

Om te beschermen wat ons dierbaar is

Een onderzoek naar mogelijke factoren die de werkgeversaantrekkelijkheid van het ministerie van Defensie beïnvloeden



Naam student: Annieck Wijntje (480487)
Universiteit, afstudeerrichting: Erasmus Universiteit Rotterdam, masterprogramma Publiek Management
Stageorganisatie: Algemene Rekenkamer, Den Haag
Scriptiebegeleider: dr. R. Bouwman
Tweede lezer: prof. dr. S. van Thiel
Inleverdatum: 5 augustus 2021
Aantal woorden (*excl. bijlagen*): 15.745

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie *'Om te beschermen wat ons dierbaar is: een onderzoek naar mogelijke factoren die de werkgevers aantrekkelijkheid van het ministerie van Defensie beïnvloeden.'* Deze scriptie is geschreven in het kader van de masterstudie Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, hiermee rond ik het masterprogramma af en daarmee komt er tevens een einde aan mijn studententijd.

Ik heb het veiligheidsdomein altijd een interessant onderwerp gevonden, zodoende was een stage bij de Algemene Rekenkamer binnen team Defensie de perfecte keuze voor mij. Ik heb me de afgelopen maanden kunnen verdiepen in zowel Defensie als Politie in de vorm van een verkenning naar het aantal vacatures bij beide organisaties. Deze verkenning heeft er toe geleid dat de Rekenkamer daadwerkelijk een onderzoek gaat publiceren op dit terrein. Ik kan daarom met veel trots terug kijken op deze periode, waarin ik waardevolle ervaringen heb opgedaan. Tegelijkertijd zit mijn tijd bij de Rekenkamer er niet op! Per 1 september 2021 mag ik bij deze organisatie starten als onderzoeker, iets waar ik enorm dankbaar voor ben.

Het schrijven van mijn scriptie was niet mogelijk geweest zonder de steun van anderen. Ik wil daarom mijn scriptiebegeleider Robin Bouwman bedanken voor al zijn scherpe feedback, wat de kwaliteit van mijn onderzoek zeker ten goede is gekomen. Verder wil ik in het bijzonder mijn stagebegeleidster Virginie de Rooij bedanken voor haar begeleiding en feedback tijdens de stageperiode. Door haar enthousiasme en optimisme tijdens onze wekelijkse virtuele koffie's werd ik altijd even weer met beide benen op de grond gezet: het komt écht wel goed. Ten slotte wil ik mijn lieve vriend en mijn ouders bedanken voor hun support tijdens alle fasen van mijn studie.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze scriptie!

Annieck Wijntje

5 augustus 2021, Aix-en-Provence

Samenvatting

Achtergrond

Het ministerie van Defensie kampt met een tekort aan personeel voor hoe de huidige formatie eruit ziet, zo wordt beschreven in de Defensievisie 2035. Tegelijkertijd wordt gesteld dat er onvoldoende nieuw personeel binnenstroomt. Eind 2021 wil de Algemene Rekenkamer daarom onderzoek verrichten naar de effectiviteit van de werving en aanstelling bij deze organisatie. In deze scriptie is daarom onderzocht welke factoren de *employer attractiveness*, de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever, beïnvloeden. De krijgsmacht heeft immers nieuw en jong personeel nodig om haar hoofdtaken uit te kunnen blijven voeren. De focus ligt daarom op Nederlandse jongvolwassenen die nog niet binnen deze organisatie werkzaam zijn: hoe staan zij tegenover deze organisatie?

Doel

Het doel van deze masterscriptie is het toetsen van de theorie omtrent employer attractiveness door hypothesen met betrekking hierop te confronteren met data uit een vragenlijst onder Nederlandse jongvolwassenen. Er is nader ingezoomd op de dimensies van *employer knowledge*: *employer familiarity* (naamsbekendheid), *employer image* (imago) en *employer reputation* (reputatie). Ook is bekeken wat de rol van *public service motivation* (PSM) en *person-organization fit* (PO-fit) is bij deze employer attractiveness. PSM wordt gezien als de motivatie van het individu om de publieke zaak te dienen en PO-fit is de mate waarin het individu zijn/haar eigen kenmerken overeen vindt komen met de kenmerken van de organisatie. Ook *employer branding*, de eerste stap van het op de markt brengen van een organisatie als 'merk', is hierbij mogelijk een belangrijke factor. De volgende onderzoeksvraag is daarom opgesteld:

Wat is de invloed van employer knowledge, PSM en PO-fit op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever onder jongvolwassenen en wat is de rol van employer branding hierbij?

Methodologie

Eerst is een survey uitgezet via eigen sociale mediakanalen. De survey is door 297 Nederlandse jongvolwassenen tussen de 18 en 30 jaar ingevuld. De data is geanalyseerd middels IBM SPSS® Statistics, waarbij verschillende multipele regressieanalyses zijn uitgevoerd om te toetsen of de onafhankelijke variabelen van invloed zijn op de afhankelijke variabele – employer attractiveness. Middels een mediatieanalyse zijn tevens de relaties tussen PSM, PO-fit en employer attractiveness geanalyseerd. Aanvullend op de kwantitatieve resultaten, zijn er drie semi-structureerde interviews afgenomen met medewerkers bij Defensie. Dit om achterliggende verklaringen achter de kwantitatieve data te vinden en om te bepalen wat Defensie zoal doet op het gebied van employer branding.

Conclusie

Uit de resultaten blijkt dat employer familiarity, image en employer reputation een significant positief effect hebben op de employer attractiveness van het ministerie van Defensie. Tegelijkertijd is PO-fit een significante

mediator gebleken tussen PSM en employer attractiveness, deze onderlinge relaties veronderstellen eveneens een positief effect. Uit de interviews kwam naar voren dat Defensie veel doet op het terrein van employer branding: er worden bijvoorbeeld themadagen georganiseerd om verschillende doelgroepen te bereiken (bijvoorbeeld *lady days* voor vrouwen) en Defensie zet velerlei mediakanalen, variërend van televisie tot sociale media, in om jonge mensen te bereiken. De drie respondenten kunnen zich goed vinden in de kwantitatieve resultaten maar benoemen ook andere factoren die bepalend kunnen zijn voor de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever, zoals iemand zijn/haar persoonlijkheid en materiële zaken (salaris, opleidingsmogelijkheden, e.d.).

Aanbevelingen

De focus in dit onderzoek ligt op jongvolwassenen. Het is voor vervolgonderzoek daarom niet ondenkbaar om gericht onderzoek te doen naar specifieke kenmerken van deze groep, zoals geslacht, seksuele geaardheid of het wel of niet hebben van een migratieachtergrond. Tegelijkertijd valt op te merken dat de vragenlijst op één punt in de tijd is afgenomen, longitudinaal vervolgonderzoek is daarom gewenst om de resultaten van dit onderzoek verder te bevestigen. Het is voor Defensie eveneens relevant om doelgroepenonderzoek uit te voeren over een langere periode, om zo te kunnen bepalen waar het arbeidspotentieel voor deze organisatie zich bevindt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1 Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding van het onderzoek.....	7
1.2 Vraag- en doelstelling	8
1.3 Relevantie van het onderzoek.....	9
1.4 Leeswijzer	10
2 Theoretisch kader	11
2.1 Employer branding	11
2.2 Employer attractiveness	12
2.3 Employer knowledge	13
Employer familiarity	13
Employer image	14
Employer reputation	15
2.4 Public service motivation	16
2.5 Person-organization fit	17
3 Onderzoeksopzet.....	19
3.1 Kwantitatieve deel	19
Operationalisering	19
Data-analyse	23
Betrouwbaarheid en validiteit	23
3.2 Kwalitatieve deel.....	24
Data-analyse	25
Betrouwbaarheid en validiteit	25
3.3 Ethische- en privacyaspecten.....	26
4 Resultaten	27
4.1 Beschrijvende statistiek.....	27
Correlatie	27
4.2 Regressieanalyse	30

4.3 Mediatieanalyse	31
4.4 Kwalitatieve resultaten	35
Employer branding	35
Employer familiarity	36
Employer image	36
Employer reputation	37
PSM en PO-fit	38
5 Discussie en conclusie	40
5.1 Discussie	40
5.2 Beperkingen en aanbevelingen	41
5.3 Conclusie	42
Literatuur	44
Bijlage A – Vragenlijst	49
Bijlage B – Oproep vragenlijst	54
Bijlage C – Topic list	55
Bijlage D – Informed consent formulier	58
Bijlage E – Stappenplan mediatie	60
Bijlage F – Output PROCESS procedure	61

1 | Inleiding

1.1 Aanleiding van het onderzoek

Afgelopen jaar, in 2020, is de Defensievisie 2035 gepubliceerd. Binnen deze visie zijn tien inrichtingsprincipes, ofwel belangrijke speerpunten, opgesteld om de defensieorganisatie zowel te vernieuwen als te moderniseren. Technologie en informatie zijn bijvoorbeeld steeds meer van belang voor het ministerie van Defensie, bijvoorbeeld met het oog op cyberaanvallen. Echter, in de nota wordt tevens geconcludeerd dat er een personeelstekort bestaat voor hoe de huidige formatie er momenteel uitziet (Ministerie van Defensie, 2020). Een mogelijke oorzaak van dit tekort is de vergrijzing, zeker binnen het openbaar bestuur is tegenwoordig sprake van een sterk en snel verouderend personeelsbestand (Moelker, Op den Buijs, Van Doorn & Van den Langenberg, 2017). Tegelijkertijd wordt geconcludeerd dat er onvoldoende nieuwe mensen binnenkomen bij Defensie. In het najaar van 2021 wil de Algemene Rekenkamer daarom onderzoek doen naar de werving en aanstelling bij Defensie en Politie. Binnen deze masterscriptie wordt specifiek gekeken naar het ministerie van Defensie.

Verder heeft ook het coronavirus gevolgen gehad voor het opvullen van vacatures bij de krijgsmacht. Door de getroffen maatregelen hebben selecties, keuringen en opleidingstrajecten een periode stilgelegd. Het wervingsproces stagneerde hierdoor, waardoor de aanstelling van nieuwe militairen uitbleef (AD, 2020). Ten gevolge van de coronasituatie, lijkt het tekort aan personeel wederom groter te worden en de mate van urgentie neemt toe. Ook in tijden van recessie of wanneer de defensieorganisatie moet reorganiseren, heeft de krijgsmacht nieuwe jonge personeelsleden nodig om aan kwalitatieve aspecten van de werving te voldoen. Defensie wordt daarom eveneens bestempeld als een belangrijke en zichtbare speler op de arbeidsmarkt en is tegelijkertijd, samen met Politie, een van de grootste werkgevers voor schoolverlaters (De Vries, 2009).

Kortom, het is van belang dat er voldoende jonge mensen blijven instromen bij Defensie. Vanuit de literatuur is onder andere bekend dat vooral de publieke sector in den brede hinder lijkt te ondervinden bij het aantrekken en rekruteren van nieuw personeel. Hiermee lijkt er een verminderde belangstelling te zijn om voor het Rijk te werken (Sievert, Vogel & Feeney, 2020). De publieke sector wordt als minder aantrekkelijk gezien vandaag de dag. Als men kijkt naar factoren die de aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever kan bepalen, is onder andere het imago van deze organisatie van belang. Zo is men bijvoorbeeld meer geïnteresseerd in een werkgever die zichtbaar investeert in werknemersmobiliteit en ontwikkelingsmogelijkheden (Sievert et al., 2020). Defensie is een van de grootste werkgevers in Nederland en heeft overeenkomsten met een groot bedrijf (Rijksoverheid, z.d.). De operationele commando's (luchtmacht, marechaussee, landmacht en marine), het Defensie Ondersteuningscommando en de Defensie Materieel Organisatie (DMO) lijken op werkmaatschappijen en liggen ook verspreid door heel het land. De Bestuursstaf van het ministerie bevindt zich in Den Haag (Rijksoverheid, z.d.). Defensie is daarom niet een-op-een vergelijkbaar met andere ministeries maar vormt toch een interessante casus, juist door het tekort aan personeel binnen deze organisatie.

Er wordt vanuit de literatuur ook aangeraden dat het openbaar bestuur meer kennis genereert over haar voorkomen als aantrekkelijke werkgever en wat de implicaties zijn voor het gedrag van potentiële sollicitanten (Ritz & Waldner, 2011). Dit om haar wervingsprocessen en personeelsselectie succesvol te kunnen ontwikkelen. Een manier om aantrekkelijker te worden als werkgever is *employer branding*, of *employer brandmanagement*, dit

omvat het stimuleren van een duidelijk beeld van wat een organisatie onderscheidend maakt als werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004). Dit fenomeen is daarmee van belang voor het ministerie van Defensie, omdat het kan helpen bij het aantrekken van meer personeel.

Verder is het bekend dat men een zekere kennis kan hebben van (potentiële) werkgevers en dat dit van invloed is op hoe zij over deze organisaties denken en hoe zij op diezelfde organisaties reageren. Zo kan bekendheid met de organisatie of in hoeverre andere mensen in jouw omgeving zich aangetrokken voelen tot diezelfde organisatie, van invloed zijn (Cable & Judge, 1996). Cable en Turban (2001) hebben hiervoor het concept *employer knowledge* geïntroduceerd en dat bestaat uit de volgende elementen: *employer image*, *reputation* en *familiarity*. Hoewel het duidelijk is dat individuen organisaties niet 'blanco' bij een organisatie binnenstappen, is er weinig onderzoek gedaan naar de impact van deze employer knowledge (Cable & Turban, 2001). Dit terwijl organisaties wel degelijk kennis zouden moeten hebben van wat belangrijke determinanten zijn voor hun aantrekkelijkheid als werkgever zijnde. De kennis over het effect van employer knowledge op de relatie tussen werkgever en (potentiële) werknemers, is daarmee van groot belang voor het ministerie van Defensie.

1.2 Vraag- en doelstelling

Voor deze masterscriptie zal onderzocht worden hoe kennis over een bepaalde organisatie, in dit geval de defensieorganisatie, zich verhoudt tot de gepercipieerde aantrekkelijkheid van deze organisatie als zijnde werkgever. Vanuit de literatuur is bekend dat imago een bepalende variabele kan zijn voor hoe men een organisatie als aantrekkelijk beschouwt (Backhaus & Tikoo, 2004), maar er zijn mogelijk meer factoren van belang, zoals in hoeverre iemand denkt bij de organisatie te passen - dit wordt ook wel *PO-fit* genoemd - en *public service motivation* (PSM). PSM kan gezien worden als een interne *drive* om voor de publieke sector te willen werken (Perry & Wise, 1990). Verder is het onbekend wat de rol van employer knowledge is bij het bepalen van employer attractiveness (Cable & Turban, 2001).

Het doel van deze masterscriptie is dan ook het toetsen van de theorie omtrent employer attractiveness door hypothesen met betrekking hierop te confronteren met data uit een survey onder Nederlandse jongvolwassenen. Er zal via een enquête worden onderzocht of er een verband bestaat tussen employer knowledge, PO-fit, PSM en de aantrekkelijkheid van de defensieorganisatie als werkgever. Middels het theoretisch kader wil ik allereerst achterhalen wat de rol van employer branding is bij de totstandkoming van het 'merk' van een organisatie en zullen de eerder genoemde begrippen employer knowledge, PO-fit, PSM verder uiteengezet worden. Deze begrippen zal ik bekijken in relatie tot employer attractiveness. Na het afnemen van de vragenlijst is deze data geanalyseerd en zijn deze resultaten, middels 3 semi-gestructureerde diepte-interviews, voorgelegd aan (ex-) Defensiemedewerkers om verklarende factoren te achterhalen. Tijdens deze interviews wordt ook nader ingezoomd op employer branding door het ministerie van Defensie.

De volgende onderzoeksvraag staat hierbij centraal: *wat is de invloed van employer knowledge, PSM en PO-fit op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever onder jongvolwassenen en wat is de rol van employer branding hierbij?* De volgende deelvragen zijn hierbij opgesteld:

- Uit welke dimensies bestaat *employer knowledge*? En hoe beïnvloedt dit de aantrekkelijkheid van een organisatie?
- Wat is de rol van *PO-fit* en *PSM* bij het bepalen van de aantrekkelijkheid van een organisatie?
- Wat is *employer branding* en hoe kunnen publieke organisaties dit inzetten om hun mate van aantrekkelijkheid te vergroten?
- Hoe maakt Defensie gebruik van employer branding?

1.3 Relevantie van het onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

De werkgeverskennis van mensen creëert waarde voor een organisatie. Onder andere omdat het bepaalt hoe mensen informatie over de organisatie verwerken, of ze bijvoorbeeld een baan bij diezelfde organisatie zouden accepteren en wat zij vervolgens als nieuwe medewerkers van de organisatie verwachten. Er zit ook een bepaald consumentperspectief in: werkgeverskennis kan ook bepalen of het individu producten en/of diensten van de organisatie zou willen afnemen (Collins & Stevens, 2002). Ook voor de publieke sector is het daarom van belang om te bekijken hoe de kennis van potentiële sollicitanten de gepercipieerde aantrekkelijkheid van deze sector beïnvloedt. Echter, eerdere onderzoeken richten zich voornamelijk op de mensen die reeds in de organisatie werkzaam zijn of al daadwerkelijk gesolliciteerd hebben of op studenten (zie o.a. Lievens, Van Hove & Anseel (2007); Scheurs, Druart, Proost & De Witte, 2009; Highhouse, Lievens & Sinar, 2003). De doelgroep van Defensie zijn daarentegen vooral volwassenen tussen de 18 en 30 jaar (voor veelal operationele functies), en ook iedere studieachtergrond, variërend van VMBO tot WO, is welkom. Deze groep is daarmee heterogeen, in tegenstelling tot de steekproeven uit de eerder genoemde onderzoeken.

Zoals eerder benoemd, er wordt ook aangeraden dat de publieke sector haar imago beziet en nagaat welke gevolgen dit heeft voor het gedrag van potentiële werknemers (Ritz & Waldner, 2011). Het is tevens nog niet bekend hoe de kennis van jongvolwassenen over een bepaalde werkgever de aantrekkingskracht van deze werkgever bepaald: de huidige literatuur omtrent employer branding richt zich voornamelijk op het imago van organisaties en het wordt daarom aangeraden om meer indicatoren te vinden die employer attractiveness kunnen beïnvloeden (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013). Om deze reden is ervoor gekozen om employer knowledge mee te nemen in dit onderzoek als voorspeller van employer attractiveness. Cable en Turban (2001) veronderstellen dat het aannemelijk is dat deze relatie tussen employer knowledge en employer attractiveness aanwezig is, maar dat er een gebrek aan empirisch bewijs bestaat. Met dit onderzoek wordt daarom getracht om empirisch bewijs te vinden, om zo deze kennislacune op het gebied van employer knowledge op te vullen.

