Websites

- <http://www.snsreaal.nl> 1 /over-ons/wie-zijn-wij.html .Bezocht op 7 maart 2011
2 /over-ons/missie.html . Bezocht op 7 maart 2011
3 /verantwoord-ondernemen/verantwoord-besturen.html . Bezocht op 7 maart 2011
4 / verantwoord-ondernemen/verantwoord-ondernemen.html . Bezocht op 7 maart 2011
- <http://www.effectory.nl> 1/over-effectory/over-effectory.aspx . Bezocht op 17 mei 2011
2/medewerkersonderzoek/werkwijze . Bezocht op 17 mei 2011
- <http://www.vandale.nl> Bezocht op 16 maart 2011
- <http://statline.cbs.nl/statweb/> Bezocht op 13 juli 2011

Vries, K. 24 september 2010, Werk ABC: secundaire arbeidsvoorwaarden. Intermediair (www.intermediair.nl, geraadpleegd 17 mei 2011).

Overige bronnen

Bierens, L. & V. van Hooft (2009). *Doelgroepenonderzoek trainees*. Utrecht: SNS REAAL.

CBS (2006). *Het Nederlandse ondernemingsklimaat in cijfers 2006*. Voorburg: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een toekomst die werkt*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Effectory (2010). *Medewerkersonderzoek SNS REAAL*. Effectory.

Knies, E. (2011). *Het maken van een vragenlijst*. Workshop kwantitatieve vaardigheden.

SNS REAAL (2010). *Employer branding 2011 en verder*. Utrecht: SNS REAAL.

Vlaanderen, D. van (2010). *Het werven van financieel personeel*. Utrecht: SNS REAAL.

Bijlage 1: Enquête



Organisatie aantrekkelijkheid voor professionals

Deze vragenlijst maakt onderdeel uit van mijn afstudeeronderzoek voor de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Ik onderzoek welke factoren organisaties aantrekkelijk maken voor aankomende professionals. Op deze manier wil ik inzichtelijk maken waar de toekomstige generatie arbeidskrachten behoefte aan heeft. Met mijn onderzoek maak ik je zoektocht naar een baan dus een stuk makkelijker als je bent afgestudeerd! Door deze vragenlijst in te vullen doe je dus niet alleen mij, maar ook jezelf een plezier!

De vragenlijst bestaat uit drie onderdelen en het invullen duurt niet meer dan vijf of tien minuutjes. Onderdeel A betreft een aantal algemene vragen, onderdeel B gaat in op jouw voorkeuren ten aanzien van werk en onderdeel C tenslotte heeft betrekking op jouw werkinteresses voor een aantal Nederlandse organisaties. Voorafgaand aan ieder onderdeel staat een instructie, lees deze goed door om vergissingen te voorkomen! We zijn geïnteresseerd in je mening, er bestaan dus geen foute antwoorden. Je gegevens blijven uiteraard anoniem.

Alvast hartelijk dank voor het meewerken aan mijn onderzoek!



Misha Verbeek

Om te kunnen controleren of jij tot de doelgroep van dit onderzoek behoort, allereerst deze vraag: volg je een HBO of WO opleiding aan een economische faculteit?

Ja

Nee

Vragenlijst: organisatieaantrekkelijkheid door aankomende professionals

Onderdeel A

Algemene vragen

Dit onderdeel gaat in op een aantal persoonlijke kenmerken. Bij iedere vraag kun je aangeven wat voor jou van toepassing is. Graag één antwoord aankruisen!

Wat is je geslacht ?	<input type="checkbox"/> Man <input type="checkbox"/> Vrouw
Wat is je leeftijd?	<input type="text"/>
In welke studiejaar zit je?	<input type="text"/>
Wat is je hoogst genoten opleiding tot nu toe ?	<input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> Universiteit <input type="checkbox"/> Anders
In welke stad studeer je?	<input type="checkbox"/> Utrecht <input type="checkbox"/> Amsterdam <input type="checkbox"/> Rotterdam <input type="checkbox"/> Leiden <input type="checkbox"/> Groningen <input type="checkbox"/> Maastricht <input type="checkbox"/> Nijmegen <input type="checkbox"/> Anders
Ben je van plan om na het afronden van je studie meteen te gaan werken?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee

Onderdeel B

Voorkeuren toekomstig werk

Dit onderdeel heeft betrekking op de voorkeuren die je hebt ten aanzien van je toekomstige werk. Per stelling kun je aangeven in welke mate je het er mee eens bent. Kijk goed naar de antwoordmogelijkheden om invulfouten te voorkomen!

