

Bij welke organisatie ga jij werken?

Welke waarden zijn belangrijk voor wie? Een Person-Organisation fit benadering op het kiezen van een werkgever.

Onderzoeksvoorstel thesis: Arbeid, Management en Organisatie
Onderzoeker: Michel van der Smissen, Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider en eerste beoordelaar: Sjaak Braster
Tweede beoordelaar: Peter Mascini

In uitvoering van: Motivaction B.V.
Stagebegeleider Motivaction: Ester Koot

Datum: 21-6-2020

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt op een exploratieve wijze de relatie tussen werknemerswaarden en de voorkeur voor werkgevers-kenmerken onder de Nederlandse beroepsbevolking. In opdracht van Motivaction is een van hun producten, de WorkProfiler, verder onderzocht met als doel om per werknemersprofiel te achterhalen welk type werkgever de voorkeur heeft per werknemerstype van de WorkProfiler. De WorkProfiler is een segmentatie op basis van werknemerswaarden en drijfveren. Wanneer een werknemer de WorkProfiler invult, is het resultaat daarvan het werknemersprofiel.

Met dit onderzoek kan Motivaction organisaties adviseren hoe de employer-branding moet worden vormgegeven voor de verschillende werknemersprofielen. Het onderzoek is uitgevoerd onder de Nederlandse beroepsbevolking door middel van een conjunct-analyse. Dit onderzoek levert inzichten over welke werkgeverskenmerken belangrijk zijn voor verschillende werknemersprofielen. De resultaten laten zien dat er een samenhang is tussen de werknemerswaarden en de voorkeur voor werkgeverskenmerken. Voor de onderscheidende groepen werknemerswaardenclusters zijn er werkgeversomschrijvingen gemaakt. Deze geven een indicatie over de verschillen in voorkeur tussen de groepen. Voor vervolgonderzoek is het interessant om andere werkgeverskenmerken te onderzoeken om meer onderscheid te kunnen maken tussen de verschillende werknemersprofielen.

Keywords: Employer-branding, Person-organisation fit, werkgeversvoorkeuren, werknemerswaarden

1. Inleiding

Waar zou je willen werken? Wat is de organisatie waar jij je het meeste thuis voelt en die aansluit bij jouw waarden en drijfveren? De mate waarin mensen in organisaties passen wordt de Person-Organisation fit (P-O fit) genoemd. Volgens de P-O fit theorie levert een goede fit verscheidene voordelen op voor het bedrijf. Hoe beter de fit, hoe beter de werknemer presteert (Tziner, 1987), burgerschap binnen de organisatie toont (O'Reilly & Chatman, 1986; Cable & DeRue, 2002), positieve attitude tegenover de organisatie heeft (Dawis & Lofquist, 1984; Cable & DeRue, 2002), minder snel zal vertrekken (Chatman, 1991; Lauveren Kristof-Brown, 2001; Cable & DeRue, 2002), minder stress heeft (Matteson & Ivancevich, 1982) en uiteindelijk gelukkiger is op het werk (Sousa & Porto, 2015). Daarbij toont onderzoek aan dat P-O fit een voorspeller is voor tevredenheid, inzet en intentie om te blijven (Boxx, Odom & Dull, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Verquer, Beehr & Wagner 2001; Westerman & Cyr, 2004). Dit maakt het voor werkgevers erg interessant, bijna noodzakelijk, om werknemers te vinden die het beste bij hun organisatie passen. Hierbij moet rekening gehouden worden met het feit dat iedereen anders is en een andere voorkeur heeft. Zo hebben persoonlijkheid, de waarden van mensen en de omgeving effect op de P-O fit (Westerman & Cyr, 2004). Meerdere onderzoeken laten zien dat waardencongruentie, oftewel de mate waarin waarden van werknemers overeenkomen met die van de organisatie, een rol speelt of zelfs als belangrijkste voorspeller van P-O fit naar voren komt (Boxx et al., 1991; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Verquer et al., 2001; Westerman & Cyr, 2004).

Motivaction, een marktonderzoeksbureau gevestigd in Amsterdam, doet al jaren onderzoek naar waarden van werknemers. Op basis van de loopbaanankers van Schein (2011) en werk van Hogan en Shelton (1998) hebben zij een profilering gemaakt van werknemers. Deze profilering, genaamd de WorkProfiler, is een typologie gebaseerd op waarden en drijfveren van werknemers. Deze typologie wordt ingezet om werknemers te profileren op twee dimensies: veranderingsgezindheid van de werknemer en de waarde van het werk volgens de werknemer. De dimensie 'waarde van het werk' gaat van zingeving tot instrumentele waarden en de dimensie 'veranderingsgezindheid' van stabiliteit tot mobiliteit. In figuur 1 zijn de verschillende typologieën te zien. Met deze typologie van de waarden van werknemers doet Motivaction onderzoek in organisaties en kan zo snel duiding geven aan resultaten en daarop adviseren.

De WorkProfiler is nog niet compleet. Om klanten beter te kunnen helpen bij hun 'Employer-brand', is het belangrijk voor Motivaction om te weten of de verschillende profielen te onderscheiden zijn op basis van hun voorkeur voor type werkgever. Zoals de P-O fit suggereert is er op basis van de waarden van mensen een voorspelling te maken welke werkgever zij interessant vinden. Het doel van deze studie is om te bepalen of de waarden van werknemers samenhang hebben met de voorkeur voor soorten organisaties.

Als het mogelijk blijkt te zijn om te bepalen welke organisaties aantrekkelijk zijn voor verschillende type werknemers, kan dit organisaties helpen om zich te profileren zodat ze de best passende werknemers aantrekken. Dit kan een bijdrage leveren aan het verminderen van stress en het verhogen van werkgeluk van de werknemers doordat een P-O fit veel voordelen heeft voor zowel de organisatie als de werknemer. Zeker in tijden van toenemende burn-outklachten en overspanning, kan een goed begrip van P-O fit een bijdrage leveren aan het welzijn van werknemers (CBS, 2018b; Volksgezondheid en Zorg, 2020). Naast de maatschappelijke relevantie is er in de wetenschap geen zicht op welke kenmerken en typologieën er zijn voor zowel organisaties als werknemers. Ook blijft het onduidelijk welk 'type' werknemer bij welk 'type' werkgever past. Om empirische typologieën te formuleren kan worden bepaald of de waarden van werknemers ook passen bij werkgeverskenmerken. In de wetenschap worden populaties op basis van demografische kenmerken vergeleken (Tanwar & Kumar, 2019) maar worden er geen typologieën onderzocht op basis van waarden. Dit onderzoek grijpt de kans aan om typologieën te formuleren voor P-O fit op basis van de waarden van werknemers en voorkeuren voor werkgeverskenmerken.

2. Probleemstelling

Dat een juiste P-O fit resulteert in positieve effecten voor zowel de organisatie als voor de werknemer is uitvoerig onderzocht in verschillende onderzoeken. Daarbij is het ook duidelijk welke effecten waarden en persoonlijkheid kunnen hebben op de P-O fit en hoe deze tot stand komt. Zoals vele onderzoeken al hebben laten zien heeft P-O fit effect op het kiezen van werkgever (Bretz, Ash & Dreher, 1989; Burke & Deszca, 1982; Cable & Judge, 1996). Hoe deze effecten zich verhouden tot werknemerswaarden blijft onbeantwoord. Vragen die nog onbeantwoord blijven zijn: Is het mogelijk om een voorspelling te maken op basis van de werknemerswaarden of er een P-O fit zal plaatsvinden? Welke combinatie van persoonlijke waarden en werkgeverskenmerken tot een P-O fit kunnen leiden blijft onduidelijk. Wegen alle waarden voor iedereen even zwaar? Welke rol spelen werkgeverskenmerken bij het kiezen van een organisatie?

Ook blijft onduidelijk of werknemers met dezelfde waarden ook werkelijk dezelfde voorkeur hebben voor werkgevers. Dit kan komen doordat organisaties complexe sociale structuren zijn. Een organisatie in een aantal kenmerken beschrijven is geen gemakkelijke taak. Om dit mogelijk te maken worden er werkgeverskenmerken gebruikt uit de employer-branding literatuur. De hoofdvraag is daarom:

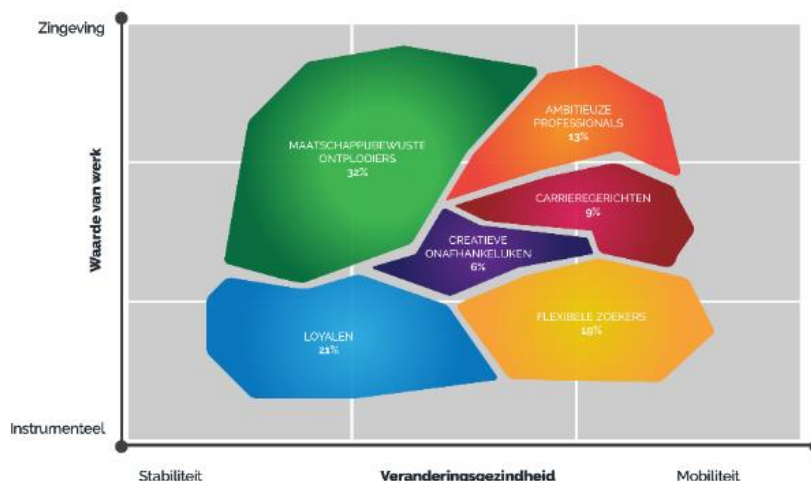
- *In hoeverre hebben werknemerswaarden een samenhang met voorkeur voor werkgeverskenmerken?*

Naast deze hoofdvraag wil Motivaction weten welke werkgeverskenmerken aantrekkelijk zijn voor de verschillende profielen. De profielen van de WorkProfiler geven aan welke waarden belangrijk zijn voor werknemers in hun werk. Welke kenmerken belangrijk zijn voor het kiezen van een werkgever is nog onduidelijk. Naast de hoofdvraag of er een samenhang is tussen werknemerswaarden en werkgeverskenmerken moet ook onderzocht worden welke werknemerswaarden samenhangen met welke werkgeverskenmerken. Er kan namelijk nog niet direct gesteld worden dat iemand die carrière wil maken per definitie bij een werkgever wil werken die het belangrijk vindt dat werknemers carrière maken. Iemand die carrière wil maken kan het ook belangrijk vinden dat de organisatie waar hij/zij bij werkt zich maatschappelijk inzet. Hoe dit tot elkaar verhoudt, welke combinatie en in welke mate de waarde van belang zijn zal worden onderzocht in deze scriptie. De hoofdvraag wordt daarom gevolgd door de volgende deelvragen:

- *Hoe verhouden de werkgeverskenmerken zich tot de verschillende werknemersprofielen?*
- *In hoeverre hangen de voorkeuren voor werkgeverskenmerken en werknemersprofielen samen met leeftijd, opleiding, inkomen en arbeidscontract?*

De WorkProfiler is geen gepubliceerde studie wat betekent dat deze profiler eerst gevalideerd moet worden. Dit leidt tot de volgende deelvraag:

- *In hoeverre kan er een profilering worden gemaakt op basis van de werknemersankers van Schein (2011), Hogan en Shelton (1998)?*
- *In hoeverre worden wordt dezelfde segmentatie als de WorkProfiler teruggevonden?*



Figuur 1: WorkProfiler

3. Theoretisch kader

Organisaties zijn een onderdeel van onze maatschappij en iedereen herkent een organisatie als hij/zij er één ziet. Toch verschillen organisaties onderling enorm, wat het lastig maakt ze te definiëren. Dit onderzoek houdt de definitie van Aldrich (1979, p.2) aan: “doelgericht, grensbehoudend en sociaal geconstrueerde systemen van menselijke activiteit.” Dit geconstrueerde sociale systeem bestaat uit alle normen en waarden van de werknemers samen.