Bestuurlijke en maatschappelijke relevantie

Vanuit Publiek Management perspectief is het eveneens van belang dat het personeelstekort bij Defensie wordt teruggedrongen. Immers, Defensie is verantwoordelijk voor het waarborgen van een veilig Nederland: de meest traditionele taak van Defensie is de bescherming van Nederlands grondgebied en de economische belangen van het land (Moelker et al., 2017). Ook het bevorderen van de internationale rechtsorde en het ondersteunen bij rechtshandhaving, rampenbestrijding en humanitaire hulp (nationaal en internationaal) horen bij de hoofdtaken

van Defensie (Ministerie van Defensie, z.d.). Wanneer er onvoldoende personeel beschikbaar is binnen de organisatie, komen deze taken dus in het geding en zo kunnen de verwachtingen van de samenleving ook niet meer waargemaakt worden. Verder voldoet Nederland momenteel niet aan de NAVO-norm van 2% van het Bruto Nationaal Product (BNP). Het is daarmee zeer waarschijnlijk dat de overheid meer wil gaan investeren. Zo is er politieke druk vanuit bijvoorbeeld de Verenigde Staten: dit heeft betrekking op de wens dat Nederland en andere landen die aangesloten zijn bij de NAVO, moeten gaan voldoen aan deze norm (Moelker et al., 2017). Hieruit vloeit een grotere behoefte aan meer personeel. Maatschappelijke veranderingen als arbeidsmigratie, een vergrijzende beroepsbevolking en een verminderende aanwas van jonge mensen op de arbeidsmarkt, kunnen in de toekomst resulteren in een toenemende krapte op de arbeidsmarkt (Ministerie van Defensie, 2020). Voor zowel de veiligheid van de Nederlandse samenleving, als voor de continuïteit van de Defensie zelf, is het dus van belang dat Defensie een interessante werkgever blijft voor gemotiveerde en veelal jonge mensen.

Verder vertegenwoordigt rekrutering het begin van de arbeidsrelatie en beïnvloedt daarom het succes van latere praktijken op het gebied van personeelsbeheer, zoals selectie en training (Cable & Turban, 2001). Het is daarom van belang dat de rekruteringsprocessen goed passen bij de organisatie, zodat er in de toekomst voldoende competent personeel aanwezig is binnen de organisatie. Employer branding is daarmee veelal de eerste stap die genomen wordt door werkgevers om hun organisatie als goed werkgever op “de markt te brengen” (Collins & Stevens, 2002). Om deze reden zal er ook verder worden ingezoomd op employer branding door het ministerie van Defensie. Aanbevelingen kunnen zich daarom vooralsnog richten op de rekruteringspraktijken van Defensie, bijvoorbeeld op specifiek het verbeteren van de naamsbekendheid van de organisatie.

1.4 Leeswijzer

De opbouw van dit onderzoeksrapport ziet er als volgt uit: allereerst wordt een theoretisch kader opgesteld, waarin de relevante concepten uiteen gezet worden. Vervolgens volgt het onderzoeksontwerp en de bijbehorende methodologische verantwoording. De resultaten zullen na dit hoofdstuk gepresenteerd worden. Het rapport sluit af met de discussie, aanbevelingen voor vervolgonderzoek en de hoofdvraag zal in dit hoofdstuk beantwoord worden.

2 | Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt eerst meer uitleg gegeven over employer branding in de publieke sector en waarom dit relevant is voor publieke organisaties. Dit geeft antwoord op de vraag hoe publieke organisaties zichzelf als aantrekkelijke organisatie kunnen profileren. Vervolgens wordt relevante literatuur met betrekking tot employer knowledge, PO-fit en Public Service Motivation (PSM) verder toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met een conceptueel model op basis van deze concepten.

2.1 Employer branding

Employer branding is een populair onderwerp geworden in de HR-literatuur (Lievens, 2007). Het concept komt oorspronkelijk uit de marketingliteratuur: *customer-based brand equity*. Hierbij gaat het veelal om het merk van een product (*product brand image*) of organisatie. Het primaire doel is erop gerust dat de consument het product van de organisatie aanschaft of kiest voor een dienst van diezelfde organisatie (Collins & Stevens, 2002). Wanneer het merk van de aanbieder als uniek of onderscheidend wordt gezien, vergroten aanbieders de kans dat consumenten juist bij hen producten of diensten aanschaffen en vergelijkbare producten of diensten van derden eerder links laten liggen (Aaker, 1991; Keller, 1993). Door het creëren van een aansprekend merk, kan er dus competitief voordeel worden behaald. Logo's kunnen hier bijvoorbeeld ook van belang zijn. Deze kunnen bepaalde associaties oproepen: de bekendste voorbeelden zijn hierbij de logo's van McDonalds of Coca-Cola.

Cable en Turban (2001) veronderstellen daarmee dat dit fenomeen ook toegepast kan worden binnen de recruitmentliteratuur: hoe consumenten een oordeel vormen over bedrijven, organisaties of producten, vormen potentiële sollicitanten eveneens een beeld en hebben bepaalde gedachten en gevoelens bij een organisatie als werkgever. Deze opvattingen vormen de basis voor beslissingen op werkgerelateerd gebied, zoals het wel of niet accepteren van een baan (Barber, 1998). Deze overtuigingen over een organisatie als werkgever wordt ook wel *employer brand image* genoemd en omvat de gevoelens, kennis en bekendheid van de werkgever (Keller, 1993). Backhaus en Tikoo (2004) beschrijven het proces voor een werkgever om tot een passend employer brand te komen. Dit proces bestaat uit drie stappen. De organisatie ontwikkelt eerst een concept dat meerwaarde kan bieden aan toekomstige en huidige werknemers. Deze waardepropositie is ook wel de centrale boodschap die de organisatie als zijnde 'merk' aanneemt. Het is hierbij van belang dat dit concept voortkomt uit de kenmerken die het bedrijf onderscheidend maakt als werkgever, waarbij de volgende vraag centraal staat: waarom is juist deze organisatie zo'n geweldige plek om te (gaan) werken? Als deze waardepropositie tot stand gekomen is, omvat de tweede stap het naar buiten brengen, dus op de arbeidsmarkt, van deze propositie om de doelgroep te bereiken. De laatste stap omvat het naar binnen brengen, dus op de werkvloer, van de belofte (de waardepropositie) aan de werknemers, zodat deze kan worden opgenomen in de organisatiecultuur. Backhaus en Tikoo (2004) noemen dit ook wel het *internally marketing* van de employer brand.

Ambler en Barrow (1996) hebben de volgende definitie toegekend aan employer brand: zij omschrijven dit als zijnde de bundel van de functionele, economische en psychologische voordelen die het individu verkrijgt bij de werkgever en de werkgevende partij identificeert zich met dit pakket aan voordelen. Deze facetten kunnen gerelateerd worden aan het eerder beschreven proces van Backhaus en Tikoo (2004): de werkgever moet nagaan welke zaken zijn/haar organisatie kan bieden aan werknemers én aan sollicitanten. Employer branding richt zich

daarom veelal op wervingspraktijken vroeg in het proces van deze werving en kan helpen bij het 'lanceren' van het merk van de organisatie op de arbeidsmarkt (Lievens et al., 2007). Tevens is er empirisch bewijs dat employer branding positieve effecten heeft: het kan zowel de kwantiteit, als kwaliteit van sollicitanten vergroten en ook de prestaties van de organisatie kunnen hierdoor verbeterd worden (Collin & Stevens, 2002).

2.2 Employer attractiveness

Employer attractiveness omvat een fundamentele, maar nog steeds zeer vage, voorkeur of interesse van een individu voor een bepaalde organisatie als werkgever (Lieber, 1995). Het concept is passief van aard omdat het niet per definitie veronderstelt dat het individu daadwerkelijk gedrag gaat uiten richting de organisatie (Highhouse et al., 2003). Daarentegen hebben eerdere onderzoeken op dit gebied zich echter voornamelijk wél gericht op daadwerkelijk gedrag van individuen, dus bijvoorbeeld wel of niet solliciteren (Highhouse et al., 2003). Een van de meest bekende theorieën die hieraan ten grondslag ligt, is de *theory of reasoned action* van Fishbein en Ajzen (1977). Deze theorie veronderstelt dat menselijk gedrag voortkomt uit een rationele opeenvolging van cognities. De meest bepalende determinant voor gedrag is volgens deze theorie de intentie van het individu om eraan deel te nemen. Intentie komt voort uit in hoeverre het individu belang hecht aan dit gedrag en hoe zijn of haar omgeving over dit gedrag denkt: het vloeit daarom ook voort uit percepties van de sociale wenselijkheid (*appropriateness*) en de eigen normen en waarden die het individu hanteert (Fishbein & Ajzen, 1977). De onderzoeken die zich gericht hebben op daadwerkelijk gedrag focussen zich eerder op het concept *organization attraction*. Dit begrip wordt door Highhouse et al. (2003) uiteengezet in drie onderdelen: zo is er ten eerste de aantrekkelijkheid van de werkgever. Dit wordt onder andere weerspiegeld in de affectieve en attitudinale gedachten van individuen over bepaalde organisaties als potentiële werkgevers. Deze definitie is wederom passief omdat er geen daadwerkelijk gedrag geuit wordt richting de organisatie. Dit zorgt er tevens voor dat men zich tot meerdere organisaties tegelijkertijd aangetrokken kan voelen (Barber, 1998). Dit aspect wordt ook wel het *attitude* component genoemd. Vervolgens bestaat er het *intentions* component: hiermee bedoelt men gedachten die ook daadwerkelijk leiden tot actie. Echter, dit heeft de implicatie dat deze intenties vaak gefocust zijn op een kleiner aandeel werkgevers. Immers, het individu zal niet iedere organisatie als aantrekkelijk genoeg beschouwen om daadwerkelijk over te gaan tot actie. Bij actie kan gedacht worden aan bijvoorbeeld solliciteren of een brief schrijven richting de organisatie. Highhouse et al. (2003) benoemen tot slot ook het *prestige* component en hangt meer samen met het idee van de heersende sociale normen, bijvoorbeeld in je familie of andere sociale kringen. Prestige van een organisatie wordt ook wel gezien als mate waarin de kenmerken van de desbetreffende organisatie als positief of juist negatief worden beschouwd en is daarmee erg normatief. In dit onderzoek zal de focus op employer attractiveness gelegd worden omdat daadwerkelijk gedrag buiten beschouwing wordt gelaten, en er meer ingezoomd zal worden op de *attitudes* van jongvolwassenen richting Defensie als werkgever op basis van onder andere hun employer knowledge, dit concept wordt later verder uiteengezet

Verder zijn er meerdere factoren die een organisatie aantrekkelijk kunnen maken. Zo is bekend vanuit traditioneel wervingsonderzoek dat instrumentele functie- en organisatorische kenmerken, zoals salaris en organisatiegrootte, belangrijke bepalende factoren zijn voor de aantrekkingskracht van sollicitanten op organisaties (Scheurs et al., 2009). Deze attributen worden instrumenteel genoemd omdat ze vanwege hun nut,

ofwel bruikbaarheid, vooral interesse op kunnen wekken. Deze attributen kennen vaak objectieve en/of tastbare kenmerken. De laatste tijd is er een vernieuwde belangstelling voor symbolische attributen, dit zijn zaken die men associeert met een bepaalde organisatie (Scheurs et al., 2009). Lievens en Highhouse (2003) bevestigen dan ook dat potentiële sollicitanten niet alleen worden aangetrokken tot organisaties op basis van enkel de tastbare en/of functionele kenmerken maar ook vanwege persoonlijke betekenissen die zij aan de organisatie toekennen. Deze betekenissen kunnen gelinkt worden aan de persoonlijkheidskenmerken van het individu, zoals creativiteit of vriendelijkheid. Ook wordt verondersteld dat in vroege wervingsstadia symbolische attributen net zo van belang kunnen zijn voor de potentiële sollicitant als instrumentele/organisatorische kenmerken (Lievens & Highhouse, 2003). Dit in relatie tot het voorspellen van de mate waarin een individu zich aangetrokken voelt tot deze organisatie, dus de employer attractiveness.

2.3 Employer knowledge

Zoals eerder benoemd in de inleiding, hebben Cable en Turban (2001) het concept employer knowledge geïntroduceerd. Dit type kennis bestaat uit drie elementen: employer familiarity, employer image en employer reputation. Deze drie elementen zullen hier verder toegelicht worden.

Employer familiarity

Organisatorische bekendheid is het bewustzijn of de capaciteit van een individu om een organisatie als potentiële werkgever te kunnen identificeren (Cable & Turban, 2001). Ander onderzoek door Yu en Davis (2019) heeft zich gericht op het gedrag van werkzoekenden, met dit gedrag wordt bijvoorbeeld het zoeken van informatie over werkgevers of door praten met bekenden over de potentiële banen bedoeld. Uit dit onderzoek bleek dat wanneer men zich bewust meer bezig houdt met het oriënteren op het vinden van een baan dit de organizational attraction van dezelfde organisatie positief beïnvloedt. In dit verband is de bekendheid (familiarity) met een dergelijke organisatie de tussenstap om tot meer organizational attraction te komen. Zo wordt in het algemeen verondersteld dat mensen zaken aantrekkelijk vinden, als dit hen bekend voorkomt. Wanneer het individu dus meer wordt blootgesteld aan iets, zou dat kunnen leiden tot een positievere evaluatie van datgene waaraan hij/zij mee in aanraking komt (Yu & Davis, 2019). De houding ten opzichte van een organisatie kan tevens ook bepaald worden door de sociale aanvaardbaarheid van diezelfde organisatie, dus wanneer andere individuen in de omgeving van mening zijn dat het een goede of aantrekkelijke werkgever zou zijn (Highhouse et al., 2003). Het onderzoek van Saini, Rai en Chaudhary (2014) wees bijvoorbeeld uit dat bekendheid met een organisatie de intentie tot solliciteren vergroot. In het algemeen hebben eerdere onderzoeken binnen de recruitmentliteratuur aangetoond dat algemene 'bekendheid', dus familiarity, van een organisatie samenhangt met de mate waarin een organisatie als aantrekkelijk wordt beschouwd (Saini et al., 2014). Toch valt hieraan op te merken dat dit niet voor iedere organisatie hoeft te gelden en wordt ook aanbevolen om deze determinant in meerdere organisatorische settingen te toetsen. De volgende hypothese wordt daarom opgesteld:

H₁: Er is een positieve samenhang tussen employer familiarity en employer attractiveness.

Employer image

Het imago van een werkgever is een ander onderdeel van employer knowledge wat vaak gelinkt wordt aan attraction. Dit element heeft betrekking op de inhoud van de opvattingen die mensen hebben over de organisatie als werkgever (Cable & Turban, 2001). Het imago kan de potentiële voordelen voor werknemers weerspiegelen. Ook deze voordelen kunnen worden opgedeeld in verschillende categorieën. Zo is er instrumenteel nut, zoals salaris, maar ook symbolische waarde. In dit onderzoek zal ik mij richten op subjectieve factoren, omdat hier in tegenstelling tot materiële aspecten nog weinig onderzoek naar is verricht (Tom, 1971). Zo benadrukt de subjectieve factortheorie de congruentie tussen persoonlijke kenmerken, dan wel voorkeuren, en het imago van een organisatie als zijnde de belangrijkste determinanten voor de keuze voor een bepaalde organisatie als werkgever. Deze theorie veronderstelt dat de keuze van een organisatie niet per definitie gebaseerd hoeft te zijn op objectieve factoren of op basis van recruitmentpraktijken, maar vooral wordt bepaald door persoonlijke en emotionele beweegredenen. Onderzoek door Tom (1971) leverde empirisch bewijs aan voor deze subjectieve theorie. Hij toonde aan dat wanneer de overeenkomsten tussen de profielen van kandidaten (*self-concept*) en hun meest geprefereerde organisaties significant groter zijn, dan wanneer dit vergeleken wordt met de overeenkomsten tussen de profielen en de minst geprefereerde organisatie. Dit wijst dus uit dat subjectieve factoren, zoals het imago van een organisatie, zeker van belang zijn voor de recruitmentprocessen van organisatie.

Lievens en Slaughter (2016) merken tevens op dat employer image slechts een onderdeel vormt van meerdere "images" van een organisatie, zoals financial image of 'good citizen' image. Deze meerdere organisatorische afbeeldingen kunnen daarom ook van elkaar verschillen. Ook kan het imago van een werkgever sociale identiteit(en) weerspiegelen. Yu en Davis (2019) benoemen bijvoorbeeld dat het beeld van een prestatiegerichte werkgever kan leiden tot een meer succesgedreven identiteit van het individu. Highhouse, Thornbury en Little (2007) vullen hierop aan door te veronderstellen dat zo een dergelijke identiteit niet enkel gebruikt wordt om indruk te maken op anderen maar ook ervoor zorgt dat het individu zijn/haar eigen waarden tot uitdrukking kan laten komen. Ook kan dit van invloed zijn op het zelfvertrouwen: werknemers voelen zich goed bij een organisatie waarvan zij vinden dat deze organisatie positieve kenmerken heeft. Het is daarom logisch om te veronderstellen dat positieve kenmerken van het imago van een organisatie kan leiden tot meer attraction. Lievens en Slaughter (2016) sluiten hierop aan door employer image te definiëren als de optelsom van kenmerken van een organisatie als werkgever, zoals gepercipieerd door het individu. Imago wordt in de literatuur dus gezien als iets individueels. Verder blijkt uit de literatuur dat het specifieke imago dat organisaties willen uitstralen op hun huidige en potentiële werknemers en andere relevante stakeholders, ook een centraal onderdeel is van employer branding. Er is dan ook bewijs dat een aantrekkelijk employer image ook kan resulteren in meer sollicitanten (Saini et al., 2014). Omdat imago een erg breed concept is, kies ik ervoor om dit af te bakenen en daarom de indeling van Yu en Davis (2019) gebruiken. Zij benoemen drie 'algemene' employer images: *people-focus image*, *creativity image* en *achievement-orientation image*. People-focus image hangt samen met de mensgerichtheid van de werkgever, de werknemer staat hierbij centraal en is van waarde. Creativity image gaat over de mate waarin er innovatie en creativiteit aanwezig is (en wel of niet nodig is) binnen de organisatie (Yu & Davis, 2019). Achievement orientation image heeft te maken met de prestatiegerichtheid van de organisatie: is de

werkgever gefocust op het boeken van successen en wordt deze houding ook van werknemers verwacht? Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H_{2a}: Er is een positieve samenhang tussen people-focus image en employer attractiveness;

H_{2b}: Er is een positieve samenhang tussen creativity image en employer attractiveness;

H_{2c}: Er is een positieve samenhang tussen achievement-orientation image en employer attractiveness.