Antwoordmogelijkheden	1. Helemaal mee oneens 2. Mee oneens 3. Noch mee oneens, noch mee eens 4. Mee eens 5. Helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk dat mijn werk bestaat uit uitdagende taken die het beste van mezelf vergen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Ik vind het belangrijk dat mijn werk vraagt om creativiteit en nieuwe ideeën	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik haal de meeste voldoening uit werk waarin ik de gelegenheid krijg om mijn vakbekwaamheid en talenten te gebruiken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om veel afwisselende taken binnen een functie te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat eenvoudige en moeilijke taken elkaar afwisselen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn werkzaamheden van elkaar verschillen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn werk uitzicht biedt om van functie en taak te kunnen veranderen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om in mijn werk zelf beslissingen te mogen nemen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om zelf verantwoordelijkheid te dragen voor de uitoefening van een taak	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om de vrijheid te hebben om mijn werk op mijn eigen manier in te kunnen vullen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn werk bijdraagt aan mijn persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om te beschikken over voldoende opleidingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om nieuwe kennis en vaardigheden te kunnen ontwikkelen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om goed met collega's samen te werken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om een goede verstandhouding met collega's te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Antwoordmogelijkheden	1. Helemaal mee oneens 2. Mee oneens 3. Noch mee oneens, noch mee eens 4. Mee eens 5. Helemaal mee eens
Ik vind team-spirit binnen een afdeling en organisatie erg belangrijk	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om een goede samenwerking met mijn directe leidinggevende te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om vertrouwen te kunnen hebben in mijn leidinggevende	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor regelmatige en goede functioneringsgesprekken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor een goede organisatie	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn leidinggevende zorgt voor een goede interne communicatie	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat het hoger management toegankelijk/aanspreekbaar is binnen de organisatie	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat ik een hoog salaris heb	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn salaris gekoppeld is aan mijn geleverde prestaties	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Ik vind het belangrijk dat mijn salaris vergelijkbaar is met dat van iemand met een gelijkwaardige opleiding en ervaring	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om flexibele werktijden te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om zelf te kunnen bepalen wanneer ik begin en stop met werken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Antwoordmogelijkheden	1. Helemaal mee oneens 2. Mee oneens 3. Noch mee oneens, noch mee eens 4. Mee eens 5. Helemaal mee eens
Ik vind het belangrijk om voldoende vakantiedagen te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om dichtbij mijn woonplaats te werken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om gebruik te kunnen maken van een individueel aangepast arbeidsvoorwaardenpakket (denk bijvoorbeeld aan opties als vakantiedagen of een bedrijfswagen in ruil voor salaris)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat mijn werk extra's zoals een bedrijfswagen biedt	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om zelf te kunnen onderhandelen over het startsalaris	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om de mogelijkheid te hebben om snel naar een hogere hiërarchische functie op te klimmen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk qua salaris snel door te groeien	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat er binnen de organisatie waar ik werk weinig competitie voor promotie is	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat de organisatie waar ik werk financieel succesvol is	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om bij een prestigieuze organisatie te werken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk dat de organisatie waar ik werk een jong en modern imago heeft	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om mijn privébelangen en mijn werkbelangen evenwichtig op elkaar af te stemmen	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijker om evenwicht te vinden tussen mijn werk en mijn privéleven, dan om een zware managementfunctie te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Ik vind het belangrijk om genoeg vrije tijd te hebben	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Onderdeel C

Aantrekkelijkheid van organisaties

Geef voor elk van de onderstaande stellingen aan in hoeverre je het ermee eens bent. **Let op:** hierbij zijn de antwoordmogelijkheden anders ingedeeld dan bij het vorige onderdeel!

Antwoordmogelijkheden	1. Helemaal mee oneens 2. Mee oneens 3. Mee eens 4. Helemaal mee eens 5. Geen mening
Ik zou graag bij ING willen werken	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 (geen mening)

Ik denk dat ING een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van ING	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik zou graag bij Deloitte willen werken	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat Deloitte een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van Deloitte	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik zou graag bij SNS REAAL willen werken	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat SNS REAAL een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van SNS REAAL	<input type="radio"/> 2 mening)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik zou graag bij Achmea willen werken	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat Achmea een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van Achmea	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik zou graag bij Rabobank willen werken	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat Rabobank een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van Rabobank	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik zou graag bij ABN Amro willen werken	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ABN Amro een organisatie is die tegemoet komt aan mijn verlang	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen
Ik denk dat ik pas binnen het profiel van ABN Amro	<input type="radio"/> 1 mening)	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5 (geen

Einde van de vragenlijst

Hartelijk dank voor je medewerking! Druk nu op de knop 'resultaten versturen' om de vragenlijst af te sluiten en de resultaten te verzenden.

