

# Scriptie Levensfasebewust personeelsbeleid gemeente Drimmelen

*Bestaan er verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften in leeftijd bij werknemers van gemeenten in de regio West-Brabant?*

Masterscriptie Vraagstukken van Beleid en Organisatie

Faculteit Sociale Wetenschappen

Universiteit Utrecht

Rogier Braspenninx

Studentennummer:3182770

Scriptiebegeleider universiteit: Claartje Thijs

Stagebegeleider gemeente Drimmelen: Hanny Voigt

## Voorwoord

Hierbij presenteer ik u mijn eindschrift, het resultaat van vijf maanden onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften van de werknemers binnen de regio West-Brabant, ter behoeve van een levensfasebewust personeelsbeleid voor de gemeente Drimmelen. Deze scriptie dient als het eindproduct ter afsluiting van de master Vraagstukken van Beleid en Organisatie. Ik heb het onderzoek als zeer interessant ervaren. De roep naar een personeelsbeleid dat meer gericht is op de levensfasen van de werknemers wordt steeds luider in een tijd waarin een grote groep mensen de arbeidsmarkt dreigt te verlaten.

Deze scriptie had niet tot stand kunnen komen zonder de hulp van enkele betrokkenen. Als eerst wil ik mijn begeleider vanuit de universiteit, Claartje Thijs, en mijn begeleider vanuit de gemeente Drimmelen, Hanny Voigt, bedanken voor de zinvolle begeleiding tijdens mijn onderzoek. Ik wil ook het personeel uit de gemeenten Drimmelen, Roosendaal en Steenberg bedanken voor de deelname aan de enquête die ik verspreid heb. Als laatst wil ik de P&O medewerkers uit de gemeenten Geertruidenberg, Bergen op Zoom, Roosendaal, Alphen Chaam en Halderberge met wie ik in gesprek ben gegaan over het huidige personeelsbeleid binnen de gemeenten en over hoe zij de toepassing van het levensfasebewust personeelsbeleid in de gemeenten zien bedanken.

Rogier Braspenninx

Juli 2012

## Inhoudsopgave

|   |       |
|---|-------|
| Tabellen- en figurenlijst   | p. 5  |
| Samenvatting  | p. 6  |
| 1. Inleiding  | p. 7  |
| 1.1 Maatschappelijke relevantie   | p. 11 |
| 1.2 Wetenschappelijke relevantie  | p. 11 |
| 1.3 Opbouw thesis   | p. 12 |
| 2. Achtergrondinformatie Levensfasebewust personeelsbeleid  | p. 13 |
| 2.1 Doelstellingen van het levensfasebewust personeelsbeleid  | p. 13 |
| 2.2 Overzicht inhoud personeelsbeleid   | p. 16 |
| 2.3 Praktijksituatie levensfasebewust personeelsbeleid  | p. 21 |
| 3. Theoretisch kader Arbeidsgerelateerde behoeften  | p. 25 |
| 3.1 In hoeverre spelen leeftijd en levensfasemodellen een rol bij<br>arbeidsgerelateerde behoeften? | p. 25 |
| 3.2 De arbeidsbehoeften van Schein  | p. 28 |
| 3.3 Intrinsieke motivatie   | p. 29 |
| 3.4 Extrinsieke motivatie   | p. 32 |
| 3.5 In hoeverre spelen andere factoren een rol bij<br>arbeidsgerelateerde behoeften?                | p. 35 |
| 4. Methode  | p. 39 |
| 4.1 Interviews met de P&O medewerkers   | p. 39 |
| 4.2 Verantwoording kwantitatieve onderzoeksmethode  | p. 40 |
| 4.3 Selectie van respondenten   | p. 41 |
| 4.4 Operationalisatie   | p. 41 |
| 4.4.1 Schaal individuele arbeid gerelateerde behoeften  | p. 43 |