Toch betekent dit niet dat een organisatiecultuur en daarmee de waarden in de gehele organisatie hetzelfde zijn. Zoals Hofstede (1998) aan heeft getoond kunnen er subculturen zich in dezelfde organisatie bevinden. Deze culturen delen verschillende waarden, waardoor de aanname dat in de gehele organisatie dezelfde cultuur heerst wordt ontkracht. Voor deze scriptie is het niet van belang of een organisatie wel of geen homogeen waardesysteem heeft. Er wordt alleen gekeken naar de voorkeur die een potentiële werknemer heeft. Om praktische redenen wordt in de rest van dit onderzoek de organisatie als een geheel gezien. Een ‘organisatie’ kan ook slaan op een afdeling of een team waarin een subcultuur heerst.

In een organisatie bevinden werknemers zich vaak in een team, afdeling, organisatie of in allemaal tegelijk. Deze omgeving kiezen mensen zelf, omdat mensen hun omgeving selecteren op basis van hun behoeften (Tom, 1971). Mensen kiezen een organisatie op basis van hun subjectieve perceptie van de organisatie (Cable & Judge, 1996; Rynes, Bretz & Gerhart, 1991). Dit betekent dat mensen een idee hebben of ze wel of niet bij een organisatie passen. Wanneer iemand bij een organisatie past is er sprake van een fit. Deze subjectieve fit speelt een rol bij de voorkeur voor organisaties.

De P-O fit gaat over de mate waarin de kenmerken van de werknemer overeenkomen met de kenmerken van de werkgever. Studies gebruiken verschillende invalshoeken om P-O fit te meten. De ene studie richt zich op waarden congruentie (Cable & Judge, 1996), en de ander kijkt juist naar instrumentele en symbolische attributen (Lievens & Highhouse, 2003). Dit onderzoek kijkt naar verschillende karakteristieken van de werkgever, waaronder verschillende waarden die een organisatie kan uitdragen als organisatiekenmerken (denk aan organisatie grootte en fase van de organisatie). De P-O fit wordt vaak geconceptualiseerd als de overeenkomst tussen organisatie en werknemer. Toch valt deze fit verder op te delen (Kristof, 1996) in twee perspectieven. Het eerste perspectief deelt P-O fit op in twee soorten: de ‘supplementary fit’ en de ‘complementary fit’. De supplementary fit staat voor de wijze waarop de werknemer dezelfde kenmerken en waarden heeft als de organisatie en de leden daarin. Als er sprake is van waardencongruentie, waarin dezelfde waarden worden gedeeld, is er sprake van de supplementary fit. De complementary fit gaat om de kenmerken die de organisatie nog niet heeft, maar wel nodig heeft. Hiermee vult de werknemer de organisatie aan en is daarmee complementair aan de organisatie.

Een tweede perspectief theoretiseert dat een fit zowel vanuit een werkgevers- als een werknemersperspectief kan worden bekeken (Kristof, 1996). Vanuit een ‘needs-supply’ vindt er P-O fit plaats als de organisatie de behoeften, wensen en voorkeuren van de werknemer kan vervullen. Hierin heeft de werknemer behoeften (needs) die worden vervuld (supplied) door de werkgever. De ‘demands-ability’ bekijkt het vanuit de werkgever. Hierin stelt de werkgever eisen en vindt er een fit plaats zodra de werknemer in staat is deze eisen te vervullen.

Het beeld wat mensen hebben bij organisaties wordt mede gevormd door het employer-brand (Ambler & Barrow, 1996). De term employer-brand is geïntroduceerd door Ambler en Barrow (1996, p. 187) en beschreven als: “(...) ‘the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company’”. Employer-branding is het totaal pakket van een organisatie met daarin de functionele, economische en psychologische voordelen wat je ontvangt als je bij de organisatie komt werken. Potentiële werknemers kiezen organisaties op basis van het pakket wat wordt aangeboden.

Onderzoek heeft aangetoond dat potentiële werknemers kijken naar de mate waarin er overeenkomsten zijn tussen hun eigen waarden, behoeften (needs) en vaardigheden (abilities), en deze vergelijken met de waarden, voorzieningen (supplies) en eisen (demands) van de werkgever (Schneider, 1987). Werkgevers die hun employer-brand goed positioneren kunnen hierdoor beter

werknemers aantrekken dan organisaties die dit minder goed doen (Srivastava & Bhatnagar, 2010). Zoals Tanwar en Kumar (2019) theoretiseren en onderbouwen met empirische resultaten, draagt de employer-brand bij aan de P-O fit. Omdat werknemers, onder andere, op basis van hun eigen waarden bepalen of er een 'fit' zal plaatsvinden, wordt de hypothese opgesteld dat er een samenhang is tussen type werknemers en type voorkeuren voor werkgevers (h1a). Welke voorkeuren de verschillende werknemers hebben voor organisaties wordt niet gespecificeerd in de literatuur.

4. Onderzoeksopzet

Om antwoord te geven op de probleemstelling wordt er gebruik gemaakt van een conjunct-analyse. Dit is een kwantitatieve methode waarmee het relatieve belang van verschillende kenmerken van werkgevers in kaart kan worden gebracht. Conjunct-analyse is een onderzoekstechniek waar de respondent meerdere scenario's tegelijkertijd te zien krijgt. Deze scenario's zijn omschrijvingen van werkgevers. De respondent wordt gevraagd naar welk scenario de voorkeur gaat, gevolgd door de vraag of hij/zij ook werkelijk voor de gekozen werkgever wil werken. Deze analyse leidt tot voorkeursscores voor de verschillen kenmerken. Dit stelt de onderzoeker in staat om te bepalen welke afwegingen respondenten maken. Ook als een werkgever één kenmerk bevat wat de respondent tegen staat, wordt zichtbaar of hij/zij alsnog voor de werkgever zal willen werken of niet. Dit is niet mogelijk met bijvoorbeeld een regressieanalyse waar alleen wordt gekeken naar de verklaarde variantie. Een ander alternatief is de respondent vragen een lijst te maken van meest belangrijkste kenmerken naar minst belangrijkste kenmerk. Het voordeel van deze methode is dat het limiet van aantal kenmerken hoger ligt dan bij conjunct-analyse. Echter wordt het relatieve belang tussen de verschillende kenmerken niet in kaart gebracht wat, voor deze studie wel van belang is. Om deze redenen is er voor conjunct-analyse gekozen.

Een conjunct-analyse bestaat uit verschillende attributen en levels. Een attribuut kan gezien worden als de variabelen en een level een bepaalde categorie in de variabelen. Zo bestaat een conjunct-analyse uit meerdere attributen en elk attribuut uit meerdere levels. Een vuistregel is om niet meer dan acht attributen met daarin maximaal vijf levels per attribuut te toetsen (Orme, 2002). Als er meer attributen en levels worden getoetst kan het te ingewikkeld worden voor de respondent om antwoord te geven op de vragen.

Er is gebruik gemaakt van een "Full-profile" conjunct-analyse. Dit betekent dat de respondent meerdere volledige beschrijvingen heeft ontvangen en een keuze heeft moeten maken voor de geprefereerde werkgeversomschrijving. Dit heeft als voordeel dat de respondent een afweging moet maken op basis van meerdere attributen. Hierdoor wordt duidelijk welke attributen het belangrijkste zijn (Green, Krieger en Wind, 2001).

De omschrijvingen worden gemaakt door middel van het HB-model (Hierarchical Bayesiaans). Dit model berekent op basis van het aantal attributen en levels hoeveel omschrijvingen er moeten worden gemaakt en hoeveel elke respondent te zien krijgt (Lenk, DeSarbo, Green & Young, 1996). Dit is gedaan met het softwareprogramma Saw Tooth. In dit onderzoek heeft de respondent 10 vragen gekregen met daarin drie omschrijvingen. De respondent wordt gevraagd naar welke organisatie omschrijving zijn/haar voorkeur uitgaat en of hij/zij ook werkelijk in de organisatie zou willen werken. Met deze controle vraag kunnen de resultaten worden gefilterd zodat alleen organisatie beschrijvingen waar respondenten ook werkelijk willen werken worden meegenomen in de analyse.

Naast de conjunct-analyse worden ook de werknemerswaarden (appendix 1) en achtergrondvariabelen (appendix 2) uitgevraagd. De werknemerswaarden zullen worden gemeten met 37 stellingen met elk 4 antwoordopties. Deze stellingen worden gebruikt door Motivaction om werknemers in te delen in de segmenten van de WorkProfiler.

Operationalisering

Werkgeverskenmerken

In de employer-branding literatuur is er nog geen gebruik gemaakt van een conjunct-analyse. Dit betekent dat er geen meetinstrument klaar ligt om werkgeverskenmerken te meten door middel van

conjunct-analyse. Om toch tot de attributen en levels voor het conjunct-analyse te komen zijn er schalen ontwikkeld in een iteratief proces met drie arbeidsmarkt experts, wie zich dagelijks bezig houden met vraagstukken gericht op de arbeidsmarkt. De schalen zijn gebaseerd op de onderzoeken van Bellou, Chaniotakis, Kehagias en Rigopoulou (2013) en Makraiova, Pokorna en Woolliscroft (2014).

Het eerste gesprek vond plenair plaats door middel van een groepsdiscussie. De groepsdiscussie bestond uit drie opdrachten. In de eerste opdracht werden de experts gevraagd om zelfstandig werkgeverskenmerken te bedenken en deze op te schrijven op post-its. De tweede opdracht bestond uit het bundelen en structureren de verschillende werkgeverskenmerken. De derde opdracht bestond uit het evalueren van de geformuleerde werkgeverskenmerken op basis van de bestaande meetinstrumenten uit de literatuur. De centrale vragen vanuit de onderzoeker tijdens deze opdracht waren: *'Missen er werkgeverskenmerken?'* en *'Welke werkgeverskenmerken komen er overeen en welke niet?'* Het eindproduct van de sessie was een lijst met werkgeverskenmerken opgedeeld in verschillende onderwerpen.

Na deze sessie is de onderzoeker iteratief aan de slag gegaan om tot een passende conjunct-analyse lijst te komen. Hierin zijn de drie experts betrokken gebleven door tussentijds feedback te geven op de verschillende attributen en waarden. Dit proces was nodig, omdat een conjunct-analyse veel aandacht vraagt van de respondent. Als er te veel attributen en levels worden meegenomen in het onderzoek moet de respondent te lange organisatiebeschrijvingen lezen en te veel vragen beantwoorden.

De werkgeverskenmerken zijn gebaseerd op de studie van Bellou et al. (2013) en Makraiova et al. (2014). Bellou et al. (2013) halen vijf verschillende factoren aan die de voorkeur voor employer-brand bepalen. In hun studie onderzoeken ze wat de kern karakteristieken zijn van 'the employer-brand of choice'. Deze karakteristieken worden in dit onderzoek werkgeverskenmerken genoemd. De onderzoekers vonden geen dominante factor. De factoren die zijn gebruikt in voor het conjunct-analyse zijn: beeld van de organisatie, relaties en zelfontwikkeling. Salaris en herkenning zijn buiten beschouwing gelaten. De experts gaven aan dat salaris een primaire arbeidsvoorwaarde is en daarmee ook leidend is voor veel mensen. Door salaris achter wegen te laten wordt duidelijk wat het relatieve belang is van de onderwerpen die niet met het salaris te maken hebben. In verband met het maximale aantal attributen is ook 'herkenning' achter wegen gelaten. De verschillende factoren zijn overgenomen als attributen die samen met de HR-experts zijn opgedeeld in levels. De lijst met attributen en levels is te vinden in tabel 1.

