

# UNIVERSITEIT GENT

## FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2014 – 2015

### “To Me or not to Me, that is the question”: het effect van bonussen op de mond- aan-mond rekrutering van Generation Me

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Handelswetenschappen

**Michiel Rupus**

onder leiding van

**Prof. Greet Van Hoya**



# UNIVERSITEIT GENT

## FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSKUNDE

ACADEMIEJAAR 2014 – 2015

### “To Me or not to Me, that is the question”: het effect van bonussen op de mond- aan-mond rekrutering van Generation Me

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van

Master of Science in de Handelswetenschappen

**Michiel Rupus**

**onder leiding van**

**Prof. Greet Van Hoya**



---

**PERMISSION**

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Naam student: Michiel Rupus

---



## WOORD VOORAF

---

Deze masterproef kadert de rol van werknemers in het rekruteringsproces van een organisatie. Reeds bij het begin van de richting Handelswetenschappen werd het mij al duidelijk dat dit een domein is dat altijd mijn interesse kan opwekken. Zo zal ik ook mijn eerste professionele stappen zetten in het Executive Search-kantoor Altior. Daarom dat ik dankbaar ben dat ik de kans heb gekregen om een masterproef rond het thema rekrutering te schrijven.

Tijdens dit proces hebben een aantal mensen mij met raad en daad bijgestaan die ik daarom zou willen bedanken. In de eerste plaats wil ik prof. dr. Greet Van Hoye bedanken voor de informatie die zij steeds ter beschikking stelde, voor de sessies die zij rond deze masterproef georganiseerd heeft en voor alle vragen waar zij een antwoord op wist. Daarnaast gaat een woord van dank naar Sara Stockman die ook deze masterproef begeleid heeft.

Vervolgens wil ik graag de volgende mensen van mijn naaste omgeving bedanken voor het nalezen van mijn masterproef: Evelien Vanderhaeghen, Marleen Van Lokeren, Nick Laleman en Jacob Benoot.

De medestudenten die geholpen hebben om voldoende enquêtes in te zamelen waren Mathias Lataer, Dora Baveghems en Julie Snaet. Zij maakten mede mogelijk dat er een aanzienlijk databestand aan enquêtes tot stand kwam om dit onderzoek te voeren.

Tot slot wil ik de studenten bedanken die de enquêtes hebben ingevuld tijdens de VEK Recruitment Day, Hermes Recruitment Day en Get Recruited! 2015. Onder meer is er dankzij hun een grote steekproef tot stand kunnen komen waarop de conclusies van deze masterproef gebaseerd zijn.





## LIJST GEBRUIKTE AFKORTINGEN

---

WOM =	Word of Mouth (mond-aan-mond communicatie)
GenMe =	Generation Me (synoniemen: Millennials, Nexters of Nexus generatie) (Generatie Me)
GenX =	Generation X (Generatie X)
MEBS =	Method of Empathy-Based Stories (een methode waarbij de respondent zelf zijn emoties kan noteren wat hij van de beschreven situatie vindt).
HQA =	High Quality Applicant (een sollicitant die over meer kwaliteiten beschikt).
LQA =	Low Quality Applicant (een sollicitant die over minder kwaliteiten beschikt).
GPA =	Grade Point Average (het gemiddelde eindcijfer).
PO fit =	Persoon – Organisatie fit (de mate waarin er een match is tussen de persoon en de organisatie)



# TABELLEN EN FIGUREN

---

## LIJST MET TABELLEN

TABEL 1: BESCHRIJVENDE INFORMATIE .....	22
TABEL 2: OBSERVATIES, GEMIDDELDEN, STANDAARDDEVIATIES, CORRELATIES EN CRONBACH'S ALPHAS. ....	28
TABEL 3: DUMMYVARIABLEN EN DE RESPECTIEVELIJKE SCORES.....	28
TABEL 4: LINEAIRE EN HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE VOOR BELONING EN ORGANISATIEATTRACTIVITEIT INCLUSIEF DE DRIE DIMENSIES. ....	30
TABEL 5: LINEAIRE EN HIËRARCHISCHE REGRESSIEANALYSE VOOR HET BELONINGSSYSTEEM EN ORGANISATIEATTRACTIVITEIT INCLUSIEF DE DRIE DIMENSIES. ....	36

## LIJST MET FIGUREN

FIGUUR 1: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN HYPOTHESEN 1, 2 EN 3. ....	19
FIGUUR 2: SCHEMATISCHE VOORSTELLING VAN HYPOTHESEN 4, 5 EN 6. ....	19
FIGUUR 3: SCHEMA DAT DE RELATIE WEERGEeft WELKE VERKLARING DE MEDIATOR CREDIBILITEIT HEEFT OP DE RELATIE TUSSEN HET AL DAN NIET TOEKENNEN VAN EEN BELONING VOOR WOM EN DE ORGANISATIEATTRACTIVITEIT NA HET BEKOMEN VAN DE REGRESSIEANALYSES. ....	32
FIGUUR 4: SCHEMA DAT DE RELATIE WEERGEeft WELKE VERKLARING DE MODERATOR APPLICANT QUALITY HEEFT OP DE RELATIE TUSSEN HET AL DAN NIET TOEKENNEN VAN EEN BELONING VOOR WOM EN DE ORGANISATIEATTRACTIVITEIT NA HET BEKOMEN VAN DE REGRESSIEANALYSES.....	34
FIGUUR 5: SCHEMA DAT DE RELATIE WEERGEeft WELKE VERKLARING DE MODERATOR APPLICANT QUALITY HEEFT OP DE RELATIE TUSSEN HET BELONINGSSYSTEEM VOOR WOM EN DE ORGANISATIEATTRACTIVITEIT NA HET BEKOMEN VAN DE REGRESSIEANALYSES. ....	37
FIGUUR 6: HET EFFECT VAN APPLICANT QUALITY OP DE ORGANISATIEATTRACTIVITEIT IN DE VERGELIJKING TUSSEN EEN REWARD ME OF EEN REWARD BOTH BELONINGSSYSTEEM VOOR WOM. ....	38



## LIJST MET BIJLAGEN

---

7.1	Detailinformatie afname enquêtes.....	IX
7.2	Mail VEK Recruitment Day.....	X
7.3	Mail Hermes Recruitment Day.....	X
7.4	Mail Get Recruited! 2015.....	XI
7.5	Voorbeeld enquête.....	XIII



# INHOUDSOPGAVE

---

Woord vooraf .....	I
Lijst gebruikte afkortingen .....	III
Tabellen en figuren.....	V
Lijst met tabellen .....	V
Lijst met figuren.....	V
Lijst met bijlagen .....	VII
1    Inleiding .....	1
2    Literatuurstudie.....	3
2.1    Organisatieattractiviteit .....	3
2.1.1    Persoon – organisatie fit.....	4
2.1.2    Attitude van de sollicitant .....	4
2.1.3    Intentie om te solliciteren .....	4
2.1.4    Prestige van de organisatie .....	5
2.1.5    Bijkomende factoren die organisatieattractiviteit beïnvloeden .....	6
2.2    Generation Me .....	7
2.2.1    De werkwaarden van Generation Me .....	7
2.2.2    Rekruteringskanalen voor Generation Me.....	9
2.3    Word of Mouth.....	10
2.3.1    Motieven voor WOM.....	10
2.3.2    Het effect van WOM op organisatieattractiviteit.....	11
2.3.3    De verhouding van WOM ten opzichte van credibiliteit.....	11
2.4    Applicant Quality .....	14
2.4.1    De kwaliteit van de sollicitant meten .....	14
2.4.2    Rekruteringskanalen voor <i>High Quality Applicants</i> .....	15
2.5    Reward Me of Reward Both .....	16
2.5.1    Onderliggende motieven bij de verschillende beloningsprogramma's .....	16
2.5.2    Reward Me of Reward Both in de marketingcontext.....	17
3    Methode.....	21
3.1    Participanten en procedures .....	21
3.2    Meting van de constructen .....	24
3.2.1    Organisatieattractiviteit .....	24
3.2.2    Credibiliteit .....	25
4    Resultaten.....	27
5    Discussie .....	39

5.1	Hoofdconclusie.....	39
5.1.1	De relatie tussen het al dan niet belonen van WOM op de organisatieattractiviteit, gemedieerd door credibiliteit en gemodereerd door <i>applicant quality</i> .....	39
5.1.2	De relatie tussen een Reward Me of Reward Both beloningssysteem voor WOM op de organisatieattractiviteit, gemedieerd door credibiliteit en gemodereerd door <i>applicant quality</i> .....	41
5.2	Praktische implicaties.....	42
5.3	Beperkingen van het onderzoek .....	43
5.4	Implicaties voor toekomstig onderzoek.....	44
6	Referentielijst .....	I
7	Bijlagen .....	IX
7.1	Detailinformatie afname enquêtes .....	IX
7.2	Mail VEK Recruitment Day .....	X
7.3	Mail Hermes Recruitment Day (telefonisch antwoord gekregen) .....	X
7.4	Mail Get Recruited! 2015 .....	XI
7.5	Voorbeeld enquête.....	XIII



# 1 INLEIDING

---

Capabele werknemers met de beste capaciteiten aanwerven is een kernwaarde die aan de basis ligt van een succesvolle organisatie. Het menselijke kapitaal binnen een onderneming kan immers het onderscheid maken waardoor de organisatie een concurrentieel voordeel kan hebben in vergelijking met zijn concurrenten (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones, 2005). Gemotiveerde medewerkers aantrekken met de beste capaciteiten kan voor een grote voorsprong zorgen waarbij alles valt of staat met het rekruteringsproces.

Organisaties moeten in de huidige arbeidsmarkt rekening houden met tal van beperkingen in de rekruteringscontext. De eerste grote verandering is van sociologische aard waarbij de vergrijzing van de babyboomers van start is gegaan. Babyboomers zijn de personen die geboren zijn tussen 1946 en 1964 (Dohm, 2000). De pensioneringsgolf van deze personen is reeds begonnen en zal nog duren tot het jaar 2030 (De Standaard, 2013). Deze sociologische verandering zou een beperking kunnen betekenen indien deze openstaande vacatures niet worden ingevuld. Een tweede beperking is dat er bepaalde vacatures zijn die veel moeilijker worden ingevuld dan anderen (Ployhart, 2006). België heeft, op Duitsland en het Verenigd Koninkrijk na, de grootste openstaande vacaturegraad in Europa (Eurostat, 2014). De competitie tussen verschillende organisaties beperkt zich niet langer tot hun product of service, maar breidt zich nu ook uit tot de rekrutering (Sørensen, 2004). Er is immers een structureel tekort aan bepaalde profielen op de markt, zoals ingenieurs, verpleegkundigen, techniekers en IT'ers (Meysman, 2010). Zelfs in tijden van een financiële en economische crisis woedt er nog een 'war for talent', waarbij bedrijven alles op alles zetten om de beste werkkrachten aan te trekken (Beechler & Woodward, 2009). Al deze factoren zorgen ervoor dat organisaties te maken krijgen met openstaande vacatures die ingevuld dienen te worden als ze competitief en performant willen blijven. Ganster en Dwyer (1995) hebben aangetoond dat de performantie van een groep zal dalen als een organisatie onderbemand is.

Om te voorkomen dat de organisatie met een tekort aan werknemers zit, kan deze zich beroepen op Generation Me. Deze generatie legt vooral de nadruk op de individualistische aspecten van een job. (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Doorheen de literatuur werd er al gevonden dat deze generatie de nadruk legt op digitale rekruteringskanalen (Cho, Park, & Ordonez, 2013; Corporaal & Van Riemsdijk, 2013). Echter werd er nog niet onderzocht hoe Generation Me zich verhoudt ten opzichte van mond-aan-mond communicatie, welke als 'Word of Mouth' of WOM benoemd wordt in de literatuur.

Het concept van WOM is overgevoerd uit de marketing, waar het zoveel betekent als het doorgeven van informatie tussen een niet-commerciële verteller die hiervoor geen beloning krijgt en de

ontvanger van diezelfde informatie over een bepaald merk, product of service (Dichter, 1966). De literatuur van de voorbije 40 jaar toont aan dat werknemers die aangeworven worden via informele bronnen – waarbij WOM valt onder een informele bron – een hogere werktevredenheid, een betere performantie en een lagere turnover vertonen in vergelijking met werknemers die aangeworven worden via formele rekruteringskanalen (Breugh, 2008).

Een bepaalde vorm van WOM in de organisatiecontext is een *employee referral*. Het systeem van *employee referrals* is een actueel onderwerp dat in vele organisaties wordt gebruikt (World at Work, 2014). Een *employee referral* is een rekruteringsmethode waarbij een werknemer van de organisatie een vacature onder de aandacht brengt van een mogelijke kandidaat die deze positie kan invullen (Breugh, 2013). Het verschilt van WOM in die zin dat een *employee referral* een vorm van WOM is waarbij de boodschap steeds positief is en overgebracht wordt door een werknemer. Hudson (Executive Search & Selection Company) bevestigt dat in de huidige arbeidsmarkt dit systeem een belangrijke meerwaarde kan zijn om talentvolle werknemers aan te trekken (Meysman, 2010). De kans dat sollicitanten aangebracht via *employee referrals* de job effectief aannemen, is groter in vergelijking met de traditionele rekruteringskanalen (Breugh, Greising, Taggart, & Chen, 2003). De rekruteringsmethode via mond-aan-mond communicatie door een werknemer van een organisatie is al effectief bewezen in het verleden (Breugh, 2013; Van Hove & Lievens, 2009).

In dit onderzoek zal het effect van WOM op de organisatieattractiviteit verder onderzocht worden. Deze laatste variabele heeft immers een belangrijke invloed op de jobkeuze van de sollicitant (Chapman et al., 2005). Van Hove, Weijters & Lievens (2014) vonden in een steekproef van 100 werklozen dat zij een organisatie minder aantrekkelijk vinden als deze weten dat het een beloning toekent voor WOM. Deze masterproef onderzoekt in het eerste deel dit verband specifiek voor Generation Me. Verder wordt er ook bekeken of deze relatie beïnvloed wordt door de credibiliteit van de informatie en/of de kwaliteit van de sollicitant (*applicant quality*). Het tweede deel brengt in kaart of een verschillend beloningssysteem voor WOM een verschillend effect heeft op organisatieattractiviteit. Daarvoor wordt er een opsplitsing gemaakt tussen een *Reward Me* of een *Reward Both* beloningssysteem. Ook deze relatie zal gekaderd worden in een opzet waarbij de credibiliteit medeert en/of de *applicant quality* modereert. In de literatuurstudie zullen de relevante begrippen organisatieattractiviteit, Generation Me, Word of Mouth, *applicant quality* en *Reward Me* versus *Reward Both* besproken worden. Vervolgens wordt het onderzoeksopzet van deze masterproef toegelicht. In het vierde deel worden de resultaten van de onderzochte hypothesen weergegeven en hoe deze geïnterpreteerd dienen te worden. Dit onderzoek sluit af met een conclusie waarin de bevindingen worden weergegeven, alsook de praktische implicaties, de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor toekomstig onderzoek.

## 2 LITERATUURSTUDIE

---

De focus is de laatste decennia meer en meer op het menselijke kapitaal van de organisatie komen te liggen. Dit omdat een kwalitatief personeelsbestand kan zorgen voor een concurrentieel voordeel (Chapman et al., 2005). Volgens Rynes (1989) gaat rekrutering over 'alle organisatorische praktijken en beslissingen die ofwel het aantal ofwel de soort individuen beïnvloeden die bereid zijn om voor een gegeven vacature te solliciteren of deze te accepteren' (p.47). De definitie van Breaugh (1992) sluit hier nauw bij aan: 'het werven van werknemers gaat over deze organisationele activiteiten die (1) het aantal en/of de types van kandidaten beïnvloeden die solliciteren voor een positie en/of (2) die beïnvloeden of een jobaanbieding al dan niet wordt geaccepteerd' (p.4). Deze 2 overeenstemmende definities worden doorheen de literatuur gebruikt.

Rekrutering wordt vaak binnen het concept van organisatieattractiviteit gekaderd omdat de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever bepaalt of een sollicitant een carrière bij deze organisatie zal nastreven (Barber, 1998). Deze topic zal besproken worden in hoofdstuk 2.1. In hoofdstuk 2.2 wordt er weergegeven wat Generation Me drijft en hoe deze generatie gerekruteerd kan worden. Een mogelijk rekruteringskanaal hiervoor zou WOM kunnen zijn en wordt daarom besproken in hoofdstuk 2.3. Daarnaast is het belangrijk om *High Quality Applicants* aan te trekken zoals in hoofdstuk 2.4 zal besproken worden. Ten slotte wordt er een onderscheid gemaakt tussen de beloningssystemen *Reward Me* en *Reward Both* in hoofdstuk 2.5.

### 2.1 ORGANISATIEATTRACTIVITEIT

De organisatieattractiviteit heeft een belangrijke invloed op de baankeuze van een sollicitant. 'De aantrekkelijkheid van een organisatie als werkgever heeft invloed op het sollicitantenbestand waaruit nieuwe werknemers uiteindelijk gekozen zullen worden' (Connerley, Carlson, & Mecham, 2003, p.2). Tal van studies hebben dit construct al van naderbij bekeken. Indien de aantrekkelijkheid van een organisatie hoger is, zal de kans stijgen dat individuen een vacature of opportuniteit binnen deze organisatie nastreven (Barber, 1998). Echter is organisatieattractiviteit geen statisch gegeven. Zo werd er in de meta-analyse van Uggerslev, Fassina & Kraichy (2012) aangetoond dat de aantrekkelijkheid van een organisatie voor een sollicitant stijgt naarmate hij de verschillende fases van het rekruteringsproces doorloopt. Organisatieattractiviteit is van groot belang omdat het noodzakelijk is dat *recruiters* begrijpen welke factoren de initiële attractie van werkzoekenden beïnvloeden. Indien zij hier niet in slagen, zullen deze werkzoekenden verdwijnen uit het rekruteringsproces en bijgevolg nooit bij het personeelsbestand van de organisatie gevoegd worden (Van Hoye, 2012). Gezien het brede karakter van organisatieattractiviteit, tracht deze masterproef een overzicht te geven van de

verschillende bevindingen binnen de literatuur. Dit begrip zal verder uitgediept worden met de persoon-organisatie fit (PO fit) als startpunt (2.1.1), om zo over te gaan naar de afbakening die Highhouse, Lievens en Sinar (2003) maakten. Zij construeerden een meetinstrument waarbij organisatieattractiviteit op te splitsen valt in de attitudes die iemand heeft ten opzichte van de organisatie (2.1.2), de intentie om te solliciteren (2.1.3) en de prestige van het bedrijf (2.1.4). Tenslotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met enkele bijkomende factoren die de organisatieattractiviteit tevens kunnen beïnvloeden (2.1.5).