Resultaten versturen

De publieke identiteit van SNS REAAL

Steeds meer organisaties, zowel publiek als privaat, claimen 'maatschappelijk verantwoord te ondernemen'. Er wordt op deze manier tegemoet gekomen aan eisen vanuit de maatschappij; organisaties tonen zo hun 'publieke identiteit'. In deze paper zal worden ingegaan op de publieke identiteit van organisaties. Allereerst zullen de ideeën uit de literatuur hierover worden uiteengezet en vervolgens zal dit worden toegepast op het onderzoeksthema en de organisatie waar het onderzoek voor deze masterscriptie is uitgevoerd: SNS REAAL.

SNS REAAL

SNS REAAL is een financiële dienstverlener op het gebied van bankieren en verzekeren die zich vooral richt op de Nederlandse retailmarkt, inclusief het midden- en klein bedrijf. De oorsprong ligt 200 jaar terug, bij de oprichting van regionale spaarbanken met een openbare nutsfunctie (www.snsreaal.nl 1, 2011). Als private organisatie wil SNS REAAL zich onderscheiden in de Nederlandse markt en de beste zijn in het winnen, helpen en behouden van klanten (www.snsreaal.nl 2, 2011).

Publiek of privaat?

Op het eerste gezicht lijkt het onderscheid tussen publieke- en private organisaties vrij duidelijk. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben er echter voor gezorgd dat er de afgelopen jaren steeds meer discussie is ontstaan over de verhouding tussen publiek en privaat (Noordegraaf, 2003: 3). Een voorbeeld hiervan is de overgang van een industriële - naar een kennissamenleving (Bovens, 2001 in Noordegraaf, 2003: 3). Hiermee zijn de karakteristieken van de publieke organisatie vervaagd. Het begrip 'publiek' heeft een meerledige betekenis gekregen, waardoor wordt gesteld dat een organisatie niet meer per definitie publiek of privaat is. De dichotome tegenstelling tussen publiek en privaat is dus losgelaten. Dit idee wordt verbonden met het contingentieperspectief: afhankelijk van de omstandigheden wordt een organisatie publieker of privater voorgesteld (Noordegraaf, 2003: 4). Hierop voortbordurend is het denken over organisaties in de vorm van publieke of private identiteiten (Gawthrop, 1984, in Noordegraaf, 2003: 6). Hierbij worden vier typen organisatorische posities onderscheiden waarmee de publieke, dan wel de private identiteit kan worden vastgesteld. Die vier typen zijn doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd, en orde. Op deze manier worden de organisatorische grondslag en omgeving losgekoppeld van de identiteit van een organisatie, en kan worden bekeken hoe een van oorsprong private organisatie zich bijvoorbeeld een publieke identiteit heeft aangemeten (Noordegraaf, 2003: 8). Dit is goed terug te zien in het HRM van organisaties, aangezien organisatorisch handelen maatschappelijk is ingebed (Noordegraaf, 2003: 9).

Boxall & Purcell (2008) stellen bijvoorbeeld dat de hoofddoelen van strategisch HRM zowel economisch als sociaal-politiek zijn. Het gaat hierbij enerzijds om het behalen van kosteneffectiviteit en organisatieflexibiliteit (economisch), en anderzijds om sociale legitimiteit en autonomie (sociaal-politiek) (Boxall & Purcell, 2008: 14-18). In het strategisch HRM-perspectief draait het dus niet alleen om financieel-economische prestaties, maar wordt ook de relatie met de maatschappij meegenomen. Sommige maatregelen in het beleid zijn nodig voor het naleven van regelgeving en maatschappelijke verantwoordelijkheid, en zijn niet direct op de economische doelen kosteneffectiviteit en organisatieflexibiliteit gericht (Leisink, 2005: 8). Het is noodzakelijk om sociale legitimiteit tegelijk met kosteneffectiviteit na te streven, omdat organisaties hiermee een bepaalde mate van flexibiliteit kunnen ontwikkelen en managers genoeg autonomie hebben om effectief te kunnen zijn (Boxall & Purcell, 2008: 20). Dit leidt dan uiteindelijk tot het hogere doel: als organisatie levensvatbaar blijven in de markt waarin geopereerd wordt (Boxall & Purcell, 2008: 37).