Employer image onderscheidt zich van employer reputation: bij imago gaat het om de eigen opvattingen van het individu omtrent de werkgever, baan of andere werknemers binnen de organisatie. Reputatie daarentegen gaat over hoe de organisatie wordt beoordeeld door anderen (Cable & Turban, 2001). Employer reputation zal nu verder toegelicht worden.

Employer reputation

Reputatie wordt door Verčič en Čorić (2018) omschreven als een ervaring of associatie die een bepaalde groep heeft met een organisatie. Echter, het probleem met dit begrip is dat het vaak gebruikt wordt zonder duidelijke definitie of uitleg. Dit komt omdat het een breed concept is en reputatie komt ook binnen vele disciplines terug, zoals strategisch management, marketing, maar ook in de sociologie en public relations. Toch wordt reputatie erkend als een van de meest belangrijke voorwaarden voor het zijn van een succesvolle organisatie (Verčič & Čorić, 2018). Een positieve reputatie hangt namelijk onder andere samen met de prestaties van de organisatie. Ook kan de reputatie van een werkgever kan eveneens bepalend zijn voor de aantrekkelijkheid van deze werkgever (Yu & Davis, 2019) en uit ander onderzoek blijkt dat reputatie ook een positieve invloed kan hebben op de intenties van potentiële sollicitanten om te solliciteren (Xie, Bagozzi & Meland, 2015). Volgens de *social identity theory* voelen werknemers zich trots wanneer zij geassocieerd kunnen worden met een werkgever die een goede reputatie heeft en zal daarom ook zorgen voor een grotere mate van aantrekkelijkheid van deze organisatie. Ook kunnen deze individuen zichzelf een goede sociale status toekennen binnen hun kring van sociale contacten (Yu & Davis, 2019). Dit heeft echter betrekking op mensen die al daadwerkelijk werkzaam zijn binnen de desbetreffende organisatie. Het is daarentegen opvallend dat de invloed van werkgeversreputatie is vooral sterk onder degenen die weinig ervaring of kennis hebben van de werkgever, dit is te wijten aan het feit dat wanneer men onbekend is met een organisatie, hij/zij afgaat op de reputatie van de organisatie: wat vinden anderen van deze organisatie als werkgever? (Yu & Davis, 2019). De relatie tussen reputatie en employer attractiveness lijkt daarom vooral sterk te zijn wanneer men nog weinig informatie heeft opgezocht met betrekking tot het zoeken naar werk bij deze organisatie, wat het belang van dit onderzoek wederom aanstipt.

Samenvattend, employer knowledge bestaat uit drie concepten: image, familiarity en reputation. Deze concepten lijken een positieve invloed te hebben op de mate waarin individuen een organisatie als werkgever als aantrekkelijk beschouwen. De volgende hypothese komt hieruit voort:

H₃: Er is een positieve samenhang tussen employer reputation en employer attractiveness.

2.4 Public service motivation

Public sector motivation (PSM) wordt gedefinieerd als “*de overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang, die het belang van een grotere politieke entiteit betreffen en die individuen motiveren om waar nodig dienovereenkomstig te handelen*” (Vandenabeele, 2007, p. 547). Een van de bekendste bevindingen in onderzoeken naar PSM is daarom dan ook dat mensen met een hoog PSM-niveau zich sneller aangetrokken zullen voelen tot werk in de publieke sector (Perry & Wise, 1990). Wanneer iemand met een hoog niveau van PSM reeds werkzaam is binnen een publieke organisatie, is het waarschijnlijk dat diegene zelfgemotiveerd is en betekenis kan halen uit de werkzaamheden die hij of zij uitvoert – mits de organisatie dit faciliteert (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). PSM kan daarom gezien worden als een ‘kracht’ waarbij het individu de behoefte, of een soortgelijke drang, voelt om de community te dienen. Iemand heeft hierbij veelal oog voor het publieke belang en wil deze zo goed mogelijk kunnen behartigen. Volgens Tuan et al. (2020) is het concept tevens gebaseerd op altruïstische waarden maar het is ook waarschijnlijk dat persoonlijkheidskenmerken aan PSM gerelateerd zijn, zoals vriendelijkheid.

PSM bestaat volgens Perry en Wise (1990) uit drie motieven. De eerste is het rationele motief, dit gaat om het maximaliseren van nut. Er zijn drie beweegredenen bij dit motief te herkennen: iemand wil bijvoorbeeld meedoen aan het maken van publiek beleid omdat diegene meer invloed wil hebben en tegelijkertijd ook het publiek belang wil dienen. De tweede mogelijkheid is dat iemand zich identificeert met de thema’s binnen het publieke domein en daarom betrokkenheid toont. Tot slot, kan iemand zich in willen zetten voor het belang van bijvoorbeeld een specifieke groep of vanuit een bepaalde persoonlijke overtuiging (Perry & Wise, 1990). Ten tweede is er het normgerichte motief. Dit motief kan bestaan uit een verlangen om het algemene belang te behartigen, loyaliteit aan de overheid (*duty*) en sociale gelijkheid. Het laatste motief is het affectieve motief, dit gaat om betrokkenheid vanuit een oprechte overtuiging over het maatschappelijk belang ervan. Ook kan dit slaan op het zogeheten *patriotism of benevolence*, dit wordt gerelateerd aan ‘liefde’ die het individu voelt voor het vaderland en/of de overheid (Perry & Wise, 1990).

Als gekeken wordt naar de effecten van PSM, is hier al redelijk veel onderzoek naar verricht. Naff en Crum (1999) tonen bijvoorbeeld aan dat een hoge mate van PSM kan zorgen voor betere prestaties, meer tevredenheid op de werkvloer en deze medewerkers voelen minder de drang om op zoek te gaan naar werk bij een andere organisatie. Verder wijst ander onderzoek uit dat PSM positief verband houdt met organisatiecommitment en dat servicegeoriënteerde medewerkers zijn veelal productiever dan medewerkers die economisch georiënteerd zijn (Crewson, 1997). Het onderzoek van Leisink en Steijn (2009) wijst uit dat een hoger level van PSM sowieso een positief effect heeft op de arbeidssatisfactie, betrokkenheid en inzetbereidheid, maar stellen dat een extra positief gevolg zich voordoet als medewerkers ook daadwerkelijk hun PSM in hun werk kwijt kunnen. Echter, Leisink en Steijn (2009) hebben ook gekeken naar de person-job fit (PJ-fit) en PSM. Zij geven dan ook de aanbeveling voor vervolgonderzoek dat het effect van de mate van individu-organisatie fit moet worden gezien. Immers, als werknemer maak je deel uit van een groter geheel: de organisatie op zichzelf (Leisink & Steijn, 2008). Tegelijkertijd valt op dat PSM voornamelijk onderzocht is onder mensen die daadwerkelijk werkzaam zijn binnen een publieke organisatie en er ligt een grote focus op werkuitkomsten, zoals baantevredenheid en prestaties. Er is dus theoretisch bewijs dat de positieve relatie tussen PSM en de compatibiliteit van individuen in publieke organisaties

uitwijst maar volgens Bright (2007) is het vooralsnog niet zomaar aan te nemen dat iedereen met een hoog PSM-niveau bij iedere publieke organisatie past. Er zijn immers veel typen publieke organisaties die op allerlei vlakken van elkaar kunnen verschillen, bijvoorbeeld de missie, doelen of cultuur (Bright, 2007). Het is daarom ook aanbevelingswaardig om PSM en PO-fit in meerdere organisatorische settingen te onderzoeken, zoals het ministerie van Defensie in dit geval. Kortom, PSM beïnvloedt mogelijk de PO-fit. Wanneer iemand veel PSM heeft, zal diegene eerder een fit ervaren met een publieke organisatie (zoals Defensie) dan met een private organisatie. Ook is het aannemelijk dat er een positieve samenhang bestaat tussen PSM en employer attractiveness. Mensen die beschikken over veel PSM, zullen een publieke organisatie aantrekkelijker vinden als werkgever dan een private organisatie. De volgende hypothesen komen hieruit voort:

H₄: Er is een positieve samenhang tussen PSM en PO-fit.

H₅: Er is een positieve samenhang tussen PSM en employer attractiveness.

2.5 Person-organization fit

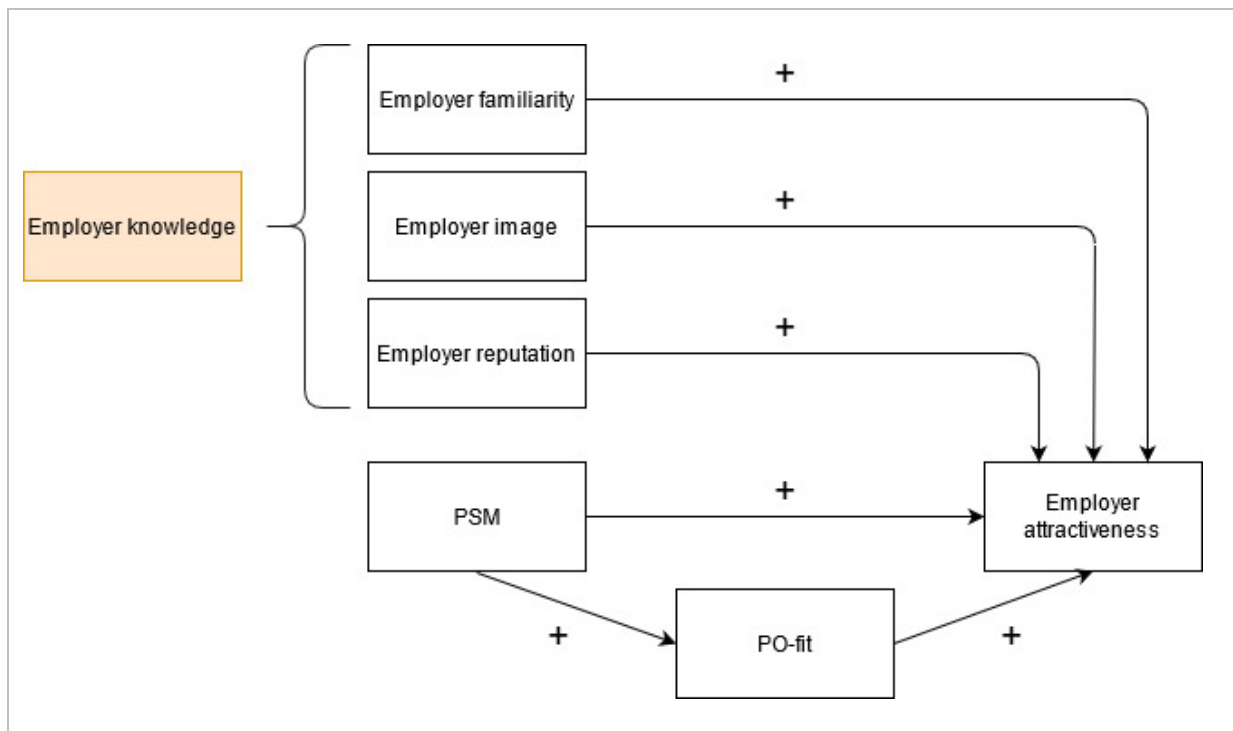
PO-fit wordt gezien als de compatibiliteit tussen mensen en organisaties die zich voordoet wanneer ten minste één entiteit biedt wat de andere nodig heeft of ze vergelijkbare fundamentele kenmerken delen. Het kan ook beide (Kristof, 1996). Deze definitie van Kristof (1996) geeft ook een volgend onderscheid tussen aanvullende en complementaire fit. Met aanvullende fit wordt bedoeld dat het individu vergelijkbare kenmerken heeft als de anderen. Complementaire fit is wanneer de persoon en situatie in elkaars behoeftes kunnen voorzien en dus elkaar aanvullen. De interesse voor PO-fit bij werving- en selectieprocessen komt voor het *attraction-selection-attrition* (ASA) framework van Schneider (1987). Het model veronderstelt dat zowel de aantrekking tot, selectering in en aanstelling binnen een organisatie wordt bepaald door de gelijkheid die het individu veronderstelt tussen zijn/haar kenmerken en de kenmerken van de (toekomstige) werkomgeving, ofwel, de PO-fit. Individuen letten hierbij vooral op overeenkomsten tussen hun eigen persoonlijkheid en attitudes en vergelijken dit met de normen, waarden en cultuur van de organisatie. Organisatiekenmerken zijn volgens Schneider (1987) een afspiegeling van de persoonlijke kenmerken van de zogenoemde "oprichter(s)" van de entiteit en haar leden voelen zich hierbij in zijn algemeenheid aangetrokken tot onder andere de missie en strategie van de organisatie maar ook de structuur en cultuur ervan. Organisaties zijn tevens relatief homogeen, wanneer het gaat om persoonlijkheid en kunnen daarom betrouwbaar gedifferentieerd worden op basis van de generieke persoonlijkheid van de organisatieleden. Ook benadrukte Schneider (1987) dat fit assessments door zowel recruiters als potentiële sollicitanten de uitstroom, dus het verloop binnen de organisatie, kan verminderen.

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat gepercipieerde PO-fit een belangrijke voorspeller is van baangerelateerde zaken, zoals het doen van een daadwerkelijke sollicitatie, baanacceptatie en baantevredenheid (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Chatman (1989) vult dit aan door te concluderen dat werknemers minder snel de organisatie zullen verlaten en veelal positiever zijn over de organisatie, wanneer er sprake is van een hoge mate van PO-fit. De bevindingen omtrent PO-fit in relatie tot organizational attractiveness zijn niet eenduidig. Zo wijst onderzoek door Carless (2005) uit dat baangerelateerde keuzes en de aantrekkingskracht van

een organisatie sterk worden beïnvloed door de gepercipieerde overeenkomsten tussen individuele capaciteiten en de baaneisen (PJ-fit) in plaats van de match met de culturele waarden van de werkgever (PO-fit). Dit is in tegenstelling tot het onderzoek van Cable en Judge (1996). Zij concludeerden dat de intenties voor het accepteren van een baan, en dus aantrekkelijkheid, gerelateerd waren aan de percepties van PO-fit en niet aan PJ-fit. Bovendien zijn medewerkers met een hoge PO-fit meer gemotiveerd en meer tevreden op de werkvloer. Verder lijken ook demografische kenmerken van belang bij PO-fit, het individu bekijkt in hoeverre zijn/haar kenmerken overeen zouden komen met de organisatieleden (Cable & Judge, 1996). Aanvullend is het concept van PO-fit meer relevant voor dit onderzoek dan PJ-fit, dit omdat employer attractiveness refereert aan een organisatie als geheel – hooguit aan aparte afdelingen – maar niet aan een concrete baan (Ritz & Waldner, 2011). Kortom, wanneer iemand een fit ervaart tussen zijn/haar eigen persoonlijkheid en die van de organisatie, zal diegene de organisatie logischerwijs als aantrekkelijker beschouwen. Hier komt de laatste hypothese uit voort:

H₆: Er is een positieve samenhang tussen PO-fit en employer attractiveness.

Uit bovenstaande theorieën ontstaat het volgende conceptueel model (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1: Conceptueel model.

3 | Onderzoeksopzet

Binnen dit onderzoek worden zowel kwantitatieve, als kwalitatieve methoden gehanteerd. De focus zal echter liggen op de kwantitatieve methode omdat hiermee beoogd wordt de hoofdvraag van het onderzoek te beantwoorden. Binnen het kwalitatieve gedeelte ligt de primaire focus op het verkrijgen van extra informatie om verklarende factoren te genereren. Dit wordt gedaan op basis van de kwantitatieve resultaten. Ook wordt nader ingezoomd op employer branding door het ministerie van Defensie. Deze kwantitatieve resultaten worden voorgelegd aan 3 Defensie-medewerkers. Dit hoofdstuk bespreekt eerst het kwantitatieve gedeelte en vervolgens het kwalitatieve gedeelte. Tot slot wordt aandacht besteed aan de ethische en privacy aspecten van dit onderzoek.

3.1 Kwantitatieve deel

De hoofdvraag van deze scriptie is onderzocht middels het doen van kwantitatief onderzoek. Er is sprake van een deductieve benadering, het theoretisch kader vormt de basis van dit onderzoek omdat de concepten en relaties vanuit de wetenschappelijke literatuur het uitgangspunt zijn. Tegelijkertijd zijn kwantitatieve methoden geschikt omdat er veel informatie kan worden verzameld in een relatief kort tijdsbestek (Babbie, 2013). De data is verzameld door middel van een vragenlijst (Bijlage A). Vragenlijsten zijn eveneens geschikt voor grotere steekproeven.

De doelgroep bestaat uit Nederlandse volwassenen tussen 18 en 30 jaar, aangezien dit de doelgroep is die Defensie wil bereiken. Bij vrijwel alle militaire, executieve functies is er namelijk een leeftijdsgrens: de maximale leeftijd is veelal 30 jaar of jonger. Middels Qualtrics is de vragenlijst uitgezet, via dit digitale programma kan de vragenlijst gemakkelijk online verspreid worden. Er is gekozen voor een *non-probability* samplingstrategie. Er is voor deze strategie gekozen omdat het tijdsbestek waarin de data verzameld wordt relatief kort is en het daarom niet mogelijk is om respondenten middels (willekeurige) selectie te werven. Een non-probability samplingstrategie is dan passend (Sharma, 2017). De eventuele nadelen van deze samplingstrategie worden besproken in de discussie. De enquête is op 18 april verspreid via mijn Facebook en LinkedIn accounts met het verzoek aan mensen of zij deze zouden willen invullen (bijlage B), mits zij aan de eerder genoemde criteria voldoen. Tevens is gebruikt gemaakt van *snowball sampling*: aan de respondenten is gevraagd zij de vragenlijst verder willen verspreiden in het eigen netwerk. Om meer respondenten te generen, is de oproep geplaatst op het medewerkersportaal van de Algemene Rekenkamer. De link naar de vragenlijst is gesloten op 16 mei. Er zijn uiteindelijk 297 respondenten geworven. Voor een verdere beschrijving van de steekproef verwijs ik naar tabel 4.1 in het volgende hoofdstuk.