De eerste twee attributen omschrijven samen het beeld van de organisatie (tabel 1, rij 1 en 2). Deze zijn opgesplitst in grootte van de organisatie en de core business van de organisatie. Hiervoor is gekozen omdat de grotere organisaties vaker bureaucratischer zijn dan kleinere organisaties (Grinyer & Yasai-Ardekani, 1981). Daarnaast is er gekozen voor de core business, wat aangeeft wat de focus van de organisaties is.

Het derde attribuut, autonoom handelen (tabel 1, rij 3), gaat over de mate waarin je als werknemer de vrijheid hebt om zelf je werk in te delen. De experts gaven aan dat dit voor sommige werknemers kan verschillen. Waar de ene werknemer het prettig vindt om duidelijk te horen hoe en wat er precies gedaan moet worden kan de ander dit juist als belemmerend ervaren (Schein, 2011).

Het vierde attribuut onderzoekt in welke mate werknemers voorkeur hebben voor diversiteit onder de collega's (tabel 1, rij 4). Makraiova, et al. (2014) hebben empirisch onderbouwt dat culturele diversiteit belangrijk is voor het vormen van een person-organisation fit. Dit heeft als doel om te kijken of de diversiteit op de werkvloer impact heeft op de keuze voor een organisatie en of dit verschilt tussen de profielen.

Attribuut vijf, zes en zeven weerspiegelen de relaties op de werkvloer (tabel 1, rij 5, 6 en 7). Er is een onderscheid gemaakt tussen formaliteit in de organisatie en formaliteit tussen collega's, met als doel om onderscheid te kunnen maken tussen directe collega's en de gehele organisatie. De relatie met de manager is uitgedrukt in de management stijl die de manager hanteert.

Het laatste attribuut onderzoekt in welke mate werknemers ontwikkelbudget belangrijk vinden (tabel 1, rij 8). Het ontwikkelbudget is vaak een onderdeel van het totaalpakket wat organisaties inzetten om werknemers aan te trekken.

Tabel 1: Conjunct-analyse lijst met daarin de attributen en levels.

	Level	Attribuut
Je gaat aan de slag in een	relatief kleine en jonge organisatie groeïende organisatie grote volwassen organisatie	1. Beeld van de organisatie (Organisatie grootte)
Het gaat om een	commerciële organisatie non-profit organisatie maatschappelijke organisatie	2. Beeld van de organisatie (Core business)
Jouw werk	deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht is al grotendeels voor je ingedeeld	3. Autonomie
Je collega's	zijn verschillend (leeftijd, afkomst, geslacht etc.) zijn grotendeels hetzelfde (leeftijd, afkomst, geslacht etc.)	4. Diversiteit
In het contact met je collega's	is er veel interesse in je werk en je privé is er vooral interesse in je werk wordt werk en privé gescheiden gehouden	5. Relaties (Collegialiteit)
Je manager zal	vooral coachen in je werk vooral faciliteren in je werk duidelijk vertellen hoe en wat je moet doen	6. Relaties (met de manager)
In de organisatie	is sprake van een informele sfeer is sprake van een formele sfeer	7. Relaties (mate van formaliteit)
De organisatie biedt	een persoonlijk ontwikkelbudget een ontwikkelbudget voor jouw team geen ontwikkelbudget	8. Ontwikkeling

WorkProfiler: waarden van de werknemer op de werkvloer

Om een helder beeld te krijgen van het meetinstrument wat Motivaction heeft ontwikkeld volgt hier de theoretische onderbouwing. De items uit de WorkProfiler (appendix 1) zijn gebaseerd op het werk van Schein (2011), Hogan en Shelton (1998). De loopbaan ankers van Schein (2011) zijn thema's over werk die inzicht geven over de drijfveren en waarden van mensen in het werk. Het idee achter de ankers is dat werknemers één anker het belangrijkste vindt in zijn/haar loopbaan en meer plezier heeft in zijn/haar werk als deze anker(s) kunnen worden toegepast in het werk. De loopbaanankers zijn gedefinieerd als "... het ene ding dat iemand niet zou opgeven als hij gedwongen werd een keuze te maken" (Schein, 2011, p. 60).

Het eerste concept is Inhoudelijke ontwikkeling. Dit concept gaat over de mate van specialisatie die een werknemer kan behalen in zijn/haar loopbaan. Mensen die hoog scoren op dit anker halen plezier uit hun werk als ze zich kunnen specialiseren. Het gaat deze mensen voornamelijk om de inhoud van hun werk. Hierbij vindt deze groep het van belang dat hij/zij het werk autonoom moeten kunnen uitvoeren. Taken die bij het inhoudelijke werk horen zoals administratief- of managementwerk worden als onaangenaam ervaren als het niet essentieel is voor het uitvoeren van de taak. Mensen met dit anker willen betaald worden naar hun kennis en vaardigheden. Daarbij hebben ze geen ambitie om door te groeien naar een management functie. Werknemers met dit anker vinden het belangrijk om de mogelijkheid te hebben om door te kunnen leren in hun expertise. De verwachting is dat een hoge score op inhoudelijke ontwikkeling samen gaat met de voorkeur voor het

level: 'Jouw werk deel je zelfstandig in volgens je eigen inzicht' (h2a) en 'De organisatie biedt een persoonlijk ontwikkel budget' (h2b).

Het tweede concept is Leiding geven. Dit zijn mensen die geïnteresseerd zijn in het werk als (algemeen) manager. Ze hebben ambitie om in een organisatie verticaal door te groeien naar een hogere management functie. Het dragen van hoge verantwoordelijkheden zonder er aan onderdoor te gaan beschouwen deze mensen als onderdeel van de baan. Algemene managers identificeren zich sterk met de organisatie waar zij in werken. Daarin vinden ze het belangrijk om bij te dragen aan het succes van de organisatie. Op het gebied van salaris is het belangrijk om meer te verdienen dan degenen die zij aansturen. Mensen met dit anker zijn te motiveren met bonussen en andere korte termijn beloningen om zich meer in te zetten voor de organisatie. Op de lange termijn ligt de focus vooral op het behalen van promoties.

Het derde concept, autonomie, bestaat uit een groep mensen die zich beperkt voelt door regels in een organisatie. Deze groep mensen wil het liefst de taken op zijn of haar eigen manier uitvoeren, in het eigen tempo en op de eigen manier. Vaak resulteert dit in een beroep als adviseur of zelfstandig ondernemer. Duidelijk afgebakend werk wat tijdsgebonden is wordt vaak geprefereerd. Op basis van de prestatie van projecten worden mensen met dit anker ook het liefst betaald. Promotie wordt daarom ook het meest gewaardeerd als het een weerspiegeling is van de geleverde prestaties. Hierin wordt promotie alleen als promotie gezien als dit ook meer autonomie met zich mee brengt. Er wordt verwacht dat een hoge score op autonomie samen gaat met het level 'Jouw werk deel je zelfstandig in naar eigen inzicht' (h3a) en 'Je manager zal je faciliteren' (h3b).

Het vierde concept, zekerheid, betreft mensen die opzoek gaan naar een baan die veilig aanvoelt en zekerheid geeft. Zekerheid en stabiliteit geven deze mensen een gevoel van ontspanning. Ze gaan daarom vaak op zoek naar banen met een vaste aanstelling met een vaste salarisschaal. Dit komt doordat deze transparantie en helderheid zorgt voor zekerheid. Secundaire arbeidsvoorwaarden zoals verzekeringen en pensioenregelingen zijn dan ook aantrekkelijk voor deze groep. Aan promotie wordt minder waarde gehecht, maar er wordt wel verwacht dat promoties in lijn zijn met de groei die medewerkers maken in hun carrière. Dat betekent dat deze mensen zich het prettigst voelen als vooraf is bepaald hoelang iemand in een functie blijft werken en naar welke functies hij/zij na verloop van tijd kan doorgroeien. Het is voor hen ook belangrijk dat hun werkgever duidelijk maakt dat loyaliteit bijdraagt aan de prestaties van de organisatie.

Het vijfde concept, ondernemen, bestaat uit een groep mensen die altijd al een eigen onderneming heeft willen starten. Deze groep is gemotiveerd om de rest van de wereld te laten zien dat ze in staat zijn om (succesvol) een onderneming op te richten. Ze vinden het eigenaarschap dan ook de belangrijkste vergoeding voor hun werkzaamheden en een beloning door middel van aandelen slaat goed aan. Bij het maken van promotie willen ze groeien naar een positie waar ze hun creativiteit kwijt kunnen om complexe problemen op te lossen.

Het zesde concept, Creativiteit, gaat over de creativiteit die iemand kwijt moet kunnen in zijn of haar loopbaan. Deze creativiteit zit ook in het concept ondernemerschap. Het verschil tussen deze twee ankers is dat ondernemers wel creatief zijn maar creatievelingen niet altijd ondernemers zijn. Zo vindt de creatieveling het niet belangrijk om ooit een eigen onderneming te starten en een ondernemer wel. Voor deze groep is het wel belangrijk dat hij/zij eigenaarschap heeft over zijn of haar eigen werk en wil daar ook naar beloond worden.

Het zevende concept, maatschappelijke betrokkenheid, gaat over een groep die zijn fundamentele waarden kwijt wilt in het werk. Deze mensen werken vaak in de dienstverlening maar kunnen zich bijvoorbeeld ook inzetten voor een milieu organisatie. Het is voor deze groep belangrijk om rechtvaardig beloond te worden, al is geld op zichzelf niet waar het om draait. Het gaat erom dat deze mensen het gevoel krijgen dat ze iets bijdragen aan bijvoorbeeld het milieu of andere dienstverlening zoals de zorg. Ze willen daarom ook voornamelijk erkenning van hun naaste collega's of managers. Er wordt verwacht dat een hoge score op maatschappelijke betrokkenheid samen gaat met de levels: '*Je gaat aan de slag in een maatschappelijke organisatie*' (h4a) en '*Je gaat aan de slag in een non-profit organisatie*' (h4b).

Het achtste concept, uitdaging, gaat om het overwinnen van onmogelijke hindernissen. Deze groep mensen gelooft erin (zo goed als) alles te kunnen overwinnen en stellen dit ook als doel. Sommige zoeken een baan die steeds moeilijker wordt, andere focussen meer op de onderlinge uitdaging. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een gevechtspiloot die een gevecht met de vijand als ultieme uitdaging ziet (Derr, 1986). Wat betreft beloningen en erkenning kunnen deze erg verschillen tussen de personen. Zo gaat het voornamelijk om de strijd met het probleem of de uitdaging en niet zo zeer met erkenning of beloningen.

Als aanvulling op het werk van Schein is er gebruik gemaakt van de persoonlijkheidsanalyse van Hogan en Shelton (1998). Het concept succes en status, en Collegialiteit zijn hierop gebaseerd. Het concept succes en status is gebaseerd op het idee dat het bereiken van succes en status voor sommige mensen een doel op zichzelf is. Hogan en Shelton stellen dat dit ieder persoon hier naar streeft maar gelimiteerd is door zijn of haar sociale skills. Toch stelt Motivaction dat het succes en de status niet voor iedereen het belangrijkste doel is in zijn of haar werk en positioneert het concept daarom naast een van de loopbaanankers van Schein (2011).