|       |  |       |
|-------|--|-------|
| 4.4.2 | Schaal intrinsieke behoefte/ extrinsieke behoefte  | p. 45 |
| 4.5   | Steekproef en data   | p. 47 |
| 4.6   | Betrouwbaarheid en validiteit  | p. 49 |
| 4.7   | Methoden van analyseren  | p. 51 |
| 5.    | Resultaten   | p. 52 |
| 5.1   | Relatie tussen leeftijd en de arbeidsgerelateerde behoeften  | p. 52 |
| 5.2   | Meest geprefereerde arbeidsgerelateerde behoefte   | p. 59 |
| 5.3   | Conclusie resultaten   | p. 60 |
| 6.    | Conclusie  | p. 62 |
| 7.    | Discussie  | p. 64 |
| 8.    | Beleidsadvies  | p. 66 |
|       | <b>Literatuurlijst</b>   | p. 71 |
|       | <b>Bijlage 1</b> Verklarende modellen tussen leeftijd, controlevariabelen en arbeidsgerelateerde behoeften | p. 76 |
|       | <b>Bijlage 2</b> Het interview met de P&O medewerkers  | p. 86 |
|       | <b>Bijlage 3</b> Enquête medewerkers   | p. 88 |

## Tabellen- en figurenlijst

### Figuren

|   |       |
|---|-------|
| Figuur 1. Theoretisch model levensfasebewust personeelbeleid              | p. 20 |
| Figuur 2. Model relaties tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften | p. 38 |

### Tabellen

|  |       |
|--|-------|
| Tabel 1. Frequentietabel aantal belangrijkste behoeften  | p. 44 |
| Tabel 2. Overeenkomsten geconstrueerde variabele en variabele uit de enquête                                     | p. 44 |
| Tabel 3. Alpha waarden afzonderlijke items   | p. 46 |
| Tabel 4 Relatie tussen leeftijd en controle variabelen   | p. 47 |
| Tabel 5. Beschrijvende gegevens over de populatie  | p. 47 |
| Tabel 6. Beschrijvende gegevens over de verdeling in geslacht en leeftijd  | p. 48 |
| Tabel 7. Beschrijvende gegevens onafhankelijke en controle variabelen  | p. 49 |
| Tabel 8 Toetsing kwadratische onafhankelijke variabele   | p. 52 |
| Tabel 9 Meervoudige lineaire regressie analyse van de preferentie van<br>intrinsieke boven extrinsieke behoeften | p. 56 |
| Tabel 10. Rangschikking gemiddelde waarden arbeidsgerelateerde behoeften   | p. 59 |
| Tabel 11. Schematische weergave verwerping en acceptatie hypothesen  | p. 61 |
| Tabel 12. Meervoudige lineaire regressie analyse van autonomie   | p. 76 |
| Tabel 13. Meervoudige lineaire regressie analyse van sociale contacten   | p. 77 |
| Tabel 14. Meervoudige lineaire regressie analyse van ontwikkeling- en<br>opleidingsmogelijkheden                 | p. 78 |
| Tabel 15. Meervoudige lineaire regressie analyse van variatie in het werk  | p. 79 |
| Tabel 16. Meervoudige lineaire regressie analyse van uitdaging in het werk                                       | p. 80 |
| Tabel 17. Meervoudige lineaire regressie analyse van promotiekansen  | p. 81 |
| Tabel 18. Meervoudige lineaire regressie analyse van creativiteit op het werk                                    | p. 82 |
| Tabel 19. Meervoudige lineaire regressie analyse van baanzekerheid   | p. 83 |
| Tabel 20. Meervoudige lineaire regressie analyse van financiële behoeften  | p. 84 |
| Tabel 21. Meervoudige lineaire regressie analyse van werk-privé balans   | p. 85 |

## Samenvatting

De gemeente Drimmelen acht het noodzakelijk dat het personeelsbeleid binnen de gemeente zich meer richt op de verschillende levensfasen die mensen hebben. De gemeente zal over enkele jaren geconfronteerd worden met de toenemende vergrijzing op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het voor de gemeente een uitdaging om jonge mensen binnen de organisatie te houden. Aan de hand hiervan vindt de gemeente het belangrijk dat onderzocht wordt welke arbeidsgerelateerde behoeften werknemers van verschillende leeftijdscategorieën en levensfasen hebben. Aan de hand hiervan is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *Bestaan er verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften in leeftijd bij werknemers van gemeenten in de regio West-Brabant?* Naast deze onderzoeksvraag zijn 5 interviews afgenomen met P&O medewerkers uit de regio West-Brabant, om het huidige personeelsbeleid te reconstrueren.

De arbeidsgerelateerde behoeften zijn deels gebaseerd op de carrière-ankers van Schein (1996), die het gedrag en motivatie van de werknemer zouden verklaren. Enkele van deze ankers zijn vervangen door behoeften die voor de gemeente Drimmelen relevanter waren in een beleidsadvies.