Operationalisering

De volgende variabelen zijn geoperationaliseerd: employer image, employer familiarity, employer reputation, PO-fit, PSM en employer attractiveness. Dit is weergegeven in tabel 3.1. De gehele vragenlijst is terug te vinden in bijlage A. De originele stellingen zijn eerst vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Woorden zoals *employer* en *organization* zijn vervangen voor *ministerie van Defensie*, deze organisatie vormt de context van dit onderzoek. De volgende controlevariabelen zijn tevens meegenomen in de vragenlijst: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, de provincie waar de respondent woonachtig is en de mate waarin de respondent beschikt over vertrouwen in de

politiek. Het politiek vertrouwen is gemeten door de respondent te vragen een cijfer van 1 (geen vertrouwen) tot 10 (volste vertrouwen) te geven aan vijf verschillende instituties: parlement, politieke partijen, politici, het rechtssysteem en de politie. Deze schaal is eerder gebruikt binnen Europese context door Hooghe en Marien (2013). Alvorens het afnemen van de vragenlijst, is deze eerst voorgelegd aan vijf proefpersonen om te kijken of er geen onduidelijkheden voorkomen en of de stellingen goed en begrijpelijk vertaald zijn naar het Nederlands.

<i>Operationalisatieschema</i>				
Variabele	Definitie	Literatuur	Items	Measure
<u>Employer familiarity</u>	Employer familiarity is het vermogen van individuen om organisaties als potentiële werkgevers te herkennen	Lievens, van Hoye & Scheurs (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Ik ben bekend met Defensie als werkgever • Ik heb van anderen gehoord hoe het eraan toegaat bij Defensie • Ik heb al veel dingen gehoord over Defensie 	5-punts Likert schaal (1 = <i>helemaal mee oneens</i> – 5 = <i>helemaal mee eens</i>)
<u>Employer image</u>	Employer image is de algemene indruk en overtuigingen die het individu heeft van een bepaalde werkgever	Yu & Davis (2019)	<p>People-focus image</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik denk dat Defensie ernaar streeft om een steunende omgeving te bieden aan haar werknemers • Ik denk dat Defensie waarde hecht aan haar werknemers <p>Creativity image</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik denk dat creatief zijn belangrijk is bij Defensie • Ik denk dat Defensie waarde hecht aan innovatie <p>Achievement-orientation image</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ik denk dat je prestatiegericht moet zijn om bij Defensie succesvol te worden • Ik denk dat Defensie vooral wordt gedreven door een drive voor succes 	5-punts Likert schaal
<u>Employer reputation</u>	Employer reputation kan gezien worden als het geheel van associaties en ervaringen die een bepaalde groep heeft met een organisatie als werkgever	Collins (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Ik geloof dat anderen erg positief denken over Defensie • Ik denk dat mijn vrienden veel waardering hebben voor Defensie als werkgever • Ik denk dat mijn vrienden een gunstige indruk zouden hebben van Defensie als een goede werkgever • Ik denk dat anderen een gunstige indruk hebben van Defensie als werkgever 	5-punts Likert schaal
<u>Employer attractiveness</u>	Employer attractiveness wordt gedefinieerd als de voordelen die potentiële werknemers zien in een functie/baan bij een bepaalde organisatie	Highhouse, Lievens & Sinar (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Ik denk dat Defensie een goede plek voor mij zou zijn om te werken • Ik zou niet geïnteresseerd zijn in werken voor Defensie, tenzij ik geen andere mogelijkheden had • Defensie is aantrekkelijk voor mij als werkplek • Ik ben geïnteresseerd in meer informatie over Defensie • Een baan bij Defensie spreekt mij erg aan 	5-punts Likert schaal

<i>PSM</i>	Public service motivation (PSM) als de overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan niet alleen het eigenbelang maar ook het publieke belang	Christensen & Wright (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Zinnvolle publieke dienstverlening is erg belangrijk voor mij • Ik word er vaak door dagelijkse gebeurtenissen aan herinnerd hoe afhankelijk we van elkaar zijn • Het verschil maken in de samenleving betekent voor mij meer dan persoonlijke prestaties • Ik ben bereid enorme offers te brengen voor het welzijn van de samenleving • Ik ben niet bang om voor de rechten van anderen te vechten, ook al betekent dat dat ik belachelijk word gemaakt 	5-punts Likert schaal
<i>PO-fit</i>	PO-fit is de mate waarin het individu overeenkomsten veronderstelt tussen zijn/haar eigen kenmerken en die van de (toekomstige) werkomgeving	Cable & Judge (1996)	<ul style="list-style-type: none"> • Ik denk dat de waarden en persoonlijkheid van Defensie mijn eigen waarden en persoonlijkheid weerspiegelen • Ik denk dat mijn persoonlijke waarden passen bij de waarden en cultuur van Defensie • Ik denk dat de waarden en cultuur van Defensie goed aansluiten bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven 	5-punts Likert schaal

Tabel 3.1: Operationalisatieschema

Data-analyse

De data is geanalyseerd in het programma IBM SPSS® Statistics. Met dit programma kunnen beschrijvende en verklarende analyses uitgevoerd worden (de Vocht, 2016). De data is allereerst goed bekeken in Excel om te zien of afwijkende antwoordpatronen, de zogenoemde *straight-liners*, zich voordoen, dus wanneer de standaardafwijking 0 is. Dit is niet het geval. Ook hebben zich geen ‘speeders’ voor gedaan: respondenten die de vragenlijst te snel zouden hebben ingevuld. Om dit te checken, zijn er eerst enkele analyses (betrouwbaarheidsanalyse en correlatieanalyse) uitgevoerd met alle respondenten ($N = 297$), daarna is dit herhaald maar hierbij zijn vijf respondenten die korter dan twee minuten over de vragenlijst hebben gedaan buiten beschouwing gelaten. De uitkomsten verschilden vrijwel niet van elkaar. Er is daarom besloten om alle 297 respondenten mee te nemen omdat dit de betrouwbaarheid van de data ten goede komt.

Vervolgens is de betrouwbaarheid van de gebruikte schalen berekend middels Cronbach’s Alpha, een overzicht van deze waarden is te zien in tabel 4.1. Er is slechts één variabele niet voldoende betrouwbaar gebleken met een Cronbach van 0.45 (*creativity image*) en deze variabele wordt daarom niet meegenomen. Bij de variabele employer familiarity is deze stelling “*Ik ben bekend met Defensie als werkgever*” verwijderd omdat dit de betrouwbaarheid negatief beïnvloedde. Daarna is middels beschrijvende statistiek (tabel 4.1) inzichtelijk gemaakt wat de resultaten per item van de survey zijn geweest en is via een correlatietabel (tabel 4.2) bekeken welke significante correlaties zich voordoen. Er zijn meerdere regressieanalyses uitgevoerd om te toetsen of er een verband bestaat tussen de drie onderdelen van employer knowledge (image, familiarity, reputation) en employer attractiveness (Y). Tot slot, er is sprake van een eventuele mediator – PO-fit (M). Er zijn daarom wederom regressieanalyses uitgevoerd waarin de variabelen uit het conceptuele model zijn getoetst. Middels het uitvoeren van regressieanalyses kan eveneens bekeken worden of een dergelijk verband tussen de onafhankelijke (X) en afhankelijke (Y) variabele ook via een derde variabele (M) zou kunnen worden overgedragen (De Vocht, 2016). Dit wordt de causale-stappenmethode (CS-methode) genoemd (Baron & Kenny, 1986). Ter dubbelcheck van de resultaten is ook de PROCESS-macro van Preacher en Hayes (2004) gebruikt en de uitkomsten van de CS-methode zijn hetzelfde gebleken.

Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid van de vragenlijst is gewaarborgd door gebruik te maken van bestaande schalen. Deze schalen zijn reeds gebruikt door andere onderzoekers, zoals naar gerefereerd in tabel 3.1. Bij het selecteren van schalen is gekeken naar de betrouwbaarheidscoëfficiënt – de Cronbach’s Alpha: bij een waarde van 0.7 en hoger is de schaal acceptabel (Salkind, 2017). Tegelijkertijd wordt door middel van dit methodehoofdstuk de betrouwbaarheid verder bewaakt, omdat deze stapsgewijze uitleg en ook het gebruik van een gestandaardiseerde vragenlijst het onderzoek reproduceerbaar maakt.

De interne validiteit is gewaarborgd door de concepten uit dit scriptieonderzoek uitgebreid te behandelen in het theoretisch kader (H2). De vragenlijst is gebaseerd op reeds gevalideerde schalen, deze schalen zijn gebruikt in eerder onderzoek. De schalen zijn eveneens aangepast op de context van dit onderzoek, namelijk het ministerie van Defensie. De variabelen zijn daarmee op een correcte manier meetbaar gemaakt. Om de externe validiteit (generaliseerbaarheid) zo veel mogelijk te waarborgen is de samenstelling van de respondenten

zodoende gedurende de periode van dataverzameling gemonitord, waarbij is gekeken of er nog gericht mensen benaderd moesten worden om deze samenstelling zo divers mogelijk te krijgen. Om *demand* effecten te voorkomen – in dit onderzoek gaat het vooral om het tegengaan van sociale wenselijke antwoorden – is duidelijk aangegeven dat de respondent anoniem blijft. Ook hebben alle respondenten dezelfde vragen voorgelegd gekregen. Verder kan met deze methode niet doorgevraagd worden naar achterliggende verklaringen of ervaringen (Babbie, 2013). Dit is echter ook niet het doel van deze methode maar desalniettemin is ervoor gekozen om aanvullend interviews af te nemen om meer diepgaande informatie te verkrijgen. Dit wordt verder toegelicht in het kwalitatieve deel. Tot slot is de validiteit van dit onderzoek tevens gewaarborgd door feedbacksessies met de scriptiebegeleider in de vorm van *peer review* (Creswell & Poth, 2018). Eens per maand is de scriptie door zowel de begeleider als door medestudenten gelezen en becommentarieerd.

3.2 Kwalitatieve deel

Om meer diepgang te creëren binnen dit onderzoek naar employer attractiveness, zijn er eveneens interviews afgenomen met drie medewerkers bij het ministerie van Defensie met ervaring met HR-zaken om de resultaten vanuit de kwantitatieve data voor te leggen. Dit om achterliggende verklaringen te kunnen generen: welke gevoelens hebben zij erbij en wat denken zij van de resultaten? Zijn er andere belangrijke factoren die employer attractiveness kunnen bepalen? Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt omdat het kan helpen bij het begrijpen en onderzoeken van ervaringen en tevens dieper ingaat op mogelijke verklarende factoren (Creswell & Poth, 2018). Binnen de interviews is ook nader ingegaan op employer branding. In het theoretisch kader is dit concept toegelicht en employer branding kan helpen bij de totstandkoming van het merk van de organisatie binnen de arbeidsmarkt (Lievens & et al., 2007). Dit fenomeen is niet behandeld in de vragenlijst en is daarom in de interviews meegenomen: hoe beoogt het ministerie van Defensie jongvolwassenen te bereiken?

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews, bij dit type interview wordt gebruikt gemaakt van een topiclijst (bijlage C). Deze topiclijst omvat de onderwerpen die tijdens het interview besproken worden en deze onderwerpen komen voort uit theoretisch kader. De respondenten hebben de vrijheid om de vragen op hun eigen manier en in eigen woorden te beantwoorden. Tijdens de interviews kan er afgeweken worden van de volgorde van de onderwerpen en er kunnen nieuwe onderwerpen geïntroduceerd worden door de respondent, dit is echter niet problematisch zolang ieder onderwerp van de lijst aan bod komt (Babbie, 2013). De interviews hebben een uur geduurd en zijn vanwege de coronamaatregelen middels Cisco Webex afgenomen. Het overzicht van de respondenten is te zien in tabel 3.2 (N.B. de kwalitatieve respondenten zitten niet in de kwantitatieve dataset omdat de kwalitatieve respondenten niet tot de doelgroep van de vragenlijst behoren).

<i>Overzicht respondenten</i>	
Respondent 1	Man, ongeveer 40 jaar werkzaam (geweest) bij Defensie (Koninklijke Marechaussee). Hij heeft zowel operationele, als burgerfuncties bekleed en is o.a. HR-adviseur geweest binnen Defensie.
Respondent 2	Vrouw, ongeveer 25 jaar werkzaam bij Defensie (Koninklijke Marine). Ze heeft zowel operationele, als burgerfuncties uitgevoerd en is nu werkzaam binnen de Hoofddirectie Personeel.
Respondent 3	Man, ongeveer 2.5 jaar werkzaam bij Defensie (Koninklijke Landmacht) als reservist Specifieke Deskundigheid en werkt in het dagelijks leven reeds 20 jaar als IT-auditor in de publieke sector. De respondent is tevens dienstplichtige geweest.

Tabel 3.2: Overzicht respondenten

Data-analyse

De audio-opnames zijn getranscribeerd middels Amberscript en vervolgens gecodeerd aan de hand van een kleurenschema (tabel 3.3) om zo de data afkomstig uit de interviews te ordenen. Aan iedere variabele uit het conceptuele model is een kleur toegekend. Er zijn aanvullend twee categorieën opgesteld: employer branding, en een categorie ‘overige opvallendheden’.

<i>Kleurenschema</i>	
Concept	Kleur
<i>Employer branding</i>	Donkergrijs
<i>Imago (image)</i>	Roze
<i>Naamsbekendheid (familiarity)</i>	Blauw
<i>Reputatie (reputation)</i>	Geel
<i>PSM en PO-fit</i>	Groen
<i>Overige opvallendheden</i>	Groenblauw

Tabel 3.3: Kleurenschema

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid van de interviewdata te waarborgen, zijn de gesprekken – met toestemming van de respondent – opgenomen en opgeslagen op OneDrive. OneDrive is beveiligd met een wachtwoord. Zoals benoemd, is gebruik gemaakt van een topiclijst. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en inhoudsvaliditeit. Door het gebruik van deze topiclijst is vermeden dat er niet te veel is afgeweken van het onderzoeksdoel en zo wordt gewaarborgd dat bij ieder gesprek dezelfde thema’s zijn besproken. Dit komt ook de interne validiteit ten goede

(Babbie, 2013). De thema's zijn wederom gebaseerd op concepten vanuit het theoretisch kader. Bij het afnemen van face-to-face interviews staat de onderzoeker dicht bij de respondenten door dit persoonlijke contact. Het gevaar bestaat dat de onderzoeker de verscheidenheid aan perspectieven niet meer kan overzien. Er is daarom gepoogd om een zo objectief mogelijke rol aan te nemen, door veelal open vragen te stellen en de respondenten hierbij zo veel mogelijk het woord te geven (Creswell & Poth, 2018). De resultaten zijn voorgelegd aan de respondenten om hen te vragen of dit een juiste weergave is van het gesprek, dit komt wederom de validiteit ten goede.

3.3 Ethische- en privacyaspecten

De data die voortkomt uit de vragenlijst en de interviews is vertrouwelijk en volgens AVG-richtlijnen behandeld. De dataset wordt niet gedeeld met derden. Wanneer nodig en gewenst zijn enkel de scriptiebegeleider en de tweede lezer de personen die de data in mogen zien. De data is goed geanonimiseerd en niet herleidbaar tot individuen, dit is vooral belangrijk voor de AVG. Zaken zoals IP-adres zijn tevens niet opgeslagen. In de vragenlijst is gevraagd naar persoonsgegevens, namelijk geslacht en leeftijd. Dit is gedaan omdat dit belangrijke controlevariabelen zijn en het onderzoek anders niet uitgevoerd kan worden. Ook is gevraagd naar de provincie waarin de respondent woonachtig is en is gekeken naar de mate van politiek vertrouwen waarover de respondent beschikt.

Om de onbekendheid van de geïnterviewden te garanderen, is aan hen een respondentnummer toegekend (nummer 1 t/m 3). Verder zijn de respondenten voorafgaand het interview goed geïnformeerd over het onderzoeksdoel en is aan hen uitgelegd hoe de gegevens verwerkt worden, ook in het kader van de privacywetgeving. De respondenten zijn ook gewezen op hun rechten: ze mogen zich op ieder moment in het onderzoek terugtrekken. Voorafgaand aan de interviews hebben zij een *informed consent* formulier (bijlage D) ondertekend om toestemming te geven voor het maken van audio-opnames en de transcripten hiervan, en dat de verkregen data gebruikt mag worden in het onderzoek. Voor de dataverzameling van start is gegaan, is tevens de privacy checklist ingevuld en goedgekeurd door de scriptiebegeleider.

4 | Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

De steekproef bestaat uit 297 Nederlandse jongvolwassenen tussen de 18 en 30 jaar. De gemiddelde leeftijd is 23 jaar en de standaardafwijking bedraagt 2.7 jaar (tabel 4.1). De enquête is ingevuld door 132 mannen (44.4%) en 165 vrouwen (55.6%), vrouwen zijn hiermee dus oververtegenwoordigd. Wanneer gekeken wordt naar het opleidingsniveau van de respondenten is te zien dat de meeste respondenten ($N = 76$, 25.6%) het voortgezet onderwijs hebben afgerond. Hierop volgt de categorie mensen die een WO-bachelor hebben behaald ($N = 68$, 22.9%), en respectievelijk HBO ($N = 57$, 19.2%), MBO ($N = 48$, 16.2%), WO-master ($N = 47$, 15.8%). Er is 1 respondent (0.3%) geweest die alleen het basisonderwijs heeft afgerond. De meeste respondenten ($N = 202$, 68.0%) zijn woonachtig in Zuid-Holland, dit grote aantal is te verklaren door het feit dat de enquête is verspreid binnen het eigen netwerk. Hierdoor zijn de andere provincies wellicht minder goed bereikt, deze variabele zal daarom niet meegenomen worden in de analyse omdat de steekproef op dit aspect niet representatief is voor heel Nederland. Het politiek vertrouwen van de respondent is tevens gemeten door te vragen naar het cijfer (1 = geen vertrouwen t/m 10 = volste vertrouwen) dat zij toekennen aan het parlement, politici, politieke partijen, het rechtssysteem en de politie van Nederland. Voor de interpretatie is deze tienpuntschaal teruggebracht naar een vijfpuntschaal. De gemiddelde score van het politiek vertrouwen van deze steekproef bedraagt dan 14.96 en heeft een standaardafwijking van 4.03.