Collegialiteit is gebaseerd op het concept dat mensen het essentieel vinden in hun werk om samen te werken met anderen. De verwachting is dat een hoge score op collegialiteit zal resulteren in de voorkeur voor het level: *'De organisatie biedt een ontwikkelbudget voor jouw team'* (h5a).

Al de bovengenoemde concepten leiden tot de WorkProfiler. Na een eerste analyse met 47 items heeft Motivaction het aantal kunnen reduceren naar 37 items. Dit heeft geresulteerd in een vragenlijst die te vinden is in appendix 1. Met deze vragenlijst is een latente klasse analyse gedaan met het programma LatentGold (5.1). Hieruit volgen de zes profielen die de WorkProfiler vormen. In tabel 2 staan de beschrijvingen van de concepten met een voorbeeldstelling.

Tabel 2: Concepten WorkProfiler gebaseerd op de loopbaanankers van Schein (2011) en social skills van Hogan en Shelton (1998)

Loopbaanankers en Social skills	WorkProfiler dimensie	Voorbeeld stelling WorkProfiler
Social skills (Hogan en Shelton)	Succes en status	<i>Mijn carrière draait vooral om succes</i>
Technisch/functionele competentie	Inhoudelijke ontwikkeling	<i>Ik haal de meeste voldoening uit mijn werk als ik mijn specifieke kennis of talenten kan gebruiken</i>
Creativiteit	Creativiteit	<i>Ik wil in mijn carrière creatief bezig kunnen zijn</i>
Ondernemingsgerichte	Ondernemen	<i>Zodra ik de mogelijkheid zie, begin ik iets voor mezelf</i>
Zuivere uitdaging	Uitdaging	<i>Ik hou van uitdagende situaties in mijn werk</i>
Zekerheid/stabiliteit	Zekerheid	<i>Ik heb liever de veiligheid van een vast contract dan de vrijheid van een tijdelijk contract</i>
Autonomie/onafhankelijkheid	Autonomie	<i>Ik wil zelf kunnen bepalen hoe ik mijn werktijd indeel</i>
Harmonie (Hogan en Shelton)	Collegialiteit	<i>Ik vind het belangrijk om een goede band te hebben met mijn collega's</i>
Dienstverlening/toewijding aan een zaak	Maatschappelijke betrokkenheid	<i>Ik draag in mijn werk liever iets bij aan de maatschappij, het milieu of de wereld dan dat ik een goed salaris heb</i>
Algemeen-managementcompetentie	Leidinggeven	<i>Ik vind het belangrijk om leiding te geven of om op een positie te komen waar ik leiding kan geven</i>

Steekproef

De respondenten zijn geworven door middel van het panel van Motivaction, genaamd Stempunt (Motivaction, *Stempunt*. z.d.). Uit dit panel is er een representatieve steekproef getrokken van de beroepsbevolking van Nederland. De vragenlijst is naar 8000 respondenten gestuurd waaronder ook niet-werkenden. De response-rate is 27% (N=2206). Een lage response-rate zoals deze is gebruikelijk voor een onderzoekspanel. Dit komt omdat de panelleden voor veel verschillende onderzoeken worden benaderd en omdat in het uitsturen ook mensen buiten de doelgroep zijn benaderd. Van de 2206 respondenten zijn er 1286 werkzaam of op zoek naar een baan en vallen dus onder de beroepsbevolking. Door middel van een selectie vraag is bepaald of een werknemer werkzaam is of niet. 1177 respondenten hebben het conjunct-analyse volledig voltooid. Motivaction hanteert $n \approx 1200$ als representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking.

Analyse

Om antwoord te geven op de deel- en hoofdvragen worden er verschillende analysetechnieken gebruikt. Allereerst wordt door middel van een factor- en clusteranalyse de WorkProfiler gevalideerd. Voor de factoranalyse wordt er gekozen voor een Principal axis factoring (PAF) met een Direct-Oblimin-rotatie. Er is voor een PAF extractie gekozen wat betekent dat de variantie tussen de concepten kan overlappen. Deze extractie methode past beter bij explorerend onderzoek omdat dit uit gaan van overlappende latente constructen. Om deze reden is de PAF ook een meer gangbare methode in de sociale wetenschap dan een Principal component matrix die alle variantie in de dataset probeert te omvatten in factoren (Warner, 2013).

Na de factor analyse wordt de data gecentreerd en er wordt geclusterd op de manier die Sarstedt en Mooi (2018) omschrijven. Allereerst wordt er gecontroleerd voor sterke correlatie coëfficiënten ($> 0,9$). Als er een sterke coëfficiënt optreedt wordt een van de twee correlerende items uit de analyse gehaald. Daarna wordt bepaald uit hoeveel clusters de data bestaat, door middel van een dendogram. Deze wordt afgelezen en er wordt een k-means cluster uitgedraaid. Er wordt voor een k-means cluster gekozen, omdat het aantal observaties groter is dan 300. Met deze cluster methode wordt een ANOVA toets uitgedraaid. Daarna wordt het verschil in de variance ratio criterion (VRC) tussen de clusters berekend met de volgende formule:

$$\omega_k = (VRC_{k+1} - VRC_k) - (VRC_k - VRC_{k-1}).$$

Het VRC is de F-waarden uit de ANOVA toets. Het aantal clusters waar de waarde ω_k het laagst is geeft een indicatie van het beste aantal clusters.

De clusters worden met elkaar vergeleken middels een correspondence- en HOMALS-analyse. Deze analyse methoden geven visueel weer hoe verschillende clusters met elkaar overlappen en waar de clusters zich op groeperen. Dit is voor dit onderzoek de uitgewezen methode om te onderzoeken welke clusters met elkaar overeenkomen.

Resultaten

Validatie WorkProfiler

Er is een factor analyse uitgedraaid met daarin de 37 stellingen van de WorkProfiler. De 10 concepten worden gedeeltelijk teruggevonden in de data. De laatste twee factoren hebben een lage Eigenvalue tussen de 0,8 en 1 met een factor lading van $< 0,4$ (appendix 3). Toch wordt ervoor gekozen om met de schalen de analyse voort te zetten, omdat het theoretische onderbouwd wordt door Schein (2011), en Hogan en Shelton (1998). De schalen zekerheid, autonomie en collegialiteit hebben een interne betrouwbaarheid tussen de 0,6 en 0,7 (tabel 3). De schaal maatschappelijke betrokkenheid bestaat uit twee items waardoor er geen betrouwbaarheidsanalyse kan worden uitgevoerd.

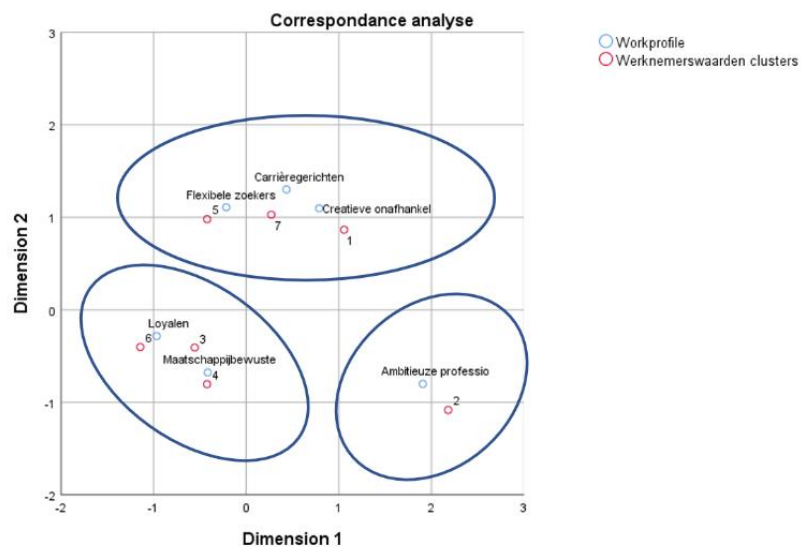
Tabel 3: Werknemerswaarden

Schalen	Items	Min.	Max.	M	SD	α
Succes en status	6	1,00	4,00	2,40	0,55	0,75
Inhoudelijke ontwikkeling	5	1,00	4,00	3,02	0,48	0,70
Creativiteit	4	1,00	4,00	2,85	0,55	0,72
Ondernemen	3	1,00	4,00	2,06	0,86	0,83
Uitdaging	3	1,00	4,00	2,75	0,62	0,70
Zekerheid	4	1,00	4,00	3,36	0,47	0,65
Autonomie	4	1,00	4,00	2,99	0,56	0,66
Collegialiteit	3	1,00	4,00	3,06	0,55	0,63
Maatschappelijke betrokkenheid	2	1,00	4,00	2,73	0,71	-
Leidinggeven	3	1,00	4,00	2,38	0,72	0,748

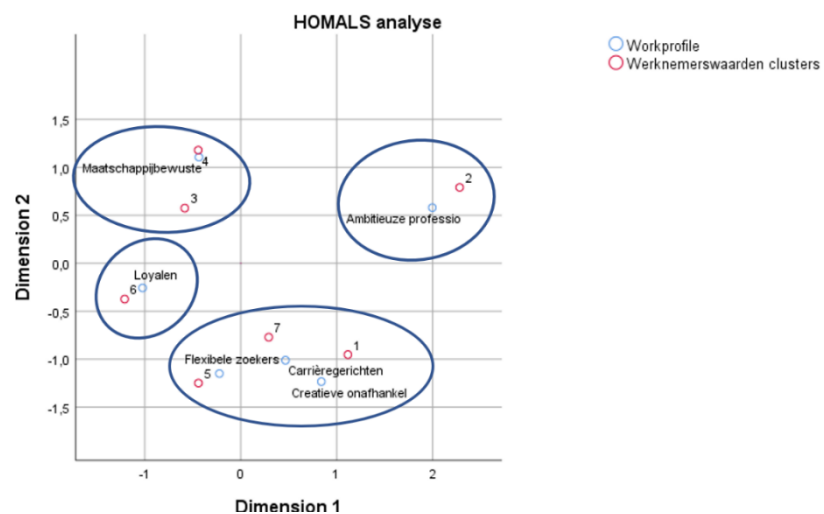
Geen van de concepten correleren met een coëfficiënt van meer dan 0,9 ($p < 0,05$). Dit betekent dat alle concepten kunnen worden gebruikt in het maken van de clusters. Door het verschil in VRC te berekenen wordt er uiteindelijk gekozen voor 7 clusters.

Na het bepalen van de 7 clusters op basis van de waarde stellingen kunnen deze clusters vergeleken worden met de WorkProfiler. Voor sommige profielen worden er vergelijkbare clusterladingen gevonden. Dat de clusters niet volledig overlappen is in lijn met de verwachting. Dit komt onder andere doordat Motivaction gebruik heeft gemaakt van een Latente klasse analyse. In dit onderzoek was deze clustermogelijkheid niet ter beschikking.

Uit de correspondence-analyse en de Homals-analyse (figuur 2 en 3) lijken de clusters wel overeenkomsten te bevatten. Een Chi-kwadrat-toets laat zien dat de clusters significant met elkaar samenhangen, $\chi^2(30, N = 1217) = 2685, p < 0,001, V = 0,664$). Een middelmatig tot sterk verband wordt gevonden tussen de WorkProfiler en de werknemerswaardenclusters. Op basis van figuur 2 lijken de clusters zicht te groeperen in drie groepen. Uit de HOMALS analyse (figuur 3) vormen er vier groepen. Opmerkelijk is de keuze van Motivaction voor het maken van profielen. Er moet hier rekening gehouden worden met het advies aan klanten dat Motivaction doet op basis van dit model. De verfijning van zes clusters is nodig om werkgevers te adviseren op basis van hun



Figuur 2: Correspondence-analyse tussen de Workprofile clusters en de 'nieuwe' clusters



Figuur 3: HOMALS-analyse tussen de Workprofile en de 'nieuwe' clusters

doelgroep. Dit heeft invloed op het kiezen van het aantal clusters. Meer dan zes clusters betekent meer dan zes beschrijvingen aan klanten over de Workprofiler.