In dit onderzoek hebben 163 werknemers uit de gemeenten Drimmelen, Roosendaal en Steenbergen een enquête ingevuld waarin hen gevraagd werd welke arbeidsgerelateerde behoeften men het belangrijkste vond. Uit het onderzoek komt naar voren dat naarmate men ouder wordt, men meer intrinsieke dan extrinsieke behoeften heeft. Daarnaast kan uit het onderzoek geconcludeerd worden dat naarmate men ouder is, men minder financiële behoeften heeft en minder behoefte aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en minder behoefte aan werkzekerheid heeft.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat leeftijd een matige voorspeller is voor verschillen tussen arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers. Dit onderzoek is er deels in geslaagd een duidelijke voorspeller voor deze verschillen te ontdekken. Voor de behoefte naar financiële behoeften, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid is leeftijd een goede voorspeller, maar voor de andere arbeidsgerelateerde behoeften blijkt leeftijd geen goede voorspeller te zijn. Wel blijkt uit het onderzoek dat leeftijd wel degelijk een rol speelt bij een grotere behoefte aan intrinsieke factoren dan aan extrinsieke behoeften. Doordat er ook veel hypothesen verworpen worden, bestaat de mogelijkheid dat er teveel verschillen in behoeften tussen individuele werknemers zijn, om een duidelijke voorspeller voor deze behoeften aan te wijzen.

## 1. Inleiding

In een vergrijzende samenleving zal de arbeidsmarkt naar verwachting steeds krappere worden. Daarom is het voor werkgevers van belang om hun personeelsbeleid zo in te richten dat werknemers blijvend effectief ingezet kunnen worden. De vergrijzing wordt in de literatuur als hoofdoorzaak benoemd van de behoefte van organisaties om een meer leeftijdsgericht personeelsbeleid, in de literatuur voornamelijk levensfase gericht personeelsbeleid genoemd, te voeren (Peeters et al 2005). Door de vergrijzing lopen organisaties in de toekomst namelijk het risico dat zij een grotere uitstroom dan instroom van werknemers hebben.

Levensfasebewust personeelsbeleid is beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (Martens 2006). In onderzoek naar levensfasebewust personeelsbeleid worden vaak aannamen gedaan over de samenhang tussen levensfasen of leeftijd en het belang wat aan de verschillende elementen van werk gehecht wordt. Er is echter geen wetenschappelijke onderbouwing voor deze aannamen te vinden (Nautra 2010). Schouwstra (2011) komt op basis van zowel literatuur als veldonderzoek tot de conclusie dat er sterke verschillen in behoeften zijn tussen werknemers van vergelijkbare levensfasen. Dit komt overeen met de aanname dat door de toegenomen individualisering de overeenkomsten in de leeftijdscategorieën kleiner zijn dan de verschillen, waardoor de levensfasen niet in te delen zijn in leeftijdscategorieën (Ten Donkelaar 2009). Van Houtum et al (2010) hebben onderzoek gedaan naar de participatie van de algemene bevolking op de arbeidsmarkt en in hoeverre er samenhang bestaat tussen participatie en zorg- en werktaken. Hij concludeert dat levensfasen niet gelijk staan aan leeftijd.

De gemeente Drimmelen overweegt een personeelsbeleid te gaan voeren dat zich meer richt op de levensfasen en leeftijdscategorieën van werknemers. De gemeente Drimmelen, bestaande uit de dorpen Drimmelen, Made, Wagenberg, Terheijden, Hooge Zwaluwe en Lage Zwaluwe heeft op het moment geen levensfasebewust personeelsbeleid. De vraag die bij hen speelt is of het voor de gemeente zinvol is om het personeelsbeleid zo te veranderen dat het meer gericht is op de verschillende levensfasen van de werknemers.

Als eerst zal in dit onderzoek de beleidsachtergrond van het levensfasebewust personeelsbeleid weergegeven worden. Met de term 'levensfasebewust personeelsbeleid' weet men in feite niet concreet wat het personeelsbeleid inhoudt, daarom is het zinvol om dit begrip toe te lichten. Naast deze achtergrondinformatie wordt een reconstructie gegeven van de praktijksituatie die op het moment heerst binnen de regio West-Brabant wat betreft het huidige personeelsbeleid. Door middel van vijf interviews met P&O medewerkers uit de gemeenten, Bergen op Zoom, Roosendaal, Geertruidenberg, Halderberge en Alphen Chaam, wordt een beleidsreconstructie gemaakt van het huidige personeelsbeleid binnen de gemeenten. Het doel van deze reconstructie is om te achterhalen in hoeverre gemeenten op dit moment rekening houden met de verschillende levensfasen van hun werknemers. Deze reconstructie zorgt samen met de resultaten van het onderzoek voor het beleidsadvies aan de gemeente Drimmelen.