### 2.1.1 Persoon – organisatie fit

De persoon-organisatie fit wordt dikwijls binnen de literatuur afgekort tot PO fit. Het is 'de compatibiliteit tussen mensen en organisaties die zich voordoet wanneer op zijn minst één entiteit in de ander zijn behoeften voorziet, ze beiden gelijkaardige fundamentele karakteristieke delen, of aan beide voorwaarden is voldaan' (Kristof, 1996, p. 4–5). Volgens de meta-analyse van Uggerslev et al. (2012) is het de predictor bij uitstek die de organisatieattractiviteit zal bepalen die een potentiële sollicitant percipieert. Ook Chapman et al. (2005) beweren dat PO fit een van de bouwstenen is die organisatieattractiviteit fundeert. Daarnaast speelt de PO fit ook een rol in de latere fases van de relatie tussen de werknemer en de organisatie (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). De werknemer zal bij een hogere PO fit een hogere werktevredenheid vertonen en een hogere toewijding hebben naar de organisatie toe. Daarnaast is het minder waarschijnlijk dat hij de organisatie zal verlaten.

### 2.1.2 Attitude van de sollicitant

De attitude die een sollicitant heeft ten opzichte van een organisatie is een van de drie factoren die de organisatieattractiviteit beïnvloedt volgens Highhouse et al. (2003), naast de intentie die iemand heeft om bij de organisatie te solliciteren en de gepercipieerde prestige van die organisatie. Deze factor wordt weerspiegeld in de affectieve en attitudegedachten van een individu over een specifiek bedrijf als een mogelijke werkplaats (Highhouse et al., 2003). Deze factor is eerder passief waardoor het voor een individu mogelijk is om meerdere organisaties aantrekkelijk te vinden vertrekkende vanuit dit item.

### 2.1.3 Intentie om te solliciteren

De intentie om te solliciteren is van een actievere aard dan wat het vorige item betreft (Highhouse et al., 2003). Hier gaat het immers om een actie die het individu zal moeten aanvatten indien hij doorgaat met het nastreven van zijn intentie. Volgens Ajzen & Fishbein (1980) kunnen de intenties die een individu heeft sterk de acties voorspellen die het individu zal ondernemen. Toegepast op deze factor

wil dit zeggen dat indien iemand een hogere intentie heeft om te solliciteren bij een welbepaald bedrijf, het waarschijnlijker zal zijn dat deze persoon zal over gaan tot deze actie. Vandaar dat dit item van een veel actievere aard is dan de attitude die een potentiële sollicitant heeft. Wanneer een individu solliciteert, streeft hij actief een job na. Wegens een beperking in het aantal middelen en tijd, wordt deze sollicitant beperkt in het aantal mogelijkheden van organisaties bij welke hij kan solliciteren (Barber, 1998).

Voorgaand onderzoek heeft aangetoond dat de werkattributen van een organisatie een positieve predictor kunnen zijn van de intentie die een individu heeft om bij de organisatie te solliciteren (Gomes & Neves, 2011). Zo kunnen het loon, de mogelijkheid tot training en zelfontwikkeling, het gevoel van veiligheid en zekerheid en andere attributen bijdragen tot de intentie om te solliciteren. Hoe positiever deze attributen zijn, hoe groter de kans dat de intentie tot solliciteren verhoogt.

#### 2.1.4 Prestige van de organisatie

De prestige van het bedrijf vloeit voort uit sociale referenties. Een bedrijf is prestigieus indien het gedachten van roem opwekt en zich onderscheidt in de gedachten van diegenen die over het bedrijf horen (Highhouse et al., 2003). De voorgaande 2 variabelen reflecteren vooral over het individu, deze laatste variabele richt zich meer op het bedrijf zelf. Doorgaans wordt prestige niet gemeten om de organisatieattractiviteit te bepalen, maar deze masterproef zal dit wel doen net zoals Highhouse et al. (2003). Dit omdat ook andere onderzoeken bevestigen dat de prestige die een organisatie heeft een effect kan hebben op de aantrekkelijkheid als werkgever. Zo werd er doorheen de literatuur reeds gevonden dat de algemene indrukken die individuen krijgen over het rekruteringsproces van een welbepaalde organisatie sterke predictors zijn van de jobkeuze die de sollicitanten zullen maken (Fombrun & Shanley, 1990; Gatewood, Gowan, & Lautenschlager, 1993; Rynes, 1991). De verworven prestige van een organisatie kan het onderscheid maken om een bepaalde sollicitant aan te trekken in een concurrerende omgeving. In een breder kader is het zelfs zo dat het algemene beeld dat iemand heeft over een organisatie de aantrekkelijkheid als werkgever significant beïnvloedt (Chapman et al., 2005; Ployhart, 2006). Voorts heeft de reputatie van de onderneming invloed op de kwantiteit en kwaliteit aan sollicitanten die zich bij de organisatie komen aanmelden (Collins & Han, 2004).

Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013) registreerden dat de prestige van een organisatie tevens gelinkt is aan de intenties die een persoon heeft om bij de organisatie te solliciteren (2.1.3). Hetzelfde resultaat werd gevonden door Chhabra & Sharma (2014) in een onderzoeksopzet waar specifiek studenten werden bevraagd. Verder vonden Sivertzen et al. (2013) dat de prestige van een organisatie zal stijgen door de innovatieve, psychologische en applicatiewaarden van de organisatie. Hun laatste conclusie was dat het gebruik van sociale media de reputatie van de organisatie positief beïnvloedt. Gelinkt aan

dit resultaat kan er al gezegd worden dat Generation Me positief staat ten opzichte van digitale rekruteringskanalen (2.2.2). Het imago of de prestige die een organisatie uitstraalt kan dus zeker een significante impact hebben op de organisatieattractiviteit.

#### **2.1.5 Bijkomende factoren die organisatieattractiviteit beïnvloeden**

Bovenstaande variabelen kunnen alvast een groot deel verklaren van de attractiviteit die de organisatie uitstraalt als werkgever. Echter zijn deze variabelen niet absoluut en dragen ook andere elementen bij tot het beïnvloeden van dit construct. Het gebruik van meerdere rekruteringskanalen is een potentiële factor die de attractiviteit zal verhogen voor mogelijke sollicitanten (Collins & Han, 2004; Collins & Stevens, 2002). Ook zal een intensiever gebruik van de meerdere rekruteringskanalen resulteren in een hogere organisatieattractiviteit (Collins & Stevens, 2002). Verder werd er ook al aangetoond dat er een verschil bestaat tussen de verschillende rekruteringskanalen die een organisatie gebruikt (Van Hoyer, 2012). Sommige kanalen zullen immers de organisatie als werkgever aantrekkelijker laten lijken dan andere (zie 2.2.2 en 2.3.2).

## 2.2 GENERATION ME

Generation Me wordt in de literatuur omschreven als een homogene groep die geboren is in de jaren '80 en '90 en die andere waarden, attitudes, gedragingen of verwachtingen heeft dan vorige generaties (Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Twenge, 2006). Deze generatie wordt doorheen de literatuur ook Millennials, Nexters of de Nexus generatie genoemd (Barnard, Cosggrove, & Welsh, 1998; Burke & Ng, 2006; Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Met de opkomende maatschappelijke veranderingen zoals de Boomer generatie die op pensioen gaat, de *war for talent* die op globale schaal woedt en de openstaande vacaturegraad in België, is het van groot belang dat organisaties weten hoe ze deze generatie kunnen aantrekken (Beechler & Woodward, 2009; De Standaard, 2013; Eurostat, 2014; Ployhart, 2006). Ten slotte is het ook van belang dat deze generatie zich kan inwerken bij een organisatie omringd door Boomers en personen van Generatie X zodat ze van deze vorige generaties kunnen leren (Ng, Lyons, & Schweitzer, 2012). Dit hoofdstuk wordt opgesplitst in twee delen. In een eerste alinea zal er toegelicht worden welke aspecten Generation Me aanspreekt binnen en buiten de werkvloer (2.2.1). De tweede alinea brengt de mogelijke rekruteringskanalen in beeld die Generation Me aantrekken (2.2.2).

### 2.2.1 De werkwaarden van Generation Me

Generation Me legt vooral de nadruk op de individualistische aspecten van een job. Ze willen snel doorgroeien in een bedrijf, nieuwe vaardigheden ontwikkelen en dit alles gecombineerd met een sociaal leven buiten het werk (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Ook waarderen ze het type werk dat ze moeten uitvoeren anders dan voorgaande generaties. Naast het leren van nieuwe dingen en het kunnen verwezenlijken van zaken die een duidelijke impact hebben, willen ze ook graag uitdagende taken uitvoeren die in lijn liggen met hun verworven kennis (Corporaal & van Riemsdijk, 2013). Verder verschilt deze generatie met voorgaande generaties omdat zij een variatie aan sociale contacten en werkplaats willen, waar de vorige generaties enkel een verscheidenheid aan taken verkiest. Daarnaast legt deze generatie ook andere nadrukken op de werkomgeving. Wat zij nog extra zoeken in een organisatie is humor, duidelijkheid in de planning en de mogelijkheid om met digitale tools te werken. Guillot-Soulez & Soulez (2014) vonden dat Generation Me een voorkeur heeft voor een goede werkatmosfeer. Deze onderzoekers vonden ook dat deze generatie duidelijk een vast contract verkiest boven een tijdelijk contract. Twenge (2006) vond ten slotte in een algemenere context dat Generation Me de nadruk legt op andere werkwaarden in vergelijking met de vorige generaties.

Echter zijn er ook tegenstrijdigheden binnen de literatuur te vinden rond Generation Me. Kultalahti & Viitala (2014) voerden een kwalitatief onderzoek uit op Facebook aan de hand van MEBS (afkorting voor *'Method of Empathy-Based Stories'*). De twee Finnen merkten tijdens dit onderzoek dat de

jongere sollicitanten vooral de volgende factoren belangrijk vonden in een werkomgeving: een interessante werkinhoud, flexibele tijdschema's, de mogelijkheid om bij te leren en zich te ontwikkelen, een goede atmosfeer en een toffe baas. Vooral een flexibel tijdschema bleek belangrijk te zijn voor hen omdat ze zo nog tijd over hebben voor een hobby, sport, familie en vrienden. Deze generatie is immers niet bereid om hun privé-leven op te geven voor hun job. Het gaat zelfs zo ver dat Generation Me tien procent van hun loon zou willen opgeven indien ze hiervoor een flexibel tijdschema in de plaats krijgen (Burke, 2004). In het algemeen viel het op dat de respondenten in dit kwalitatieve onderzoek voornamelijk meer over intrinsieke factoren dan extrinsieke factoren spraken (Kultalahti & Viitala, 2014). Het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke factoren wordt besproken in paragraaf 2.3.1. In contrast met vorige resultaten registreerden de vier collega's Twenge, Campbell, Hoffman & Lance (2010) net andere resultaten in hun kwantitatief onderzoek. Zij vergeleken de actieve arbeidsgeneraties wat hun werkwaarden betreft. Het betreft hier de Boomers, Generation X en Generation Me. De Boomers zijn de personen die geboren zijn tussen 1946 en 1964. Tijdens deze periode werden er meer baby's geboren dan gemiddeld (Dohm, 2000). Generation X zijn de personen die geboren zijn tussen 1965 en 1981. Tenslotte is Generation Me de generatie die geboren is tussen 1982 en 1999. Uit het onderzoek bleek dat Generation Me meer waarde hecht aan de extrinsieke aspecten van een job dan aan de intrinsieke waarden van een job (Twenge et al., 2010). Verder kan opgemerkt worden dat ze meer waarde hechten aan de extrinsieke waarden dan de Boomers generatie, maar minder dan Generatie X. Opvallend is ook dat er geen significant verschil is tussen de Boomers en Generatie X wat de intrinsieke waarden betreft, maar dat dit verschil wel beduidend lager is voor Generation Me. In andere woorden, Generation Me hecht minder belang aan de intrinsieke waarden van een job dan de Boomers of Generatie X, maar vindt extrinsieke waarden belangrijker dan de Boomers.

Er zijn verschillende redenen waarom deze 2 onderzoeken die klaarblijkelijk hetzelfde onderzoeken, toch tot een ander resultaat komen. Ten eerste is het onderzoek van Kultalahti & Viitala (2014) een kwalitatief onderzoek en gebruikt Twenge et al. (2010) kwantitatieve data in een longitudinaal onderzoek. Hiervoor gebruikten Twenge et al. (2010) data van de Verenigde Staten die nationaal representatief waren voor secundair onderwijsstudenten in de jaren 1976, 1991 en 2006. Dit is een tweede verschil met het onderzoek van Kultalahti et al. (2014) die hun data via Facebook verzamelden aan de hand van MEBS (afkorting voor 'Method of Empathy-Based Stories') in hun cross-sectioneel onderzoek. Het is te vermoeden dat de respondenten vooral uit Finland afkomstig waren aangezien de onderzoekers een Finse nationaliteit hebben en ook in dit land doceren. De periode waarin de data werd afgenomen is tenslotte een laatste verschilpunt.



## 2.2.2 Rekruteringskanalen voor Generation Me

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk werd aangetoond dat het van groot belang is om Generation Me als werknemer aan te trekken. Hiervoor wordt er niet enkel gekeken naar de werkwaarden van deze generatie, maar ook naar de rekruteringskanalen van de organisatie. Ook dit is immers een gegeven dat de organisatieattractiviteit kan beïnvloeden (Van Hoyer, 2012). Rekruteringspraktijken zijn deze acties of beslissingen die de organisatie neemt om zo de aantrekkelijkheid van de organisatie of een vacature te beïnvloeden (Connerley et al., 2003, p3). Een goed opgezet rekruteringsproces draagt bij tot het onderscheidend vermogen van de organisatie in die zin dat het over kwalitatieve sollicitanten kan beschikken.

Volgens Holley (2008) is Generation Me van groot belang in de wereld van de technologie aangezien zij de technologische sector tot hogere niveaus kunnen brengen. Het is immers de eerste generatie die met technologische snufjes in aanraking kwam tijdens hun kinder- of pubertijd (Shaw & Fairhurst, 2008). Het is daarom ook dat er binnen de literatuur al gezocht werd naar rekruteringskanalen die Generation Me zouden aanspreken. Zo is het gebruik van social media een effectief rekruteringskanaal bij deze doelgroep (Cho, Park, & Ordonez, 2013). Als de jongere sollicitanten via social media interpreteren dat ze een persoonlijke match hebben met de organisatie, zal de intentie om te streven naar een bepaalde baan bij deze organisatie ook stijgen waarbij de organisatieattractiviteit fungeert als een mediator. Ook Corporaal & van Riemsdijk (2013) vonden tijdens interviews met de jongere sollicitanten dat zij interesse hebben in een digitale werkomgeving.

Een laatste digitaal kanaal waar Generation Me positief tegenover staat, is het gebruik van een job portaal (Chhabra & Sharma, 2014). De organisatieattractiviteit zal stijgen als de vacatures op een website gepubliceerd zijn die door een derde partij beheerd worden.

## 2.3 WORD OF MOUTH

In het vorige hoofdstuk werd er besproken welke waarden Generation Me aanspreekt en hoe ze geïnteresseerd zijn in technologie. Technologie zou dan ook een goed rekruteringskanaal kunnen zijn om deze generatie aan te trekken binnen een organisatie. Echter is er nog niet veel onderzoek gedaan rond Word of Mouth (vertaald als mond-aan-mond communicatie, afgekort als WOM) als rekruteringskanaal en zeker niet specifiek voor de jongere generaties. Dit hoofdstuk zal van start gaan met een koppeling van de definitie voor WOM naar de motieven die een werknemer drijft om een *employee referral* te doen (2.3.1). Vervolgens wordt er een terugkoppeling gemaakt van WOM als rekruteringskanaal naar de organisatieattractiviteit (2.3.2). Ten slotte sluit dit hoofdstuk af met het kaderen van WOM binnen credibiliteit en de aansluitende hypothesen (2.3.3).

### 2.3.1 Motieven voor WOM

Naast het gebruik van de traditionele rekruteringskanalen, kan ook WOM een belangrijke invloed hebben tijdens het rekruteringsproces. In de oorspronkelijke definitie van Dichter (1966) werd WOM in de marketingcontext niet gekoppeld aan beloningen. Het was louter het doorgeven van informatie tussen een niet-commerciële verteller en de ontvanger van diezelfde informatie over een bepaald merk, product of service. De definitie van Van Hoyer (2013) luidt als volgt: 'WOM als rekruteringsmethode is de interpersoonlijke communicatie over een organisatie als werkgever of over specifieke jobs die zich niet onder de directe controle van de organisatie bevinden' (p.2). In vergelijking met de vorige definitie van Dichter (1966) is het duidelijk dat Van Hoyer (2013) afstapt van de gedachtegang dat WOM niet gekoppeld kan of mag worden aan beloningen. De klemtoon in deze definitie ligt vooral op het feit dat de organisatie WOM niet direct kan controleren. WOM kan immers door 3 soorten motieven tot stand komen: intrinsieke, extrinsieke en pro-sociale motieven (Van Hoyer, 2013). Het eerste motief is de intrinsieke motivatie die voornamelijk door de persoon zelf tot stand komt. De werknemer haalt voldoening uit de prestatie die hij levert in de organisatie waardoor er geen andere vorm van motivatie nodig is om tot een positieve WOM over te gaan. Dit is niet het geval bij de extrinsieke motieven. Hier zal er een andere drijfveer de persoon moeten aanzetten om de organisatie aan te bevelen. Onder drijfveer verstaan we een vorm van beloning die experiëntieel of geldelijk kan zijn. Ten slotte is er nog het pro-sociale motief. Dit motief komt tot stand doordat de medewerker voldoening haalt uit het feit dat hij een derde partij kan helpen. In dit specifieke geval zal hij dus ofwel de organisatie aan een nieuwe werknemer kunnen helpen, ofwel een vriend aan een job kunnen helpen en hier voldoening uit halen. Dit laatste motief wordt vooral gedreven door de werktevredenheid (Van Hoyer, 2013). Waar intrinsieke en pro-sociale motivatie inderdaad moeilijk te controleren zijn door de organisatie, kan de extrinsieke motivatie wel aangewakkerd worden door

middel van het toekennen van beloningen. Werknemers kunnen dus aangemoedigd worden door middel van een beloond WOM-systeem. Zo zal de werknemer de organisatie bij anderen aanprijzen zodat deze personen zouden komen solliciteren om op die manier een beloning te bekomen.