Analyse conjunct-analyse data

Tabel 4 geeft het relatieve belang weer van de verschillende attributen voor het bepalen van de voorkeur voor werkgeverskenmerken. Het wordt zichtbaar dat het type van organisatie, of de organisatie maatschappelijk, economisch of non-profit georiënteerd is, het meest belangrijk is voor de voorkeur. Diversiteit is het minst belangrijk bij het maken van een keuze. Geen van de attributen heeft een dominant belang wat in lijn is met de bevindingen van Bellou, et al. (2013).

Om de werknemerswaarden clusters (WnC) te vergelijken met de werkgevers data worden er clusters gevormd op de voorkeur voor werkgeverskenmerken (WgC). De items: 'is al grotendeels ingedeeld', 'grotendeels hetzelfde', 'werk privé gescheiden' en 'sprake van formele sfeer' worden niet meegenomen in het clusteren, omdat deze te veel correleren. Op basis van het dendogram wordt er van 6 verschillende clusters uitgegaan. Door middel van een k-means cluster wordt eveneens de VRC berekend. De ω_k is het laagst voor 7 clusters en alle clusters bevatten een N tussen 100 en 250.

Hypothese 1a, of er een relatie is tussen werknemerswaarden en werkgeverskenmerken, wordt ondersteund ($X^2(30) = 144.24, p < 0,001, V = 0,144$). Dit betekent dat op basis van deze resultaten de werknemerswaarden in relatie staan met de werkgeverskenmerken. De relatie tussen de clusters zwak wat betekent dat op basis van de werknemerswaarden geen accurate voorspellingen kunnen worden gemaakt.

Het concept inhoudelijke ontwikkeling laat een significant verband zien met de levels: 'Je werk deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht' ($r(1158) = 0,141, p < 0,001$) en 'De organisatie biedt een persoonlijk ontwikkelbudget' ($r(1158) = 0,121, p < 0,001$).

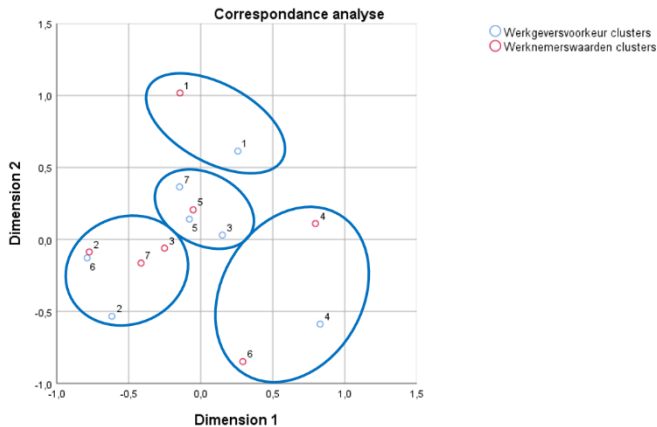
Het concept autonomie laat een significant verband zien met de levels: 'Jouw werk deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht' ($r(1176) = 0,200, p < 0,001$) en 'Je manager zal je vooral faciliteren in je werk' ($r(1176) = 0,454, p < 0,001$).

Het concept maatschappelijke betrokkenheid laat een significant verband zien met de levels: 'Je gaat aan de slag in een maatschappelijke organisatie' ($r(1156) = 0,265, p < 0,001$) en 'Je gaat aan de slag in een non-profit organisatie' ($r(1156) = 0,236, p < 0,001$). Dit is geheel volgens de verwachting van het loopbaananker van Schein (2011). Het concept correleert negatief op het level 'Je gaat aan de slag in een commerciële organisatie' ($r(1156) = -0,300, p < 0,005$).

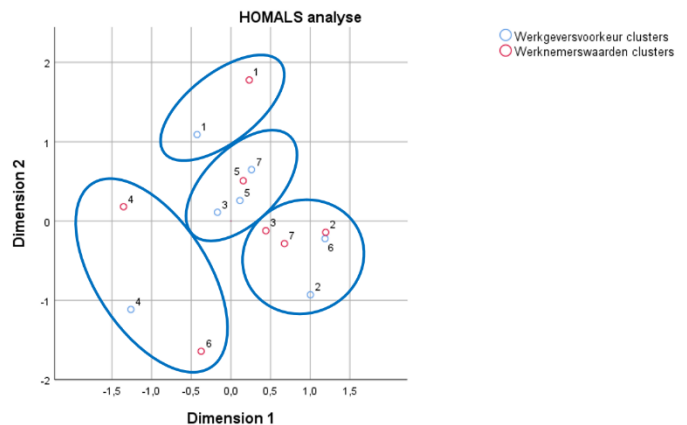
Het concept collegialiteit laat een significant verband zien met het level: 'De organisatie biedt een ontwikkelbudget voor jouw team' ($r(1158) = 0,069, p < 0,05$). Het concept heeft geen significant verband met het level: 'De organisatie biedt een persoonlijk ontwikkelbudget' en een negatief significant verband met: 'De organisatie biedt geen ontwikkelbudget' ($r(1158) = -0,073, p < 0,05$). De correlaties tussen de variabelen zijn laag, wat betekent dat een respondent met een hoge score op collegialiteit niet meteen een voorkeur heeft voor een ontwikkelbudget op basis van het team.

Tabel 4: Attributen met de mate van belang

Attribuut	Relatief belang
Core business	17%
Relatie met manager	15%
Collegialiteit	14%
Mate van formaliteit	13%
Organisatie grootte	12%
Ontwikkeling	12%
Autonomie	11%
Diversiteit	6%



Figuur 4: Correspondance-analyse tussen werknemerswaarden en werkgeverskenmerkenclusters



Figuur 5: HOMALS-analyse tussen werknemerswaarden en werkgeverskenmerkenclusters

Om te kijken welke werknemerswaardenclusters aansluiten bij de werkgeverskenmerkenclusters worden er een correspondence-analyse en een HOMALS-analyse gedaan (figuur 4 en figuur 5). Op basis van beide analyses kunnen er vier groepen onderscheiden worden.

In appendix 4 en 5 staan de verschillende 'utility' scores van de levels per werknemerswaarden cluster en werkgeverskenmerken cluster. De 'utility scores' zijn per attribuut gecentreerd om 0. Dikgedrukt staan de levels met de meeste voorkeur per attribuut. Het is zichtbaar dat de voorkeur voor veel groepen uit gaat naar een informele collegiale werksfeer waarin de werknemer veel vrijheid krijgt om zijn of haar werk in te delen. Ondanks dat de meeste werknemers een vergelijkbare voorkeur hebben zijn er wel verschillen te zien. Op basis van de voorkeuren, correspondence analyse en HOMALS analyse zijn de volgende onderscheidende organisatieomschrijvingen geformuleerd:

Werkgeverscluster 1

Je gaat aan het werk in een *groeïende, maatschappelijke* organisatie. Je werk deel je *zelfstandig in volgens eigen inzicht*. Je collega's zijn *verschillend* (leeftijd, afkomst, geslacht etc.). Onder je collega's is er *veel interesse in je werk en je privé*. Je manager zal je vooral *coachen in je werk*. Op kantoor heerst een *informele* sfeer. Van je werkgever krijg je een *persoonlijk* ontwikkelbudget.

Het bijpassende werknemerscluster, 1, is een cluster dat positief scoort op de waarden autonomie, ondernemen en creativiteit. Het cluster scoort laag op de waarde zekerheid. Dit profiel komt overeen met het WorkProfiler-profiel 'creatieve onafhankelijken'. Een opvallende karakteristiek van dit cluster is dat het voor de helft uit zelfstandige ondernemers bestaat (52% van WnC 1). Dit kan betekenen dat er pas een goede fit tussen werknemer en werkgever zal plaatsvinden als de werkgever de ruimte geeft aan de werknemer om op 'zijn eigen manier' te kunnen werken. Een informele sfeer en een mix van werk en privé zal sneller tot een P-O fit leiden dan een formele sfeer waar iedereen werk en privé als gescheiden zien.

Werkgeverscluster 6

Je gaat aan het werk in een *groeïende, commerciële* organisatie. Je werk deel je *zelfstandig in volgens eigen inzicht*. Je collega's zijn *grotendeels hetzelfde* (leeftijd, afkomst, geslacht etc.). Onder je collega's is er *veel interesse in je werk en je privé*. Je manager zal je vooral *coachen in je werk*. Op kantoor heerst een *informele* sfeer. Van je werkgever ontvang je een *persoonlijk* ontwikkelbudget.

Dit cluster past het beste bij werknemerscluster 2. Dit cluster is typerend doordat het positief scoort op alle werknemerswaarden. Dit komt overeen met het WorkProfiler-profiel van de ambitieuze

professional. Dit cluster vindt het vooral belangrijk dat hij/zij komt te werken in een commerciële organisatie. De overige kenmerken zijn in verhouding minder belangrijk. Deze groeiende commerciële organisatie stelt de werknemer in staat om status en successen te behalen. Ook de mogelijkheid om leiding te geven is van groot belang.

Werkgeverscluster 4

Je gaat aan het werk in een relatief *kleine en jonge, maatschappelijke* organisatie. Je werk *deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht*. Je collega's zijn *verschillend* (leeftijd, afkomst, geslacht etc.). Onder je collega's is er veel *interesse in je werk en je privé*. Je manager zal je vooral *coachen* in je werk. Op kantoor heerst een *informele* sfeer. Van je werkgever ontvang je een *persoonlijk* ontwikkelbudget.

Dit cluster licht in beide analyses relatief ver van de twee aansluitende werknemersclusters. De twee clusters zijn de werknemerscluster 4 komt overeen met het profiel de maatschappijbewuste ontplooiers (in WnC 4 is 80% Maatschappij bewuste ontplooiers en 12% Loyalen). Werknemerscluster 6 komt overeen met het profiel de loyalen (100% van WnC valt onder Loyalen). De clusters scoren over het algemeen laag op alle werknemerswaarden (Tabel 5). Dat is verrassend, omdat de beschrijving uit gaat van een werkgever die veel ruimte vrij laat aan de werknemer en tegelijkertijd negatief op autonomie scoren.

Tabel 5: Waarde scores voor werknemerscluster 4 en 6, en werkgeverscluster 4

	WnC 4 (n = 105)		WnC 6 (n = 144)		WgC 4 (n = 190)	
	M	SD.	M	SD.	M	SD.
Succes en Status	-0.42	0.72	-0.90	0.75	-0.29	0.93
Inhoudelijke ontwikkeling	0.45	0.74	-1.15	0.96	-0.18	0.99
Creativiteit	0.16	0.75	-1.41	0.89	-0.34	0.93
Ondernemen	-0.63	0.58	-0.74	0.64	-0.34	0.85
Uitdaging	0.05	0.85	-1.34	0.82	-0.24	1.03
Zekerheid	0.43	0.68	0.60	0.63	0.20	0.91
Autonomie	-0.18	0.86	-0.67	1.16	-0.29	0.89
Collegialiteit	0.66	0.66	-0.40	1.11	0.18	0.92
Maatschappelijke betrokkenheid	0.55	0.73	-0.38	1.15	0.14	1.03
Leidinggeven	-0.29	0.76	-1.24	0.54	-0.31	0.95

Werkgeverscluster 2

Je gaat aan het werk in een *grote, commerciële* organisatie. Je werk *is al grotendeels voor je ingedeeld*. Je collega's zijn *verschillend* (leeftijd, afkomst, geslacht etc.). Onder je collega's wordt *werk en privé gescheiden gehouden*. Je manager zal je *duidelijk vertellen hoe en wat je moet doen*. Op kantoor heerst een *informele* sfeer. Van je werkgever ontvang je een *persoonlijk* ontwikkelbudget.