Een goed personeelsbeleid zorgt ervoor dat het aansluit bij de behoeften van de werknemers, ook wel de 'arbeidsgerelateerde behoeften' genoemd. Een personeelsbeleid dat aansluit op de behoeften van de werknemers, zorgt ervoor dat werknemers meer tevreden zijn en dit zou leiden tot meer productiviteit (Van den Broek et al 2010). In dit onderzoek gaat getoetst worden of er sprake is van een verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften. Er is gekozen voor leeftijd als onafhankelijke variabele, omdat de gemeente de leeftijd van werknemers als een van de belangrijkste aandachtspunten zien waar zij de komende jaren rekening mee moeten houden. Binnen de gemeente Drimmelen is een aanzienlijk deel van de werknemers 55 jaar of ouder, wat er voor zorgt dat de gemeente in de nabije toekomst geconfronteerd wordt met een grootschalige uitstroom van werknemers. Ook vraagt de gemeente zich af hoe zij deze groep mensen nog kan motiveren. Daarbij slaagt de gemeente er niet in om jongere werknemers aan zich te binden. De gemeente wilt daarom weten hoe zij hun werknemers uit verschillende leeftijdscategorieën het best kunnen motiveren. Omdat er onduidelijkheid bestaat over het verband tussen leeftijd en levensfasen en door de grote verscheidenheid aan levensfasemodellen, zullen enkele controlevariabelen toegevoegd worden die het verband tussen leeftijd en de arbeidsgerelateerde behoeften moeten controleren. Geslacht, het aantal uren werkzaam per week, een vast contract en het aantal jaren actief in de



functie, gemeente en op de arbeidsmarkt zijn elementen uit levensfasemodellen die gebruikt worden in dit onderzoek als controlevariabelen. Nauta et al (2010) concluderen dat kalenderleeftijd alleen geen goede voorspeller is, maar dat er ook gekeken moet worden naar de leeftijd van de professionaliteit van de werknemer, in dit onderzoek wordt hier rekening mee gehouden. Het is belangrijk om voor deze variabelen te controleren, omdat zij waarschijnlijk samenhangen met leeftijd. Er zijn enkele onderzoeken gedaan over arbeidsgerelateerde behoeften bij werknemers, maar onderzoek naar de rol van arbeidsgerelateerde behoeften in een levensfasebewust personeelsbeleid zijn schaars. Het onderzoek van Zijderlaan (2011) is een van de weinige onderzoeken die specifiek de relatie tussen levensfasen en arbeidsgerelateerde behoeften in kaart brengt. Andere onderzoeken belichten voornamelijk één bepaalde levensfase, met name de levensfase waar de oudere werknemer onder valt (Midstundstad 2011). Schouwstra (2011) betreft in zijn onderzoek naar de inzetbaarheid van werknemers alleen veertigplussers. Boonstra (2008) betreft in zijn onderzoek ook alleen de 'oudere werknemer'. Van den Berg (2011) heeft onderzoek gedaan naar intrinsieke motivatie bij oudere werknemers. Dit onderzoek laat zien dat oudere werknemers meer intrinsieke dan extrinsieke motivatie hebben. Naast het feit dat van den Berg (2011) alleen oudere werknemers betreft in zijn onderzoek, zijn ook het aantal arbeidsgerelateerde behoeften wat hij onderzoekt beperkt. Deze overvloed aan onderzoek onder oudere werknemers staat in verband met de problematiek van de toenemende vergrijzing. Waarschijnlijk wordt het inzetbaar houden van deze groep mensen als de grootste uitdaging beschouwd.

In dit onderzoek worden zowel jonge als oude werknemers betrokken en zowel intrinsieke als extrinsieke behoeften komen aan bod. In dit onderzoek worden meerdere arbeidsgerelateerde behoeften betrokken. Het voordeel hiervan is dat het onderzoek meer inhoud krijgt en dat gemeenten beter rekening kunnen houden bij de behoeften van de werknemers bij het aanpassen van het personeelsbeleid.