### 2.3.2 Het effect van WOM op organisatieattractiviteit

De impact van WOM op de organisatieattractiviteit is zeer hoog. Van Hoyer (2012) onderzocht hoe het werken met een bepaald rekruteringskanaal de organisatieattractiviteit kan beïnvloeden. In dit onderzoek werd er specifiek gekeken naar hoe personeelsadvertenties, wervingsevenementen, publiciteit en WOM de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever kunnen beïnvloeden. Hieruit bleek dat WOM de sterkste positieve predictor was voor organisatieattractiviteit. Het gaat zelfs zo ver dat de variantie op organisatieattractiviteit nog sterker te verklaren is door WOM dan de andere drie rekruteringskanalen samen (Van Hoyer, 2012).

Een voorwaarde hierbij is wel dat WOM niet gemanipuleerd mag worden. Zoals vorige paragraaf aantoonde kan WOM aangemoedigd worden door middel van het toekennen van extrinsieke beloningen. Hoewel WOM op deze manier aangemoedigd kan worden, is het echter eerder aangetoond dat het voor de sollicitant veel minder aantrekkelijk zal zijn om op een vacature bij diezelfde organisatie in te gaan (Van Hoyer, Weijters, & Lievens, 2014). Deze onderzoekers vonden bij een steekproef van 100 werklozen dat de organisatieattractiviteit lager is indien WOM gekoppeld wordt aan een bonus. De sollicitant zal dus minder geneigd zijn om voor een organisatie te kiezen die werknemers beloont om een vacature bij de organisatie aan te prijzen.

### 2.3.3 De verhouding van WOM ten opzichte van credibiliteit

Credibiliteit is een ander construct waarnaar al veel onderzoek is gedaan binnen de literatuur. Het belang van credibiliteit werd bondig gevat door Allen, Van Scotter & Otondo (2004) omdat het de communicatie overtuigender kan maken en zo kan zorgen voor een verandering in de attitude van een persoon (Buller, 1986; Perloff, 1993). Verder kan credibiliteit ook de variantie verklaren in de relatie tussen rekruteringsacties en de uitkomsten hiervan (Breaugh & Starke, 2000). Hovland, Janis & Kelley (1953) onderzochten hoe de credibiliteit beïnvloed kan worden door de overbrenger van de boodschap. Er zijn drie determinanten die dit kunnen beïnvloeden: vertrouwen, expertise en sympathie. Het vertrouwen dat iemand vestigt in de boodschapper gaat over het percipiëren van de intenties en motieven dat deze persoon heeft. Indien de overbrenger van de informatie de andere echt probeert te overtuigen, zal de ontvanger van de informatie de boodschapper als minder geloofwaardig percipiëren omdat de intenties minder betrouwbaar zijn. Expertise gaat over het feit of de boodschapper al dan niet kennis heeft over het onderwerp waarover hij praat. Indien dit het geval is,

wordt hij als geloofwaardiger beschouwd. De sympathie die het individu heeft ten aanzien van de boodschapper is ten slotte een laatste determinant. Indien de ontvanger van de informatie meer sympathie heeft voor degene die de informatie deelt, zal hij deze persoon dus ook als geloofwaardiger beschouwen (Hovland et al., 1953). Perloff (1993) gaat hier gedeeltelijk in mee. In zijn onderzoek kan de credibiliteit van een persoon beïnvloed worden door het feit of deze boodschapper al dan niet gekwalificeerd is om deze informatie over te brengen (cfr. expertise) en of de ontvanger van de informatie de boodschapper kan waarderen (cfr. sympathie). Fisher, Ilgen & Hoyer (1979) maakten een onderscheid tussen de verschillende soorten personen die informatie meedelen en het effect hiervan op de credibiliteit. De conclusie was dat een interviewer als bron van informatie als minst geloofwaardig wordt beschouwd. Dit omdat zijn intenties minder oprecht zijn, hij aan de sollicitant zijn bedrijf probeert te 'verkopen' om daar te komen werken en dus bijgevolg minder te vertrouwen is (Fisher et al., 1979). Een vriend en een *job incumbent* (een persoon die een gelijkaardige positie bekleedt waarvoor de organisatie de sollicitant zou aannemen) zijn dan weer het meest te vertrouwen.

Naast de credibiliteit van een persoon zoals Fisher et al. (1979), Hovland et al. (1953) en Perloff (1993) onderzochten, bestaat er ook nog de geloofwaardigheid van de informatie. Iemand zal informatie geloofwaardiger vinden indien er zowel positieve als negatieve informatie wordt gecommuniceerd (Fisher et al., 1979). De enige uitzondering hierbij is indien de persoon een vriend is. In dit geval is deze persoon geloofwaardig, ongeacht of de gecommuniceerde informatie positief of negatief is. Ook de hoeveelheid aan informatie speelt een rol. Meer informatie zal er toe leiden dat de boodschap geloofwaardiger is (Allen et al., 2004). Verdere positieve verbanden die in het onderzoek van Allen et al. (2004) werden gevonden zijn de tweezijdige communicatie (boodschapper en ontvanger van de informatie kunnen met elkaar communiceren), een persoonlijke focus en de sociale aanwezigheid van de boodschapper.

Er is reden om te geloven dat credibiliteit fungeert als een mediator in de relatie tussen het al dan niet toekennen van een beloning voor WOM en de attractiviteit van de organisatie. Van Hoyer (2012) toonde al eerder aan dat de geloofwaardigheid van de werkgeversinformatie de relatie tussen het al dan niet belonen van WOM en de organisatieattractiviteit medieert. WOM is namelijk een bron van informatie die niet onder de directe controle staat van de organisatie (Van Hoyer, 2013). Daarom net wordt deze bron van informatie als het meest geloofwaardig gepercipieerd. WOM heeft immers niet de bedoeling om een organisatie te promoten (Van Hoyer & Lievens, 2005). Wanneer de organisatie toch WOM tracht te manipuleren, kan het zijn dat de credibiliteit van de organisatie vermindert. De organisatie kan WOM manipuleren door middel van het toekennen van bonussen indien de werknemer overgaat tot WOM. Zo tracht de organisatie WOM toch te controleren. Bijgevolg is de definitie van Van Hoyer (2013) niet langer van toepassing vermits de organisatie zo WOM tracht te sturen. Het toekennen van een beloning voor WOM zou kunnen resulteren in een lagere credibiliteit, wat uiteindelijk zou resulteren in een lagere organisatieattractiviteit. Wanneer de potentiële sollicitant geïnformeerd wordt van de extrinsiek gerelateerde motieven van de werknemer-vriend, is het mogelijk dat de organisatie minder aantrekkelijk wordt als werkgever (Van Hoyer & Lievens, 2007a).

*Hypothese 1: Het toekennen van een bonus voor WOM zal een negatief effect hebben op de organisatieattractiviteit.*

*Hypothese 2: Het effect van een bonus toe te kennen voor WOM op de organisatieattractiviteit zal gemedieerd worden door credibiliteit.*

## 2.4 APPLICANT QUALITY

Rekrutering heeft als doel om getalenteerde werknemers aan te trekken zodat het een competitief voordeel bekomt ten opzichte van zijn concurrenten. De getalenteerde werknemers worden doorheen de literatuur benoemd als *High Quality Applicants* (sollicitanten met veel kwaliteiten, *HQA's*). Vanwege het gegeerde karakter van dit soort sollicitanten, kennen de *HQA's* doorgaans een hoge graad van tewerkstelling (Boswell, Zimmerman, & Swider, 2012). Daarom wordt dit hoofdstuk in twee delen opgesplitst. Paragraaf 2.4.1 neemt onder de loep hoe de *applicant quality* bepaald kan worden. Vervolgens wordt rekrutering gekaderd in functie van de kwaliteit van de sollicitant om dan af te sluiten met de derde hypothese (2.4.2).

### 2.4.1 De kwaliteit van de sollicitant meten

De kwaliteiten die een werknemer heeft kan variëren. Walker, Feild, Giles & Bernerth (2008) vertrokken vanuit de hypothese dat sollicitanten met meer werkervaring doorgaans over meer kwaliteiten beschikken. De conclusie van hun onderzoek was dat *High Quality Applicants* zich kritischer opstellen ten opzichte van de rekruteringsprocessen die een organisatie hanteert. Werkervaring kan echter op verschillende manieren gemeten worden. Het kan gaan om het aantal jaren dat een individu al ervaring heeft opgedaan, om het aantal verschillende taken dat een individu binnen zijn loopbaan heeft moeten uitvoeren, om de frequentie dat een individu een taak heeft uitgevoerd of hoe de organisatie de ervaring van de sollicitant percipieert (Collins & Han, 2004; Ford, Quinones, Segó, & Speer-Sorra, 1992; Ford, Segó, Quinones, & Speer, 1991; Quinones, Ford, & Teachout, 1995).

Gezien het jonge karakter van Generation Me, zal de werkervaring van deze generatie relatief beperkt blijven. De kwaliteiten die zij hebben kunnen doorgaans teruggevonden worden in de schoolresultaten die zij behaald hebben. In de literatuur is er namelijk unaniem gevonden dat het GPA (*Grade Point Average*, het gemiddelde eindcijfer) van een student positief gecorreleerd is met de prestaties die hij later zal neerzetten in zijn carrière (Bretz, 1989; Cohen, 1984; Dye & Reck, 1988). Algemeen is het ook zo dat de kwaliteit van de sollicitant hoger is indien hij een hoger GPA haalt (Collins & Han, 2004; Turban & Cable, 2003). Daarnaast werd er ook al bewezen dat *recruiters* doorgaans hun keuze van de meest geschikte werknemer uit het sollicitantenbestand laten beïnvloeden door de GPA (Brown & Campion, 1994; Hutchinson & Brefka, 1997; Rynes, Olritzky, & Bretz, 1997; Thoms, McMasters, Roberts, & Dombkowski, 1999). Daarom zullen de schoolresultaten van de respondent in dit onderzoeksopzet de *applicant quality* bepalen.

#### 2.4.2 Rekruteringskanalen voor *High Quality Applicants*

Vanwege het populaire karakter van HQA's, zijn dit soort sollicitanten doorgaans niet actief op zoek naar een job. Daarom verliest het verspreiden van vacatures via de doorsnee rekruteringskanalen zijn effect bij deze individuen (Breugh, 2013). Cromheecke, Van Hoyer & Lievens (2013) stelden zich bijgevolg de vraag of ongewone rekruteringskanalen een hoger effect zouden hebben op de HQA dan de standaard rekruteringskanalen. Hiervoor vergeleken ze hoe HQA's (*High Quality Applicants*) en LQA's (*Low Quality Applicants*) reageerden op twee soorten rekruteringsmethoden: een handgeschreven postkaart versus een e-mail van de organisatie. De sollicitanten die zich aanmeldden na het ontvangen van een postkaart (ongewone rekruteringsmethode), waren doorgaans hoger geschoold dan de sollicitanten die reageerden op de e-mail (standaard rekruteringsmethode). Met andere woorden, het gebruik van ongewone rekruteringskanalen is voor HQA's veel aantrekkelijker dan voor LQA's (Cromheecke et al., 2013).

Talmage (2012) vergeleek in welke mate de *applicant quality* verschilt van sollicitanten die zich rechtstreeks aanmelden op de website van de organisatie ten opzichte van sollicitanten die zich aanmelden voor de vacature op de website van een derde partij. In dit onderzoeksopzet werd de kwaliteit van de sollicitant bepaald aan de hand van een cv screening door de HR dienst van een middelgroot bedrijf in Minnesota. Na deze screening kwam men tot de conclusie dat de aanmeldingen op de website van de eigen organisatie doorgaans meer van HQA's komen.

Hoewel vorige onderzoeken wel een verschil registreerden in het soort rekruteringskanaal en het effect hiervan op de *applicant quality*, vonden Breugh et al. (2003) verrassend genoeg andere resultaten. In hun onderzoeksopzet vergeleken ze vijf soorten rekruteringskanalen: arbeidsbemiddeling bureaus op universiteiten, advertenties in de krant, *employee referrals*, spontane sollicitaties en rekruterings evenementen. Tussen deze verschillende rekruteringskanalen werd er geen verschil geregistreerd in *applicant quality*.

In tegenstelling tot Breugh et al. (2003) vonden Kirnan, Farley & Geisinger (1989) dat HQA's meer gebruik maken van informele rekruteringsbronnen, waar WOM een onderdeel van uitmaakt. Dit informele karakter zou kunnen verdwijnen als de organisatie WOM tracht te controleren door het te koppelen aan een beloning. Op deze manier tracht de organisatie WOM te controleren, waardoor het informele aspect verloren dreigt te gaan. Dit zou er voor kunnen zorgen dat de HQA's de organisatie als minder aantrekkelijk percipiëren.

*Hypothese 3: Het effect van al dan niet een bonus toekennen voor WOM zal gemodereerd worden door de applicant quality.*

## 2.5 REWARD ME OF REWARD BOTH

Het al dan niet toekennen van een beloning voor WOM is het eerste aspect binnen dit onderzoek. Degene die de beloning mag of kan ontvangen is een ander aspect. In de marketingcontext zijn al tal van studies gedaan rond de ontvanger van de bonus voor WOM. Doorheen de literatuur komen volgende situaties naar boven: *Reward Me* of *Reward Both*. In het geval van een *Reward Me* programma wordt de bonus enkel aan de boodschapper van de WOM toegekend. Wanneer zowel de ontvanger als de zender van WOM een beloning krijgen, spreekt men van een *Reward Both* programma. In dit hoofdstuk wordt er eerst verwezen naar enkele onderliggende motieven die aantonen dat een *Reward Both* programma meer zou kunnen geapprecieerd worden door de sollicitant (2.5.1). Daarna worden de beide programma's gekaderd binnen de bestaande marketingliteratuur om daarna af te sluiten met de laatste hypothesen (2.5.2).

### 2.5.1 Onderliggende motieven bij de verschillende beloningsprogramma's

De verschillen in de beide beloningsprogramma's kunnen zorgen voor een verschil in connotatie. Ten eerste is er het gevoel van *fairness* (hierna vertaald als rechtvaardigheid). Chapman et al. (2005) vonden dat, naast de PO fit en het imago van de organisatie, ook de rechtvaardigheidsperceptie die de sollicitant heeft over een organisatie bepaalt hoe aantrekkelijk deze persoon de organisatie vindt. Toegepast op de beide beloningssystemen zou het kunnen zijn dat de sollicitant het minder rechtvaardig zou vinden als enkel de boodschapper van WOM beloond wordt.

Vervolgens is er ook het element van *distributive justice* (hierna vertaald als distributieve rechtvaardigheid). Ook deze term wordt vaak gebruikt binnen de literatuur. De eerste die dit onderzocht was Adams (1965). Volgens hem zijn mensen minder bezig met wat ze krijgen in absolute termen, maar eerder of deze beloningen wel rechtvaardig verdeeld zijn. Hierbij vergelijken mensen hun input die ze leveren aan de organisatie met de output die ze verkrijgen van de organisatie. De input die iemand levert voor een organisatie kan tijd, moeite, vaardigheden, tolerantie, flexibiliteit, toewijding, of een combinatie van factoren zijn. De output die iemand verkrijgt van de organisatie kan bestaan uit het loon, bonussen, voordelen, zekerheid, erkenning, ontwikkeling, of een combinatie van factoren. Vervolgens gaat de persoon zijn input/output ratio vergelijken met die van een gelijkaardige persoon. Dit psychologische proces verloopt dus geheel subjectief. De input die de sollicitant levert als hij bij de organisatie komt werken zal veel hoger zijn dan de werknemer die enkel input leverde door de *employee referral*. Wanneer enkel de werknemer een beloning zou krijgen via het *Reward Me* systeem, dreigt het evenwicht conform de input/output ratio van Adams (1965) verloren te gaan. Daarom zou in dit opzicht een *Reward Me* systeem minder aantrekkelijk zijn voor de sollicitant.



Daarnaast heeft distributieve rechtvaardigheid ook een grote impact op een aantal organisationele uitkomsten. Zo is er een sterke positieve correlatie tussen distributieve rechtvaardigheid en job tevredenheid (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Jobtevredenheid is een belangrijk element dat tot een hogere performantie van de werknemer kan leiden (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Deze collega's vonden in hun review paper da er een positieve correlatie is tussen werktevredenheid en de performantie van een werknemer. Een hoger gevoel van distributieve rechtvaardigheid leidt tot een hogere werktevredenheid wat weer kan leiden tot een betere performantie van de werknemer.

### 2.5.2 Reward Me of Reward Both in de marketingcontext

Binnen de marketing werden deze verschillende beloningsprogramma's reeds onderzocht. Zo hebben Ryu & Feick (2007) bestudeerd welke effecten er ontstaan indien de WOM gebeurd tussen 2 personen met een zwakke band of 2 personen met een sterke band. Zij vonden dat indien er een zwakke band is tussen de ontvanger en de zender van WOM, de boodschapper minder geneigd zal zijn om een product te promoten indien er sprake is van een *Reward You* programma (het toekennen van een beloning aan de ontvanger van de informatie) dan wanneer er sprake is van *Reward Both* of *Reward Me*. Er was echter geen significant verschil tussen een *Reward Both* of *Reward Me*, wat betekent dat de huidige klant gewoon in de beloning wil delen indien hij een nieuwe klant kan aanbrengen die hij niet zo goed kent. De huidige klant wil dus meegenieten van een beloning, ongeacht hij deze moet delen met de nieuwe klant die hij aangebracht heeft en niet zo goed kent.

Indien er sprake is van een sterke band tussen beide personen, werd er geen significant verschil gevonden tussen de 3 mogelijke stellingen. Er was dus geen verschil tussen de *Reward You*, *Reward Me* of *Reward Both* situatie. De huidige consument is dus onverschillig of hij al dan niet zal mogen meegenieten van de beloning die wordt toegekend.