<i>Beschrijvende statistiek</i>				
	<i>CB (number of items)</i>	<i>M (SD)</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
Onafhankelijke variabelen				
1. <i>Employer familiarity</i>	.81 (2)	5.95 (2.32)	2	10
2. <i>People-focus image</i>	.72 (2)	7.61 (1.63)	2	10
3. <i>Achievement-orientation image</i>	.70 (2)	7.64 (1.84)	2	10
4. <i>Employer reputation</i>	.84 (4)	12.87 (3.01)	5	20
5. <i>PSM</i>	.70 (3)	17.73 (3.39)	8	25
6. <i>PO-fit</i>	.86 (3)	9.27 (2.61)	3	15
Afhankelijke variabele				
7. <i>Employer attractiveness</i>	.92 (5)	13.74 (5.66)	5	25
Controlevariabelen				
8. <i>Leeftijd</i>		23.55 (2.71)	18	30
9. <i>Geslacht (Man = 0)</i>		.56 (.50)	0	1
10. <i>Opleidingsniveau</i>		3.86 (1.44)	1	6
11. <i>Politiek vertrouwen</i>	.88 (10)	14.96 (4.03)	0	22

Tabel 4.1: Beschrijvende statistiek

Correlatie

In tabel 4.2 zijn de resultaten van de correlatie-analyse weergegeven. Deze analyse wordt gebruikt om te bekijken of de variabelen onderlinge samenhang hebben (De Vocht, 2016). Employer familiarity kent significante positieve

samenhang met people-focus image ($r = .120, p < .05$), de correlatiecoëfficiënt is daarentegen niet hoog. Dit duidt op een zwakke samenhang. People focus image correleert ook significant met achievement-orientation image ($r = .124, p < .05$), maar ook dit is geen sterke correlatie. Employer reputation kent positieve significante samenhang met zowel employer familiarity ($r = .150, p < .01$) als met people-focus ($r = .433, p < .01$) en achievement orientation image ($r = .156, p < .01$). Mensen die een positieve reputatie hebben toegekend aan Defensie als werkgever, hebben volgens deze data ook een positiever beeld van Defensie op het gebied van people-focus en achievement orientation. PSM kent eveneens significante positieve samenhang met employer familiarity ($r = .171, p < .01$) en met people-focus image ($r = .186, p < .01$). PO-fit correleert met people-focus image ($r = .351, p < .01$), employer reputation ($r = .263, p < .01$) en PSM ($r = .266, p < .01$): wanneer mensen hun waarden en persoonlijkheid overeen vinden komen met die van Defensie, hebben zij een positievere beoordeling van de reputatie van de organisatie en hebben zij het people-focus image hoger ingeschat. Tot slot valt op te merken dat de afhankelijke variabele in dit onderzoek, employer attractiveness, positieve significante samenhang kent employer familiarity ($r = .247, p < .01$), people-focus image ($r = .289, p < .01$), employer reputation ($r = .268, p < .01$), PSM ($r = .189, p < .01$) en PO-fit ($r = .585, p < .01$). De enige variabele waar employer attractiveness geen significante samenhang mee kent, is daarmee dus achievement-orientation image.

De controlevariabelen zijn eveneens toegevoegd. Als het gaat om leeftijd, hebben jongere respondenten een negatiever beeld van Defensie op het gebied van people-focus ($r = -.189, p < .01$). Verder geldt hoe ouder de respondent, des te hoger zijn of haar opleidingsniveau is ($r = .436, p < .01$). Dit is te verklaren door het feit dat er gevraagd is naar het afgeronde opleidingsniveau. De jongere respondenten zijn waarschijnlijk nog niet klaar met hun eventuele vervolgopleiding na het afronden van de middelbare school. Ook geldt hoe jonger de respondent is, des te negatiever hij of zij de reputatie van Defensie acht ($r = -.121, p < .05$). Jongere respondenten hebben tevens een minder mate van PO-fit ($r = -.196, p < .01$). Ook hangt opleidingsniveau significant negatief samen met PO-fit ($r = -.175, p < .01$), dat wil zeggen dat mensen met een lager opleidingsniveau hun eigen waarden en persoonlijkheid niet overeen vinden komen met die van Defensie. Het lijkt erop dat deze groep Defensie als werkgever tevens als minder aantrekkelijk beschouwt, hier is ook zwakke significante negatieve correlatie ($r = -.134, p < .05$) gevonden. Verder kent geslacht een zwakke significante positieve samenhang met employer reputation ($r = .155, p < .01$). Dat wil zeggen dat de vrouwen in deze steekproef een positievere reputatie toekennen aan Defensie, in tegenstelling tot de mannen. Geslacht heeft tevens een significante negatieve samenhang met leeftijd ($r = -.198, p < .01$). Tot slot, politiek vertrouwen kent significante positieve samenhang met het people-focus imago van Defensie: respondenten met meer politiek vertrouwen, hebben een positiever beeld van de defensieorganisatie op dit punt ($r = .129, p < .05$). Politiek vertrouwen hangt tevens significant positief samen met employer reputation ($r = .158, p < .01$). Wanneer mensen dus meer vertrouwen hebben in de politiek, hangt dit samen met een positievere perceptie van de reputatie van Defensie.

Correlatietabel (Pearson)											
	Pearson coëfficiënt										
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Onafhankelijke variabelen											
1. <i>Employer familiarity</i>											
2. <i>People-focus image</i>	.120*										
3. <i>Achievement-orientation image</i>		.124*									
4. <i>Employer reputation</i>	.150**	.434**	.156**								
5. <i>PSM</i>	.171**	.186**									
6. <i>PO-fit</i>		.351**		.263**	.266**						
Afhankelijke variabele											
7. <i>Employer attractiveness</i>	.247**	.289**		.268**	.189**	.585**					
Controlevariabelen											
8. <i>Leeftijd</i>		-.189**		-.121*		-.196**					
9. <i>Geslacht (Man = 0)</i>				.155**				-.198**			
10. <i>Opleidingsniveau</i>						-.175**	-.134*	.436**			
11. <i>Politiek vertrouwen</i>		.129*		.158**							

Tabel 4.2: Correlatietabel (N = 297). Om het overzicht te bewaren zijn enkel de significante correlaties weergegeven waarbij geldt: **. Correlatie is significant op 0.01 niveau (2-tailed).

*. Correlatie is significant op 0.05 niveau

4.2 Regressieanalyse

In dit onderzoek is er sprake van meerdere onafhankelijke variabelen (X_1 , X_2 , etc.) en een onafhankelijke variabele (Y). Om te toetsen of er een verband bestaat tussen deze variabelen, wordt een multi-pele regressieanalyse gebruikt (De Vocht, 2016). Hiermee kan statistisch nagegaan worden of er een verband is en welke richting (positief of negatief) het verband heeft. Per hypothese wordt nagegaan of er een verband bestaat tussen de twee variabelen en dat betekent concreet dat er voor iedere hypothese een regressieanalyse wordt uitgevoerd.

Hypothese 1. Employer familiarity & employer attractiveness

Om H_1 : *Er is een positieve samenhang tussen employer familiarity en employer attractiveness* te kunnen checken, voer ik eerst een regressieanalyse uit met alleen de controlevariabelen (tabel 4.2). Dit is model 1 en het model is niet significant ($F = 1.991$, $p = .096$). Vervolgens voeg ik employer familiarity als voorspeller aan dit model toe: het model wordt significant ($F = 5.609$, $p < .001$) en de verklaarde variantie bedraagt 8.8%, dit is daarmee aan de lage kant. De verklaarde variantie is berekend door R^2 te vermenigvuldigen met 100. Employer familiarity blijkt in dit model de enige significante voorspeller van employer attractiveness te zijn (Beta = .248, $p < .001$). H_1 wordt daarom aangenomen: des te bekender iemand met Defensie is, des te aantrekkelijker hij of zij Defensie als werkgever vindt.

Hypothese 2. Employer people-focus en achievement-orientation image & employer attractiveness

In dit onderzoek is employer image meetbaar gemaakt aan de hand van drie bekende 'images' die een werkgever kan aannemen, namelijk people-focus, creativity en achievement-orientation (Yu & Davis, 2019). Zoals eerder benoemd in de methodologie, is de variabele creativity image niet betrouwbaar gebleken ($CB = .45$) en daarmee is H_{2b} : *Er is een positieve samenhang tussen creativity image en employer attractiveness* komen te vervallen.

H_{2a} : *Er is een positieve samenhang tussen people-focus image en employer attractiveness* en H_{2c} : *Er is een positieve samenhang tussen achievement-orientation image en employer attractiveness* zijn op dezelfde wijze getoetst als hypothese 1. People-focus image en achievement-orientation image zijn toegevoegd aan model 1 (het model met enkel de controlevariabelen als predictors) als mogelijke voorspeller van employer attractiveness (tabel 4.2). Hieruit ontstaat model 3 en dit is wederom een significant model ($F = 5.609$, $p < .001$). De verklarende variantie van het model bedraagt 10.4%. People-focus image blijkt een significante voorspeller van employer attractiveness (Beta = .288, $p < .001$), H_{2a} wordt daarmee aangenomen. Er kan op basis van de verkregen data niet gesteld worden dat achievement-orientation image (Beta = -.039, $p = .493$) daarentegen een significante voorspeller is in dit model en H_{2c} wordt daarom niet aangenomen. Wanneer men kijkt naar de controlevariabelen in model 3, is te zien dat opleidingsniveau hierin een significante voorspeller blijkt te zijn van de mate waarin Defensie als werkgever als aantrekkelijk wordt gezien. Het verband is negatief (Beta = -.132, $p < .05$), dat wil zeggen dat wanneer mensen lager-opgeleid zijn, zij Defensie volgens dit model minder snel als aantrekkelijk zullen zien.

Hypothese 3. Employer reputation & employer attractiveness

Employer reputation is de derde dimensie van employer knowledge die ik meeneem in dit onderzoek. De volgende hypothese, H_3 : *Er is een positieve samenhang tussen employer reputation en employer attractiveness* zal nu

getoetst worden. Wederom is een regressieanalyse uitgevoerd, nu met employer reputation als onafhankelijke variabele (tabel 4.3). Hier komt model 4 uit voort: het model is significant ($F = 5.600$, $p < .001$) en de verklarende variantie bedraagt 8.8%. Het verband tussen employer reputation en employer attractiveness is significant gebleken ($Beta = .255$, $p < .001$) en hiermee wordt H_3 : *Er is een positieve samenhang tussen employer reputation en employer attractiveness* aangenomen. Wanneer mensen dus een positievere reputatie toekennen aan Defensie, zullen zij de organisatie als een aantrekkelijk werkgever percipiëren. De controlevariabelen hebben wederom geen significante invloed in dit model.

Samenvattend, hypothese 1, 2_a en 3 worden aangenomen: employer familiarity, people-focus image en employer reputation hebben een significant positief effect op employer attractiveness. Achievement-orientation image is daarentegen geen significante voorspeller gebleken, waardoor hypothese 2_c op basis van deze data niet wordt aangenomen. Wanneer gekeken wordt naar de controlevariabelen is enkel opleidingsniveau in één model een significante predictor geweest van employer attractiveness. Verder zijn er geen significante relaties aangetoond tussen de controlevariabelen en employer attractiveness.

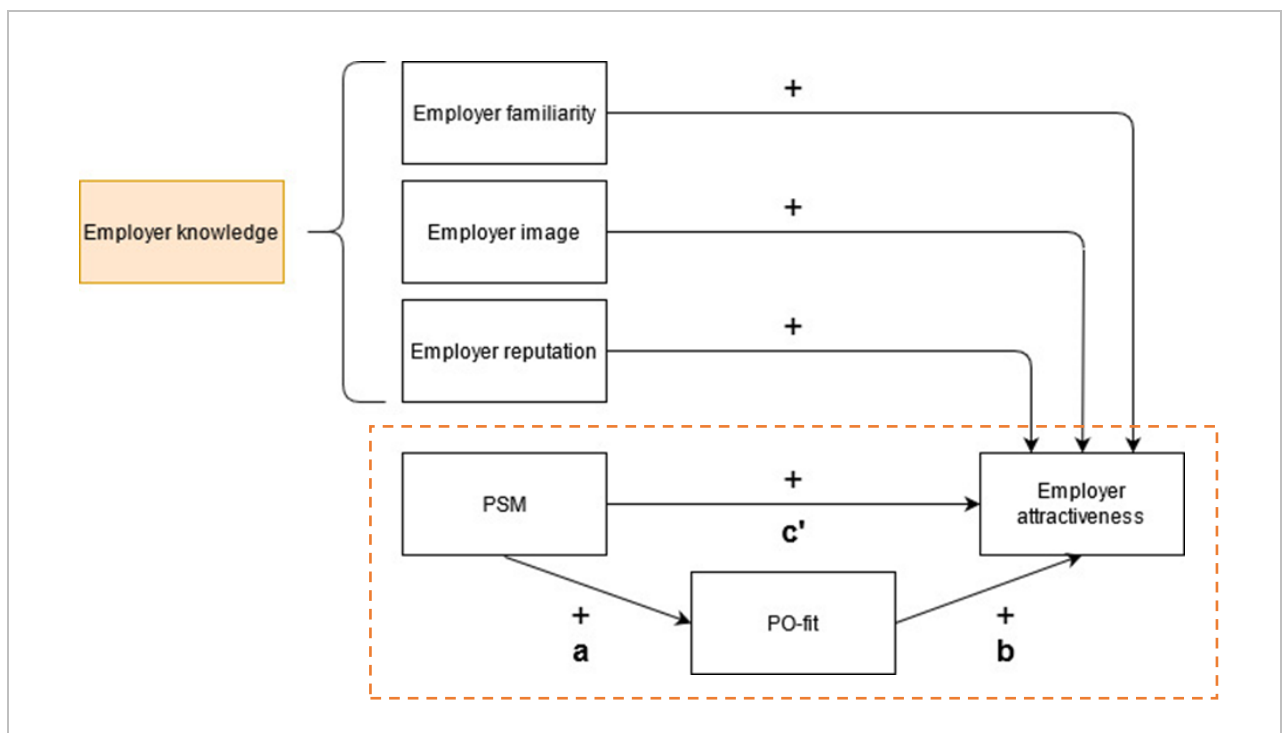
Regressieresultaten voor Employer Attractiveness								
	Model 1 Controlevariabelen <i>N</i> = 297		Model 2 Employer familiarity <i>N</i> = 297		Model 3 People-focus & achievement- orientation image <i>N</i> = 297		Model 4 Employer reputation <i>N</i> = 297	
	Beta	σ	Beta	σ	Beta	σ	Beta	σ
Leeftijd	-.050	.138	-.063	.134	.000	.135	-.039	.134
Geslacht	-.014	.670	-.003	.651	-.033	.647	-.050	.657
Opleidingsniveau	-.121	.256	-.112	.248	-.132*	.247	-.099	.249
Pol. vertrouwen	.075	.041	.071	.040	.041	.040	.032	.041
Employer familiarity			.248***	.137				
People-focus image					.288***	.200		
Achievement-orientation image					-.039	.173		
Employer reputation							.255***	.109
Std. error of the estimate	5.62		5.45		5.42		5.45	
R ²	.027		.088		.104		.088	
F	1.991		5.609***		5.601***		5.600***	

Tabel 4.3: Regressieresultaten voor EA. De gestandaardiseerde Beta coëfficiënten zijn gepresenteerd. Er is tevens voldaan aan de voorwaarden voor regressie (zie De Vocht, 2016). Criterium van onafhankelijke residuen (Durbin-Watson: $1 < \text{criterium} < 3$). Criterium van geen multicollineariteit (geen VIF-waarden boven 10 en waarden dicht bij 1). Er is voldaan aan het criterium homoscedasticiteit en normaliteit. *= $p < 0.05$. **= $p < 0.01$. ***= $p < 0.001$.

4.3 Mediatieanalyse

Er zijn twee methodieken om een mediërend effect vast te stellen (Verboon, 2014). De eerste methode is het meest bekend en dit is de methode van Baron en Kenny (1986). Dit wordt ook wel de causale-stap methode

genoemd (CS-methode). De andere methode is ontwikkeld door Preacher en Hayes (2004). Hiervoor is een PROCESS-macro ontwikkeld en deze macro kan gebruikt worden binnen IBM SPSS® Statistics. Omwille van de inzichtelijkheid zal de mediatie eerst getoetst worden middels de CS-methode van Baron en Kenny (1986) en daarna worden gecontroleerd aan de hand van de PROCESS-macro. Voor een verdere beschrijving van de CS-methode, verwijst ik naar bijlage E. In bijlage E wordt beschreven hoe elke voorwaarde van de CS-methode zich verhoudt tot mijn model.



Figuur 4.1: Mediatie model

De CS-methode (idem voor de methode van Hayes) maakt gebruik van meerdere regressieanalyses om de voorwaarden voor mediatie te toetsen. De stappen van de CS-methode zullen hieronder per hypothese doorlopen worden. In figuur 4.1 is middels het gestippelde kader weergegeven hoe het mediatie model eruit ziet binnen het gehele conceptuele model van dit onderzoek, ook de paden voor mediatie (a, b en c') zijn hierin weergegeven.

Hypothese 4: PSM & PO-fit

De eerste stap binnen de mediatieanalyse is het uitvoeren van een regressieanalyse met PSM als voorspeller van PO-fit. Zoals H₄ stelt: *er is een positieve samenhang tussen PSM en PO-fit*. De eerste voorwaarde voor mediatie luidt dat PSM een significant relatie met PO-fit dient te hebben. In tabel 4.4 zijn de resultaten van de stappen voor mediatie weergegeven. Het resultaat van de regressieanalyse laat een significant model zien ($F = 22.428, p < .001$) en de verklaarde variantie bedraagt 7.1%. Het effect van PSM op PO-fit is significant ($Beta = .266, p < .001$) en H₄: *Er is een positieve samenhang tussen PSM en PO-fit* wordt hiermee aangenomen. Hiermee is tevens voldaan aan de eerste voorwaarde voor mediatie: wanneer er geen verband tussen PSM en PO-fit zou zijn, kan er geen mediator aanwezig zijn.

Hypothese 5: PSM & employer attractiveness

De volgende voorwaarde waaraan voldaan moet worden, is dat PSM een significant effect heeft op employer attractiveness (pad c). Dit is H₅: *Er is een positieve samenhang tussen PSM en employer attractiveness*. Hiervoor is wederom een regressieanalyse uitgevoerd met PSM als voorspeller van employer attractiveness. In tabel 4.4 is te zien dat het model significant is (F = 10.892, p < .01). De verklarende variantie van 3.6% is overigens aan de lage kant. Het effect van PSM op employer attractiveness is significant (Beta = .189, p < .01) en daarmee wordt H₅: *Er is een positieve samenhang tussen PSM en employer attractiveness* aangenomen.

Hypothese 6: PO-fit & employer attractiveness

Om de laatste voorwaarde voor mediatie te testen, wordt PO-fit toegevoegd aan het model van stap 2. Zo kan het effect van PO-fit op employer attractiveness getest worden, ofwel pad b. Dit is H₆: *Er is een positieve samenhang tussen PO-fit en employer attractiveness*. Het model blijft significant (F = 76.751, p < .001). Het verband tussen PSM en employer attractiveness verdwijnt daarentegen: het is niet meer significant (Beta = .036, p = .466). Echter, er is een significant positief verband tussen PO-fit en employer attractiveness (Beta = .343, p < .001). Dat betekent dat H₆: *Er is een positieve samenhang tussen PO-fit en employer attractiveness* hiermee wordt aangenomen. Ter controle van de resultaten, is de PROCESS-macro van Preacher en Hayes (2004) gebruikt. De uitkomsten van de PROCESS-macro (bijlage F) zijn hetzelfde gebleken, waarmee de mediatieanalyse geslaagd is.