Er bestaan dus spanningen tussen de verschillende doelen. Niet alleen de marktstrategie, maar ook de maatschappelijke omgeving stelt eisen waaraan HRM dient te voldoen. De naleving van regels en maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben daar een rol in, los van de marktstrategie. De bijdrage van HRM aan maatschappelijke kwesties is onderhevig aan de spanningsverhouding tussen de doelen van HRM: kosteneffectiviteit, organisatieflexibiliteit en maatschappelijke legitimiteit (Leisink, 2005: 8-10).

Pauuwe (2004) ziet deze verhouding ook en heeft een model ontwikkeld waarin het spanningsveld tussen economische rationaliteit en relationele rationaliteit bij de vorming van HRM benadrukt wordt (Pauuwe, 2004, 90). De economische rationaliteit van HRM heeft betrekking op de strategische doelen van organisaties, zoals toegevoegde waarde, efficiëntie, effectiviteit, flexibiliteit, kwaliteit en innovativiteit. In het model komt dit naar voren als de Product/Market/Technology - dimensie (PMT). De HRM-activiteiten die uit deze dimensie voortkomen zijn gebaseerd op eisen vanuit de markt waarin een organisatie opereert en de concurrentie die daarin een rol speelt (Pauuwe, 2004: 90).

De relationele rationaliteit heeft betrekking op de menselijke doelen, zoals morele waarden, eerlijkheid, legitimiteit, participatie, duurzaamheid en solidariteit (Pauuwe, 2004: 4). Dit wordt in het model gerepresenteerd in de Social/Cultural/Legal –dimensie (SCL). De HRM-activiteiten die uit deze dimensie voortkomen hebben betrekking op eisen vanuit de maatschappij; maatschappelijke normen en waarden zoals eerlijkheid en legitimiteit (Pauuwe, 2004: 90).

Deze twee, op het eerste gezicht tegengestelde, dimensies kunnen op zo'n manier op elkaar kunnen worden afgestemd dat ze voor organisaties tot blijvend competitief voordeel leiden en tot levensvatbaarheid op de lange termijn (Pauuwe, 2004: 5). Naast deze twee dimensies spelen ook de strategische keuzes die in het verleden door een organisatie zijn gemaakt een rol bij de vorming van HRM-beleid - en activiteiten. Dit wordt de configuratie genoemd. Samen met de PMT- en SCL-dimensie oefent de configuratie weer invloed uit op de dominante coalitie. Hieronder vallen actoren als topmanagement, HR-medewerkers, ondernemingsraad en vakbonden. Deze hebben hun eigen normen, waarden en gedragingen en dragen daarmee bij aan de vorming van HRM-beleid – en activiteiten (Pauuwe, 2004: 92).

Nu zal met behulp van het model van Pauuwe (2004) wordt gekeken naar het (HRM)beleid dat SNS REAAL voert. Er zal worden geanalyseerd in hoeverre haar activiteiten te herkennen zijn in de PMT- en SCL-dimensie.

Analyse van het beleid van SNS REAAL

De missie van SNS REAAL is: eenvoudig in geldzaken. SNS REAAL wil de financiële dienstverlener zijn die geldzaken simpel en toegankelijk voor iedereen maakt (www.snsreaal.nl 2, 2011). Op de markt wil SNS REAAL zich onderscheiden door:

- onderscheidende merken die hun doelgroep optimaal bedienen.
- de klant centraal te stellen bij het ontwikkelen en aanbieden van producten en het geven van hulp, advies en service.
- sterke marktposities op basis van standaardproducten met een aantrekkelijke prijs-kwaliteitverhouding.
- een eenvoudige en kostenefficiënte organisatie met gemeenschappelijke IT-systemen en service centers om schaalvoordelen te realiseren.

(SNS REAAL, 2010: 14)

Deze waarden worden gedetermineerd door economische rationaliteit, zoals in de PMT-dimensie van Pauuwe (2004). De financiële crisis en de gevolgen hiervan hebben veel consumenten teleurgesteld. Het herwinnen van het vertrouwen en het onderscheidend zijn binnen de financiële dienstverlening in deze tijden is voor SNS REAAL daarom een belangrijk uitgangspunt. Om deze

doelstellingen te behalen wil SNS REAAL een hechte en effectieve organisatie zijn, met betrokken en ambitieuze medewerkers en een gezamenlijke kernwaarde (SNS REAAL, 2010: 70). Diverse HRM-activiteiten zijn erop gericht om dit te bewerkstelligen. Er zijn efficiencyprogramma's ingezet waardoor het totaal aantal fte is afgenomen. Daarnaast is SNS REAAL bezig met het implementeren van Het Nieuwe Werken, om een hogere productiviteit te kunnen behalen en de operationele kosten te kunnen verlagen (SNS REAAL, 2010: 73).