Verlegh, Ryu, Tuck, & Feick (2013) onderzochten ook hoe consumenten binnen de marketing gaan reageren op verschillende *referral programs*. Ten eerste toonde hun onderzoek aan dat consumenten minder geneigd zullen zijn om in te gaan op aanprijzingen van iemand wanneer ze weten dat diezelfde persoon hiervoor een vergoeding krijgt. Dit effect is nog sterker indien er een zwakke band is tussen de zender en ontvanger van WOM. Het voorgaande negatieve effect kan echter geëlimineerd worden indien er een *Reward Both* programma wordt opgesteld. Hun conclusie was dus dat *Reward Both* aantrekkelijker is dan *Reward Me*.

In het scenario van een *Reward Both* programma zullen zowel de zender als de ontvanger van WOM kunnen genieten van de beloning. Het mogen delen in de beloning kan een motief zijn voor de ontvanger van WOM om te denken dat de boodschapper niet enkel uit eigen belang handelt. Dit zou wel het geval kunnen zijn bij een *Reward Me* programma. Vanuit dit aspect wordt er verwacht dat de sollicitant een *Reward Both* beter zal kunnen appreciëren en de organisatie dus aantrekkelijker zal vinden.

*Hypothese 4: De attractiviteit van een organisatie zal hoger zijn indien de organisatie zowel werknemer als sollicitant beloont (Reward Both) dan wanneer enkel de werknemer beloond wordt (Reward Me).*

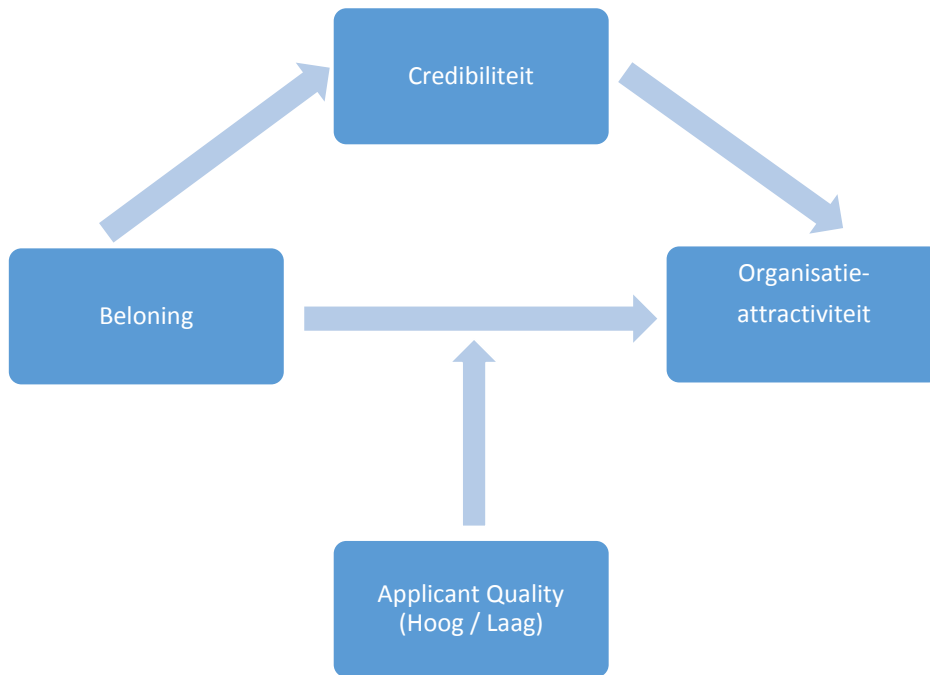
Ook het effect op de credibiliteit van de informatie zou kunnen variëren. Wanneer de organisatie enkel aan de werknemer een bonus toekent, kan de sollicitant de organisatie als minder geloofwaardig beschouwen omdat hij de informatie minder betrouwbaar vindt. In lijn met hypothese 2 wordt er nagegaan of credibiliteit een mediator is in de relatie tussen het soort beloningstelsel en de organisatieattractiviteit.

*Hypothese 5: Het effect van de bonus toe te kennen aan beide partijen (Reward Both) of enkel aan de werknemer (Reward Me) op de organisatieattractiviteit zal gemedieerd worden door de credibiliteit.*

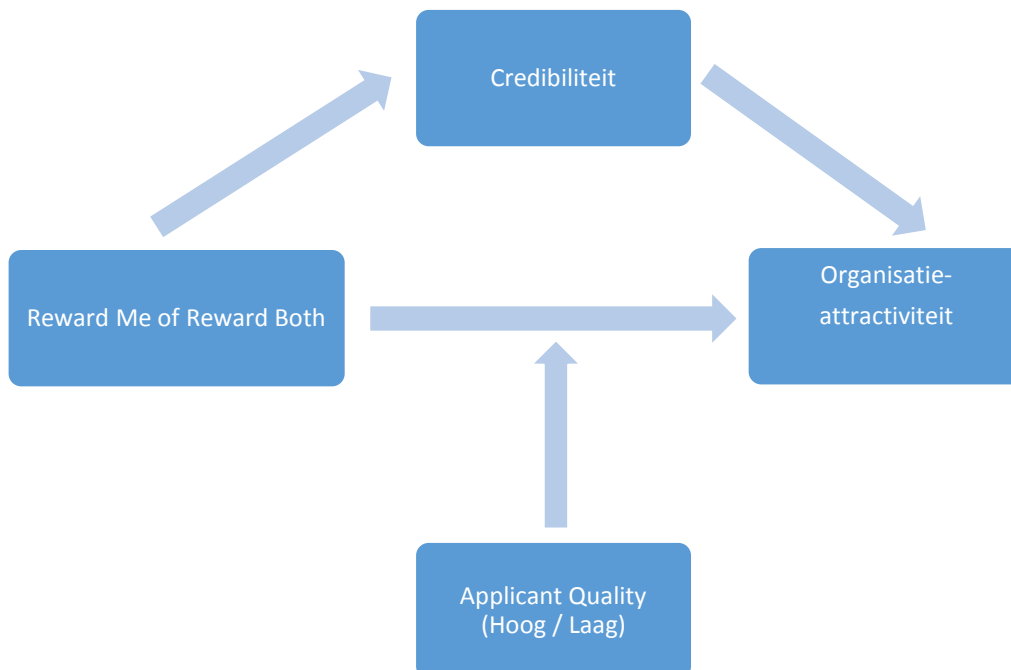
Ten slotte wil het onderzoek nagaan of de kwaliteit van de sollicitant een factor is in de relatie tussen het *Reward Me* of *Reward Both* systeem en de organisatieattractiviteit. Verwacht wordt er dat een HQA zal willen delen in de bonus. Dit omdat een dergelijke persoon zich kritischer opstelt en beloond wil worden naar zijn waarde (Walker et al., 2008).

*Hypothese 6: Het effect van de bonus toe te kennen aan beide partijen (Reward Both) of enkel aan de werknemer (Reward Me) zal gemodereerd worden door de applicant quality.*

Hieronder worden alle hypothesen weergegeven in een samenvattende figuur. De eerste figuur geeft de relaties weer van hypothesen 1, 2 en 3. De tweede figuur toont hoe hypothesen 4, 5 en 6 zich ten opzichte van elkaar verhouden. Deze figuren zullen uitgesplitst besproken worden in hoofdstuk 4.



*Figuur 1: Schematische voorstelling van hypothesen 1, 2 en 3.*



*Figuur 2: Schematische voorstelling van hypothesen 4, 5 en 6.*



## 3 METHODE

---

### 3.1 PARTICIPANTEN EN PROCEDURES

Deze masterproef maakt onderdeel uit van een groter onderzoek waarbij getracht wordt om de relatie tussen het al dan niet belonen van WOM en de organisatieattractiviteit in kaart te brengen. Hierbij werden de vier verschillende studenten die meewerkten aan het onderzoek gestuurd door promotor Greet Van Hoye. De studenten komen uit de richting Handelswetenschappen met afstudeerrichting Strategisch Management. Zij kregen de opdracht om elk ongeveer 150 enquêtes af te nemen bij laatstejaarsstudenten.

In tabel 1 staan de gegevens van de steekproef kort weergegeven. In totaal werden er door de 4 studenten in het globale onderzoeksopzet 697 laatstejaarsstudenten bevroegd. Hiervan werden er 600 vragenlijsten ingevuld (responsgraad = 86%). Uit deze poule werden er 20 vragenlijsten verwijderd aangezien ze geen laatstejaarsstudent waren en bijgevolg de arbeidsmarkt op korte termijn wellicht niet zullen betreden. Het verdere onderzoek baseert zich dus verder op 580 ingevulde vragenlijsten van laatstejaarsstudenten. Deze steekproef bestaat uit 231 mannen en 349 vrouwen. De gemiddelde leeftijd is 22 jaar en schommelt tussen de 20 en 28 jaar. De studiekeuze van de studenten uit deze steekproef is zeer divers. Zowel studenten uit Cultuur- en Rechtswetenschappen, Gedrags- en Maatschappijwetenschappen, Ingenieurswetenschappen, Gezondheidswetenschappen, Natuurwetenschappen of nog een andere richting worden in deze steekproef vertegenwoordigd. Het merendeel van de respondenten studeert met het oog op het behalen van een masterdiploma (88,1%). Ten slotte behaalde de gemiddelde student een resultaat van 67,70% in zijn laatste studiejaar met 50% als minimum en 90% als maximum.

Tabel 1: Beschrijvende informatie

		Frequentie (N=580) <sup>a</sup>	Percentage
Geslacht	Man	231	39,8%
	Vrouw	349	60,2%
<b>Totaal</b>		<b>580</b>	<b>100%</b>
Leeftijd ( $\bar{x}$ = 22,39; SD = 1,19)	20-22 jaar	325	56%
	23-25 jaar	248	42,8%
	26-28 jaar	7	1,2%
<b>Totaal</b>		<b>580</b>	<b>100%</b>
Diploma	Bachelor	69	11,9%
	Master	510	88,1%
<b>Totaal</b>		<b>579</b>	<b>100%</b>
Punten ( $\bar{x}$ = 67,70; SD = 5,83)	50%-60%	83	15,8%
	61%-70%	321	61%
	71%-80%	108	20,5%
	81%-90%	14	2,7%
	91%-100%	0	0%
<b>Totaal</b>		<b>526</b>	<b>100%</b>

<sup>a</sup> Als gevolg van ontbrekende waarden kan N verschillen van 580.

De opzet van het globale onderzoek was om laatstejaarsstudenten te bevrage omdat zij weldra de arbeidsmarkt zullen betreden. Dit betekent dat de doelgroep van deze steekproef potentiële sollicitanten zijn in de nabije toekomst. Van de bevroagde respondenten gaat immers 87,9% volgend jaar hun eerste stappen zetten op de arbeidsmarkt. Om de laatstejaarsstudenten te bevrage, werden de enquêtes vooral afgenomen op locaties waar veel studenten aanwezig waren. Een deel van de enquêtes werd afgenomen op jobbeurzen waar studenten van allerlei richtingen aanwezig waren. De VEK Recruitment Day, de Hermes Recruitment day en Get Recruited! 2015 zijn enkele evenementen waar er enquêtes werden afgenomen. Daarnaast werden er ook studenten bevroagd tijdens hoorcolleges voor studenten die Criminologie, Rechten, Marketing, Bedrijfscommunicatie of nog andere richtingen volgden. De detailinformatie over de afname van de enquêtes per locatie zijn te vinden in bijlage 7.1.

De respondenten baseerden hun antwoord op een fictieve mail die werd meegegeven in de enquête. Een voorbeeld van de e-mail is te vinden in bijlage 7.5. De respondent moest zich inleven in de situatie dat hij een mail kreeg van een vriend Tom die werknemer was bij een welbepaalde organisatie. In de literatuur werd al aangetoond dat WOM immers het effectiefst is wanneer deze wordt uitgevoerd door een werknemer van de organisatie die tevens een vriend is van de WOM-ontvanger en niet via een gewone kennis (Fisher et al., 1979; Van Hoye et al., 2014). De organisatie waar Tom werkt heeft een vacature vrij die zou aansluiten bij de capaciteiten en de kennis van de respondent. Het is dus de vriend Tom die via WOM de respondent probeert te rekruteren bij de organisatie waar hij werkt. Verder bevat de e-mail nog informatie over de eventuele toekenning van een beloning aan Tom voor het aanbrenge van een sollicitant, hoe groot deze beloning zou zijn, welke soort beloning het zou zijn (in de vorm van een geldsom of een Bongobon), wanneer Tom deze beloning krijgt en of Tom de beloning al dan niet moet delen met de sollicitant (lees: de respondent). Deze laatste factor doelt op het feit of de werknemer-vriend Tom in een organisatie werkt die met een *Reward Me* of *Reward Both* beloningssysteem werkt. De onderzoeksopzet is volgens de manier van *between subjects* opgesteld: de respondent kreeg ofwel de controleconditie (geen beloning) ofwel de experimentele conditie (wel een beloning, ongeacht de grootte, vorm, tijd en ontvanger) waarop hij moest antwoorden. Na het lezen van de e-mail beantwoordde de respondent vragen die betrekking hadden op de attitude die hij had ten opzichte van de organisatie, de intentie om te solliciteren en de prestige die de organisatie bij de persoon opriep (Highhouse et al., 2003). Ook werd bevroagd in hoeverre de respondent de informatie van Tom geloofwaardig vond (Van Hoye & Lievens, 2007b). De consciëntieusheid van de student werd wel geregistreerd, maar vormt verder geen onderdeel van dit onderzoek. Ten slotte werd er na het invullen van de controlevariabelen (tabel 1) ook nog een manipulatiecheck ingevuld door de respondent.

In kader van het globale onderzoek werden er in totaal vier variabelen gemanipuleerd<sup>1</sup>. Daarnaast werd er nog een enquête opgesteld die de controlegroep bevroeg. Hier werd immers het aspect van het koppelen van WOM aan een bonus weggelaten. In totaal werden er dus 17 verschillende enquêtes bevroegd bij alle respondenten ( $2 \times 2 \times 2 \times 2 + 1 = 17$ ).

## 3.2 METING VAN DE CONSTRUCTEN

### 3.2.1 Organisatieattractiviteit

Om de organisatieattractiviteit te meten, werd er een schaal gehanteerd van Highhouse et al. (2003) die het construct organisatieattractiviteit opdeelden in drie verschillende variabelen: de attitude van de sollicitant ten opzichte van de organisatie, de intentie om voor een job te gaan en de prestige van het bedrijf. Iedere variabele werd gemeten aan de hand van 5 items. Alle items werden gemeten op een 5-punten schaal waarbij 1 stond voor helemaal niet akkoord, 3 voor neutraal en 5 voor helemaal akkoord. Het cijfer 1 en het cijfer 5 werden als ankerpunten weergegeven op de enquête.

De attitude ten opzichte van een bepaalde organisatie wordt weerspiegeld in de affectieve en attitudegedachten van een individu over een specifiek bedrijf als een mogelijke werkplaats (Highhouse et al., 2003). Deze factor is eerder passief waardoor het voor een individu mogelijk is om meerdere organisaties aantrekkelijk te vinden vertrekkende vanuit dit item. De algemene attractiviteit werd gemeten aan de hand van items zoals 'Ik zou graag bij deze organisatie werken' of 'Ik ben geïnteresseerd om meer te weten te komen over deze organisatie'. Er werd 1 item gehercodeerd dat in de oorspronkelijke vraag een negatief effect had op de attitude: 'Ik zou niet geïnteresseerd zijn in deze organisatie, tenzij als een laatste toevlucht'. De interne consistentie is  $\alpha = 0,876$ .

De intentie om te solliciteren voor een job wordt door Highhouse et al. (2003) omschreven als hetgene wat de individu denkt over het bedrijf en mogelijks verdere acties impliceert. In vergelijking met de vorige variabele is intentie een veel actievere variabele omdat het hier gaat over het actief nastreven van een job wat meer middelen vergt en een beperking in het aantal mogelijkheden teweeg brengt (Barber, 1998). De intentie om voor een job te gaan bestond uit items zoals 'Ik zou een jobaanbieding van deze organisatie aanvaarden' en 'Ik zou heel wat inspanningen leveren om in deze organisatie te kunnen werken'. Ook hier is de interne consistentie ruim voldoende met een  $\alpha = 0,815$ .

De prestige van het bedrijf vloeit voort uit sociale referenties. Een bedrijf is prestigieus indien het gedachten van roem opwekt en zich onderscheidt in de gedachten van diegenen die over het bedrijf

---

<sup>1</sup> De grootte van de beloning (€100 versus €500), de soort beloning (geldsom of Bongobon), wanneer de beloning werd toegekend (bij ingang van het contract of na 6 maanden tewerkstelling) en aan wie de beloning wordt toegekend (enkel aan werknemer-vriend Tom, of ook aan de sollicitant).



horen (Highhouse et al., 2003). De voorgaande 2 variabelen reflecteerden vooral over het individu, deze laatste variabele richt zich meer op het bedrijf zelf. Deze variabele werd bepaald door items zoals 'Werknemers zijn waarschijnlijk trots te zeggen dat ze bij deze organisatie werken' en 'Ik zou het prestigieus vinden om in deze organisatie te werken'. Opnieuw is de interne consistentie goed met  $\alpha = 0,845$ .

Tenslotte werd er nog een betrouwbaarheidstest gedaan om de interne consistentie te bereken van het totale construct organisatieattractiviteit. Deze bedraagt  $\alpha = 0,929$ .

### 3.2.2 Credibiliteit

Om na te gaan of de informatie die in de mail stond wel als vertrouwelijk werd gepercipieerd, werden er 5 items in de enquête geïntegreerd die de credibiliteit van de informatie weergaf en die elk op een 5-puntenschaal gemeten werden. Deze items werden gebaseerd op een onderzoek van Van Hoyer & Lievens (2007b). De ankerpunten werden opgesteld conform 3.2.1. De klemtoon werd hier gelegd op de informatie die de werknemer-vriend vertelde aan de potentiële sollicitant. De respondenten konden hier antwoorden op vragen zoals 'Ik geloof de informatie die Tom geeft in zijn e-mail' en 'Ik denk dat de informatie van Tom klopt'. De betrouwbaarheid van dit meetinstrument wordt ook in dit onderzoek bevestigd ( $\alpha = 0,965$ ).



## 4 RESULTATEN

---

In tabel 2 worden de correlaties tussen de verschillende variabelen weergegeven, alsook het aantal geldige waarnemingen, het gemiddelde en de standaardvariatie per variabele. De variabelen die organisatieattractiviteit meten inclusief het construct zelf, worden tenslotte weergegeven met hun betrouwbaarheidsniveaus. Aangezien er enkele variabelen zijn die als dummyvariabele werden opgenomen in de Pearson correlatietest, wordt er in tabel 3 vermeld hoe deze variabelen moeten geïnterpreteerd worden op basis van hun scores.