Mediatieanalyse			Stap 2 en 3: Regressieresultaten voor employer attractiveness			
Stap 1: Regressieresultaat voor PO-fit			Model 1 PSM N = 297		Model 2 PSM & PO-fit N = 297	
	Beta	σ	Beta	σ	Beta	σ
PSM	.266***	.043	.189**	.096	.036	.082
			PO-fit		.575***	.106
Std. error of the estimate	2.518		Std. error of the estimate	5.570		4.605
R ²	.071		R ²	.036		.343
F	22.428***		F	10.892**		76.751***

Tabel 4.4: Mediatieanalyse. De gestandaardiseerde Beta coëfficiënten zijn gepresenteerd. Er is voldaan aan de voorwaarden voor regressie (zie De Vocht, 2016): Voldaan aan criterium van onafhankelijke residuen (Durbin-Watson score: 1<criterium<3), criterium van geen multicollineariteit (er zijn geen VIF-waarden boven 10 en de waarden liggen dicht bij 1) en er is voldaan aan het criterium homoscedasticiteit en normaliteit. *=*p*<0.05. **=*p*<0.01. ***=*p*<0.001.

Sobeltest

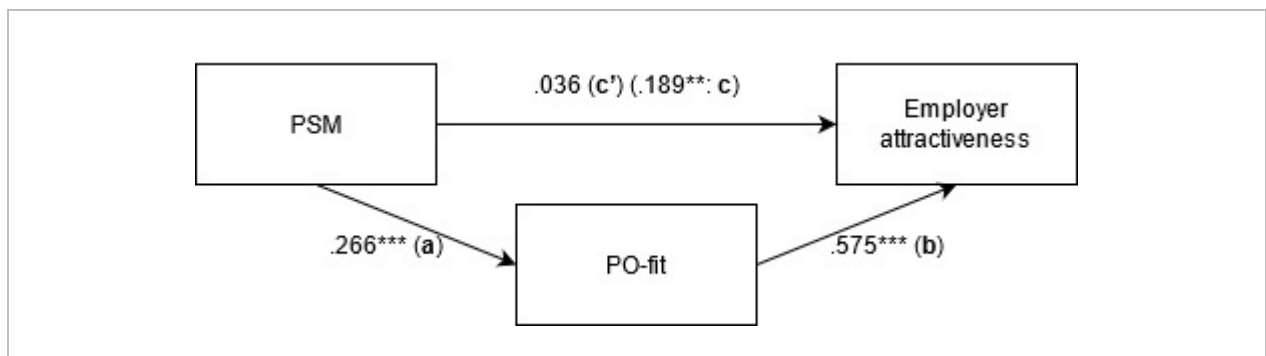
Zoals eerder geconstateerd bij de toetsing van hypothese 6, verdwijnt het effect tussen PSM en employer attractiveness na het toevoegen van PO-fit als bemiddelaar (pad c'). Middels de Sobel-test kan getoetst worden of dit indirecte effect statistisch significant is (wijkt pad c' significant af van pad c?). De Sobel-test kan handmatig

(middels een formule) worden uitgevoerd maar er bestaat ook een online programma voor. Dit programma is ontwikkeld door Preacher en Leonardelli (z.d.). Het resultaat is te zien in tabel 4.5: het effect van PSM op employer attractiveness wordt inderdaad significant gemedieerd door PO-fit ($t = 4.194$, $p < .001$).

Input en uitkomst van de Sobeltest			
	Input	Sobeltest uitkomst	
a	.205	Teststatistic	4.194
b	1.249	σ	.058
s_a	.043	p-waarde	.000
s_b	.106		

Tabel 4.5: Input en uitkomst Sobeltest, uitgevoerd met de online calculator zoals ontwikkeld door Preacher en Leonardelli (z.d.), zie <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> NB: voor a en b geldt dat de ongestandaardiseerde B dient te worden ingevoerd.

Het uiteindelijke padenmodel van de mediatieanalyse is te zien in figuur 4.2.



Figuur 4.2: Mediatieanalyse met coëfficiënten per pad. De gestandaardiseerde Beta coëfficiënten zijn gepresenteerd.

Wat figuur 4.2 laat zien, is dat er sprake is van een positief effect van PSM op employer attractiveness ($Beta = .189$, $p < .01$). Ook is er een direct positief effect van PSM op PO-fit aanwezig ($Beta = .266$, $p < .001$). PO-fit hangt tevens positief samen met employer attractiveness ($Beta = .575$, $p < .001$).

Het effect tussen PSM en employer attractiveness verdwijnt daarentegen, wanneer PO-fit als bemiddelaar wordt toegevoegd (pad c'), de relatie is dan niet meer significant. De Sobeltest wijst echter uit dat het effect van PSM op employer attractiveness significant gemedieerd wordt door PO-fit ($t = 4.194$, $p < .001$). Het gemedieerde effect van PSM op employer attractiveness is het product van beide regressiecoëfficiënten (dus $.266 \cdot .575 = .153$). Volgens deze data zou dat betekenen dat wanneer het individu beschikt over veel PSM, dan neemt de mate van PO-fit en de mate waarin Defensie als aantrekkelijk werkgever gezien wordt met $.153$ toe op een schaal van 1 tot en met 5.

PSM heeft dus een indirect effect op employer attractiveness en het directe effect van PSM is verwaarloosbaar gebleken. Er is wel een significant effect van PSM op employer attractiveness gevonden in model 1 (tabel 4.4), maar in deze analyse is alleen PSM meegenomen en PO-fit daarentegen niet. In model 2 is PO-fit wel meegenomen en dan is te zien dat het directe effect van PSM insignificant is. Het effect van PSM op employer attractiveness bestaat alleen door het effect van PSM op PO-fit en vervolgens het effect van PO-fit op employer attractiveness. Er is daarmee dus sprake van een indirecte relatie, waarbij PO-fit als mediator fungeert.

4.4 Kwalitatieve resultaten

Na het analyseren van de kwantitatieve data, zijn er drie interviews afgenomen met medewerkers bij Defensie (tabel 3.2). Allereerst is aan hen gevraagd hoe Defensie beoogd de jongere doelgroep te bereiken en wat Defensie onderscheidend maakt als werkgever. Hierbij komen ook hun eigen motivaties om bij Defensie te werken aan de orde. Daarna is het conceptuele model (figuur 2.1) aan hen voorgelegd en is naar hun mening en gedachten bij de concepten gevraagd.

Employer branding

Uit de interviews blijkt dat Defensie veel doet op het terrein van employer branding. Respondent 1 vertelt hierover het volgende:

“De laatste jaren is Defensie regionaal gaan werven en je ziet dat ze op regionaal niveau heel erg actief zijn, op de banenmarkten, op schoolverlatersbijeenkomsten, dat soort zaken meer. (...) wat ook nieuw is, dat zijn de themadagen, je hebt een themadag voor de luchtmacht, een themadag voor de landmacht, allerlei workshopachtige dingetjes waarbij de jeugd geïnteresseerd wordt voor Defensie.”

Zo vertelt respondent 3: *Natuurlijk heb je een arbeidsmarktstrategie voor een overall plaatje, maar per doelgroep kan het echt nog wel verschillen.* Hier noemt ze ook verschillende voorbeelden van, zo zijn er speciale ‘lady days’ om specifiek vrouwen aan te kunnen spreken. Binnen Defensie is er bijvoorbeeld ook een team dat mee doet aan gametoernooien, om zo ook weer de jeugd aan te kunnen spreken: jongeren die veel gamen, kunnen namelijk geschikt zijn voor technische functies bij Defensie. Vroeger was dit lastiger, vertelt respondent 1 verder, toen moest Defensie het vooral hebben van advertenties in kranten en tijdschriften. Toentertijd kon men uit de advertentie een bonnetje uitknippen en opsturen, je kon dan uitgenodigd worden voor een eventueel kennismakingsgesprek. Een andere nieuwe ontwikkeling is Defensity College, dit is een zogenoemd werkstudentprogramma voor studenten met een academische achtergrond. Dit is speciaal voor studenten in het hoger onderwijs opgericht en volgens respondent 2 werkt dit ook als “olievlek” om jonge, hoogopgeleide mensen aan te trekken want de studenten vertellen hierover aan elkaar: zo wordt Defensie als werkgever steeds bekender.

Bij employer branding gaat het er ook om wat de werkgever onderscheidend maakt ten opzichte van andere werkgever (Backhaus & Tikoo, 2004). Respondent 1 heeft kameraadschap als een van de kenmerkende eigenschappen van Defensie: *Defensie als werkgever is aan de ene kant uniek vanwege de ervaring die je opdoet, kameraadschap, de lessen voor life. Daar zijn ze echt uniek, dat kun je niet met een andere werkgever vergelijken.* Een andere opvallendheid is dat respondent 2 en 3 allebei de missie van Defensie benoemen als datgene wat Defensie uniek maakt, zo benoemt respondent 3: *Defensie beschermt wat ons dierbaar is, he, daar ben ik van, echt van de defensie en niet van aanvallen.* Dit is tegelijkertijd een belangrijk motief om bij Defensie te gaan werken voor respondent 3. Een ander belangrijke opvatting binnen employer branding, is dat het merk van een werkgever zowel intern als extern ‘werkt’, dus ook medewerkers binnen de organisaties moeten zich hiermee kunnen identificeren. Dit wordt opgemerkt door respondent 2, waarin ook de missie van Defensie wederom genoemd wordt:

“Wat ook van Defensie uitgaat, is beschermen wat ons dierbaar is. En daar zit natuurlijk ook alweer een beetje die publieke boodschap in. En dat is natuurlijk niet voor niets gekozen, ook vanuit communicatie oogpunt zo van ja, hoe wil je welke doelgroep bereiken, hoe wil je daarmee omgaan maar ook intern, voor de mensen die er werken, weet je wel.”

Respondent 3 vult hierop aan door te stellen dat dat iets is waar Defensie ook bewust op focust in hun tv-spotjes bijvoorbeeld: *Een stoer beeld, maar wel gericht op kijk, dat baby'tje wordt daar geholpen en die vrouw met het kind wordt in veiligheid gebracht.* Defensie heeft dus een duidelijke employer brand, die vooral gericht is op het *beschermen* van elkaar bijvoorbeeld op missies maar dus ook het beschermen van Nederlands grondgebied en haar burgers ten tijde van crisis.

Employer familiarity

Wanneer het gaat om de bekendheid van Defensie, veronderstellen alle drie de respondenten dat Defensie daar geen problemen mee zal ondervinden. Zo vertelt respondent 1 bijvoorbeeld: *Ik denk dat dat iedere jongeling als je die vraagt van heb je wel eens van Defensie gehoord. Ik kan me niet voorstellen dat ze nee zeggen, kan ik me zeker niet voorstellen.* Ook respondent 3 sluit zich hierbij aan maar plaatst daarbij nog een kleine kanttekening: *Iedereen kent Defensie. Iedereen weet wat militair zijn is en dat ze er zijn. Ze weten niet altijd precies wat ze doen en welke functies er zijn.* De respondenten zijn daarom van mening dat employer familiarity een belangrijk concept is binnen het model en dat Defensie veelal bekend is onder Nederlandse burgers. Wanneer het specifiek gaat om jonge mensen vertelt respondent 2 dat ze vermoedt dat deze bekendheid alleen maar groter wordt omdat Defensie veel meer aan het inzetten is op sociale media met campagnes om zo jongvolwassenen aan te kunnen spreken: *Dus je ziet wel dat we daar nadrukkelijker ook kijken van, waar bevinden zich onze doelgroepen.* Ook respondent 1 beaamt dit en vertelt dat het bereiken van de doelgroepen 20-30 jaar geleden veel moeilijker was, maar dat de dienstplicht er toentertijd alsnog voor gezorgd heeft dat Defensie een alom bekend werkgever is. Respondent 1 geeft tegelijkertijd het voorbeeld van de televisieseries die nu worden uitgezonden (o.a. Kamp van Koningsbrugge, Ewout aan de Grens) en dat dit volgens hem een impuls kan geven aan het aantal sollicitaties dat binnenkomt bij Defensie. Employer familiarity is dus een belangrijke variabele voor het voorspellen van employer attractiveness.

Employer image

Aan de respondenten is ook gevraagd hoe zij het imago van Defensie als werkgever zouden omschrijven en wat de invloed hierop zou zijn op de employer attractiveness. Respondent 3 beschrijft drie groepen mensen met elk een andere opvatting wat betreft het imago: *Sowieso denk ik dat veel mensen een verkeerd beeld hebben. Dat ze misschien te veel, ook vanuit films en vanuit geschiedenis, te veel denken aan het offensieve. Dus het voeren van oorlog en slecht, doden, vreselijk, vernietiging, oorlogsmisdaden.* Dit is de eerste groep mensen die hij omschrijft en denkt dat de andere twee groepen bestaan uit pacifisten en dat die naar zijn inschatting niet al te positief zullen zijn over Defensie en de andere groep zou een neutrale groep zijn, onder het credo: *“goed dat ze er zijn om ons te beschermen.”* Respondent 2 vertelt dat imago daarentegen twee kanten opwerkt:

“Enerzijds het imago wat de aantrekkelijkheid heeft ten aanzien van de uitzendingen met de landmacht, voor Kmar [Koninklijke Marechaussee] zichtbaarheid op straat en anderzijds heb je toch ook, de afbreuk van het imago op het moment dat er toch negatieve berichtgeving over Defensie komt. Het werkt echt twee kanten op.”

Respondent 2 vermoedt daarom dat nieuwsberichtgeving een belangrijke factor kan zijn die het imago van Defensie als werkgever bepaalt. Ook respondent 1 bevestigt dit in zekere zin: *Publicatie en media aandacht werkt altijd, zowel positief als negatief. Media aandacht helpt altijd.* De uitzendplicht (d.w.z. uitzendingen mogen niet geweigerd worden door militairen) lijkt hierbij dus een rol te spelen, dat blijkt uit de voorbeelden die de respondenten geven, zoals de missies naar Afghanistan of het mortierongeluk in Mali. Persoonlijke kenmerken lijken ook van belang te zijn voor de mate waarin iemand het imago als negatief of positief percipieert. Zo merkt respondent 3 op: *Je persoonlijkheid speelt een hele belangrijke rol bij het imago. Als je bijvoorbeeld een rambo bent, dan zou je snel geneigd zijn om bij Defensie te willen.* De rol van persoonlijke kenmerken komen verder aan bod bij PSM en PO-fit.

Tegelijkertijd zijn er ook materiële aspecten benoemd tijdens de interviews zoals de opleidingen die door Defensie betaald worden – je kan bijvoorbeeld ook je autorijbewijs halen, het aspect baanzekerheid door onder andere het feit dat Defensie werkt met vaste contracten en wanneer een jongere een opleiding gaat volgen bij Defensie, wordt er na afronding altijd een baan aangeboden.

Employer reputation

Alle drie de respondenten hebben toentertijd positieve reacties gekregen vanuit hun omgeving, toen zij aankondigden bij Defensie te gaan werken. Respondent 1 en 2 geven daarbij aan dat zij zich altijd gesteund hebben gevoeld door hun ouders en dat dit geen obstakel is geweest om bij Defensie te gaan werken. Respondent 2 vertelt verder het volgende:

“(. . .) dat je weet dat je bij Defensie, geen gedwongen ontslagen, je salaris doorbetaald, je opleidingen krijg je. Dus dat kan ook juist weer die stimulans zijn dat ouders zeggen: nou ja of kijk anders eens bij Defensie, want daar kan je ook met de opleiding die je nu hebt terecht en kun je altijd zelfs nog verdere opleidingen volgen, dus dat is, ja, misschien wel bijna dat je zegt conjunctuurafhankelijk.”

Respondent 2 denkt dat de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever dus ook afhankelijk is van de conjunctuur. Een opvallende constatering is dat ook respondent 1 dit fenomeen aankaart:

“Als je kijkt naar de werving bij Defensie door de jaren heen en dat is een beetje een golfbeweging: gaat het buiten slecht, gaat het bij Defensie goed en gaat het buiten goed, dan gaat het bij Defensie slecht.”

Externe factoren lijken dus van invloed op de reputatie en daarmee de gepercipieerde employer attractiveness. Respondent 3 kan zich goed voorstellen dat er mensen zijn die jongeren willen tegenhouden om bij Defensie te gaan en geeft als voorbeeld: *Het gevaar, dan kun je misschien denken van oh, is dat niet gevaarlijk dan en ja, jeetje,*

dan moet je naar Afghanistan en daar zijn er al een paar gesneuveld of eh, straks met de Russen enzo. Hierbij benoemt hij de rol van de pers. Ook bij employer reputation komt media en nieuwsberichtgeving dus wederom aan de orde. Respondent 2 vertelt dat het ook weleens voorgekomen is dat een jongere interesse had in Defensie maar dit dan werd tegengehouden door de ouders: *Binnen hun eigen kring was er als het ware een soort hobbel te nemen, omdat ouders zeiden van nou, wij vinden Defensie dan toch niet de beste werkgever voor jou, gezien alle berichtgeving daarover.* Dit lijkt samen te hangen met de eerdergenoemde uitzendplicht. Wanneer hier meer (negatieve) berichten over in de publiciteit terecht komen, denken de respondenten dat dit er allicht voor kan zorgen dat mensen in de directe omgeving van potentiële kandidaten minder enthousiast kunnen zijn over Defensie.

PSM en PO-fit

Over de rol van PSM bij de employer attractiveness lopen de meningen van de respondenten uiteen. Respondent 2 vertelt bijvoorbeeld dat PSM bij haar beroepskeuze eigenlijk geen rol speelde maar dat vooral de afwisseling in het werk haar aantrok. Hierbij benoemt ze echter wel het volgende:

“(. . .) maar je ziet gewoon nu dat de populatie die instroomt is er gewoon nadrukkelijker mee bezig. Dat is denk ik ook onderdeel van de tijdgeest. Kijk hoe we met z’n allen naar het klimaat kijken en dat soort zaken. Toen ik op de basisschool zat, was dat geen onderwerp van gesprek, nu houden mijn kleine neefjes en nichtjes daar spreekbeurten over.”