Nu wordt HRM-beleid volgens Pauwe (2004) dus ook bepaald door relationele rationaliteit, in het model onder de SCL-dimensie (Pauwe, 2004: 90). Als financiële dienstverlener heeft SNS REAAL te maken met institutionele regelgeving, zeker sinds de financiële crisis. Klanten, beleggers, wetgevers, toezichhouders en andere belanghebbenden stellen eisen aan de manier waarop financiële instellingen hun werkzaamheden uitoefenen. Vanuit Europa brengt dit de nodige extra regels met zich mee, zoals Basel III en Solvency II. In Nederland is dit onder andere tot uitdrukking gekomen in de Code Banken en, met ingang van 1 januari 2011, de Governance Principes van het Verbond van Verzekeraars (SNS REAAL, 2010: 76). SNS REAAL was betrokken bij het ontwerp van de Code Banken en heeft haar missie en kernwaarde hierop afgesteld (SNS REAAL, 2010: 6). Het resultaat hiervan is dat SNS REAAL onder andere haar productgoedkeuringsproces heeft aangescherpt, producten zijn aangepast en er gestart is met een duurzaam beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur en het senior management. Dit houdt in dat het totale salaris van de leden van de Raad van Bestuur onder het gemiddelde ligt van Nederlandse middelgrote financiële en niet-financiële instellingen (www.snsreaal.nl 3, 2011, SNS REAAL, 2010: 6). Dit duurzaam beloningsbeleid vormt een van de pijlers van het Verantwoord Ondernemen, wat samenhangt met de strategie, missie en kernwaarden van SNS REAAL. Hieronder zal het beleid voor Verantwoord Ondernemen van SNS REAAL kort worden toegelicht. Het berust op zes pijlers:

- Verantwoord besturen: een heldere besturingsstructuur, een sterk groepsbeleid, risicobeleid en een duurzaam beloningsbeleid.
- Verantwoord gedrag: integriteit van medewerkers, intermediairs en klanten.
- Verantwoorde bedrijfsvoering: goed werkgeverschap, visie op inkoop en een verantwoord milieubeleid.
- Verantwoorde producten: eenvoud in geldzaken door middel van richtlijnen en criteria waar de producten hiervoor aan moeten voldoen. Efficiënt en veilig, verantwoord beleggen.
- Verankering in de samenleving: stimuleren van maatschappelijke en culturele projecten, zelf deelnemen aan vrijwilligerswerk.
- Verantwoording en communicatie: aandeelhoudersvergaderingen, jaarverslagen, continue dialoog met klanten om producten en diensten te verbeteren. (www.snsreaal.nl 4, 2011)

Naast verantwoord ondernemen besteedt SNS REAAL aandacht aan duurzame inzetbaarheid. Werknemers waarvan de functie is komen te vervallen, worden geholpen bij het vinden van een passende functie binnen of buiten de organisatie. Hiervoor worden interne banenmarkten en open avonden georganiseerd. Ook wordt er bij het vervullen van interne functies eerst onderzocht of hiervoor een herplaatser geschikt is. op deze manier werden in 2010 46 procent van de vacatures vervuld door een interne kandidaat (SNS REAAL, 2010: 70).

Bovenstaande illustreert dat SNS REAAL als financiële dienstverlener, en als private organisatie, in haar beleid naast economische doelstellingen ook zeker sociaal-politieke doelen nastreeft. Enerzijds komt dit voort uit overheidsreguleringen, anderzijds kiest SNS REAAL zelf voor beleid op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame inzetbaarheid. Er kan worden gesteld dat SNS REAAL als private organisatie in zekere mate een publieke identiteit aanneemt.