De betrouwbaarheidsbevindingen van het construct organisatieattractiviteit komen ook weer naar boven in deze correlatietabel. Zowel de attitude, de intentie en de prestige kennen een zeer sterke correlatie met organisatieattractiviteit. Onderling zijn deze drie dimensies eveneens positief gecorreleerd. Er kan wel opgemerkt worden dat deze correlatieniveaus onderling minder sterk zijn dan dat ze zijn met het construct organisatieattractiviteit. Zoals voorgaand onderzoek heeft aangetoond, wordt het hier ook duidelijk dat de intentie tot solliciteren en de prestige van de organisatie positief gecorreleerd zijn (Chhabra & Sharma, 2014; Sivertzen et al., 2013). Verder valt het op dat een student die hogere punten behaalde in zijn laatste studiejaar, deze organisatie doorgaans minder aantrekkelijk vindt als werkgever ( $r = -0,086$ ;  $p = 0,046$ ).

Verder is er in de correlatietabel al een eerste bevestiging te vinden wat hypothese 1 betreft, maar niet wat hypothese 4 betreft. De eerste hypothese werd opgebouwd rond de gedachte dat een organisatie minder aantrekkelijk zou zijn indien deze een beloning zou toekennen voor het voeren van WOM. Dit verband is terug te vinden in de drie deelconstructen van en organisatieattractiviteit zelf in tabel 2. Wanneer een organisatie WOM beloont, zal de attitude van de sollicitant ten opzichte van de organisatie dalen ( $r = -0,177$ ;  $p = 0,000$ ). Dit is eveneens het geval voor de intentie die de sollicitant heeft om bij deze organisatie te solliciteren ( $r = -0,153$ ;  $p = 0,000$ ). Ook zal de prestige van de organisatie lager gepercipieerd worden door de sollicitant als hij weet dat er een beloning vasthangt aan de WOM ( $r = -0,139$ ;  $p = 0,001$ ). Ten slotte wordt er gevonden dat de gehele organisatieattractiviteit lager zal liggen bij een beloonde WOM ( $r = -0,175$ ;  $p = 0,000$ ).

Tabel 2: Observaties, gemiddelden, standaarddeviaties, correlaties en Cronbach's Alphas.

	N	$\bar{x}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Geslacht	580	0,60	0,49	-									
2. Leeftijd	580	22,39	1,20	<b>-0,157**</b>	-								
3. Diploma	579	0,88	0,32	-0,059	<b>0,352**</b>	-							
4. Punten	526	67,70	5,83	<b>-0,116**</b>	0,037	<b>0,114**</b>	-						
5. Beloning	580	0,91	0,29	<b>-0,095*</b>	0,053	0,015	0,051	-					
6. Reward Me of Reward Both	528	0,47	0,50	0,009	0,066	0,005	<b>0,103*</b>	/	-				
7. Attitude	580	3,24	0,76	<b>0,108**</b>	-0,011	-0,013	-0,072	<b>-0,177**</b>	0,030	( $\alpha=0,876$ )			
8. Intentie	580	2,89	0,72	0,045	0,002	0,001	<b>-0,098*</b>	<b>-0,153**</b>	0,035	<b>0,767**</b>	( $\alpha=0,815$ )		
9. Prestige	580	2,84	0,68	0,008	0,026	-0,039	-0,064	<b>-0,139**</b>	0,040	<b>0,665**</b>	<b>0,717**</b>	( $\alpha=0,845$ )	
10. Organisatieattractiviteit	580	2,99	0,65	0,062	0,005	-0,019	<b>-0,086*</b>	<b>-0,175**</b>	0,039	<b>0,907**</b>	<b>0,920**</b>	<b>0,873**</b>	( $\alpha=0,929$ )

\*p < .05 (2-tailed); \*\* p < .01 (2-tailed)

Tabel 3: Dummyvariabelen en de respectievelijke scores

Variabele	Score 0	Score 1
<b>Geslacht</b>	Man	Vrouw
<b>Diploma</b>	Bachelor	Master
<b>Beloning</b>	Nee	Ja
<b>Reward Me of Reward Both</b>	<i>Reward Me</i> (enkel werknemer)	<i>Reward Both</i> (werknemer en sollicitant)

De vierde hypothese stelt dat een sollicitant de organisatie aantrekkelijker zou vinden indien hij in de beloning voor WOM mocht delen dan wanneer enkel de werknemer over de beloning kon beschikken. Deze stelling wordt echter op geen enkele dimensie bevestigd via de Pearson correlatietest, inclusief het construct organisatieattractiviteit (tabel 2).

Hoewel een correlatietest al een eerste richting aangeeft om de hypothesen te onderzoeken, werden er bijkomende lineaire en hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd. Hierbij werden in een eerste stap de controlevariabelen ingegeven. Dit zijn het geslacht en de leeftijd van de respondent, alsook het diploma dat hij momenteel aan het behalen is en de punten die hij behaald heeft in zijn laatste studiejaar. In een tweede stap werden dan de gemanipuleerde variabelen toegevoegd.

Concreet worden de regressieresultaten voor de eerste hypothese weergegeven in tabel 4. De variabele die hier gemanipuleerd wordt, is het al dan niet toekennen van een beloning door de organisatie voor WOM. Deze variabele wordt onderzocht voor de verschillende deeldimensies van organisatieattractiviteit en tenslotte voor het construct zelf.

In een eerste stap blijkt dat geslacht een significant invloed heeft op de attitude die de sollicitant heeft ten opzichte van de organisatie. Een vrouwelijke student neemt een positievere houding aan ten aanzien van deze organisatie ( $\beta = 0,134$ ;  $p = 0,003$ ). Het gehele model met enkel de controlevariabelen verklaart 2,2% van de variantie in de attitude ( $p = 0,020$ ). Wanneer beloning als onafhankelijke variabele wordt toegevoegd in een tweede stap, bedraagt de bijkomende verklaringskracht 3,4% ( $p = 0,000$ ). Ook hier zal een vrouwelijke student zich positiever opstellen ten opzichte van deze organisatie ( $\beta = 0,117$ ;  $p = 0,008$ ). Het toekennen van een beloning voor het voeren van WOM zal er dan weer voor zorgen dat de sollicitant een negatievere attitude gaat aannemen ten aanzien van de organisatie ( $\beta = -0,185$ ;  $p = 0,000$ ).

De punten die de sollicitant heeft behaald in zijn laatste studiejaar hebben in de eerste stap een significant verband met de intentie die hij heeft om te solliciteren. Hoe hoger het aantal punten dat de sollicitant behaald heeft in zijn laatste studiejaar, hoe kleiner de kans dat de student bij deze organisatie zou solliciteren ( $\beta = -0,107$ ;  $p = 0,016$ ). Echter is dit model niet significant bevonden ( $p = 0,083$ ). In de tweede stap wordt er aangetoond dat studenten met hogere punten doorgaans minder geneigd zijn om bij deze organisatie te solliciteren ( $\beta = -0,097$ ,  $p = 0,027$ ). Verder wordt er in deze stap weergegeven dat een individu minder gewillig is om te solliciteren bij deze organisatie als hij weet dat deze werkt met een beloningssysteem voor WOM ( $\beta = -0,158$ ;  $p = 0,000$ ). Het toevoegen van de variabele beloning heeft een bijkomende verklaringskracht van 2,5% ( $p = 0,000$ ). Het gehele model met de onafhankelijke variabele beloning inclusief verklaart significant 4% van de variantie van de intentie ( $p = 0,001$ ).

Tabel 4: Lineaire en hiërarchische regressieanalyse voor beloning en organisatieattractiviteit inclusief de drie dimensies.

	Attitude		Intentie		Prestige		Organisatieattractiviteit	
	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )
<b>Controlevariabelen</b>								
Geslacht	<b>0,134**</b>	<b>0,117**</b>	0,080	0,066	0,049	0,037	<b>0,099*</b>	0,083
Leeftijd	0,030	0,036	0,031	0,037	0,066	0,071	0,046	0,052
Diploma	-0,002	-0,003	0,003	0,001	-0,051	-0,052	-0,018	-0,019
Punten	-0,086	-0,075	<b>-0,107*</b>	<b>-0,097*</b>	-0,064	-0,055	<b>-0,095*</b>	-0,084
<b>Onafhankelijke variabele</b>								
Beloning	-	<b>-0,185**</b>	-	<b>-0,158**</b>	-	<b>-0,143**</b>	-	<b>-0,181**</b>
R <sup>2</sup>	<b>0,022*</b>	<b>0,056**</b>	0,016	<b>0,040**</b>	0,010	<b>0,030**</b>	0,017	<b>0,050**</b>
Adj. R <sup>2</sup>	<b>0,015*</b>	<b>0,047**</b>	0,008	<b>0,031**</b>	0,003	<b>0,021**</b>	0,010	<b>0,041**</b>
$\Delta R^2$	<b>0,022*</b>	<b>0,034**</b>	0,016	<b>0,025**</b>	0,010	<b>0,020**</b>	0,017	<b>0,032**</b>

\*p < .05 (2-tailed); \*\* p < .01 (2-tailed)

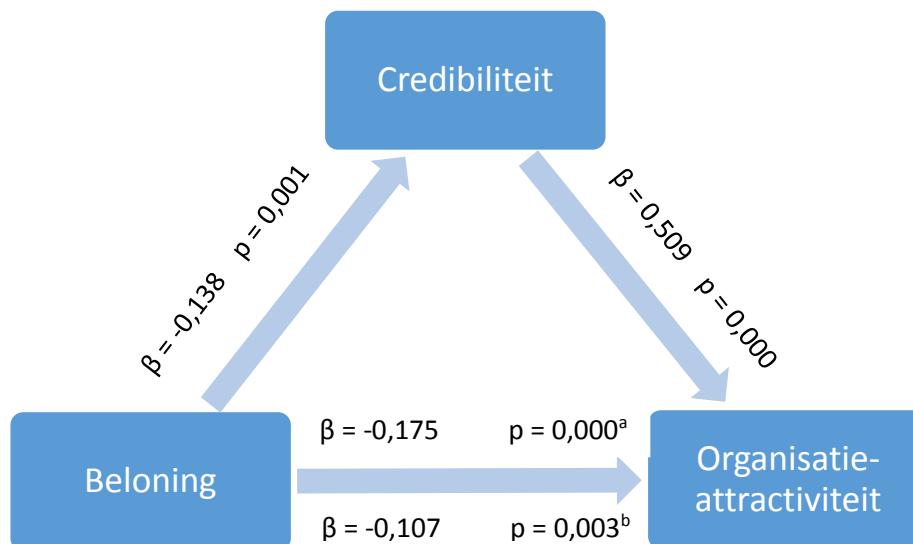
De laatste dimensie van organisatieattractiviteit is de gepercipieerde prestige van de organisatie door de sollicitant. In de eerste stap is er geen enkele controlevariabele die significant gelinkt kan worden aan deze dimensie. Het model is eveneens niet bruikbaar ( $p = 0,257$ ). Het toevoegen van de variabele beloning in de tweede stap brengt hier verandering in. De bijkomende verklaringskracht van het model is 2% ( $p = 0,001$ ). De totale variantie voor prestige wordt voor 3% verklaard ( $p = 0,007$ ). De organisatie zal een lagere prestige hebben in de ogen van de sollicitant als het beloningen toekent voor het voeren van WOM ( $\beta = -0,143$ ;  $p = 0,001$ ).

Ten slotte wordt er gekeken naar het construct organisatieattractiviteit. In de eerste stap hebben zowel het geslacht van de sollicitant als de behaalde punten in het laatste studiejaar een significante impact op de organisatieattractiviteit. Echter is het gehele model net niet significant ( $p = 0,059$ ). Na het toevoegen van de variabele beloning wordt het model wel significant met een bijkomende verklaringskracht van 3,2% ( $p = 0,000$ ). Dit gaat ten koste van de controlevariabelen die niet langer als significant bevonden worden. Beloning blijkt wel een significante impact te hebben op de organisatieattractiviteit. Een organisatie is in het algemeen minder aantrekkelijk als het werkt met een beloonde WOM ( $\beta = -0,181$ ;  $p = 0,000$ ). De verklaringskracht van het gehele model is 5% ( $p = 0,000$ ).

Bij de controlevariabelen zijn hier en daar tegenstrijdigheden terug te vinden. Het geslacht van de sollicitant blijkt een significante impact te hebben op de attitude die hij heeft ten opzichte van de organisatie, maar dit wordt niet verder doorgetrokken naar de andere dimensies of de organisatieattractiviteit in de tweede stap. De behaalde punten in het laatste studiejaar van de sollicitant worden enkel als significant aanzien bij de intentie die de sollicitant heeft om te solliciteren bij de organisatie alsook in de eerste stap van organisatieattractiviteit. Waar in dit onderzoeksopzet wel een unanieme overeenstemming is, betreft het feit dat het toekennen van een beloning voor WOM de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever in het gedrang laat komen. De eerste hypothese wordt dus bevestigd.

De tweede hypothese in dit onderzoek stelt dat het effect van het al dan niet toekennen van een bonus voor mond-aan-mond-communicatie gemedieerd zal worden door credibiliteit. Om dit te kunnen nagaan, dienen er meerdere regressieanalyses te gebeuren volgens de *causal steps approach* van Baron & Kenny (1986). Algemeen genomen is het zo dat

- de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele significant is;
- de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator significant moet zijn;
- de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele ook significant moet zijn;
- de significante relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele moet gedeeltelijk verdwijnen (partiële mediatie) of volledig verdwijnen (volledige mediatie) van zodra de mediator wordt toegevoegd. De resultaten van deze *causal steps approach* zijn te vinden in onderstaand schema (figuur 3).



Figuur 3: Schema dat de relatie weergeeft welke verklaring de mediator credibiliteit heeft op de relatie tussen het al dan niet toekennen van een beloning voor WOM en de organisatieattractiviteit na het bekomen van de regressieanalyses.

<sup>a</sup> = De relatie tussen beloning en organisatieattractiviteit voor de mediator credibiliteit.

<sup>b</sup> = De relatie tussen beloning en organisatieattractiviteit na de mediator credibiliteit.

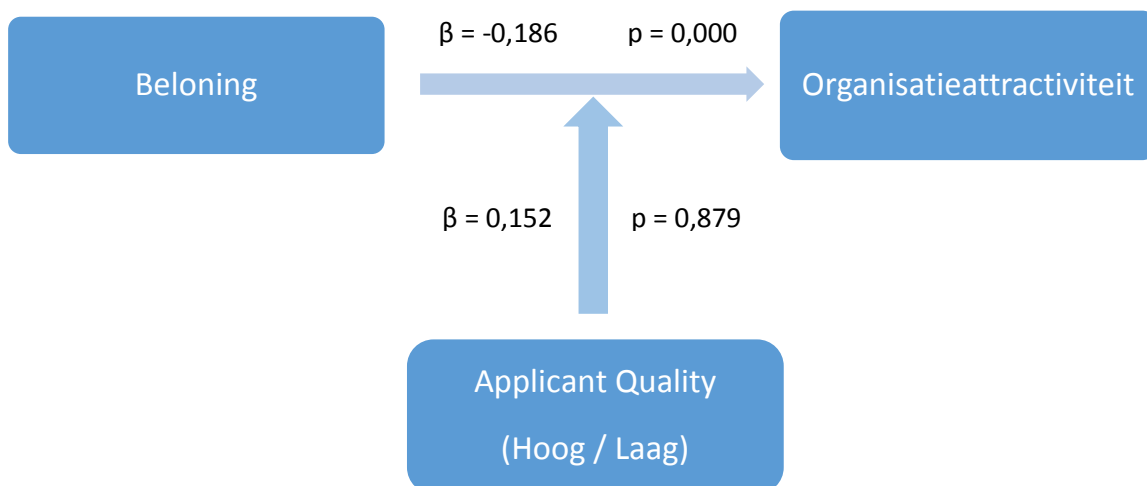
De relatie tussen het al dan niet toekennen van een beloning heeft een significante impact op de organisatieattractiviteit ( $\beta = -0,175$ ;  $p = 0,000$ ). Dit model verklaart 3,1% van de variantie ( $R^2 = 0,031$ ;  $p = 0,000$ ). Zoals aangetoond in de voorgaande hypothese zal het toekennen van een beloning voor WOM de organisatieattractiviteit laten dalen. Ook heeft het al dan niet toekennen van een beloning een significante impact op de geloofwaardigheid van de werkgeversinformatie ( $\beta = -0,138$ ;  $p = 0,001$ ). De variabele beloning verklaart voor 1,9% de variantie van credibiliteit ( $R^2 = 0,019$ ;  $p = 0,001$ ). De organisatie zal dus als minder geloofwaardig overkomen bij de GenMe sollicitant indien deze werkt



met een systeem van beloonde WOM. Vervolgens wordt er ook een significante impact geregistreerd van de credibiliteit op de organisatieattractiviteit ( $\beta = 0,509$ ;  $p = 0,000$ ). Dit model verklaart 25,9% van de variantie ( $R^2 = 0,259$ ;  $p = 0,000$ ). Indien de organisatie als geloofwaardig overkomt, zal de organisatieattractiviteit ook stijgen. Tenslotte wordt het effect van het al dan niet toekennen van een beloning op de organisatieattractiviteit gemedieerd door credibiliteit. De relatie is nog steeds significant waardoor er geen sprake kan zijn van volledige mediatie ( $\beta = -0,107$ ;  $p = 0,003$ ). Het model verklaart een bijkomende variantie van 24% ( $p = 0,000$ ). De variantie van organisatieattractiviteit wordt door beide variabelen voor 27,1% verklaard ( $R^2 = 0,271$ ;  $p = 0,000$ ). Om na te gaan of er sprake is van een partiële mediatie, werd een Sobel-test uitgevoerd. Deze test gaat na of het indirecte effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele via de mediator significant is. Na het uitvoeren van de test blijkt dat de relatie tussen beloning en organisatieattractiviteit wel degelijk gemedieerd wordt door credibiliteit ( $z = -4,094$ ;  $p = 0,000$ ). Wanneer de organisatie een beloning toekent voor het voeren van WOM, zal de organisatie minder aantrekkelijk zijn voor de sollicitant omdat deze als minder geloofwaardig zal overkomen. De tweede hypothese wordt dus bevestigd.