Volgens haar is PSM door de jaren heen steeds belangrijker geworden voor mensen, waarbij ze vooral benadrukt dat mensen misschien minder snel ook voor “het grote geld” kiezen. Verder valt op dat PSM en PO-fit vaak in een noemer worden benoemd, zo zegt respondent 3: *Defensie, ja, gewoon, de waarden waar ze voor staan vind ik heel mooi. Defensie beschermt wat ons dierbaar is.* Hier is duidelijke mate van PO-fit te herkennen en tegelijkertijd komt er een PSM element terug: het beschermen van, als publieke taak. Respondent 1 daarentegen heeft een andere opvatting omtrent de rol van PSM bij de mate van employer attractiveness:

“Ik heb honderden sollicitatiegesprekken gevoerd. Ja, zeker als mensen komen solliciteren, ja, je hebt er een beeld bij inderdaad, ik wil de samenleving dienen, ik wil mensen helpen, ik wil de goede dingen doen en als je er dan op doorvraagt, dan stukt het al heel snel.”

Uit deze uitspraak blijkt dat het niet altijd duidelijk is wat PSM nu daadwerkelijk voor invloed heeft op de employer attractiveness. Zo benoemt respondent 3:

“Defensie is ook aantrekkelijk voor jongeren die het echt niet weten wat ze willen. Het is ook aantrekkelijk voor mensen die na een verkeerde jeugd op het rechte pad willen raken: ik moet iets, ik moet m’n leven mee op orde krijgen, ik wil dus alle schepen achter mij verbranden.”

Hij vult hier op aan door te stellen dat dit dus niks met PSM te maken heeft en dat er meerdere redenen kunnen zijn om Defensie als aantrekkelijk te zien: hier komen ook de eerdergenoemde materiele aspecten weer aan bod. Ook is het opvallend dat enkel respondent 3 als enige PSM als driver heeft gezien om bij Defensie te gaan werken, PO-fit daarentegen is door iedere respondent benoemd: ze kunnen zich goed identificeren met de normen en waarden van Defensie en denken tevens dat PO-fit een belangrijke rol speelt binnen het model, zo blijkt uit: *Als je bijvoorbeeld niet houdt van uniformen, regels, als je niet houdt van hiërarchie, ja, dan ga je niet zo snel bij Defensie want dat hoort er echt wel bij* (respondent 3). PO-fit lijkt volgens deze respondenten daarmee meer van belang dan PSM.

5 | Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk vindt eerst de discussie plaats, waarin de relevante literatuur wordt gekoppeld aan de onderzoeksresultaten. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek besproken, waarbij aanvullend een aantal aanbevelingen wordt geformuleerd. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met de conclusie, waarbij de onderzoeksvraag wordt beantwoord.

5.1 Discussie

Het onderzoek draagt bij aan hoe de kennis van jongvolwassenen over werkgevers, de aantrekkelijkheid van deze organisatie als werkgever voorspelt. In dit geval is gekeken naar het ministerie van Defensie als werkgever. Cable en Turban (2001) hebben de relatie tussen employer knowledge en employer attractiveness als aannemelijk bestempeld maar wijzen tevens op het gebrek aan empirisch onderzoek dat hiernaar verricht is. Ook Sivertzen et al. (2013) wijzen naast imago, op de hoeveelheid indicatoren die employer attractiveness mogelijk kunnen beïnvloeden en dat een groot deel hiervan nog niet empirisch aangetoond is. Dit onderzoek levert daarmee een gedegen eerste aanzet: er is empirisch bewijs geleverd voor verschillende indicatoren. People-focus image is bijvoorbeeld een significante voorspeller gebleken, uit de data bleek dat wanneer mensen een mensgericht imago aan Defensie toekennen, zij Defensie een aantrekkelijkere werkgever vinden. Tevens is aangetoond dat employer reputation en familiarity ook een belangrijke rol spelen bij de mate waarin een organisatie als aantrekkelijk werkgever wordt gezien. Dit ligt in lijn met het onderzoek van Cable en Turban (2001) en daarmee heeft dit scriptieonderzoek kunnen bijdragen aan het opvullen van een kennislacune door het opleveren van eerste empirische bewijzen: employer knowledge van jongvolwassenen die (nog) buiten de organisatie staan, is op basis van dit onderzoek van invloed op de gepercipieerde aantrekkelijkheid van deze organisatie als werkgever.

Tegelijkertijd is PSM en PO-fit bekeken in relatie tot employer attractiveness. Naar PSM is al veel onderzoek verricht: een van de bekendste uitkomsten is dat individuen die beschikken over PSM, zich sneller aangetrokken zullen voelen tot werk in de publieke sector (Perry & Wise, 1990). Echter, vele onderzoeken met betrekking tot PSM en PO-fit hebben zich gericht op veelal werkgerelateerde uitkomsten zoals prestaties, arbeidstevredenheid en verloopintentie. Het is desalniettemin niet ondenkbaar gebleken dat zowel PSM als PO-fit een belangrijke rol spelen bij het bepalen van employer attractiveness, immers, het ging om een publieke organisatie – het ministerie van Defensie. PO-fit medieert, volgens de data van dit onderzoek, de relatie tussen PSM en employer attractiveness. Toch plaatst Bright (2007) een kanttekening: het is niet zomaar te veronderstellen dat ieder individu met een hoog level van PSM zich tot iedere publieke instantie aangetrokken voelt en een dergelijke fit ervaart. Dit argument kan ondervangen worden door de opvatting van Lievens (2007): niet iedere organisatie heeft een net zo onderscheidend beeld als dat van een defensieorganisatie. Daarom raad ik aan om deze relatie tussen PSM en PO-fit en employer attractiveness in verschillende organisatorische settingen te onderzoeken. Wel is het hierbij van belang om volgens Lievens (2007) de voorwaarde te stellen dat de werkgever sterk onderscheidend is ten opzichte van andere organisaties.

PO-fit is tevens de sterkste voorspeller gebleken in dit onderzoek. Dit is in tegenstelling met het onderzoek van Carless (2005), hierbij werd geconcludeerd dat de baangerelateerde keuzes worden beïnvloed door de mate van person-job fit (PJ-fit) en minder door de mate van PO-fit. Echter, binnen dit onderzoek was er geen

reden om PJ-fit mee te nemen, het concept van PO-fit was daarentegen meer relevant omdat employer attractiveness wordt gekoppeld aan een concrete organisatie en niet aan een specifieke baan (Ritz & Waldner, 2011) en daarbij is in dit onderzoek niet gekeken naar daadwerkelijk gedrag dan wel keuzes maken op het gebied van werk. De onderzoeksresultaten liggen daarmee meer in lijn met het onderzoek van Cable en Judge (1996), waarin werd geconcludeerd dat de intentie tot baanacceptatie, waaruit een zekere aantrekkelijkheid van de werkgever blijkt, gekoppeld kan worden aan PO-fit en niet PJ-fit.

5.2 Beperkingen en aanbevelingen

Er zijn verschillende statistische relaties aangetoond in dit onderzoek, ook hebben de interviews bruikbare inzichten en verklarende factoren opgeleverd. Ondanks deze inzichten zijn er een aantal limitaties van het onderzoek op te merken. Deze limitaties kunnen vertaald worden naar concrete aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek.

De steekproefgrootte ($N = 297$) kan allicht een beperking zijn geweest binnen dit onderzoek. De doelgroep van het onderzoek betreft alle Nederlandse jongvolwassenen van 18 tot en met 30 jaar en is daarmee een relatief grote groep binnen Nederland. Bij een (te) kleine steekproef bestaat de kans dat de populatie niet goed wordt gerepresenteerd, waardoor de betrouwbaarheid ontoereikend kan zijn. Deelname aan de survey was volledig vrijwillig en hierdoor is het vooraf niet in te schatten hoeveel mensen er daadwerkelijk deel zullen nemen. Dit is ook een van de beperkingen van non-probabililty sampling (Sharma, 2017). Een andere limitatie van deze manier van sampling is dat er sprake is van een bepaalde mate van *self-selection* bias: de keuze om deel te nemen aan de vragenlijst kan een bepaalde vooringenomenheid laten zien in de kenmerken van respondenten, waarmee een bias in de data ontstaat (bijvoorbeeld mensen die behulpzaam zijn, zullen sneller participeren om te helpen). Het is daarom om aan te raden om voor eventueel vervolgonderzoek meer respondenten te benaderen omdat ten eerste de mogelijkheid bestaat dat de kans om significante resultaten kleiner is met minder respondenten en ten tweede is de kans groter dat er een type2-fout gemaakt wordt. Dat wil zeggen dat een H_0 – een hypothese die *geen* relatie veronderstelt – foutief aangenomen wordt (Bryman, 2006). Voor het kwalitatieve deel van dit onderzoek geldt dat er drie respondenten zijn geïnterviewd, wat maakt dat deze kwalitatieve resultaten mogelijk eveneens niet generaliseerbaar zijn. Echter, dit was ook niet het primaire doel van de interviews. Het doel was om verklaringen te vinden achter de kwantitatieve data. Desalniettemin, wordt voor vervolgonderzoek aangeraden om ook meerdere expert-interviews af te nemen om de betrouwbaarheid te vergroten. Tegelijkertijd kan er ook voor gekozen worden om de vragenlijst te vervangen door interviews en in gesprek te gaan met jongvolwassenen om diepgaande ervaringen en gedachten over de organisatie als werkgever te verkrijgen.

Verder zijn sommige definities, zoals employer image en reputation, tijdens de interviews toegelicht aan de respondenten: zo was dit onderscheid tussen imago en reputatie voor twee van de drie respondenten niet duidelijk en vroegen zij om een extra toelichting. Daarom heb ik ervoor gekozen om dit kort toe te lichten, zodat zij toch dezelfde betekenis aan het begrip hebben gegeven. Dit heeft ervoor gezorgd dat de data uit de verschillende interviews makkelijker vergeleken kon worden. Hierbij valt daarentegen wel een kanttekening te plaatsen, namelijk dat een meegedeelde definitie sturend zou kunnen werken. De aanbeveling voor

vervolgonderzoek is daarom om deze definities niet mee te delen tijdens het interview, op deze manier zou vergeleken kunnen worden welke betekenissen er gehanteerd worden door verschillende individuen. In de interviews kwamen tevens de materiële aspecten van werk (salaris, werk-privé balans, etc.) naar voren. Deze aspecten zijn daarentegen niet meegenomen in de vragenlijst. Voor vervolgonderzoek kan dit mogelijk een zeer interessant aspect zijn.

Verder lag in dit onderzoek de focus voornamelijk op Nederlandse jongvolwassenen in den brede. Voor vervolgonderzoek is het daarom aan te bevelen dat er gericht onderzoek wordt gedaan naar de rol van bijvoorbeeld sekse, seksuele geaardheid, of het hebben van een migratieachtergrond onder jongvolwassenen. In dit onderzoek zijn daarentegen geen statistische relaties aangetoond tussen de controlevariabelen en employer attractiveness. Enkel opleidingsniveau is in één model statistisch significant gebleken als zijnde voorspeller van employer attractiveness en dit verband bleek negatief. Tegelijkertijd valt hieraan op te merken dat de survey slechts op één bepaald tijdstip is afgenomen, mogelijk is longitudinaal (vervolg)onderzoek nodig om dit verder te kunnen bevestigen. Voor Defensie zou een dergelijk doelgroepenonderzoek over een langere periode ook relevant zijn, om te kunnen bepalen waar het arbeidspotentieel zich bevindt.

Tot slot moet opgemerkt worden, dat het ministerie van Defensie een bijzondere organisatie is, die wellicht niet gemakkelijk vergeleken kan worden met andere publieke organisaties. Dit wordt bijvoorbeeld door Moelker et al. (2017) geïllustreerd middels wat zij noemen het 'Brandweereffect'. Binnen hun onderzoek werd onder andere gekeken naar de populariteit van verschillende veiligheidsorganisaties onder jongeren. Bij Defensie werd eenzelfde beeld gevonden als bij de Brandweer: beide organisaties werden positief beoordeeld maar daadwerkelijke aanmeldingen voor een baan bij deze instanties bleven achterwege. Hiermee lijkt het er volgens Moelker et al. (2017) op dat mensen de volgende houding erop na houden: 'Goed dat ze er zijn, maar ik zou er zelf niet gaan werken', waarbij vooral het 'gevaar lopen' een primaire reden is om niet bij een veiligheidsorganisatie te willen werken. Het ministerie van Defensie is daarom een bijzondere organisatie met een specifieke doelgroep, wat de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek kan limiteren.

5.3 Conclusie

In dit onderzoek zijn middels kwantitatieve methoden de relaties tussen employer knowledge, PSM, PO-fit en employer attractiveness onderzocht. Allereerst is een online vragenlijst uitgezet, deze is uiteindelijk ingevuld door 297 jongvolwassenen in Nederland. De vragen richtten zich op de aspecten van employer knowledge. Ook zijn hierbij controlevariabelen meegenomen, zoals geslacht en opleidingsniveau. Aanvullend zijn drie interviews afgenomen met medewerkers bij Defensie, waarbij de kwantitatieve resultaten aan hen zijn voorgelegd. Op deze manier is beoogd om verklarende factoren achter de data te vinden en is employer branding door Defensie aan bod gekomen. Employer knowledge is binnen dit onderzoek opgesplitst in drie variabelen: employer familiarity, image en reputation. Image is hierbij ingedeeld in people-focus image en achievement-orientation image. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat is de invloed van employer knowledge, PSM en PO-fit op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever onder jongvolwassenen en wat is de rol van employer branding hierbij?

Zowel employer knowledge als PSM en PO-fit hebben een positieve invloed op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever. In dit onderzoek zijn employer familiarity, people-focus image en employer reputation significante voorspellers van employer attractiveness gebleken. Wanneer respondenten de bekendheid, het imago (people-focus) en reputatie positief inschatten, zien zij Defensie als een aantrekkelijkere werkgever. Ook PSM en PO-fit zijn significante voorspellers van employer attractiveness, waarbij het effect van PSM op employer attractiveness significant gemedieerd wordt door PO-fit. Achievement-orientation image en de controlevariabelen die binnen dit onderzoek zijn meegenomen, zoals leeftijd en geslacht, zijn daarentegen niet van invloed gebleken op de gepercipieerde aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever. Enkel opleidingsniveau is in één model significant gebleken en dit betrof een negatief verband. Dat zou betekenen dat wanneer iemand lager is opgeleid, hij of zij Defensie als minder aantrekkelijk ziet. Uit de drie interviews met medewerkers van Defensie kwam naar voren dat imago, naamsbekendheid en reputatie belangrijke factoren zijn voor de werkgeversaantrekkelijkheid. De respondenten zijn overwegend van mening dat Defensie goed bekend is onder jongvolwassenen en dat de perceptie van het imago en reputatie daarentegen over tijd zou kunnen veranderen. Wat hierbij echter opvalt, is dat de rol van de media naar voren kwam: Defensie lijkt sterk afhankelijk van mediapubliciteit en ook de conjunctuur zou een belangrijke factor zijn. Wanneer het economisch slechter gaat, zouden jongeren meer geneigd zijn om Defensie als aantrekkelijk werkgever te zien (zoals baanzekerheid en opleidingen die vergoed worden). Materiële aspecten van werk, zoals salaris, zijn daarentegen niet meegenomen in de vragenlijst, dit is daarom voor vervolgonderzoek wel aan te raden. Tot slot, doet Defensie een hoop op het gebied van employer branding om jongeren te bereiken. Er zijn speciale themadagen voor de verschillende onderdelen van Defensie (Luchtmacht, Marechaussee, etc.) of voor specifieke doelgroepen, zoals vrouwen. Ook is Defensie erg actief via verscheidene sociale mediakanalen en worden er velerlei campagnes opgezet. Echter, dit gaat voornamelijk hoe Defensie zich naar buiten toe wil profileren. Het is daarom aan te bevelen om nader te onderzoeken hoe dit intern voor de medewerkers is. Kunnen zij zich in het geschetste merk naar buiten toe herkennen? De respondenten geven aan van wel: *Defensie beschermt wat ons dierbaar is.*

Literatuur

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin*, 84(5), 888-918.
- Algemeen Dagblad. (2020). *Personeelstekort Defensie dreigt nog verder op te lopen*. Verkregen op 24 april 2021, van <https://www.ad.nl/politiek/personeelstekort-defensie-dreigt-nog-verder-op-te-lopen~a69714ad/>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management*. 4(3). 185-206.
- Babbie, E. (2013). *The practice of social research*. Wadsworth, CA: Cengage Learning.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9. 501–517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oakes, CA: Sage Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51. 1173-1182.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of public personnel administration*. 27(4). 361-379.
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?. *Qualitative research*. 6(1). 97-113.
- Cable, D. M. & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. In Ferris GR (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 115-163). New York Elsevier Science.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*. 67(3). 294-311.

- Carless, S. A. (2005). Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(3), 411-429.
- Chatman, J.A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333–349.
- Christensen, R. K., & Wright, B. E. (2011). The effects of public service motivation on job choice decisions: Disentangling the contributions of person-organization fit and person-job fit. *Journal of public administration research and theory*, 21(4), 723-743.
- Collins, C. J. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of applied psychology*, 92(1), 180.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-518.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Fourth edition. Pittsburgh: Sage Publications.
- De Vocht, A. (2016). *Basishandboek SPSS 24*. Nederland: Bijleveld Press.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Highhouse, S., Thornbury, E. E., & Little, I. S. (2007). Social-identity functions of attraction to organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 134-146.
- Hooghe, M. & Marien, S. (2013) A comparative analysis of the relation between political trust and forms of political participation in Europe. *European Societies*, 15(1), 131-152.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-30.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS'FIT at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2008). Recruitment, attraction, and selection. In *Motivation in public management: The call of public service*. 118-135. Perry, J.L. & Hondeghem, A. (eds.). New York: Oxford University Press.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschappen*, 63(1), 10-28.
- Lieber, B. (1995). Personalimage: Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber [Employer image: Exploratory studies on the image and attractiveness of companies as employers]. München, Germany: Rainer Hampp
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, S45-S59.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 553-572.
- Ministerie van Defensie. (2020). *Defensievisie 2035*. Verkregen op 16 februari 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/10/15/defensievisie-2035-vechten-voor-een-veilige-toekomst>.