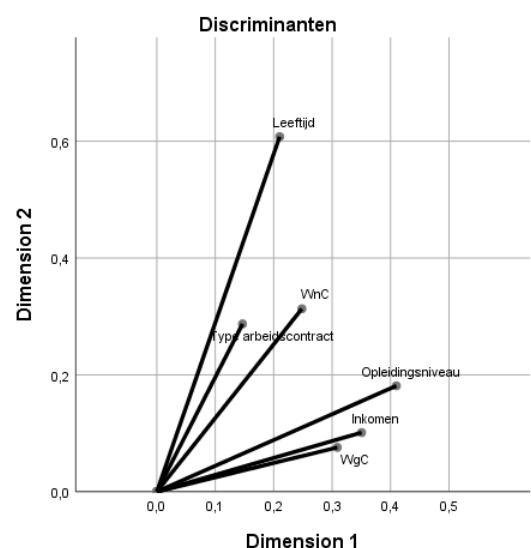
Het bovenstaande cluster is onderscheidend van de andere werkgeversclusters. Dit komt omdat het als enige een voorkeur toont voor een werkgever waar het werk grotendeels is ingedeeld en dat de manager duidelijk zal vertellen hoe en wat er gedaan moet worden. Het meest bijpassende werknemerscluster is cluster 7 (WnC 7 bestaat voor 45% uit carrièregerichten en 28% uit flexibele zoekers). Op basis van werknemerswaarden is het lastig duiding te geven aan deze groep. Alleen op de waarde succes en status scoren beide clusters hoog (tabel 6).

Tabel 6: Waarde scores voor werknemerscluster 7 en werkgeverscluster 2

	WnC 7 (n = 105)		WgC 2 (n = 154)	
	M	SD.	M	SD.
Succes en Status	0.65	0.67	0.40	1.05
Inhoudelijke ontwikkeling	-0.05	0.59	-0.17	1.09
Creativiteit	0.11	0.60	-0.11	1.15
Ondernemen	0.43	0.75	0.16	1.03
Uitdaging	0.32	0.61	0.04	1.10
Zekerheid	-0.47	0.74	0.10	1.00
Autonomie	-0.28	0.62	-0.09	1.13
Collegialiteit	0.01	0.64	-0.03	1.04
Maatschappelijke betrokkenheid	-0.03	0.71	-0.11	1.04
Leidinggeven	0.73	0.51	0.09	1.09

De centrale groep van clusters die bestaan uit werkgeversclusters 3, 5 en 7, en werknemerscluster 5 geven geen helder beeld voor de voorkeur voor organisatie. Werknemerscluster 5 komt overeen met het WorkProfiler-profiel, de flexibele zoeker. Dit profiel wordt door Motivaction gekenmerkt doordat deze groep overwegend vaak op zoek is naar een baan en vaak over een flex-contract beschikt. In deze steekproef beschikt werknemerscluster 5 ook over een relatief hoog percentage tijdelijke contracten (18,2% t.o.v. 11,8% gemiddeld) en contracten op uitzendbasis (4,8% t.o.v. 2,0% gemiddeld). Dit kan verklaring waarom mensen uit dit profiel geen duidelijke voorkeur hebben voor een organisatie.

Tot slot kan er met een HOMALS-analyse gekeken worden welke achtergrond variabelen een rol spelen voor de verschillende clusters. In figuur 6 wordt zichtbaar dat voorspellers voor het werknemerscluster het type arbeidscontract en de leeftijd zijn. Dit kan een indicatie geven dat de werknemerswaarden gebonden zijn aan leeftijd. Voor de werkgeversclusters zijn inkomen en opleidingsniveau voorspellers.



Figuur 6: Discriminanten middels HOMALS voor WnC en WgC

Conclusie en discussie

In dit onderzoek is er gekeken naar de werknemerswaarden en een aantal kenmerken van werkgevers. Er is een poging gedaan om deze werknemerswaarden in verband te brengen met de werkgeverkenmerken. Op basis van de P-O fit literatuur wordt er verwacht dat er een fit optreedt als de werknemer en de werkgever elkaar aanvullen of als de werknemer en werkgever overeenkomsten hebben, zogenaamde congruentie. Werknemers kiezen voor organisaties op basis van hun subjectieve beeld van de organisatie. Dit subjectieve beeld wordt gestuurd door de employer-branding van organisaties. Dit betekent dat wordt verwacht dat werknemers met vergelijkbare kenmerken, in dit onderzoek waarden en drijfveren, voor dezelfde werkgeverskenmerken zullen kiezen. Dit onderzoek laat zien dat er een samenhang is tussen de werknemerswaarden en werkgeverskenmerken. Dit verband is echter zwak en niet voor elke groep werknemers is een duidelijk beeld te schetsen van de voorkeur voor een werkgeverstype. Vervolgonderzoek kan zich focussen op andere werkgeverskenmerken. De huidige selectie is beperkt in het aantal werkgeverskenmerken, omdat

organisaties complexe structuren zijn. Geen organisatie is hetzelfde waardoor elke invalshoek weer tot andere resultaten kan leiden. Dit betekent dat er nog veel mogelijkheden zijn om de voorkeuren voor organisaties verder te onderzoeken op basis van werknemerswaarden. Ook de werknemer kan op andere manieren worden omschreven die veel beter de voorkeur voor organisatie kunnen bepalen. Dit onderzoek is gelimiteerd tot de waarden van de werknemers op de werkvloer, maar nieuw onderzoek kan ook kijken naar andere verschillen tussen werknemers dan alleen de waarden. Ondanks dat er wel een samenhang is gevonden tussen werknemerswaarden en werkgeverskenmerken is deze niet sterk. Een aanbeveling voor Motivaction is dan ook om eerst andere werkgeverskenmerken te toetsen.

De hypothesen die zijn opgesteld om te toetsen of de loopbaanankers van Schein (2011) terug worden gevonden in de werkgeversvoorkeur, zijn allemaal empirisch onderbouwd. De relaties tussen de loopbaanankers en de getoetste levels zijn zwak, wat betekent dat er meer onderzoek nodig is om de voorkeur voor werkgevers te verklaren en te voorspellen. Uit dit onderzoek kan geen conclusie worden getrokken welke waarden in verband staan met de verschillende werkgeverskenmerken. Wat wel duidelijk is geworden, is dat de loopbaanankers van Schein (2011) een indicatie kunnen geven voor verschillende voorkeuren. Dit kan organisaties de goede richting in helpen bij het formuleren van een employer-brand. Voor Motivaction is dit waardevol om organisaties te kunnen adviseren wat betreft hun employer-branding.

Op basis van de werknemerswaarden clusters en werkgeverskenmerkenclusters zijn er enkele verschillen in voorkeur in kaart gebracht. Met dit explorerende onderzoek kan niet worden vastgesteld wat de voorkeur is voor de verschillende groepen en of de verschillen tussen de groepen significant zijn. De voorkeuren voor werkgeverskenmerken zijn vergelijkbaar en de verschillen tussen werkgeverskenmerken. De spreiding in verschillende voorkeuren werkgeverskenmerken zijn niet groot wat betekent dat de voorkeuren grotendeels overeenkomen. Voor vervolg is het daarom beter om andere werkgeverskenmerken te onderzoeken. Denk hierbij aan primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden zoals vrijdagmiddagborrels, skip-trips, onbeperkte vakantiedagen en gratis lunch.

De achtergrond variabelen laten zien dat leeftijd en type arbeidscontract in lijn staan met de werknemerswaarden. Dat leeftijd een voorspeller kan zijn voor werknemerswaarden is niet verrassend. Generaties verschillen in de waarden over werk (Figurska & Matuska, 2013; Hansen & Leuty, 2012). Werknemers uit de 'stille generatie' leggen meer nadruk op status en autonomie dan 'babyboomers' of 'generatie x'. Naast leeftijd is het type arbeidscontract ook een voorspeller voor werknemerswaarden. Dit kan enerzijds komen doordat voornamelijk jongeren een flexibel contract hebben (CBS, 2018a). Een andere mogelijke verklaring kan zijn dat mensen met een vast contract meer waarde hechten aan zekerheid, in tegenstelling tot een ZZP'er die juist autonomie een belangrijke waarde vindt.

Inkomen en opleidingsniveau zijn voorspellers voor de werkgeversvoorkeuren. Dit komt overeen met bevindingen van Figurska en Matuska (2013). Iemand met een hoger opleidingsniveau is over het algemeen meer aangetrokken tot organisaties die opleidingsmogelijkheden bieden. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om verder uit te diepen wat de rol van opleidingsniveau, inkomen en leeftijd zijn op de voorkeuren voor werkgeverskenmerken en op de werknemerswaarden.

De exploratieve wijze van dit onderzoek heeft ertoe geleid dat er geen duidelijke conclusies kunnen worden getrokken met de data die hieruit voortgevloeid is. Deze werkwijze heeft het voordeel gehad dat er op vrije wijze werkgeverskenmerken kunnen worden onderzocht. De conjunct-analyse heeft hierdoor op een organisatie omschrijving geleken voor de respondent. Het nadeel is dat het lastig wordt om conclusies te trekken voor de verschillende werknemersprofielen. Vanuit het programma SawTooth, dat is gebruikt voor het opstellen van het conjunct-analyse, kan er een simulatie worden uitgedraaid. Hierin kunnen hypothetische organisaties worden geformuleerd op basis van de gemeten

attributen en levels. Met deze simulator kan bepaald worden wat de 'share of preference' is voor organisatie 1 of organisatie 2. Dit stelt Motivaction in staat om employer-brands te toetsen.

Samenvattend, levert dit exploratieve onderzoek een richting die meerwaarde heeft voor vervolgonderzoek; het onderzoeken van de samenhang tussen werknemerswaarden en de voorkeur voor employer-brand is nog niet eerder gedaan. Er is samenhang gevonden tussen werknemerskenmerken en werkgeverswaarden. Echter is deze niet sterk. Dit geeft indicatie dat wellicht de werkgeverskenmerken niet onderscheidend genoeg, ofwel verkeerd gekozen, zijn. Met betrekking tot de werknemerswaarden indiceert het ook dat deze niet onderscheidend genoeg zijn om voorkeur voor werkgeverskenmerken te voorspellen. Met betrekking tot Motivaction kan geconcludeerd worden dat werknemersprofielen van de Profiler verschillen in voorkeur, alleen zijn deze verschillen niet groot. Dit betekent dat er vervolgonderzoek moet worden gedaan om ervoor te zorgen dat Motivaction bedrijven kan helpen employer-branding vorm te geven voor de verschillende werknemersprofielen.