Dit onderzoek richt zich op gemeenten, specifiek in de regio West-Brabant. Uit interviews met P&O medewerkers van gemeenten binnen West-Brabant komt naar voren dat ook in deze sector een groot deel te maken heeft met een grootschalige vergrijzing. Deze trend is

landelijk ook steeds meer zichtbaar. Daarom kiezen sommige organisaties en gemeenten voor een levensfase- of leeftijdsbewust personeelsbeleid. Ook de gemeenten in West-Brabant ondervinden dit probleem. De gemiddelde leeftijd van de werknemers ligt tussen de 45 en 47 jaar en dit wordt als te oud ervaren. Gevreesd wordt dat over een aantal jaar de uitstroom van werknemers groter zal zijn dan de instroom van nieuwe werknemers. Daarbij speelt het probleem dat deze groep mensen, die in de loop der jaren veel ervaring en expertise hebben opgedaan, stopt met werken waardoor veel kennis de organisatie verlaat.

Om een effectief beleid op te zetten is het van belang inzicht te verkrijgen in de beleidstheorie die gemeenten, impliciet, veronderstellen. Van één onderdeel is al bekend dat er onvoldoende kennis over is, namelijk in de arbeidsgerelateerde behoeften van werknemers per levensfase.

Aan de hand van de resultaten in dit onderzoek zal besloten worden of de gemeente Drimmelen beleid gaat voeren op basis van leeftijd. Dit houdt dus ook in dat wanneer uit het onderzoek komt dat er geen relatie is tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften, er een advies komt waarin staat dat men niet op basis van leeftijd beleid moet gaan voeren. Wanneer leeftijd wel een rol speelt, dan zal dit onderzoek leiden tot een beleidsadvies voor een levensfasebewust personeelsbeleid. In dit onderzoek worden de arbeidsgerelateerde behoeften onderzocht waarbij de gemeente Drimmelen concreet beleid op kan voeren. Het doel van dit onderzoek is de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften van de werknemers in de regio West-Brabant te verklaren. Het praktische doel van het onderzoek is een beleidsadvies te geven dat bijdraagt bij het vormen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid voor de gemeente Drimmelen.

Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag:

*Bestaan er verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften in leeftijd bij werknemers van gemeenten in de regio West-Brabant?*

Naast deze hoofdvraag wordt de volgende deelvraag onderzocht:

*Zijn er andere factoren aan te wijzen die de arbeidsgerelateerde behoeften verklaren?*

## **1.1 Maatschappelijke relevantie**

In een vergrijzende samenleving wordt het steeds belangrijker dat het personeelsbeleid aansluit bij de behoefte van de werknemers. Een betere bevrediging van de behoefte van werknemers zou volgens de social exchange theory leiden tot meer betrokkenheid ten aanzien van het werk (Van den Berg 2011).

Dit onderzoek dient als een beleidsadvies voor het creëren van een levensfasebewust personeelsbeleid voor de gemeente Drimmelen. In dit onderzoek wordt getracht te achterhalen welke arbeidsgerelateerde behoeften werknemers in verschillende leeftijdscategorieën hebben. Middels dit inzicht kunnen gemeenten hun personeelsbeleid aanpassen zodat het beter aansluit bij de behoeften van de werknemer. De gemeente zal door middel van dit onderzoek meer maatwerk kunnen leveren, wat inhoudt dat het beleid aansluit bij werknemers van alle leeftijdscategorieën. Het beleidsadvies zal zich voornamelijk richten op het maatwerk dat gemeenten moeten leveren ten aanzien van hun personeelsbeleid.

## **1.2 Wetenschappelijke relevantie**

Zoals reeds verteld werd in de inleiding is onderzoek naar arbeidsgerelateerde behoeften schaars. Onderzoek naar arbeidsgerelateerde behoeften focust zich voornamelijk op de werk-privé balans. Daarnaast gaan de onderzoeken vaak over de oudere werknemers, terwijl in dit onderzoek zich richt op werknemers van alle leeftijden.