- Ministerie van Defensie. (z.d.). *Introductiebundel Defensie*. Verkregen op 28 juni 2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-defensie/documenten/publicaties/2017/10/27/introductiebundel-defensie>
- Moelker, R., Op den Buijs, T. P., Van Doorn, E. & Van den Langenberg, K. (2017). *Rekruteren uit een diepere vijver*. Nederland, Breda: Nederlandse Defensie Academie.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of public personnel administration*. 19(4). 5-16.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*. 367-373.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*. 36(4). 717-731.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (z.d.). *Calculation for the Sobel-test*. Verkregen op 30 mei 2021, op <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>
- Rijksoverheid. (z.d.). *Organisatie ministerie van Defensie*. Verkregen op 28 juni 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-defensie/organisatie>
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for future leaders: A study of attractiveness of public sector organizations to potential job applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Saini, G. K., Rai, P., & Chaudhary, M. K. (2014). What do best employer surveys reveal about employer branding and intention to apply?. *Journal of Brand Management*. 21(2). 95-111.
- Salkind, N. J. (2017). *Statistics for people who (think) they hate statistics*. UK, London: Sage Publications.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*. 40. 437-453
- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., & De Witte, K. (2009). Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*. 17(1), 35-46.
- Sharma, G. (2017). Pros and cons of different sampling techniques. *International journal of applied research*, 3(7), 749-752.

- Sievert, M., Vogel, D., & Feeney, M. K. (2020). Formalization and administrative burden as obstacles to employee recruitment: Consequences for the public sector. *Review of Public Personnel Administration*. 00(0). 1–28.
- Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*. 22(7). 473-483.
- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*. 6(5). 573-592.
- Tuan, L. T., Rowley, C., Khai, D. C., Qian, D., Masli, E., & Le, H. Q. (2020). Fostering Well-Being Among Public Employees With Disabilities: The Roles of Disability-Inclusive Human Resource Practices, Job Resources, and Public Service Motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 41(3). 466–496.
- Vandenabeele, W. (2007) Toward a public administration theory of public service motivation, *Public Management Review*. 9(4). 545-556.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*. 35(5). 349-356.
- Verboon, P. (2014). *Mediatieanalyse*. Nederland: Open Universiteit.
- Verčič, A. T., & Čorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*. 44(4). 444-452.
- Vries, de J. (2009). Update van de cijfers in de Rapportage Personeel Defensie met de stand van 30 juni 2009 [Kamerbrief] <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32123-X-29.html>
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*. 33(2). 124-146.
- Yu, K. Y. T., & Davis, H.M. (2019) Integrating job search behavior into the study of job seekers' employer knowledge and organizational attraction. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(9). 1448-1476.

Bijlage A – Vragenlijst

Vragenlijst

Beste lezer, ik ben Annieck Wijntje en ik ben masterstudent Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voor mijn masterthesis doe ik onderzoek naar employer knowledge bij het ministerie van Defensie. U hoeft niet bekend te zijn met Defensie als werkgever.

De vragenlijst bestaat uit 11 vragen en zal ongeveer 5 minuten van uw tijd in beslag nemen. De resultaten worden geheel anoniem en volgens AVG-richtlijnen verwerkt. De door u gegeven antwoorden zijn niet te herleiden naar u als persoon. U kunt op ieder moment van de vragenlijst stoppen zonder dat dit voor u consequenties heeft. De geanonimiseerde dataset wordt beveiligd opgeslagen en alleen mijn scriptiebegeleider en ik hebben hier toegang toe.

Voor verder vragen of andere opmerkingen kunt u contact met mij opnemen middels het volgende emailadres: 480487aw@eur.nl. Alvast hartelijk dank voor uw deelname.

- Ik ga akkoord en hiermee bevestig ik mijn deelname**

Q1 Wat is uw geboortjaar?

Q2 Wat is uw geslacht?

- Man (1)
- Vrouw (2)
- Ik kan me niet plaatsen in een van deze categorieën (3)
- Wil ik niet zeggen (4)

Q3 Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?

- Basisonderwijs (1)
- Voorgezet onderwijs (MAVO, HAVO, VWO) (2)
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO) (3)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO) (4)
- Bachelor (WO) (5)
- (pre-)Master (WO) (6)
- Anders (7)

Q4 In welke provincie bent u woonachtig?

Q5 Er volgen nu enkele stellingen die gaan over de naamsbekendheid van het ministerie van Defensie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Employer familiarity					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik ben bekend met Defensie als werkgever (1)					
Ik heb van anderen gehoord hoe het eraan toegaat bij Defensie (2)					
Ik heb al veel dingen gehoord over Defensie (3)					

Q6 Er volgen nu enkele stellingen over het imago van Defensie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Let op: u hoeft niet bekend te zijn met Defensie als werkgever. U maakt dan een inschatting van in hoeverre u denkt het wel/niet eens te zijn.

Employer image					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik denk dat Defensie ernaar streeft om een steunende (supportive) omgeving te bieden aan haar werknemers (1)					
Ik denk dat Defensie waarde hecht aan haar werknemers (2)					
Ik denk dat creatief zijn belangrijk is bij Defensie (3)					
Ik denk dat Defensie waarde hecht aan innovatie (4)					
Ik denk dat je prestatiegericht moet zijn om bij Defensie succesvol te worden (5)					

Ik denk dat Defensie vooral wordt gedreven door een drive voor succes (6)					
---	--	--	--	--	--

Q7 Er volgen nu enkele stellingen over de reputatie van Defensie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

Employer reputation					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik geloof dat anderen erg positief denken over Defensie (1)					
Ik denk dat mijn vrienden veel waardering hebben voor Defensie als werkgever (2)					
Ik denk dat mijn vrienden een gunstige indruk zouden hebben van Defensie als een goede werkgever (3)					
Ik denk dat anderen een gunstige indruk hebben van Defensie als werkgever (4)					

Q8 Er volgen nu enkele stellingen over de aantrekkelijkheid van Defensie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

Employer attractiveness					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik denk dat Defensie een goede plek voor mij zou zijn om te werken (1)					
Ik zou niet geïnteresseerd zijn in werken voor Defensie, tenzij ik geen andere mogelijkheden had (2)					

Defensie is aantrekkelijk voor mij als werkplek (3)					
Ik ben geïnteresseerd in meer informatie over Defensie (4)					
Een baan bij Defensie spreekt mij erg aan (5)					

Q9 Er volgen nu enkele stellingen die gaan over motivatie. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

PSM					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Zinnvolle publieke dienstverlening is erg belangrijk voor mij (1)					
Ik word er vaak door dagelijkse gebeurtenissen aan herinnerd hoe afhankelijk we van elkaar zijn (2)					
Het verschil maken in de samenleving betekent voor mij meer dan persoonlijke prestaties (3)					
Ik ben bereid enorme offers te brengen voor het welzijn van de samenleving (4)					
Ik ben niet bang om voor de rechten van anderen te vechten, ook al betekent dat dat ik belachelijk word gemaakt (5)					

Q10 Er volgen nu enkele stellingen die gaan over normen en waarden. Geef alstublieft aan in hoeverre u het eens bent met de stelling. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

PO-fit					
Stelling	Helemaal mee oneens (1)	Enigszins mee oneens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
Ik denk dat de waarden en persoonlijkheid van Defensie mijn					

eigen waarden en persoonlijkheid weerspiegelen (1)					
Ik denk dat mijn persoonlijke waarden passen bij de waarden en cultuur van Defensie (2)					
Ik denk dat de waarden en cultuur van Defensie goed aansluiten bij de dingen die ik belangrijk vind in het leven (3)					

Q11 Kunt u mij met een score van 0 tot 10 aangeven in hoeverre u onderstaande Nederlandse instellingen vertrouwt? 0 betekent dat u de instelling helemaal niet vertrouwt, en 10 betekent dat u volledig vertrouwen heeft.

Instelling	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Het nationale parlement (1)											
Politici (2)											
Politieke partijen (3)											
Het rechtssysteem (4)											
De politie (5)											

Hartelijk dank voor uw deelname.

Bijlage B – Oproep vragenlijst



Annieck Wijntje

17 apr. • 🌐



HELP MIJ AFSTUDEREN!

Voor mijn masterscriptie Publiek Management aan de Erasmus Universiteit, doe ik onderzoek naar employer knowledge van het ministerie van Defensie onder jongvolwassenen geboren in 1991 t/m 2003. Behoor jij tot deze doelgroep en zou je mij een stapje dichterbij mijn diploma willen helpen? Vul dan onderstaande vragenlijst in! Het duurt ongeveer 5 minuutjes.

Delen wordt ook gewaardeerd.

Let op: je hoeft NIET bekend te zijn met Defensie!

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_78wOIMFqBi6jEDI

Je antwoorden worden uiteraard volgens AVG-richtlijnen verwerkt en je anonimiteit blijft daarmee gewaarborgd.



Bijlage C – Topic list

Introductie

Goedemorgen/middag/avond, ik ben Annieck Wijntje. Voor mijn master Publiek Management doe ik scriptieonderzoek naar factoren die de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever bepalen onder jongvolwassenen. Het interview wordt opgenomen zodat ik deze kan transcriberen en analyseren. De audio-opnames worden niet gedeeld en na dit traject meteen verwijderd. Daarnaast worden alle gegevens anoniem verwerkt en zijn deze niet terug te leiden naar u als persoon. Heeft u hierover of andere vragen aan mij?

Algemeen

Ik zou willen beginnen met een paar algemene vragen:

- Kunt u uzelf voorstellen?
- Wat is uw functie en waar bestaan uw werkzaamheden uit bij Defensie?
- Hoe lang werkt u al bij Defensie?

Drivers

- Hoe zou u zichzelf omschrijven als medewerker?
- Wat zijn de benodigde kwaliteiten die je nodig hebt om dit beroep te kunnen doen?

Employer branding

- Hoe beoogt Defensie nieuw personeel te werven?
 - Manier van campagnevoering
 - Jonge mensen; sociale media etc.
 - Optioneel: Hoe was dit vroeger?
- Wordt er bijvoorbeeld gevraagd of u/jij als medewerker Defensie als werkgever aanbeveelt onder familie of vrienden?
- Wat vindt u/jij van de marketingstrategieën van Defensie?
 - Waarom?
 - Hoe zou dit beter kunnen?
 - Wordt het personeel hier ook bij betrokken?
 - Is dit volgens u/jou nodig?

Employer image

- Hoe zou u/jij het merk/imago van 'Defensie' omschrijven?
- Hoe denken anderen volgens u/jij over Defensie?
 - Als organisatie in den brede
 - Nieuwsberichten?

- Als werkgever
- Hoe komt dat?

Employer familiarity

- In hoeverre denkt u dat Defensie bekend is in het algemeen? En als werkgever?
 - Waarom?
 - Hoe zou dit beter kunnen?
 - Is dat nodig/wenselijk?

Employer reputation

- Hoe reageerde uw omgeving erop toen u/je zei bij Defensie te willen gaan werken?
 - Familie
 - Vrienden/kennissen

Public service motivation

- Wat verstaat u/jij onder PSM?
- In hoeverre denkt u dat PSM van belang is om bij Defensie (te gaan) werken?
- Ziet u dat terug in de organisatie zelf?
- Laat Defensie dit ook zien in hun campagnes bijvoorbeeld?
 - Is dit volgens u wenselijk?

PO-fit

- Wat zijn volgens jou/u de normen en waarden die Defensie als belangrijk acht?
 - Hoe komt dit terug?
- Strookt dit met uw/jouw eigen normen en waarden?

Controlevariabelen: geslacht, provincie, politiek vertrouwen, leeftijd & opleidingsniveau

- Per variabele: in hoeverre zou .. van invloed zijn? Waarom?

Defensie als werkgever

- Wat heeft Defensie te bieden als werkgever?
- Hoe zit het met materiële aspecten?
 - Salaris
 - Training- en ontwikkelingsmogelijkheden
 - Werk-privé balans
 - In hoeverre is dit belangrijk voor u/jou?
 - Zou dit belangrijk zijn voor anderen binnen de organisatie?

- Wat is volgens u/jou de belangrijkste factor voor jongvolwassenen om ergens te solliciteren in het algemeen?
 - En voor Defensie?

Bijlage D – Informed consent formulier

Informatieblad voor scriptieonderzoek ‘Employer knowledge & Ministerie van Defensie’

Onder begeleiding van Robin Bouwman onderzoekt Annieck Wijntje welke factoren van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van Defensie als werkgever onder jongvolwassenen. Met behulp van uw deelname kan dit onderzoek worden gerealiseerd. Annieck is benieuwd naar *uw mening* over de resultaten die zijn voortgekomen uit de vragenlijst die is afgenomen onder een groep van 297 Nederlandse jongvolwassenen. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Waarom dit onderzoek?	Annieck Wijntje voert dit scriptie-onderzoek uit om af te studeren voor haar master Publiek Management, dit is een verplicht onderdeel binnen het curriculum. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam.
Verloop	U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door: <ul style="list-style-type: none">- U te interviewen en uw antwoorden te noteren / op te nemen via audio-opname. Er wordt een transcript uitgewerkt van het interview
Vertrouwelijkheid	<p>Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Naast de student zal alleen de scriptiebegeleider en de tweede lezer van de student toegang krijgen tot alle door u verstrekte gegevens.</p> <p>Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>In het onderzoek wordt u aangeduid met een verzonden naam (pseudoniem), tenzij u toestemming heeft verleend om uw naam voor citaten te gebruiken.</p>
Vrijwilligheid	<p>U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt stoppen wanneer u wilt.</p> <p>Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.</p> <p>Wilt u stoppen met dit onderzoek? Neem dan contact op met Annieck Wijntje via 480487aw@eur.nl of 06-40554960</p>
Dataopslag	<p>In de scriptie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en/of andere documenten die in het kader van deze scriptie worden gemaakt of verzameld, worden beveiligd opgeslagen.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van maximaal tien jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon.</p>
Indienen van een vraag of klacht	Indien u specifieke vragen heeft over hoe er met uw persoonsgegevens wordt omgegaan, kunt u deze stellen aan Annieck Wijntje via 480487aw@eur.nl of 06-40554960. U kunt daarnaast een klacht indienen bij de Autoriteit Persoonsgegevens indien u vermoedt dat uw gegevens verkeerd zijn verwerkt.

Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:

- | | JA | NEE |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord en ik heb voldoende tijd gehad om over mijn deelname te beslissen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaf van reden, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Voor deelname aan het onderzoek is het bovendien nodig dat u voor verschillende onderdelen specifiek toestemming geeft. | | |
| 3 Ik geef toestemming om de gegevens die tijdens dit onderzoek over mij worden verzameld te verwerken zoals is uitgelegd in het bijgevoegde informatieblad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Ik geef toestemming om tijdens het gesprek geluid- en/of video-opnames te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de scriptie van de student. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Naam deelnemer:

Naam student: Annieck Wijntje

Handtekening:

Handtekening:

Datum:

Datum:

Bijlage E – Stappenplan mediatie

Stappenplan mediatie volgens CS-methode

Volgens (Baron & Kenny, 1986) is er sprake van mediatie als wordt voldaan aan drie voorwaarden:

1. De eerste voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele (X) een significante relatie moet hebben met de mediërende variabele (M).

*Dat wil zeggen dat PSM (X) een significante voorspeller moet zijn van PO-fit (M). Dit is ook wel pad **a** in het mediatiemodel. Het mediatiemodel is te zien onderaan de pagina (figuur A).*

2. Als tweede voorwaarde stellen Baron en Kenny (1986) dat de onafhankelijke variabele (X) een significante relatie moet hebben met de afhankelijke variabele (Y).

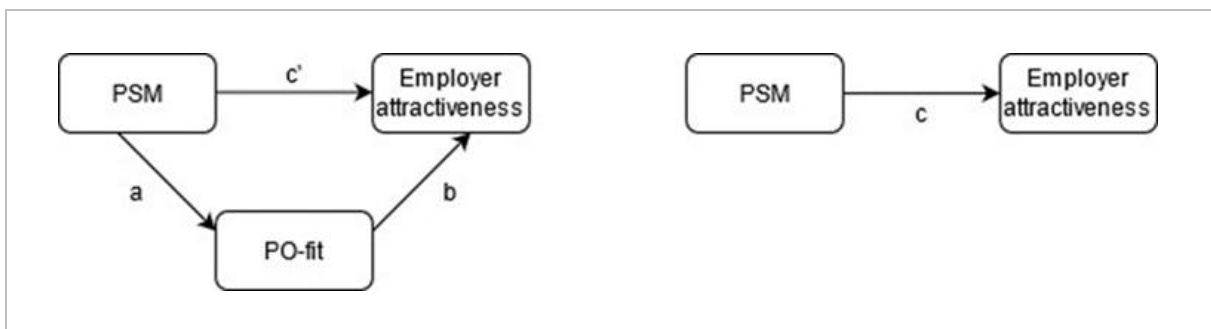
*Voor mijn onderzoek betekent dat dus dat PSM (X) een significante relatie moet hebben met employer attractiveness (Y). Dit is pad **c** binnen het mediatiemodel.*

3. De laatste eis is wanneer de relatie tussen onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele vermindert of verdwijnt wanneer gecontroleerd wordt voor de mediërende variabele (en in de laatste stap wordt toegevoegd).

Wanneer de relatie van stap 2 – dus de relatie tussen PSM (X) en employer attractiveness (Y) significant is gebleken, moet PO-fit (M) worden toegevoegd aan de regressieanalyse. Er kan dan bekeken worden of het effect van PSM (X) op employer attractiveness (Y) groter/kleiner wordt of verdwijnt op het moment dat PO-fit wordt toegevoegd.

Wanneer er een mediatie-effect wordt aangetoond, kan er een aanvullende analyse worden uitgevoerd:

4. Deze aanvullende analyse wordt de Sobeltest genoemd. Deze test toetst of het effect via de mediator significant is.



Figuur A: Mediatiemodel

Bijlage F – Output PROCESS procedure

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : attractiveness
X : PSM
M : po_fit

Sample
Size: 297

OUTCOME VARIABLE:
po_fit

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,2658	,0707	6,3413	22,4282	1,0000	295,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	5,6434	,7802	7,2337	,0000	4,1080	7,1788	
PSM	,2047	,0432	4,7358	,0000	,1196	,2898	

OUTCOME VARIABLE:
attractiveness

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,5857	,3430	21,2055	76,7510	2,0000	294,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,0959	1,5480	,7079	,4796	-1,9507	4,1425	
PSM	,0599	,0820	,7306	,4656	-,1015	,2213	
po_fit	1,2488	,1065	11,7289	,0000	1,0392	1,4583	

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
attractiveness

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,1887	,0356	31,0224	10,8925	1,0000	295,0000	,0011

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	8,1431	1,7256	4,7191	,0000	4,7472	11,5391	
PSM	,3155	,0956	3,3004	,0011	,1274	,5037	

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
	,3155	,0956	3,3004	,0011	,1274	,5037	,0557
							,1887

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
	,0599	,0820	,7306	,4656	-,1015	,2213	,0106
							,0358

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
po_fit	,2556	,0638	,1344	,3849

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
po_fit	,0451	,0110	,0241	,0675

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
po_fit	,1529	,0373	,0803	,2268

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----