Appendix 1

1. Succes en status	1 Mijn carrière is alleen geslaagd als ik de nodige tegenslagen heb overwonnen 2 Mijn carrière draait vooral om succes 3 Als je een goede baan hebt, mag je dat best laten zien 4 Ik vind het belangrijk dat (bepaalde) mensen mij zien als succesvol 5 Het is belangrijk dat mijn werkgever tot de top van de sector behoort 6 Ik vind het normaal dat mensen met hogere functies bepaalde voordelen genieten
2. Inhoudelijke ontwikkeling	7 Ik ben graag expert op een bepaald gebied, of zou dat willen worden 8 Ik haal de meeste voldoening uit mijn werk als ik mijn specifieke kennis of talenten kan gebruiken 9 Ik wil werken in een organisatie waar meningen en ideeën – die anders zijn dan anders – als waardevol worden gezien 10 Ik wil dat mijn werkgever mij de mogelijkheid geeft mijzelf te blijven ontwikkelen door middel van trainingen en opleidingen 11 Ik zie werk vooral als een manier om mezelf verder te ontwikkelen
3. Creativiteit	12 In mijn werk wil ik graag nieuwe dingen verzinnen 13 Ik wil in mijn carrière creatief bezig kunnen zijn 14 Ik ervaar de meeste voldoening als ik iets heb gemaakt of verzonnen wat er nog niet was 15 Ik wil in mijn werk graag dingen leren die voor mij totaal onbekend zijn
4. Ondernemen	16 Zodra ik de mogelijkheid zie, begin ik iets voor mezelf 17 Ik wil niet te lang in loondienst blijven werken 18 Ik heb liever een eigen bedrijf dan een hoge positie in een organisatie van iemand anders
5. Uitdaging	19 Ik hou van uitdagende situaties in mijn werk 20 Ik kom in mijn werk graag onvoorspelbare situaties tegen 21 Ik presteer het best onder grote druk
6. Zekerheid	22 Ik heb liever de veiligheid van een vast contract dan de vrijheid van een tijdelijk contract 23 Werk betekent voor mij financiële zekerheid 24 Ik werk het liefst voor een stabiele organisatie 25 Veranderen van baan is een grote stap
7. Autonomie	26 Ik wil zelf kunnen bepalen hoe ik mijn werktijd indeel 27 Ik werk het liefst zonder vaste regels of procedures 28 Ik voel me op mijn best in een baan waarin ik taken op mijn eigen manier kan uitvoeren 29 Mijn droombaan is een baan met veel vrijheid
8. Collegialiteit	30 Ik vind het belangrijk om een goede band te hebben met mijn collega's 31 Ik geniet het meest van prestaties die we als team neerzetten 32 Ik wil een baan waarin ik veel moet samenwerken
9. Maatschappelijke betrokkenheid	33 Ik wil dat het bedrijf waar ik (voor) werk iets bijdraagt aan de maatschappij, het milieu of de wereld 34 Ik draag in mijn werk liever iets bij aan de maatschappij, het milieu of de wereld dan dat ik een goed salaris heb
10. Leidinggeven	35 Ik vind het belangrijk om leiding te geven of om op een positie te komen waar ik leiding kan geven 36 Een nieuwe functie is voor mij interessant als ik meer verantwoordelijkheden krijg 37 Doorgroeien naar een hogere functie vind ik een van de belangrijkste aspecten in mijn werk

Appendix 2

Vragenlijst:

Introductie

Allen

Fijn dat je mee wilt doen aan dit onderzoek. Dit onderzoek gaat over voorkeuren voor type organisaties. De vragenlijst begint met een aantal algemene vragen. Daarna volgen er een aantal vragen waarin je wordt gevraagd naar je voorkeur.

Selectie

Allen

Q1. Welke van de onderstaande situaties is het meest op jou van toepassing? Als er meerdere mogelijkheden van toepassing zijn (bijvoorbeeld als je parttime werkt en studeert), selecteer dan de activiteit die de meeste tijd in beslag neemt.

Ik ben:

Niet randomiseren, single

- Zelfstandig ondernemer
- In loondienst, maar niet voor de overheid
- Werkzaam voor de overheid
- Momenteel niet werkzaam, maar wel werkzoekend

- Werkloos, bijstand <screen out>
- Arbeidsongeschikt <screen out>
- Met de VUT, (pre)pensioen of rentenierend <screen out>
- Studerend, schoolgaand <screen out>
- Huisman, huisvrouw <screen out>
- Vrijwilliger (en ontvang daar een onkostenvergoeding voor) <screen out>
- Anders, namelijk: ... <screen out>
- Wil ik niet zeggen <screen out>

Conjunct-analyse

We gaan je nu enkele omschrijvingen voorleggen van organisaties. We zijn benieuwd naar jouw voorkeuren.

Stel dat je op zoek gaat naar een nieuwe baan. Je kan kiezen uit verschillende organisaties met verschillende kenmerken. Welke organisatieomschrijving trekt je het meeste aan?

Conjunct-analyse voorleggen

WorkProfiler (Indien nodig)

Allen

INTRO. Tot slot gaan we nog enkele stellingen voorleggen. Deze stellingen gaan over jouw wensen en behoeften ten aanzien van werken en carrière in het algemeen.

Invoegen stellingen WorkProfiler.

Q2. Invoegen standaard opleidingsvraag

Q1=2,3

Q3. Heb je bij jouw huidige werkgever een:

Niet randomiseren, single

- Contract voor onbepaalde tijd
 - Contract voor bepaalde tijd (bijvoorbeeld een half jaar- of een jaarcontract)
 - Contract op uitzendbasis
 - Contract op payrollbasis
 - Contract als gedetacheerde
 - Een nulurencontract of een ander flexibel contract
 - Anders, namelijk
-

Q1=1,2,3

Q4. Welk van onderstaande functiegroepen is de beste omschrijving van jouw huidige functie?

Single

- Administratief/Secretarieel
 - Automatisering/Internet
 - Beleid/Bestuur/Staf
 - Beveiliging/Defensie/Politie
 - Commercieel/Verkoop
 - Consultancy/Advies
 - Design/Creatie/Journalistiek
 - Directie/Management algemeen
 - Financieel/Accounting
 - Financiële dienstverlening
 - Horeca/Detailhandel
 - HR/Training/Opleiding
 - Inkoop/Logistiek/Transport
 - Juridisch
 - Klantenservice/Callcenter/Receptie
 - Marketing/PR/Communicatie
 - Medisch/Zorg
 - Onderwijs/Onderzoek/Wetenschap
 - Productie/Uitvoerend
 - Techniek
 - Geen van deze
-

Q1=1,2,3

Q5. In welke branche ben je momenteel werkzaam?

Single respons

- Industrie (1)
- Bouw (1)
- Transport en Logistiek (2)
- Groothandel (2)

- Detailhandel (2)
- Horeca/catering/hospitality (2)
- Zorg en welzijn (2)
- Onderwijs (2)
- Zakelijke dienstverlening (3)
- Financiële dienstverlening (3)
- Overheid (3)
- Anders, namelijk...

Q1=1,2,3

Q6. Hoeveel uur werk je gemiddeld per week?

(indien niet zzp, $Q1 < > 1$) Het gaat hierbij om je contracturen.

Niet randomiseren, single

- 0 tot en met 11 uur
- 12 tot en met 19 uur
- 20 tot en met 32 uur
- 33 tot en met 40 uur
- Meer dan 40 uur
- Ik heb geen contract

Appendix 3

Factor ladingen per item. Losse items zijn te vinden in Appendix 1

	Factor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Leidinggeven										
35	.70									
36	.38									
37	.36									
Ondernemen										
16		-.89								
18		-.81								
17		-.60								
Autonomie										
26			.60							
29			.60							
28			.51							
27			.46							
Zekerheid										
22				.60						
24				.58						
23				.48						
25				.46						
Maatschappelijke betrokkenheid										
34					.70					
33					.60					
Collegialiteit										
31						.63				
32						.61				
30						.47				
Uitdaging										
20							.63			
19							.59			
21							.54			
Creativiteit										
12								-.56		
13								-.46		
14								-.41		
15								-.16		
Succes en Status										
4									-.70	
2									-.68	
5									-.55	
1									-.39	
3									-.39	
6									-.37	
Inhoudelijke ontwikkeling										
7										-.52
8										-.42
9										-.33
11										-.26
10										-.12

Appendix 4: Werknemerswaarden clusters

Levels	Werknemerswaarden clusters													
	1 (n=232)		2 (n=156)		3 (n=160)		4 (n=194)		5 (n=160)		6 (n=145)		7 (n=145)	
	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.
relatief kleine en jonge organisatie	-0.01	0.35	-0.24	0.54	-0.33	0.43	0.11	0.36	-0.22	0.46	-0.21	0.45	0.81	0.42
groeierende organisatie	0.24	0.26	-0.09	0.32	0.18	0.29	0.10	0.28	-0.07	0.28	0.28	0.31	-0.16	0.29
grote volwassen organisatie	-0.22	0.37	0.33	0.56	0.14	0.41	-0.21	0.33	0.29	0.44	-0.07	0.44	-0.65	0.38
commerciële organisatie	-0.20	0.74	0.14	0.65	-0.78	0.67	-0.88	0.76	-0.21	0.69	1.33	0.77	-0.16	0.66
non-profit organisatie	0.03	0.44	-0.12	0.45	0.45	0.51	0.36	0.53	-0.09	0.47	-0.66	0.53	-0.04	0.47
maatschappelijke organisatie	0.18	0.45	-0.02	0.45	0.33	0.49	0.53	0.52	0.29	0.44	-0.67	0.44	0.20	0.43
deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht	0.84	0.42	-0.10	0.37	0.31	0.40	0.22	0.35	0.25	0.41	0.28	0.42	0.48	0.42
is al grotendeels voor je ingedeeld	-0.84	0.42	0.10	0.37	-0.31	0.40	-0.22	0.35	-0.25	0.41	-0.28	0.42	-0.48	0.42
zijn verschillend (leeftijd, afkomst, geslacht etc.)	0.22	0.25	0.07	0.24	0.25	0.27	0.21	0.24	0.25	0.25	-0.09	0.21	0.16	0.23
zijn grotendeels hetzelfde (leeftijd, afkomst, geslacht etc.)	-0.22	0.25	-0.07	0.24	-0.25	0.27	-0.21	0.24	-0.25	0.25	0.09	0.21	-0.16	0.23
is er veel interesse in je werk en je privé	0.47	0.59	-0.08	0.55	-0.16	0.59	1.28	0.65	0.38	0.61	0.28	0.59	0.14	0.61
is er vooral interesse in je werk	-0.12	0.28	-0.04	0.26	0.09	0.29	-0.49	0.26	-0.18	0.29	-0.09	0.29	-0.01	0.29
wordt werk en privé gescheiden gehouden	-0.35	0.43	0.11	0.47	0.06	0.49	-0.79	0.48	-0.20	0.47	-0.19	0.44	-0.12	0.48
vooral coachen in je werk	0.76	0.33	-0.18	0.33	0.18	0.37	0.33	0.34	0.49	0.38	0.27	0.31	0.21	0.36
vooral faciliteren in je werk	0.61	0.28	-0.13	0.31	0.34	0.35	0.04	0.28	0.10	0.28	0.25	0.30	0.14	0.28
duidelijk vertellen hoe en wat je moet doen	-1.37	0.34	0.31	0.42	-0.53	0.44	-0.37	0.45	-0.59	0.47	-0.52	0.45	-0.35	0.42
is sprake van een informele sfeer	0.72	0.42	0.20	0.41	0.27	0.44	0.72	0.46	0.35	0.44	0.33	0.51	0.48	0.48
is sprake van een formele sfeer	-0.72	0.42	-0.20	0.41	-0.27	0.44	-0.72	0.46	-0.35	0.44	-0.33	0.51	-0.48	0.48
een persoonlijk ontwikkelbudget	0.37	0.36	0.08	0.39	0.05	0.33	0.29	0.33	0.79	0.33	0.11	0.31	0.19	0.29
een ontwikkelbudget voor jouw team	0.32	0.23	0.01	0.30	0.08	0.27	0.18	0.24	0.18	0.27	0.09	0.25	0.13	0.26
geen ontwikkelbudget	-0.69	0.39	-0.09	0.39	-0.13	0.34	-0.47	0.33	-0.97	0.30	-0.20	0.36	-0.31	0.35