De derde hypothese vertrekt vanuit de veronderstelling dat de relatie tussen beloning en organisatieattractiviteit gemodereerd wordt door de kwaliteit van de sollicitant (*applicant quality*). 'Een moderator is een kwalitatieve (vb. geslacht, afkomst, sociale klasse) of een kwantitatieve (vb. hoogte van beloning) variabele die de richting en/of sterkte beïnvloedt van de relatie tussen een onafhankelijke of predictor variabele en een afhankelijke of criterium variabele' (Baron & Kenny, 1986, p.2).

Om de *applicant quality* te vatten als moderator, wordt er in dit onderzoeksopzet gekeken naar de punten die de student behaald heeft in het laatste studiejaar. Hiervoor worden de waarden van de schaalvariabele punten gestandaardiseerd. Deze worden vervolgens samen met de variabele beloning opgenomen als interactieterm in een regressieanalyse. In onderstaande figuur worden de bevindingen weergegeven (figuur 4).



Figuur 4: Schema dat de relatie weergeeft welke verklaring de moderator applicant quality heeft op de relatie tussen het al dan niet toekennen van een beloning voor WOM en de organisatieattractiviteit na het bekomen van de regressieanalyses.

In lijn met vorige hypothesen blijkt ook hier beloning voor WOM een negatieve impact te hebben op de aantrekkelijkheid van de organisatie ( $\beta = -0,186$ ;  $p = 0,000$ ). De reden dat deze bèta verschilt met de bèta uit hypothese 2, is het feit dat de gestandaardiseerde waarden van de variabele punten mee werden genomen in de eerste stap van de hiërarchische regressieanalyse. Dit is niet het geval bij hypothese 2. Wat de *applicant quality* als moderator betreft, wordt er geen significant verband gevonden ( $\beta = 0,152$ ;  $p = 0,879$ ). Door het gebrek aan een significant verband wordt de analyse hier gestopt. De derde hypothese die stelt dat de relatie tussen een beloning voor WOM en organisatieattractiviteit gemodereerd wordt door de kwaliteit van de sollicitant, is niet bevestigd.

De methode van de eerste hypothese wordt doorgetrokken om de vierde hypothese te onderzoeken. Ook hier worden de controlevariabelen in een eerste regressieanalyse ingevoerd om dan de variabele rond het beloningssysteem (*Reward Me* of *Reward Both*) er bij in te voegen in de tweede stap. Zowel de verschillende deeldimensies als organisatieattractiviteit zelf worden via deze lineaire en hiërarchische regressieanalyse weergegeven in tabel 5.

Voor de variabele attitude wordt er in de eerste stap een significant verband gevonden met de controlevariabele geslacht ( $\beta = 0,117$ ;  $p = 0,012$ ). Echter verklaren deze geen significante variantie van de attitude ( $p = 0,091$ ). Het verband tussen geslacht en attitude wordt ook teruggevonden in de tweede stap ( $\beta = 0,117$ ;  $p = 0,012$ ). Het verschil in beloningssysteem is niet significant ( $\beta = 0,025$ ;  $p = 0,589$ ). Het model is eveneens niet bruikbaar ( $p = 0,140$ ).

Bij de variabele intentie komt er een gelijkaardig verhaal opduiken. De controlevariabele punten wordt als significant bevonden in de eerste stap ( $\beta = -0,092$ ;  $p = 0,047$ ). Echter is de verklarende kracht van de controlevariabelen op de intentie niet significant ( $p = 0,241$ ). In de tweede stap blijft de variabele punten significant ( $\beta = -0,095$ ;  $p = 0,042$ ). Het verschil tussen *Reward Me* en *Reward Both* is niet significant ( $\beta = 0,025$ ;  $p = 0,550$ ). Hier is de interpretatie van de resultaten echter ook niet relevant vanwege het niet significante model ( $p = 0,328$ ).

De prestige van de organisatie is de laatste dimensie die organisatieattractiviteit besluit. Hier wordt geen significante controlevariabele gevonden, noch in de eerste stap, noch in de tweede. Beide modellen zijn daarenboven niet significant (respectievelijk  $p = 0,340$  en  $p = 0,431$ ). De sollicitant zal de organisatie tevens niet als prestigieuzer aanzien omdat hij mag delen in de beloning ( $\beta = 0,027$ ;  $p = 0,552$ ).

De organisatieattractiviteit sluit deze hypothese af. Het gelijkaardige verhaal van de variabele prestige komt hier naar boven. Noch in de eerste stap, noch in de tweede stap worden er significante controlevariabelen gevonden. De modellen verklaren tevens geen significante variantie om de organisatieattractiviteit te vatten (respectievelijk  $p = 0,183$  en  $p = 0,252$ ). De sollicitant maakt ten slotte geen onderscheid tussen een *Reward Me* of *Reward Both* systeem ( $\beta = 0,029$ ;  $p = 0,535$ ).

In geen enkele dimensie wordt een significant verband gevonden met het soort beloningssysteem, noch in het construct organisatieattractiviteit. De sollicitant maakt met andere woorden geen onderscheid of hij al dan niet mag delen in de beloning. De vierde hypothese wordt niet bevestigd.

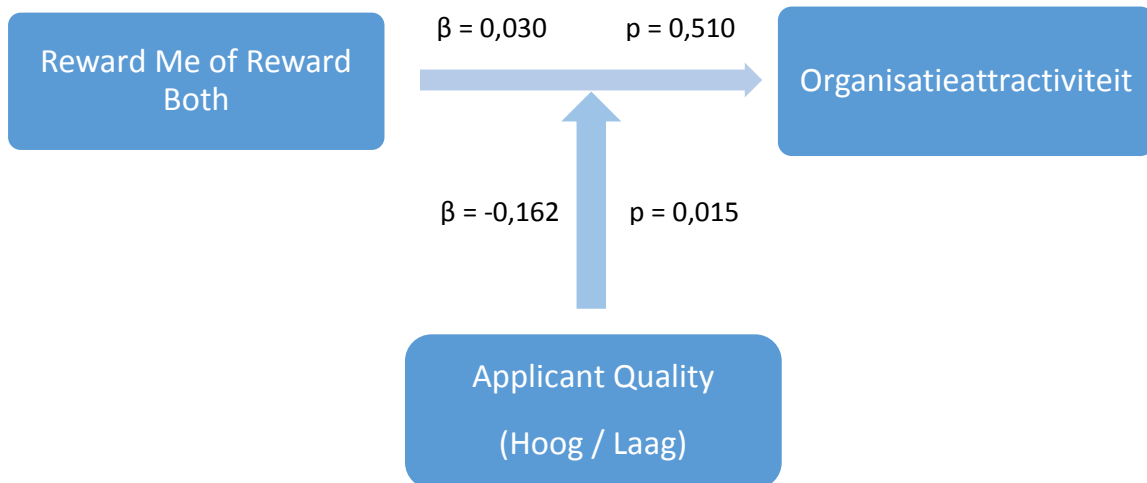
Vermits aan de eerste voorwaarde van de *causal steps approach* van Baron & Kenny (1986) niet voldaan is, kan de vijfde hypothese ook niet bevestigd worden. Ook de tweede voorwaarde is niet significant ( $\beta = 0,051$ ;  $p = 0,239$ ). Het uitvoeren van een Sobel-test is niet meer van toepassing.

Tabel 5: Lineaire en hiërarchische regressieanalyse voor het beloningssysteem en organisatieattractiviteit inclusief de drie dimensies.

	Attitude		Intentie		Prestige		Organisatieattractiviteit	
	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )	Stap 1 ( $\beta$ )	Stap 2 ( $\beta$ )
<b>Controlevariabelen</b>								
Geslacht	<b>0,117*</b>	<b>0,117*</b>	0,064	0,064	0,035	0,035	0,082	0,081
Leeftijd	0,032	0,030	0,028	0,026	0,066	0,065	0,045	0,043
Diploma	-0,009	-0,008	-0,004	-0,003	-0,063	-0,061	-0,027	-0,025
Punten	-0,070	-0,073	<b>-0,092*</b>	<b>-0,095*</b>	-0,053	-0,056	-0,080	-0,083
<b>Onafhankelijke variabele</b>								
Reward Me of Reward Both	-	0,025	-	0,025	-	0,027	-	0,029
R <sup>2</sup>	0,017	0,017	0,012	0,012	0,010	0,010	0,013	0,014
Adj. R <sup>2</sup>	0,008	0,007	0,003	0,002	0,001	0,000	0,005	0,003
$\Delta R^2$	0,017	0,001	0,012	0,001	0,010	0,001	0,013	0,001

\*p < .05 (2-tailed); \*\* p < .01 (2-tailed)

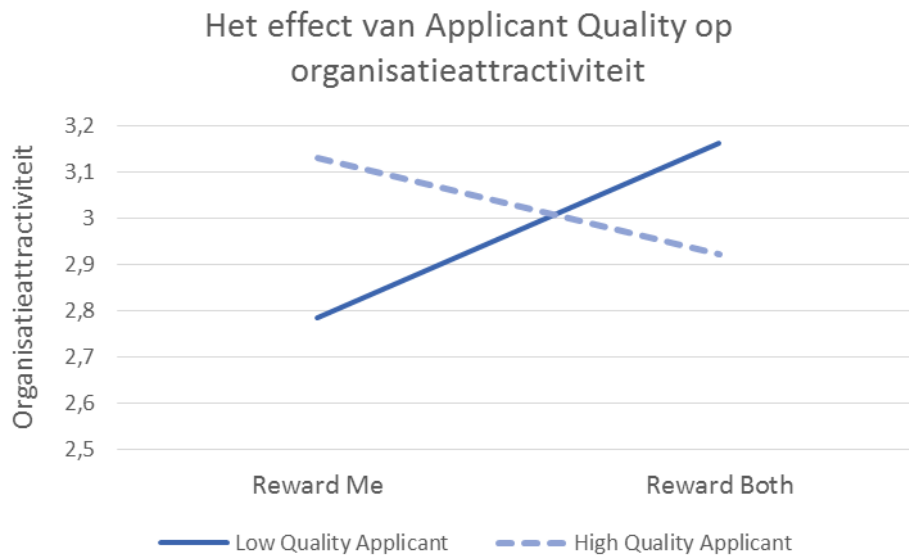
Dit hoofdstuk wordt afgesloten met het testen van de zesde en laatste hypothese. Deze stelt dat de relatie tussen organisatieattractiviteit en het beloningssysteem (*Reward Me* of *Reward Both*) gemodereerd wordt door de *applicant quality*. De resultaten worden hieronder getoond (figuur 5).



Figuur 5: Schema dat de relatie weergeeft welke verklaring de moderator *applicant quality* heeft op de relatie tussen het beloningssysteem voor WOM en de organisatieattractiviteit na het bekomen van de regressieanalyses.

In de eerste stap van de hiërarchische regressie worden enkel de variabele *Reward Me* of *Reward Both* en de gestandaardiseerde waarden van de schaalvariabele punten ingegeven. Beide variabelen hebben geen significant verband met organisatieattractiviteit. Daarenboven is het model als niet significant bepaald ( $R^2 = 0,007$ ;  $\Delta R^2 = 0,002$ ;  $p = 0,206$ ). Na het toevoegen van de interactieterm tussen *Reward Me* of *Reward Both* en de gestandaardiseerde variabele punten, wordt het model wel significant. De bijkomende variantie die het model met de interactieterm verklaart is 1,2% ( $p = 0,015$ ). Tevens is het globale model ook significant ( $R^2 = 0,019$ ;  $\Delta R^2 = 0,013$ ;  $p = 0,029$ ). Zoals geïllustreerd in figuur 5 is de interactieterm significant op de relatie tussen het beloningssysteem en de organisatieattractiviteit ( $\beta = -0,162$ ;  $p = 0,015$ ).

Om dit verband beter te kunnen interpreteren, wordt verwezen naar figuur 6.



Figuur 6: Het effect van applicant quality op de organisatieattractiviteit in de vergelijking tussen een Reward Me of een Reward Both beloningssysteem voor WOM.

Allereerst wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee situaties. In de *Reward Me* situatie krijgt enkel de werknemer van de organisatie een beloning voor het voeren van WOM. Bij de *Reward Both* situatie zal zowel de werknemer als de sollicitant een beloning krijgen omdat de sollicitant door WOM is aangebracht. Daarnaast wordt de *Low Quality Applicant* (LQA) vergeleken met de *High Quality Applicant* (HQA). Zoals de bovenstaande figuur illustreert, is het zo dat een LQA de organisatie minder aantrekkelijk zal vinden als enkel de werknemer een beloning krijgt in vergelijking met een HQA. Omgekeerd geldt dat in de situatie waar zowel werknemer als sollicitant beloond worden voor de WOM, de LQA de organisatie aantrekkelijker zal percipiëren dan de HQA. De *applicant quality* fungeert duidelijk als een moderator op de relatie tussen het soort beloningssysteem en de organisatieattractiviteit. Hoe hoger de kwaliteit van de sollicitant, hoe minder aantrekkelijk hij de organisatie zal vinden als deze zowel de werknemer als de sollicitant zal belonen voor WOM. Echter werd er een omgekeerd verband verwacht dan dat er hier te lezen valt. Volgens Walker et al. (2008) stelt een HQA zich kritischer op. Daardoor werd verwacht dat deze zou willen delen in de beloning voor WOM. Echter toont het resultaat dat een HQA zich net afkerig opstelt ten opzichte van een *Reward Both* systeem. Hypothese 6 wordt bevestigd in die zin dat de *applicant quality* de relatie tussen het beloningssysteem en de organisatieattractiviteit modereert, maar in de tegenovergestelde richting dan verwacht.

## 5 DISCUSSIE

---

### 5.1 HOOFDCONCLUSIE

Het doel van dit onderzoek was om de effecten van een beloonde WOM op de organisatieattractiviteit te onderzoeken. De onderzoeksopzet hiertoe was tweeledig. In een eerste deel werd er nagegaan hoe het al dan niet toekennen van een beloning zich verhoudt ten opzichte van de organisatieattractiviteit. Verder werd nagegaan of de geloofwaardigheid van de informatie als mediator fungeerde in de hierboven beschreven relatie. Dit eerste deel werd afgesloten met het testen van de *applicant quality* als moderator op de relatie tussen beloning en organisatieattractiviteit (5.1.1). Het tweede deel onderzocht of een *Reward Me* beloningssysteem een ander effect op de organisatieattractiviteit zou hebben dan een *Reward Both* beloningssysteem voor WOM. Ook hier werd credibiliteit als mediator onderzocht en de *applicant quality* als moderator (5.1.2).

#### 5.1.1 De relatie tussen het al dan niet belonen van WOM op de organisatieattractiviteit, gemedieerd door credibiliteit en gemodereerd door *applicant quality*.

In de huidige rekruteringscontext kan WOM het verschil maken tussen de verschillende rekruteringskanalen van een organisatie. WOM is namelijk het rekruteringskanaal bij uitstek dat het meeste variantie in de aantrekkelijkheid van de organisatie als werkgever kan verklaren (Van Hoyer, 2012). Daarom is het niet onlogisch dat organisaties dit rekruteringsmedium onder controle trachten te krijgen. Dit zou men kunnen doen door de externe motivatie te voeden van de werknemer om over te gaan tot WOM (Van Hoyer, 2013). Echter blijkt in een eerste onderzoek van Van Hoyer, Weijters & Lievens (2014) dit een nefast effect te hebben op de organisatieattractiviteit voor de potentiële sollicitant. In het onderzoek van Van Hoyer et al. (2014) was het immers zo dat bij een steekproef van 100 werklozen de organisatieattractiviteit lager is indien WOM gekoppeld wordt aan een bonus. Deze relatie was echter nog niet specifiek onderzocht voor Generation Me sollicitanten. De resultaten van Van Hoyer et al. (2014) kunnen doorgetrokken worden naar de jongere populatie aan sollicitanten. Er werd immers een negatief verband geconstateerd tussen het toekennen van een bonus voor WOM en de organisatieattractiviteit. Ook werd deze relatie teruggevonden voor de drie deeldimensies die organisatieattractiviteit opbouwen: de attitude die de sollicitant heeft ten opzichte van de organisatie, de intentie die hij heeft om bij de organisatie te solliciteren en de mate waarin hij de organisatie als prestigieus aanziet (Highhouse et al., 2003). GenMe sollicitanten zullen een organisatie dus als minder aantrekkelijk percipiëren wanneer ze weten dat het werkt met een systeem van beloonde WOM. Deze bevindingen zijn met andere woorden een generatie overschrijdend fenomeen.

Vervolgens werd nagegaan of de relatie tussen het al dan niet belonen van WOM en de organisatieattractiviteit gemedieerd wordt door credibiliteit. Deze variabele kan opgedeeld worden in twee luiken, namelijk de zender van de boodschap en de inhoud van de boodschap. In dit onderzoeksopzet was de boodschapper een werknemer-vriend van de potentiële sollicitant. Een dergelijk persoon is immers beter te vertrouwen, wekt sympathie op bij de sollicitant en heeft expertise over hetgene dat hij vertelt (Hovland et al., 1953; Perloff, 1993). Ook is een vriend, naast de *job incumbent*, een vertrouwelijk kanaal waarbij het waarschijnlijker is dat de ontvanger van de informatie de boodschap zal geloven (Hovland et al., 1953). Ten slotte volstond het om in de mail enkel positieve informatie over de organisatie te vermelden vanwege het vriendschappelijke karakter tussen de respondent en de werknemer-vriend (Fisher et al., 1979). Aangezien er in de mate van het mogelijke voldaan was aan het zo geloofwaardig mogelijk maken van de boodschapper, werd in dit onderzoek vooral gefocust op de geloofwaardigheid van de informatie als mediator. In het opzet van deze masterproef werd niet veel informatie gegeven over noch de organisatie, noch de vacature, was er geen tweezijdige communicatie, geen persoonlijke focus en ten slotte geen sociale aanwezigheid van de boodschapper (Allen et al., 2004). Al deze factoren zorgen voor een negatieve impact op de geloofwaardigheid van de informatie. De resultaten van deze masterproef bevonden dat de relatie tussen het al dan niet belonen van WOM en de organisatieattractiviteit effectief gemedieerd wordt door credibiliteit. Een organisatie zal als minder geloofwaardig overkomen wanneer het WOM gaat belonen, met als gevolg dat de organisatie een lagere aantrekkelijkheid heeft als werkgever.