In dit onderzoek worden de carrière-ankers van Schein (1996) gebruikt, die wat meer inhoud geven aan de termen intrinsieke en extrinsieke behoeften. Het onderzoek van Boonstra (2008), waarin levensfase bewust personeelsbeleid ook betrokken wordt, worden ook alleen de oudere werknemers betrokken. Ook de manier van onderzoek is anders dan in andere onderzoeken. In het onderzoek van Zijderlaan (2011) wordt de respondent gevraagd naar een waardering van iedere arbeidsgerelateerde behoefte op zich. Dit brengt het risico met zich mee dat respondenten iedere behoefte als belangrijk bestempelen, waardoor men nog steeds niet echt weet wat nou wel en niet belangrijk voor werknemers is. In dit onderzoek moet de respondent een keuze maken tussen verschillende arbeidsgerelateerde behoeften, met als doel te achterhalen aan welke behoeften de werknemer het meeste waarde hecht.

Dit onderzoek is een aanvulling op huidige theorieën, waarin vaak aandacht wordt besteed aan één dimensie.

### **1.3 Opbouw thesis**

In het tweede hoofdstuk wordt een literatuuroverzicht gegeven van het levensfasebewust personeelsbeleid. Hierin worden de doelen van het beleid uitgewerkt en de inhoud van het beleid wordt gereconstrueerd. Om het specifieke beleid in de regio te reconstrueren, wordt gebruik gemaakt van interviews die gehouden zijn met vijf P&O medewerkers binnen de regio West-Brabant.

In het derde hoofdstuk wordt het theoretisch kader waarbij de arbeidsgerelateerde behoeften aanbod komen toegelicht. In dit hoofdstuk worden ook hypothesen geformuleerd die getoetst worden in het hoofdstuk waarin de resultaten besproken worden.

In het vierde hoofdstuk komen de methoden die gebruikt zijn in dit onderzoek aan bod. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten besproken. In de laatste twee hoofdstukken worden de conclusies getrokken en een beleidsadvies gegeven aan de hand van de resultaten van deze thesis.

## **2. Achtergrondinformatie Levensfasebewust personeelsbeleid**

In dit hoofdstuk zal ingegaan worden op de inhoud van het levensfasebewust personeelsbeleid en het huidige personeelsbeleid. Het hoofdstuk bestaat uit een literatuuroverzicht over de doelen en de inhoud van levensfasebewust personeelsbeleid en een reconstructie van de praktijksituatie zoals die nu is binnen de regio West-Brabant. De reconstructie zal gebruikt worden als input voor het beleidsadvies aan de gemeente Drimmelen. In de eerste paragraaf wordt uitgelegd waarom levensfasebewust personeelsbeleid zinvol is en welke doelen het nastreeft. In paragraaf 2.2 wordt uitgelegd wat de instroom, de doorstroom en de uitstroom van werknemers in een personeelsbeleid inhoudt. In paragraaf 2.3 wordt de praktijksituatie van het personeelsbeleid gereconstrueerd door middel van de interviews die gehouden zijn met de P&O medewerkers.

### **2.1 Doelstellingen van het levensfasebewust personeelsbeleid**

Een organisatie is gebaat bij een goed functionerend personeelsbeleid. Wanneer het personeelsbeleid in een organisatie goed functioneert, hebben de werknemers meer kans om goed te presteren (Kooij 2010). Organisaties moeten aan drie criteria voldoen om de werknemers goed te laten presteren (Kooij 2010). Het eerste criterium is het bijdragen aan de kennis en vaardigheden van de werknemer. Organisaties kunnen allerlei instrumenten, zoals opleidingen en coaching inzetten om werknemers de juiste kennis en vaardigheden te verschaffen. Het tweede criterium van een goed personeelsbeleid is het motiveren van je werknemers (Kooij 2010). Wanneer werknemers gemotiveerd naar hun werk gaan zullen ze beter presteren. Het derde criterium is het bieden van mogelijkheden, zoals technologische ondersteuning aan de werknemers. De 'social exchange theory' ondersteunt deze criteria voor een goed personeelsbeleid. De social exchange theory veronderstelt dat wanneer een organisatie betrokkenheid toont naar de werknemer, de werknemer vervolgens betrokkenheid toont ten aanzien van het werk (Kooij 2010).

Leeftijdsbewust personeelsbeleid heeft als een van de doelen dat de werknemer gemotiveerd zijn functie uitvoert (Van Buul en Maas 2005). Vanuit de motivatiepsychologie

bestaan er enkele theorieën waarmee gedrag vanuit motivatie verklaard wordt. De zelf-determinatietheorie verklaart het gedrag van werknemers vanuit een positief mensbeeld (Van den Broeck et al 2009). Volgens deze theorie zijn mensen van nature pro-actief en zijn geneigd zich te evolueren in hun functioneren. Deze neiging tot evolueren manifesteert zich echter alleen wanneer werknemers zich in een stimulerende omgeving begeven.