Het onderzoeksthema

Het onderzoeksthema van de scriptie is employer branding. Employer branding heeft als doel om zowel binnen als buiten een organisatie een imago van onderscheidende en gewenste werkgever te creëren (Lievens, 2007: 48). Door snelle technologische veranderingen, wereldwijde concurrentie en de krapte op de Nederlandse arbeidsmarkt die zal ontstaan door ontgroening en vergrijzing, wordt het steeds lastiger om getalenteerde werknemers aan te trekken (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008: 4). Het is voor organisaties noodzakelijk om op dergelijke ontwikkelingen in te spelen. SNS REAAL wil een employer brand-strategie gaan uitzetten om op deze manier binnen de organisatie een hogere betrokkenheid en inzet te creëren, en tegelijkertijd getalenteerde werknemers en opvolgers aan te kunnen trekken (SNS REAAL, 2010: 1). Het doel van employer branding lijkt dus in eerste instantie voornamelijk voort te komen uit economische rationaliteit.

Tegelijkertijd kunnen organisaties door middel van een employer brand hun onderscheidende waarden als werkgever presenteren. Zoals eerder benoemd hangt het beleid gericht op Verantwoord Ondernemen samen met de missie, strategie en kernwaarde van SNS REAAL. SNS REAAL kan dus in haar employer brand benadrukken dat zij als organisatie maatschappelijke betrokkenheid hoog in het vaandel heeft.

Conclusie

In het voorafgaande is naar voren gekomen dat het verschil tussen publiek en privaat niet zo eenduidig is als aanvankelijk werd gedacht. Door organisaties te benaderen in termen van identiteit kan verder worden gekeken dan slechts de organisatorische grondslag en kan worden bepaald met betrekking tot welke organisatorische positie een organisatie een meer publieke, dan wel een meer private identiteit heeft aangenomen (Noordegraaf, 2003: 8).

Daarnaast is naar voren gekomen dat strategisch HRM gevormd wordt door zowel economische – als sociaal-politieke doelen. Hier bestaat een spanningsveld tussen, wat in het model van Paauwe (2004) gevormd wordt door de PMT- en de SCL-dimensie. Wanneer dit model op het beleid van SNS REAAL gelegd wordt is te zien dat SNS REAAL als private organisatie ook zeker sociaal-politieke doelen nastreeft, met activiteiten die dus onder de SCL-dimensie te scharen zijn. Door de financiële crisis heeft SNS REAAL te maken met overheidsreguleringen waaraan tegemoet gekomen dient te worden, maar daarnaast claimt SNS REAAL verantwoord te willen ondernemen.

Met het ontwikkelen van een employer brand-strategie lijkt in eerste instantie tegemoet te komen aan economische doelstellingen, zoals het aantrekken van getalenteerde werknemers en het intern creëren van hogere productiviteit en betrokkenheid. Echter, het employer brand kan ook bijdragen aan het uitdragen van een zekere maatschappelijke betrokkenheid die binnen SNS REAAL heerst.

Al met al kan worden gesteld dat SNS REAAL gezien kan worden als een private organisatie die in zekere mate een publieke identiteit aanneemt. Het beleid vanuit de overheid en het eigen beleid op het gebied van verantwoord ondernemen sturen de missie, strategie en kernwaarde van de organisatie. Het blijft echter de vraag of dergelijke uitingen gericht op het behalen van sociale legitimiteit terug te voeren zijn op de economische rationaliteit. Zoals eerder naar voren is gekomen is sociale legitimiteit een vereiste voor organisaties om economische doelstellingen te kunnen behalen. Er zal dus tegemoet moet worden gekomen aan eisen vanuit en veranderingen in de maatschappij. In private organisaties domineert economische rationaliteit (Leisink, 2005: 19) en je kunt je dus afvragen of keuzes die organisaties maken in hun bijdrage aan maatschappelijke kwesties hierop terug te voeren zijn.

Literatuur

Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave-Macmillan.

Commissie Arbeidsparticipatie (2010). *Naar een toekomst die werkt*. Den Haag: Ministerie van SZW.

Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*, oratie.

Lievens, F, Hoyer, van, G. & F. Anseel (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18, 45-59.

Noordegraaf, M & Teeuw M. (2003) Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector, *Bestuurskunde*, 12(1), pp. 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.

SNS REAAL (2010). *Jaarverslag 2010: eenvoud is mensenwerk*. SNS REAAL.

SNS REAAL (2010). *Employer branding 2011 en verder*. SNS REAAL.

<http://www.snsreaal.nl>

1 /over-ons/wie-zijn-wij.html .Bezocht op 7 maart 2011

2 /over-ons/missie.html . Bezocht op 7 maart 2011

3 /verantwoord-ondernemen/verantwoord-besturen.html . Bezocht op 7 maart 2011

4 /verantwoord-ondernemen/verantwoord-ondernemen.html .

Bezocht

op 7 maart 2011