Het sluitstuk van dit eerste onderdeel onderzocht of het verband tussen een beloonde WOM en organisatieattractiviteit werd gemodereerd door de *applicant quality*. Vanwege het jonge karakter van de respondenten werd de kwaliteit van de sollicitant gemeten aan de hand van de behaalde punten in het laatste schooljaar (Bretz, 1989; Cohen, 1984; Dye & Reck, 1988). De hypothese kon echter niet bevestigd worden. Dit zou kunnen betekenen dat een sollicitant de attractiviteit van een organisatie sowieso negatief zal beoordelen als hij weet dat het beloningen toekent voor WOM, ongeacht de kwaliteiten waarover hij beschikt.



### 5.1.2 De relatie tussen een Reward Me of Reward Both beloningssysteem voor WOM op de organisatieattractiviteit, gemedieerd door credibiliteit en gemodereerd door *applicant quality*.

Het tweede deel van deze masterproef onderzocht of de organisatieattractiviteit zou variëren indien de organisatie werkt met een *Reward Me* of *Reward Both* systeem. Onder *Reward Me* wordt er verstaan dat enkel de huidige werknemer van de organisatie een beloning zal krijgen voor de WOM. *Reward Both* is wanneer zowel de werknemer als de sollicitant hiervoor beloond worden. Kultalahti & Viitala (2014) rapporteerden dat Generation Me vooral waarde hecht aan de intrinsieke factoren aan een job, met de mogelijkheid tot een flexibel tijdschema. Zo kunnen ze immers zelf hun tijd inplannen en nog voldoende vrije tijd inplannen voor familie en vrienden. Dit betekent inderdaad dat zij geen waarde hechten aan een beloonde WOM. Zij vinden de organisatie bijgevolg niet aantrekkelijker wanneer het een *Reward Both* systeem gebruikt. Loodrecht op de voorgaande resultaten waren deze van Twenge et al. (2010). Volgens hun onderzoek hechten jongere werknemers net meer waarde aan extrinsieke factoren dan de intrinsieke. Generation Me opteert bijgevolg net wel om te kunnen delen in de beloonde WOM. Echter werd er geen significant verband gevonden tussen deze twee beloningssystemen en het effect op de organisatieattractiviteit. Hierdoor sluit dit onderzoek meer aan bij Kultalahti & Viitala (2014) omdat dit zou kunnen betekenen dat deze generatie geen voorkeur heeft voor een extrinsieke beloning. Vervolgens staat het resultaat van dit onderzoek in lijn met deze van Ryu & Feick (2007) die een gelijkaardig onderzoek voerden in de marketingcontext. Zij vonden dat personen die een sterke emotionele band hebben geen onderscheid maken tussen een *Reward Me* of *Reward Both* systeem. In dit onderzoeksopzet ging de respondent uit van een sterke band die hij had met de vriend Tom die de e-mail schreef. De resultaten van Verlegh et al. (2012) kunnen niet doorgetrokken worden naar dit onderzoek. Zij vonden in de marketingcontext dat een *Reward Both* beloningssysteem aantrekkelijker zou zijn voor de ontvanger van de informatie dan een *Reward Me* systeem, maar dat resultaat werd in dit onderzoek niet teruggevonden.

Vermits er geen significante relatie werd gevonden tussen het soort beloningssysteem en de organisatieattractiviteit, kan credibiliteit niet fungeren als mediator. Daarenboven was er ook geen significante relatie tussen het soort beloningssysteem en credibiliteit.

In tegenstelling tot het eerste deel van deze masterproef bleek *applicant quality* wel een onderscheid te maken als moderator in de relatie tussen een *Reward Me* of *Reward Both* beloningssysteem en de organisatieattractiviteit. De LQA – studenten blijken een *Reward Both* beloningssysteem aantrekkelijker te vinden dan een *Reward Me* systeem, terwijl het voor de HQA – studenten net andersom bleek te zijn. Deze laatste groep vindt de organisatie net minder aantrekkelijk indien het ook een beloning aan hen toekent. De *applicant quality* is dus een significante moderator tussen het soort

beloningssysteem en de organisatieattractiviteit, waarbij HQA – studenten afkerig zijn van het delen in een beloning en LQA – studenten voorstander zijn om te delen in een beloning.

## 5.2 PRAKTISCHE IMPLICATIES

WOM als rekruteringsmiddel is dus zeker een interessant medium dat de organisatie kan gebruiken om openstaande vacatures in te vullen. Echter is het niet bevorderlijk om dit communicatiekanaal onder de controle van de organisatie te houden. Het voeden van de extrinsieke motivatie door middel van de toekenning van een beloning zal in het algemeen ervoor zorgen dat de organisatie als minder aantrekkelijk wordt gepercipieerd. Dit is te wijten aan het feit dat de potentiële sollicitant niet langer de informatie gelooft die door WOM is ontstaan. Het spontane en informele karakter van WOM dreigt verloren te gaan door het te koppelen aan bonussen. Ook indien de organisatie werkt met een *Reward Both* systeem, daalt de organisatieattractiviteit voor HQA - studenten. Als de organisatie competente medewerkers wilt toevoegen in hun personeelsbestand, is het toevoegen van een beloning voor WOM een destructief systeem op de organisatieattractiviteit. Een organisatie zal bijgevolg zoveel mogelijk de intrinsieke motivatie van een werknemer moeten voeden zodat deze zal overgaan tot het voeren van WOM (Van Hoye, 2013).

Dit onderzoek kan voor het bedrijfsleven concluderen dat WOM geen rekruteringsmedium is dat te controleren valt door middel van bonussen. Een potentiële sollicitant zal een organisatie veel aantrekkelijker vinden indien de positieve WOM op een spontane manier ontsprongen is. Het negatieve effect dat ontstaat door beloningen te koppelen aan WOM kan tevens niet verdoezeld worden door middel van ook een beloning toe te kennen aan de potentiële sollicitant. Voor een LQA zal de organisatie dan wel aantrekkelijker lijken, maar het is de bedoeling dat de organisatie een kwalitatief personeelsbestand krijgt. Daarom is het vooral belangrijk om te focussen op de HQA's. Zij zouden een organisatie net minder aantrekkelijk vinden als deze de sollicitant probeert te overtuigen aan de hand van een beloningssysteem. Toch is het in de praktijk zo dat 28% van de organisaties die WOM belonen, een *Reward Both* beloningssysteem gebruikt (World at Work, 2014).

Hoewel dit onderzoek vond dat het toekennen van beloningen nefast is voor de organisatieattractiviteit, is het toch nog steeds een methode dat in de huidige context van de arbeidsmarkt gebruikt wordt. Volgens een onderzoek van World at Work (2014) werkt maar liefst 63% van de organisaties met een *referral program*. Zo kent Novartis (2015), een farmaceutische international, 2.000\$ toe aan de werknemer die succesvol een andere werknemer kan aanbrenen. Op de website van Career 1 Source (2015) staat er dan weer te lezen dat een dergelijke bonus tot 500\$ kan bedragen. Verder valt in het rapport te lezen dat bonussen in de context van *employee referrals* variëren van minder dan 250\$ tot 5000\$ en meer (World at Work, 2014).

### 5.3 BEPERKINGEN VAN HET ONDERZOEK

Bij het uitzetten van de onderzoeksopzet mag het duidelijk zijn dat deze niet sluitend is. Zo zijn niet alle leeftijden van de Generation Me bevestigd in de steekproef. Deze generatie wordt in de literatuur omschreven als een homogene groep die geboren is in de jaren '80 en '90 en die andere waarden, attitudes, gedragingen of verwachtingen heeft dan vorige generaties (Guillot-Soulez & Soulez, 2014; Twenge, 2006). Echter werden in dit onderzoek enkel personen bevestigd die geboren zijn tussen 1987 en 1993. Het aantal respondenten die de jaren '80 vertegenwoordigden was lager dan de jaren '90 respondenten. Hierdoor werd niet volledig beantwoord aan de definitie van Generation Me.

Vervolgens werd er ook door enkele respondenten gerapporteerd dat ze de mail niet zo duidelijk vonden. Dit kwam omdat ze niet vertrouwd waren met de organisatie, het concept niet goed begrepen of niet volledig aandachtig waren tijdens het beantwoorden van de vragen.

Bovendien verklaren de significante modellen van de onderzoeksopzet niet veel variantie van de onderzochte variabele. De  $R^2$  en Adjusted  $R^2$  scores laag, wat erop duidt dat de verklarende variantie ook laag is. Dit komt omdat organisatieattractiviteit veel ruimer ligt dan enkel het horen van een *employee referral*. Uggerslev et al. (2012) toonden aan dat de persoonlijke match die iemand percipieert met de organisatie de sterkste predictor is van de organisatieattractiviteit doorheen alle rekruteringsfases. Vermits dit onderzoek is opgezet met een fictieve organisatie waar weinig informatie over werd meegedeeld, is het moeilijk voor de respondent om voor zichzelf op te maken of zijn persoonlijkheid zou passen binnen het kader van de organisatie. Chapman et al. (2005) vonden ook dat de PO fit een belangrijke predictor was van organisatieattractiviteit, naast het imago van de organisatie en de rechtvaardigheidspercepties over de organisatie. Ook deze factoren waren opnieuw moeilijk te bepalen voor de respondent, gezien de weinige informatie die ze meekregen over de organisatie.

Verder is het zo dat cross-sectionele data als gevolg heeft dat men geen wijzigingen kan bijhouden doorheen de tijd. Een longitudinaal onderzoek daarentegen zou wel een oorzaak-gevolg relatie kunnen onderzoeken. Een mogelijk voorstel dat wel via een longitudinaal onderzoek zou kunnen uitgevoerd worden staat beschreven in paragraaf 5.4.

Ten slotte kan er nog steeds een effect van monomethodevariantie optreden. Hoewel de enquêtes door verschillende studenten werden afgenomen op verschillende plaatsen, was het zo dat de respondenten zelf de vragen op de survey beantwoordden.

## 5.4 IMPLICATIES VOOR TOEKOMSTIG ONDERZOEK

Er is zeker nog verder onderzoek nodig binnen het domein van WOM. Ten eerste werd in de vorige paragraaf al vermeld dat het cross-sectionele onderzoeksopzet niet toelaat om een oorzaak-gevolg relatie te onderzoeken. Een longitudinale opzet zou wel kunnen onderzoeken wat het gevolg is van het belonen van WOM. Waar deze masterproef vooral heeft aangeduid dat dit systeem waarschijnlijk nadelig is voor de organisatie, is dit nog niet bewezen in de praktijk. Een mogelijk gevolg zou dus kunnen zijn dat de kwaliteit en/of kwantiteit van het sollicitantenbestand daalt omwille van de lagere organisatieattractiviteit door het belonen van WOM.

Daarnaast kan het interessant zijn om een gelijkaardig onderzoek in de toekomst te voeren voor een bestaande organisatie die effectief reële *employee referral programs* gebruikt. Mogelijke voorbeelden van dergelijke organisaties werden weergegeven in paragraaf 5.2. Verder kan toekomstig onderzoek meerdere facetten die organisatieattractiviteit vormen opnemen in de onderzoeksopzet. Wanneer er gewerkt zou worden met bestaande organisaties, zou het probleem van het niet erkennen van de PO fit, het imago en het rechtvaardigheidsbeeld over de organisatie kunnen weggewerkt worden (Chapman et al., 2005; Uggerslev et al., 2012). Daarnaast zijn er nog niet zoveel resultaten te vinden over het *employee referral* concept, wat duidt op een gat binnen de literatuur.

Waar dit onderzoek zich vooral gefocust heeft op de ontvanger van WOM, is het verschil tussen een *Reward Me* of *Reward Both* beloningssysteem voor de zender van WOM nog niet aangetoond binnen de organisationele context.

In een breder kader kan WOM als rekruteringskanaal voor Generation Me ook afgezet worden ten opzichte van de digitale rekruteringskanalen. Eerder onderzoek toonde al aan dat de jongere generaties voorstander zijn van *e-recruitment* (Cho et al., 2013; Corporaal et al., 2013). Dit druist echter in tegen het feit dat de informatie tijdens het rekruteren als geloofwaardiger overkomt wanneer de boodschapper sociaal aanwezig is (Allen et al., 2004). Er is dus nog ruimte om te onderzoeken hoe digitale rekruteringskanalen zich verhouden ten opzichte van WOM rekrutering, of nog, hoe digitale WOM de organisatieattractiviteit beïnvloedt bij Generation Me.

## 6 REFERENTIELIJST

---

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267-299.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Allen, D.G., Van Scotter, J.R., Otondo, R.F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 143-171.

Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Barnard, R., Cosgrove, D., & Welsh, J. (1998). *Chips & pop: Decoding the nexus generation*. Toronto: Malcolm Lester Books.

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(6), 1173-1182.

Beechler, S., & Woodward, I.C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15, 273-285.

Boswell, W.R., Zimmerman, R.D., & Swider, B.W. (2012). Employee job search: Toward an understanding of search context and search objectives. *Journal of Management*, 38, 129-163.

Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and practice*. Boston: PWS-Kent.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18, 103-118.

Breaugh, J.A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(3), 389-416.

Breaugh, J.A., Greising L.A., Taggart J.W., & Chen H. (2003). The relationship of recruiting sources and pre-hire outcomes: examination of yield ratios and applicant quality. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2267–2287.

Breaugh, J.A., & Starke M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management, 26*, 405-434.

Bretz, R.D. (1989). College grade point average as a predictor of adult success: A meta-analytic review and some additional evidence. *Public Personnel Management, 18*, 11–22.

Brown, B.K., & Campion, M.A. (1994). Biodata phenomenology: recruiters' perceptions and use of biographical information in résumé screening. *Journal of Applied Psychology, 79*, 897-908.

Buller, D.B. (1986). Distraction during persuasive communication: A meta-analytic review. *Communication Monographs, 53*, 91-114.

Burke, M.E. (2004). Generational differences strategy report. *Society of Human Resource Management Research, 1-41*.

Career 1 Source (2015). Referral Bonus. <http://www.career1source.com/for-job-seekers/referral-bonus/> .

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 928-944.

Chhabra, N.L., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *Internation Journal of Organizational Analysis, 22*(1), 48-60.

Cho, J., Park, D.J., & Ordonez, Z. (2013). Communication-Oriented Person-Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials' Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies. *Cyberpsychology, behavior and social networking, 16*(11), 794-799.

Cohen, P.A. 1984. College grades and adult achievement: A research synthesis. *Research in Higher Education, 20*, 281–293.

Collins, C.J., & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.

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.

Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H., & Ng, K.Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

Connerley, M.L., Carlson, K.D., & Mecham, R.L. III. (2003). Evidence of differences in applicant pool quality. *Personnel Review*, 32 (1), 22-39.

Corporaal, S., & van Riemsdijk, M. (2013). Attractive work for generation Y: young job seekers' preferences for job and organizational characteristics. *Abstract for a paper presentation at the IX International workshop on human resource management Cadiz University an Pablo de Olavide University*.

Cromheecke, S., Van Hove, G., & Lievens, F. (2013). Changing things up in recruitment: Effects of a 'strange' recruitment medium on applicant pool quantity and quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 410-416.

De Standaard. Babyboomers gaan massaal met pensioen, 5 maart 2013, p7, jir.

Dichter, E (1966). How Word-of-Mouth Advertising Works. *Harvard Business Review* 44 (6), 147-166.

Dohm, A. (2000). Gauging the labor force effects of retiring baby-boomers. *Monthly Labor Review*, July, 17-25.

Dye, D.A. & Reck, M. (1988), *A Literature Review and Meta-Analysis of Education as a Predictor of Job Performance*. Washington: Office of Personnel Research and Development, U.S. Office of Personnel Management.

Eurostat (2014). Job vacancy statistics. [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=157.193.8.199\\_1423590292\\_23.pdf](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/extensions/EurostatPDFGenerator/getfile.php?file=157.193.8.199_1423590292_23.pdf) .

Fisher, C.D., Ilgen, D.R., & Hoyer, W.D. (1979). Source Credibility, Information Favorability, and Job Offer Acceptance. *Academy of Management Journal*, 22(1), 94-103.

Fombrun, C. and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233–258.

Ford, J.K., Quinones, M., Segó, D.J., & Speer-Sorra, J. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45, 511–527.

Ford, J.K., Segó, D., Quinones, M., & Speer-Sora, J. (1991). The construct of experience: A review of the literature and needed research directions. Paper presented at the 6th Annual Conference of the Society of Industrial and Organizational Psychology, St. Louis, MO.

Ganster, D.C., & Dwyer, D.J. (1995). The Effects of Understaffing on Individual and Group Performance in Professional and Trade Occupations. *Journal of Management*, 21(2), 175-190.

Gatewood, R.D., Gowan, M.A. and Lautenschlager, G.J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *The Academy of Management Journal*, 36, 414–427.

Gomes, D., & Neves, J. (2011). Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. *Personnel Review*, 40(6), 684 – 699.

Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332.

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E.F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.

Holley, J. (2008). Generation Y: Understanding the Trend and Planning for the Impact. Bosch, J., & Wong, J. (Voorzitters), *Annual IEEE International Computer Software and Applications Conference*. Symposium gehouden tijdens de bijeenkomst van COMPSAC.

Hovland, C.I., Janis, I.L., & H.H. Kelley. *Communication and Persuasion* (New Haven, Conn.: Yale University Press, 1953).



Hutchinson, K.L., & Brefka, D.S. (1997). Personnel administrators' preferences for résumé content: ten years after. *Business Communication Quarterly*, 60, 67-75.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kirnan, J.P., Farley, J.A., & Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, 42(2), 293-308.

Kristof, A.L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 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, 281-342.

Kultalahti, S., & Viitala, R.L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 569-582.

Meysman, P. (2010). Lighthouse attraction and retention. *From great people to great performance* (pp. 14-39). Hudson Lighthouse.

Ng, E.S.W., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292.

Ng, E.S.W., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2012). *Managing the new workforce: international perspectives on the millennial generation*. Cheltenham: Edward Elgar.

Novartis (2015). Compensation and Benefits. [http://www.pharma.us.novartis.com/info/careers/compensation-and-benefits.jsp?usertrack.filter\\_applied=true&Novald=4029462121356126254](http://www.pharma.us.novartis.com/info/careers/compensation-and-benefits.jsp?usertrack.filter_applied=true&Novald=4029462121356126254) .

Perloff, R.M. (1993). *The dynamics of persuasion*. Hillside, NJ: Erlbaum.

Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868–897.

Quinones, M.A., Ford, J.K., & Teachout, M.S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887–910.