Werknemers zullen beter functioneren wanneer het werk hen uitdaagt en wanneer ze de ruimte krijgen om zich met boeiende en nuttige activiteiten bezig te houden (Van den Broeck et al 2009). Demotivering en contraproductiviteit neemt toe wanneer werknemers zich begeven in een omgeving die controlerend of chaotisch is.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid is beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (Martens 2006). Deze definitie van leeftijdsbewust personeelsbeleid suggereert dat het een absoluut beleid met een duidelijk doel is. Van Dalen et al (2008) hebben onderzoek gedaan naar levensfasebewust personeelsbeleid onder 594 werkgevers in Nederland. Hieruit kwam dat het beleid in de praktijk zich voornamelijk richt op oudere werknemers, terwijl de naam 'levensfasebewust personeelsbeleid' juist suggereert dat het beleid is voor alle levensfasen.

Over de doelen die het levensfasebewust personeelsbeleid heeft wordt verschillend gedacht. Van Buul en Maas (2005) hebben de volgende algemene doelen geformuleerd, die gelden voor alle werknemers. De doelen zijn te formuleren vanuit het werkgevers perspectief en vanuit het werknemersperspectief:

Vanuit het werkgeversperspectief zijn de volgende doelstellingen te formuleren (Van Buul en Maas 2005):

- Werknemers zo lang mogelijk 'aan boord' houden en voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig voor de organisatie verloren gaan.
- Tegengewicht bieden aan functionele veroudering, relatieve veroudering en ervaringsconcentratie, waardoor werknemers langer en op basis van wederzijds genoegen inzetbaar blijven.
- Ziekteverzuim en voortijdige uitval van werknemers voorkomen.

- Conditie creëren op basis waarvan de werknemer de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van zijn eigen loopbaan waar kan maken.
- Conditie creëren voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de werknemer optimaal inzetbaar blijft.
- De arbeidstevredenheid van werknemers vergroten en hierdoor een positieve invloed uitoefenen op de arbeidsverhoudingen.
- De employability van de werknemer gedurende al zijn levensfasen ontwikkelen en in stand houden, en daarmee de flexibiliteit van de organisatie bevorderen (FNV Formaat 2011).

Vanuit het werknemersperspectief zijn de volgende doelstellingen te formuleren (Van Buul en Maas 2005):

- De medewerker in staat stellen zich te blijven ontwikkelen en daardoor een waardevolle kracht binnen de organisatie te blijven.
- Door een goede ondersteuning en facilitering de werknemer verantwoordelijkheid geven voor zijn eigen loopbaan en de ontwikkeling ervan.
- Het beeld van oudere werknemers in de organisatie in positieve zin bijstellen en daardoor ook zijn zelfbeeld opwaarderen, waardoor hij zichzelf als een waardevolle kracht blijft zien.
- De medewerker aanspreken op intrinsieke motivatoren in relatie tot zijn levensfasen, zoals het kunnen dragen van verantwoordelijkheid en het openstaan voor nieuwe uitdagingen.
- De verhouding tussen de belasting en de belastbaarheid van de werknemer in relatie tot zijn levensfase structureel bespreekbaar maken met de leidinggevende, waardoor de werknemer in staat wordt gesteld om zo optimaal mogelijk te functioneren.
- De medewerker mogelijkheden geven om zelf ideeën naar voren te schuiven voor nieuwe taken of functies, zoals mentorschap en dergelijke.
- De medewerker gedurende zijn volledige loopbaan gebruik te laten maken van opleiding, vorming en training, afgestemd op de accenten van de levensfase.

Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan dus niet als een eenzijdig beleid gezien worden. Iedere organisatie heeft haar eigen doelstellingen waarop zij hun beleid op baseren. Van Mullem en Hondeghem (2005) hebben onderzoek gedaan naar leeftijdsbewust personeelsbeleid en concluderen dat hét leeftijdsbewust personeelsbeleid niet bestaat. Wat volgens hen belangrijk is dat er maatwerk geleverd wordt en dat dit in de gehele strategie van de organisatie verankerd moet zijn. Dit maatwerk moet tot uiting komen in de verschillende H&R instrumenten., die in de volgende paragraaf toegelicht zullen worden.