Appendix 5: Werkgeverskenmerkenclusters

Levels	Werkgeverskenmerkenclusters													
	1 (n=232)		2 (n=156)		3 (n=160)		4 (n=194)		5 (n=160)		6 (n=145)		7 (n=145)	
	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.	M	SD.
relatief kleine en jonge organisatie	-0.01	0.35	-0.24	0.54	-0.33	0.43	0.11	0.36	-0.22	0.46	-0.21	0.45	0.81	0.42
groeïende organisatie	0.24	0.26	-0.09	0.32	0.18	0.29	0.10	0.28	-0.07	0.28	0.28	0.31	-0.16	0.29
grote volwassen organisatie	-0.22	0.37	0.33	0.56	0.14	0.41	-0.21	0.33	0.29	0.44	-0.07	0.44	-0.65	0.38
commerciële organisatie	-0.20	0.74	0.14	0.65	-0.78	0.67	-0.88	0.76	-0.21	0.69	1.33	0.77	-0.16	0.66
non-profit organisatie	0.03	0.44	-0.12	0.45	0.45	0.51	0.36	0.53	-0.09	0.47	-0.66	0.53	-0.04	0.47
maatschappelijke organisatie	0.18	0.45	-0.02	0.45	0.33	0.49	0.53	0.52	0.29	0.44	-0.67	0.44	0.20	0.43
deel je zelfstandig in volgens eigen inzicht	0.84	0.42	-0.10	0.37	0.31	0.40	0.22	0.35	0.25	0.41	0.28	0.42	0.48	0.42
is al grotendeels voor je ingedeeld	-0.84	0.42	0.10	0.37	-0.31	0.40	-0.22	0.35	-0.25	0.41	-0.28	0.42	-0.48	0.42
zijn verschillend (leeftijd, afkomst, geslacht etc.)	0.22	0.25	0.07	0.24	0.25	0.27	0.21	0.24	0.25	0.25	-0.09	0.21	0.16	0.23
zijn grotendeels hetzelfde (leeftijd, afkomst, geslacht etc.)	-0.22	0.25	-0.07	0.24	-0.25	0.27	-0.21	0.24	-0.25	0.25	0.09	0.21	-0.16	0.23
is er veel interesse in je werk en je privé	0.47	0.59	-0.08	0.55	-0.16	0.59	1.28	0.65	0.38	0.61	0.28	0.59	0.14	0.61
is er vooral interesse in je werk	-0.12	0.28	-0.04	0.26	0.09	0.29	-0.49	0.26	-0.18	0.29	-0.09	0.29	-0.01	0.29
wordt werk en privé gescheiden gehouden	-0.35	0.43	0.11	0.47	0.06	0.49	-0.79	0.48	-0.20	0.47	-0.19	0.44	-0.12	0.48
vooral coachen in je werk	0.76	0.33	-0.18	0.33	0.18	0.37	0.33	0.34	0.49	0.38	0.27	0.31	0.21	0.36
vooral faciliteren in je werk	0.61	0.28	-0.13	0.31	0.34	0.35	0.04	0.28	0.10	0.28	0.25	0.30	0.14	0.28
duidelijk vertellen hoe en wat je moet doen	-1.37	0.34	0.31	0.42	-0.53	0.44	-0.37	0.45	-0.59	0.47	-0.52	0.45	-0.35	0.42
is sprake van een informele sfeer	0.72	0.42	0.20	0.41	0.27	0.44	0.72	0.46	0.35	0.44	0.33	0.51	0.48	0.48
is sprake van een formele sfeer	-0.72	0.42	-0.20	0.41	-0.27	0.44	-0.72	0.46	-0.35	0.44	-0.33	0.51	-0.48	0.48
een persoonlijk ontwikkelbudget	0.37	0.36	0.08	0.39	0.05	0.33	0.29	0.33	0.79	0.33	0.11	0.31	0.19	0.29
een ontwikkelbudget voor jouw team	0.32	0.23	0.01	0.30	0.08	0.27	0.18	0.24	0.18	0.27	0.09	0.25	0.13	0.26
geen ontwikkelbudget	-0.69	0.39	-0.09	0.39	-0.13	0.34	-0.47	0.33	-0.97	0.30	-0.20	0.36	-0.31	0.35

Referenties

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer-brand. *Journal of brand management*, 4(3), 185-206.
- Bellou, V., Chaniotakis, I., Kehagias, I., & Rigopoulou, I. (2015). Employer-brand of choice: an employee perspective. *Journal of Business Economics and Management*, 16(6), 1201-1215.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.
- Cable, D. and DeRue, D.S. (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- 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.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018a). *Toename flexwerk vooral bij jongeren met bijbanen*. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/17/toename-flexwerk-vooral-bij-jongeren-met-bijbanen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018b). *Meer psychische vermoeidheid ervaren door werk*. Geraadpleegd op 14 februari 2020, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/46/meer-psychische-vermoeidheid-ervaren-door-werk>
- Chatman, J.A. (1991) Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Derr, C.B. (1986). *Managing the new careerist*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dawis, R.V. and Lofquist, L.H. (1984) *A Psychological Theory of Work Adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Figuerska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics*, 7(2).
- Green, P. E., Krieger, A. M., & Wind, Y. (2001). Thirty years of conjoint analysis: Reflections and prospects. *Interfaces*, 31(3_supplement), S56-S73.
- Grinyer, P. H., & Yasai-Ardekani, M. (1981). Strategy, structure, size and bureaucracy. *Academy of Management journal*, 24(3), 471-486.
- Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: an empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1).
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

- Lauver, K.J. and Kristof-Brown, A. (2001) Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454–470.
- Lenk, P. J., DeSarbo, W. S., Green, P. E., & Young, M. R. (1996). Hierarchical Bayes conjoint analysis: Recovery of partworth heterogeneity from reduced experimental designs. *Marketing Science*, 15(2), 173-191.
- 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.
- Makraiova, J., Pokorna, E., & Woolliscroft, P. (2014). Person-organisation Fit in the Context of Cultural Learning. *Procedia Engineering*, 69, 712–719.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.03.046>
- Matteson, M. and Ivancevich, J. (1982) Type A and Type B behavior patterns and health symptoms: Examining individual and organizational fit. *Journal of Occupational Medicine*, 24, 585–589.
- Motivaction. (z.d.). *StemPunt-panel*. Geraadpleegd op 11 maart 2020, van <https://www.motivaction.nl/onderzoek/methoden-en-technieken/stempunt>
- Motivaction. (z.d.). *WorkProfiler: Werknemerssegmentatie*. Geraadpleegd op 18 maart 2020, van <https://www.motivaction.nl/branches/arbeid-en-organisatie/WorkProfiler>
- O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A. (1986) Organization commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492–499.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Orme, B., (2002). Formulating Attributes and Levels in Conjoint Analysis. *Sawtooth Software research paper series*. Geraadpleegd op 30 april 2020, van <https://www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/formatt.pdf>
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D., & Gerhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel psychology*, 44(3), 487-521.
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2018). *A Concise Guide to Market Research*. Geraadpleegd van https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-56707-4_9
- Schneider, B. (1987). E= f (P, B): The road to a radical approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 353-361.
- Sousa, J. M. D., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 25(61), 211-220.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer-brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer-brand, person-organisation fit and employer of choice. *Personnel Review*.

- Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational behavior and human performance*, 6(5), 573-592.
- Tziner, A. (1987) Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2, 63–78.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. (2001). Narrative and meta-analytic reviews of person-organization fit research: Conceptual and measurement issues and relationships with work attitudes. In *16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, California*.
- Volksgezondheid en Zorg. (z.d.). *Overspannenheid en burn-out | Cijfers & Context | Trends | Volksgezondheidszorg.info*. Geraadpleegd op 9 maart 2020, van <https://www.volksgezondheidszorg.info/onderwerp/overspannenheid-en-burn-out/cijfers-context/trends#node-trend-zelfgerapporteerde-burn-out-bij-werknemers>
- Warner, R. M. (2013). *Applied Statistics: From Bivariate Through Multivariate Techniques*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of selection and assessment*, 12(3), 252-261.

CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Jennifer A. Holland, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title: Bij welke organisatie ga jij werken? Welke waarden zijn belangrijk voor wie? Een Person Organisation fit benadering op het kiezen van een werkgever.

Name, email of student: **Michel van der Smissen, 509940ms@eur.nl**

Name, email of supervisor: **Sjaak Braster, braster@essb.eur.nl**

Start date and duration: **3 Februari till 21 Juni**

Is the research study conducted within DPAS

NO

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted? (e.g. internship organization)

Motivaction international

PART II: TYPE OF RESEARCH STUDY

Please indicate the type of research study by circling the appropriate answer:

1. Research involving human participants. **YES**

If 'YES': does the study involve medical or physical research? **NO**
Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).

2. Field observations without manipulations that will not involve identification of participants. **NO**

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). **YES**

PART III: PARTICIPANTS

(Complete this section only if your study involves human participants)

Where will you collect your data?

Stempunt. Dit is het respondenten panel van Motivaction. Meer informatie op [stempunt.nu](#)

Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

2000 respondenten voor de conjunct analyse. 3 respondenten voor de expert sessie

Note: indicate for separate data sources.

What is the size of the population from which you will sample?

Werkend Nederland. Dat komt neer op circa 9 miljoen mensen aldus [CBS](#).

Note: indicate for separate data sources.

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? **NO**

2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? **NO**

3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? **NO**

4. Will the study involve actively deceiving the participants? **NO**

Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).

5. Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? **NO**

- | | | |
|-----|---|-----------|
| 6. | Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation)? | NO |
| 7. | Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? | NO |
| 8. | Is the health and/or safety of participants at risk during the study? | NO |
| 9. | Can participants be identified by the study results or can the confidentiality of the participants' identity not be ensured? | NO |
| 10. | Are there any other possible ethical issues with regard to this study? | NO |

What safeguards are taken to relieve possible adverse consequences of these issues (e.g., informing participants about the study afterwards, extra safety regulations, etc.).

Motivaction heeft een eigen beveiligde omgeving wat betreft het opslaan van data. Dit zal ook volledig aan hen over worden gelaten.

Voor de sessie met experts wordt er alvorens gevraagd of zij willen participeren. Daarbij wordt verteld dat het gaat om een afstudeer onderzoek voor de master Arbeid, Organisatie en Management. Ook wordt er bij verteld dat het wordt opgenomen. Aan het begin van de opname wordt aan iedereen gevraagd of hij/zij akkoord gaat met verwerken van de gegevens uit de sessie en de opname van de sessie.

Are there any unintended circumstances in the study that can cause harm or have negative (emotional) consequences to the participants? Indicate what possible circumstances this could be.

Nee

Please attach your informed consent form in Appendix I, if applicable.

Part IV: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

Bij Motivaction zelf. Zij hebben een eigen beveiligde omgeving voor de data die zij verzamelen met Stempunt.

Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

Motivaction

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

Motivaction maakt hier regelmatig back-ups van. Zij hebben een cloudserver waar de data beveiligd opgeslagen is waar ik als onderzoeker bij kan.

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

NVT

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student:

Michel van der Smissen


Date: 19-3-2020



Name (EUR) supervisor:

Sjaak Braster

Date: Mar 19, 2020



Sjaak Braster (Mar19,2020)