Rynes, S.L. (1989). *Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions* (CAHRS Working Paper #89-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

Rynes, S.L. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: a call for new research directions. In Dunnette, M.D. and Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, 2nd ed., pp. 399–444). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists.

Rynes, S.L., Orliczky, M.O., & Bretz, R.D. (1997). Experienced hiring versus college recruiting: practices and emerging trends. *Personnel Psychology*, 50, 309-339.

Ryu, G., & Feick, L. (2007). A Penny for Your Thoughts: Referral Reward Programs and Referral Likelihood. *Journal of Marketing*, 71, 84-94.

Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a new generation of graduates. *Education and Training*, 50(5), 366-378.

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, 473 – 483.

Sørensen, J.B. (2004). Recruitment-based competition between industries: a community ecology. *Industrial and Corporate Change*, 13(1), 149-170.

Talmage, C. (2012). Applicant Quality: Exploring the Differences Between Organizational and Third-Party Websites. *Social Science Computer Review*, 30(2), 240-247.

Thoms, P., McMasters, R., Roberts, M.R., & Dombkowski, D. A. (1999). Résumé characteristics as predictors of an invitation to interview. *Journal of Business and Psychology*, 13, 339-356.

Turban, D.B., Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 733-751.

Twenge, J.M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled—and more miserable than ever before*. New York: Free Press.

Twenge, J.M., Campbell, S.M., Hoffman, B.J., & Lance, C.E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117-1142.

Uggerslev, K.L., Fassina, N.E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: a meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology, 65*, 597-560.

Van Hoye, G. (2012). Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 376-391.

Van Hoye, G. (2013). Recruiting Through Employee Referrals: An Examination of Employees' Motives. *Human Performance, 26*, 451-464.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2005). Recruitment-related information sources and organizational attractiveness: Can something be done about negative publicity? *International Journal of Selection and Assessment, 13*, 179-187.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007a). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials versus word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment, 15*, 372-382.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007b). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. *Journal of Applied Social Psychology, 37*, 2024-2047.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the Grapevine: A Closer Look at Word-of-Mouth as a Recruitment Source. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 341-352.

Van Hoye, G., Weijters, B., & Lievens, F. (2014, August). The power of word-of-mouth in recruitment: A policy-capturing study. In G. Van Hoye & J. E. Slaughter (Chairs), *New directions in employer branding research*:

*Managing organizations' image as an employer.* Symposium conducted at the 74th Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.

Verleg, P.W.J., Ryu, G., Tuk, M.A., & Feick, L. (2013). Receiver responses to rewarded referrals: the motive inferences framework. *Journal of the Academy of marketing Science*, 41, 669-682.

Walker, H.J., Feild, H.S., Giles, W.F., & Bernerth, J.B. (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 619–638.

World at Work (2014). Bonus Programs and Practices. <http://www.worldatwork.org/adimLink?id=75444> .

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers and Nexters in your workplace*. NY: American Management Association.

## 7 BIJLAGEN

### 7.1 DETAILINFORMATIE AFNAME ENQUÊTES

Respondenten	Datum afname	Locatie afname	Aantal studenten bevroegd	Aantal enquêtes teruggekregen
Studenten aanwezig op de VEK Recruitment Day (bijlage 7.2)	18 februari 2015	ICC Gent, Van Rysselbergheedreef 2, Gent	> 135 <sup>a</sup>	123
Studenten aanwezig op de Hermes Recruitment Day (bijlage 7.3)	19 februari 2015	Campus Schoonmeersen, P-gebouw, Valentin Vaerwyckweg 1, Gent	56	47
Keuzevak Master Criminologie, Master Rechten en Master Biomedische Wetenschappen	23 februari 2015	Auditorium Quetelet, campus Tweeerkenstraat Gent	148	124
Postgraduaat Digitale Marketing	24 februari 2015	EHSAL Management School Brussel	35	28
Postgraduaat Digitale Marketing en Communicatie groep 2	27 februari 2015	Lokaal 7215, Stormstraat 2, Brussel	45	45
Postgraduaat Bedrijfscommunicatie	27 februari 2015	Lokaal 7218, Stormstraat 2, Brussel	25	25
Facilitair Management	3 maart 2015	ODISEE Technologicampus, Gebroeders de Smetstraat 1, Gent	20	20
Bedrijfsmanagement	3 maart 2015	Vives Kortrijk	30	26
Studenten aanwezig op Get Recruited! 2015 (bijlage 7.4)	4 maart 2015	Zebrastraat 32, Gent	89	70
Postgraduaat Marketingmanagement	5 maart 2015	Lokaal 7218, Stormstraat 2, Brussel	49	48
Bestuurskunde en Publiek Management	5 maart 2015	Ledeganck, K.L. Ledeganckstraat 35, Gent	51	39
Communicatiewetenschappen	13 maart 2015	Delaware Consulting, Antwerpen Berchem	1	1
Studenten aanwezig op sociale gelegenheid	14 maart 2015	/	20	20
<b>Totaal</b>			<b>697</b>	<b>600</b>

<sup>a</sup> Op dit evenement hebben er twee studenten enquêtes bij andere studenten afgenomen. De ene student heeft bijgehouden hoeveel mensen hij bevroegd heeft (84), maar de andere student heeft dit niet gedaan. Ze hebben elk 72 en 51 enquêtes afgenomen op dit evenement.

## 7.2 MAIL VEK RECRUITMENT DAY

**Onderwerp:** Re: VEK recruitment day  
**Datum:** 09-02-15 (10:45:56 CET)  
**Van:** [klaas@vek.be](mailto:klaas@vek.be)  
**Aan:** [Michiel Rupus](mailto:Michiel.Rupus@ugent.be)  
**Cc:** [Juliedb@vek.be](mailto:Juliedb@vek.be), [Klaas@vek.be](mailto:klaas@vek.be), [Matthias.Wallaevs@vek.be](mailto:Matthias.Wallaevs@vek.be)  
[Berichten log](#)

Text part (1 KB)

Dag Michiel,  
.  
Je mag zeker studenten bevragen op het event, de studenten lopen vrij rond, dus dat is geen probleem.

Groeten  
Klaas

Quoting Michiel Rupus <[Michiel.Rupus@ugent.be](mailto:Michiel.Rupus@ugent.be)>:

[Hide Quoted Text]

Beste,

Ik ben Michiel Rupus en studeer momenteel in het masterjaar Strategisch Management - Handelswetenschappen. Dit semester zal ik mijn masterproef schrijven over hoe mond-aan-mond communicatie het rekruteringsproces bij bedrijven kan bevorderen. Hiervoor zal ik laatstejaarsstudenten bevragen met een enquête over hoe zij mond-aan-mond communicatie percipiëren.

Ik vroeg me af of het mogelijk is dat ik deze enquête tijdens jullie evenement mag afnemen bij enkele studenten. Uiteraard mogen zij hier geheel vrijblijvend aan deelnemen en zullen de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden. De finale enquête zal door mijn promotor Greet Van Hoye op 13 februari afgewerkt zijn, dus indien u wenst kan u dan deze al een eerste maal inkijken.

Alvast bedankt voor uw tijd.

Met vriendelijke groeten,  
Michiel Rupus  
[michiel.rupus@ugent.be](mailto:michiel.rupus@ugent.be)  
0494/60.77.47

Het totaal aantal studenten die aanwezig waren op het evenement werden doorgegeven via een telefonisch contact. Er waren 970 studenten aanwezig.

## 7.3 MAIL HERMES RECRUITMENT DAY (TELEFONISCH ANTWOORD GEKREGEN)

**Onderwerp:** Job- en stage-event  
**Datum:** 07-02-15 (16:06:45 CET)  
**Van:** [Michiel Rupus](mailto:Michiel.Rupus@ugent.be)  
**Aan:** [hermesgent@gmail.com](mailto:hermesgent@gmail.com)

Text part (1 KB)

Beste,

Ik ben Michiel Rupus en studeer momenteel in het masterjaar Strategisch Management - Handelswetenschappen. Dit semester zal ik mijn masterproef schrijven over hoe mond-aan-mond communicatie het rekruteringsproces bij bedrijven kan bevorderen. Hiervoor zal ik laatstejaarsstudenten bevragen met een enquête over hoe zij mond-aan-mond communicatie percipiëren.

Ik vroeg me af of het mogelijk is dat ik deze enquête tijdens jullie evenement mag afnemen bij enkele studenten. Uiteraard mogen zij hier geheel vrijblijvend aan deelnemen en zullen de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden. De finale enquête zal door mijn promotor Greet Van Hoye op 13 februari afgewerkt zijn, dus indien u wenst kan u dan deze al een eerste maal inkijken.

Alvast bedankt voor uw tijd.

Met vriendelijke groeten,  
Michiel Rupus  
[michiel.rupus@ugent.be](mailto:michiel.rupus@ugent.be)  
0494/60.77.47

**Onderwerp: Aantallen Jobbeursstudenten**

**Datum:** 05-03-15 (10:52:43 CET)

**Van:** [Mathijs Moerman](#)

**Aan:** [michiel.rupus@ugent.be](mailto:michiel.rupus@ugent.be)

 Text part (1 KB)  




Beste Michiel,

Er waren 237 studenten op onze jobbeurs aanwezig.

Met vriendelijke groeten,  
Mathijs Moerman

## 7.4 MAIL GET RECRUITED! 2015

**Onderwerp: RE: Jobbeurs Get Recruited! 2015**  
**Datum:** Vandaag, 10:32:36 CET  
**Van:** [Catherine Apers](#)  
**Aan:** [Michiel Rupus](#)  
▢ [Berichten log](#)

 Text part (1 KB)  

Beste Michiel,

Voor mij is dit in orde.  
Je kan hiervoor best toch nog eens contact opnemen met het organiserend team van studenten.  
Hieronder kan je 1 mailadres terugvinden. Je kan vermelden dat je van mij toestemming hebt gekregen.

[Steffie.Claes@UGent.be](mailto:Steffie.Claes@UGent.be)

Met vriendelijke groeten,  
Catherine Apers

-----Original Message-----  
From: Michiel Rupus [mailto:Michiel.Rupus@UGent.be]  
Sent: zondag 1 maart 2015 14:52  
To: [getrecruited@ugent.be](mailto:getrecruited@ugent.be)  
Subject: Jobbeurs Get Recruited! 2015

Beste

Ik ben Michiel Rupus en studeer momenteel in het masterjaar Strategisch Management - Handelswetenschappen. Dit semester zal ik mijn masterproef schrijven over hoe mond-aan-mond communicatie het rekruteringsproces bij bedrijven kan bevorderen. Hiervoor zal ik laatstejaarsstudenten bevragen met een enquête over hoe zij mond-aan-mond communicatie percipiëren.

Ik vroeg me af of het mogelijk is dat ik deze enquête tijdens jullie evenement op woensdag 4 maart mag afnemen bij enkele studenten.  
Uiteraard mogen zij hier geheel vrijblijvend aan deelnemen en zullen de gegevens anoniem en vertrouwelijk verwerkt worden. Indien u wenst kan u de enquête al een eerste maal inkijken en zal ik deze doorsturen.

Alvast bedankt voor uw tijd.

Met vriendelijke groeten,  
Michiel Rupus  
0494 60 77 47

**Onderwerp: Re: Jobbeurs Get Recruited! 2015**

**Datum:** 10-03-15 (13:07:24 CET)

**Van:** [Steffie Claes](#)

**Aan:** [Michiel Rupus](#)

 Text part (2 KB)  

Hallo Michiel,

Graag gedaan! Een exact aantal hebben we niet maar het zullen er rond de 360 zijn.  
Hopelijk kan ik je daarmee verder.

Groetjes,

Steffie





## 7.5 VOORBEELD ENQUÊTE<sup>2</sup>

### DEEL 1

Leef je zo goed mogelijk in de volgende situatie in: Je bent bijna afgestudeerd en je bent op zoek naar een geschikte job. Je houdt de jobsites goed in de gaten en je hebt aan je vrienden en familie laten weten dat je op zoek bent naar werk. Bij het openen van je inbox zie je dat een vriend van jou, Tom, je een e-mail gestuurd heeft over een vacature in de organisatie waar hij zelf ook werkt. Lees deze e-mail aandachtig en beantwoord vervolgens de gestelde vragen.



Duid nu aan in welke mate je akkoord gaat met de volgende uitspraken over deze organisatie en vacature door het meest passende cijfer te omcirkelen. Hierbij is 1 = helemaal niet akkoord, 2 = niet akkoord, 3 = neutraal, 4 = akkoord en 5 = helemaal akkoord.

	Helemaal niet akkoord			Helemaal akkoord	
1. Ik zou graag bij deze organisatie werken.	1	2	3	4	5
2. Ik zou <u>niet</u> geïnteresseerd zijn in deze organisatie, tenzij als een laatste toevlucht.	1	2	3	4	5
3. Deze organisatie is een aantrekkelijke werkgever voor mij.	1	2	3	4	5
4. Ik ben geïnteresseerd om meer te weten te komen over deze organisatie.	1	2	3	4	5
5. Werken in deze organisatie spreekt me erg aan.	1	2	3	4	5
6. Ik zou een jobaanbieding van deze organisatie aanvaarden.	1	2	3	4	5
7. Deze organisatie zou één van mijn eerste keuzes zijn om bij te solliciteren.	1	2	3	4	5
8. Als deze organisatie mij zou uitnodigen voor een sollicitatiegesprek, dan zou ik zeker gaan.	1	2	3	4	5
9. Ik zou heel wat inspanningen leveren om in deze organisatie te kunnen werken.	1	2	3	4	5
10. Ik zou deze organisatie aanbevelen aan een vriend die op zoek is naar werk.	1	2	3	4	5

<sup>2</sup> In deze enquête werden zowel de werknemer als sollicitant beloond (*Reward Both*).

	Helemaal niet akkoord			Helemaal akkoord	
11. Werknemers zijn waarschijnlijk trots te zeggen dat ze bij deze organisatie werken.	1	2	3	4	5
12. Dit lijkt een respectabele organisatie om voor te werken.	1	2	3	4	5
13. Ik denk dat deze organisatie een reputatie heeft als uitstekende werkgever.	1	2	3	4	5
14. Ik zou het prestigieus vinden om in deze organisatie te werken.	1	2	3	4	5
15. Er zijn waarschijnlijk veel mensen die graag bij deze organisatie zouden werken.	1	2	3	4	5
16. Ik geloof de informatie die Tom geeft in zijn e-mail.	1	2	3	4	5
17. Ik vind de informatie van Tom betrouwbaar.	1	2	3	4	5
18. Ik denk dat Tom de waarheid vertelt.	1	2	3	4	5
19. Ik vind de informatie van Tom geloofwaardig.	1	2	3	4	5
20. Ik denk dat de informatie van Tom klopt.	1	2	3	4	5

## DEEL 2

In dit deel worden je eigen gedragskenmerken bevestigd. Geef aan hoe goed elke uitspraak jezelf als persoon beschrijft door het meest passende cijfer te omcirkelen. Duid het antwoord aan dat het best weergeeft hoe je werkelijk bent, niet hoe je zou willen zijn of hoe je denkt dat je zou moeten zijn.

	Helemaal niet akkoord			Helemaal akkoord	
21. Ik ben altijd goed voorbereid.	1	2	3	4	5
22. Ik let op details.	1	2	3	4	5
23. Ik knap karweitjes onmiddellijk op.	1	2	3	4	5
24. Ik voer mijn plannen uit.	1	2	3	4	5
25. Ik maak plannen en hou me eraan.	1	2	3	4	5
26. Ik verspil mijn tijd.	1	2	3	4	5
27. Ik vind het moeilijk om aan de slag te gaan.	1	2	3	4	5
28. Ik doe net genoeg werk om er te komen.	1	2	3	4	5
29. Ik hou dingen maar kort vol.	1	2	3	4	5
30. Ik ontloop mijn verplichtingen.	1	2	3	4	5

Om de resultaten te kaderen, vragen we ook enkele persoonlijke gegevens. Al je antwoorden worden echter strikt anoniem en vertrouwelijk verwerkt. Vul in of kruis aan wat past.

31. Geslacht:	<input type="checkbox"/> Man
	<input type="checkbox"/> Vrouw
32. Leeftijd:	..... jaar
33. Ben je een laatstejaarsstudent in het hoger onderwijs?	<input type="checkbox"/> Ja
	<input type="checkbox"/> Neen

34. Welk type studies volg je?  Bachelor  
 Master
35. Studierichting: .....
36. Welke graad behaalde je in je laatste volledig afgewerkte studiejaar?  Voldoening/geslaagd (50-67%)  
 Onderscheiding (67,5-74%)  
 Grote onderscheiding (75-82%)  
 Grootste onderscheiding (82,5-100%)
37. Hoeveel punten behaalde je (ongeveer) in je laatste volledig afgewerkte studiejaar? ..... /100 (%)
38. Heb je al enige werkervaring (bv. vakantiejob of stage)?  Ja  
 Neen
39. Ben je van plan om het komende jaar te solliciteren (bv. job, stage, vakantiejob)?  Ja  
 Neen

### DEEL 3

Tenslotte worden nog enkele vragen gesteld over de e-mail die je in Deel 1 las en over het invullen van deze vragenlijst.

40. Krijgt Tom een beloning van de organisatie als er via hem iemand nieuw wordt angeworven?  Ja  
 Nee (indien nee, ga door naar vraag 47)
41. Hoe groot is de beloning van de organisatie voor een aanwerving?  100 of 2x50 euro  
 500 of 2x250 euro
42. Wanneer geeft de organisatie een beloning?  Bij aanwerving  
 Na zes maanden in dienst
43. Waaruit bestaat de beloning?  Een bonus  
 Een Bongobon
44. Wie krijgt de beloning?  Enkel Tom die er nu al werkt  
 Zowel Tom als nieuwe medewerker

	<b>Helemaal niet akkoord</b>		<b>Helemaal akkoord</b>		
45. Ik vind de beloning groot.	1	2	3	4	5
46. Ik vind de beloning rechtvaardig.	1	2	3	4	5
47. Ik vind de e-mail realistisch.	1	2	3	4	5
48. Ik heb de e-mail goed gelezen.	1	2	3	4	5
49. Ik heb elke vraag gelezen vooraleer ze te beantwoorden.	1	2	3	4	5
50. Ik heb aandachtig geantwoord.	1	2	3	4	5

Als je nog opmerkingen hebt in verband met deze vragenlijst, kan je deze hieronder noteren.

.....

.....

.....

Nogmaals hartelijk bedankt voor je medewerking!