## 2.2 Overzicht inhoud personeelsbeleid

Het personeelsbeleid in de gemeenten kan onderverdeeld worden in drie onderdelen: De instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.

### *Instroom*

Een belangrijk onderdeel van het levensfasebewust personeelsbeleid is werving en selectie (Webers 2010). Dit bepaalt uiteindelijk welke mensen men in een organisatie krijgt. Het doel van werving en selectie is het zoeken naar de juiste persoon voor een specifieke functie (Webers 2010). Wanneer men bewust bezig is met het creëren van een evenwichtige verdeling van het personeelsbestand, dan speelt leeftijd een belangrijke rol. Men neemt vaak aan dat jongeren voor een frisse wind in de organisatie zorgen, maar wel onervaren zijn, terwijl ouderen veel ervaring hebben maar minder productief zijn (Kwanten 2008). Aan de andere kant is leeftijdsdiscriminatie bij de wet verboden, dus moeten alle sollicitanten tijdens de wervingsprocedure gelijk behandeld worden. De werkgever zal om die reden moeten selecteren op basis van ervaring en competenties (Kwanten 2008). Werving en selectie kan men onderverdelen in interne en externe werving (Webers 2010). Interne werving is het selecteren van personen voor een bepaalde functie die al werkzaam zijn in de organisatie. Externe werving is het selecteren van personen buiten de organisatie. Dit kan men doen door vacatures te plaatsen via advertenties of actief medewerkers te werven via het internet (Van den Broek et al 2004). Stagiaires en traineeships spelen ook een rol bij het werven van nieuwe medewerkers (Webers 2010). Bij het selecteren van sollicitanten kan discriminatie en vooroordelen een rol spelen bij het uiteindelijke besluit om iemand wel of niet aan te nemen. Zo bestaan er veel vooroordelen over oudere werknemers (Kwanten



2008). Ze zouden minder productief zijn, meer gezondheidsproblemen en een lagere fysieke capaciteit hebben, niet bereid zijn zich te ontwikkelen en weerstand vertonen tegen veranderingen binnen organisaties. Jongeren zouden voor een frisse wind zorgen in een organisatie waarin relatief veel oudere werknemers werken.

### *Doorstroom*

Het aanbieden van leer- en opleidingsmogelijkheden op het werk zorgt voor een toename van het plezier in het werk (van Zanten 2011). Deze investering kan voor zowel de werknemer als werkgever gunstig zijn. Opleiding en scholing kan het *menselijk kapitaal* van een werknemer verruimen (Kuijpers 2003). Werknemers die een opleiding bij hun werkgever volgen, doen dit omdat er verwacht wordt dat deze verruiming van het menselijk kapitaal resulteert in een betere functie en een inkomsttoename (Kuijpers 2003). Investeringsmogelijkheden heeft ook voor de werkgever of organisatie baten, namelijk:

1. Investeren in onderwijs en opleidingen leidt tot ontwikkeling van kennis en vaardigheden.
2. Uitbreiding van kennis en vaardigheden verhoogt de productiviteit van de werknemer.
3. Verhogen van de productiviteit leidt tot toename van het individuele inkomen en winst voor de organisatie.

De bovenstaande redenen is waar de *Human capital theory* voor staat. Verwacht wordt dat de productiviteit van werknemers vergroot wordt naarmate zij meer opleiding en training hebben genoten, waardoor de werknemer meer promotiekansen heeft en meer kans op een hoger inkomen heeft (Kuijpers 2003). Er is echter ook een kanttekening te plaatsen bij deze theorie, waar organisaties niet aan zullen denken wanneer zij besluiten te investeren in opleidingsmogelijkheden. Zo kan een werknemer een opleiding gaan doen om niet-financiële redenen, zoals zelfontplooiing. Ook kan men een opleiding volgen waar geen vraag naar is op de arbeidsmarkt (Kuijpers 2003). Voor een organisatie is het van belang dat de leidinggevenden blijven communiceren met haar werknemers, waarbij functioneringsgesprekken een rol kunnen spelen zodat de werknemer haar behoeften en wensen duidelijk kan maken (Webers 2010). Naast het bespreken van de opleidingsplannen dienen functioneringsgesprekken ook als voortgangsmoment van de werknemer. Een

belangrijk onderdeel van leeftijdsbewust personeelsbeleid is de belastbaarheid van de werknemer (Webers 2010). Dit moet ook besproken worden in de functioneringsgesprekken.

### *Uitstroom*

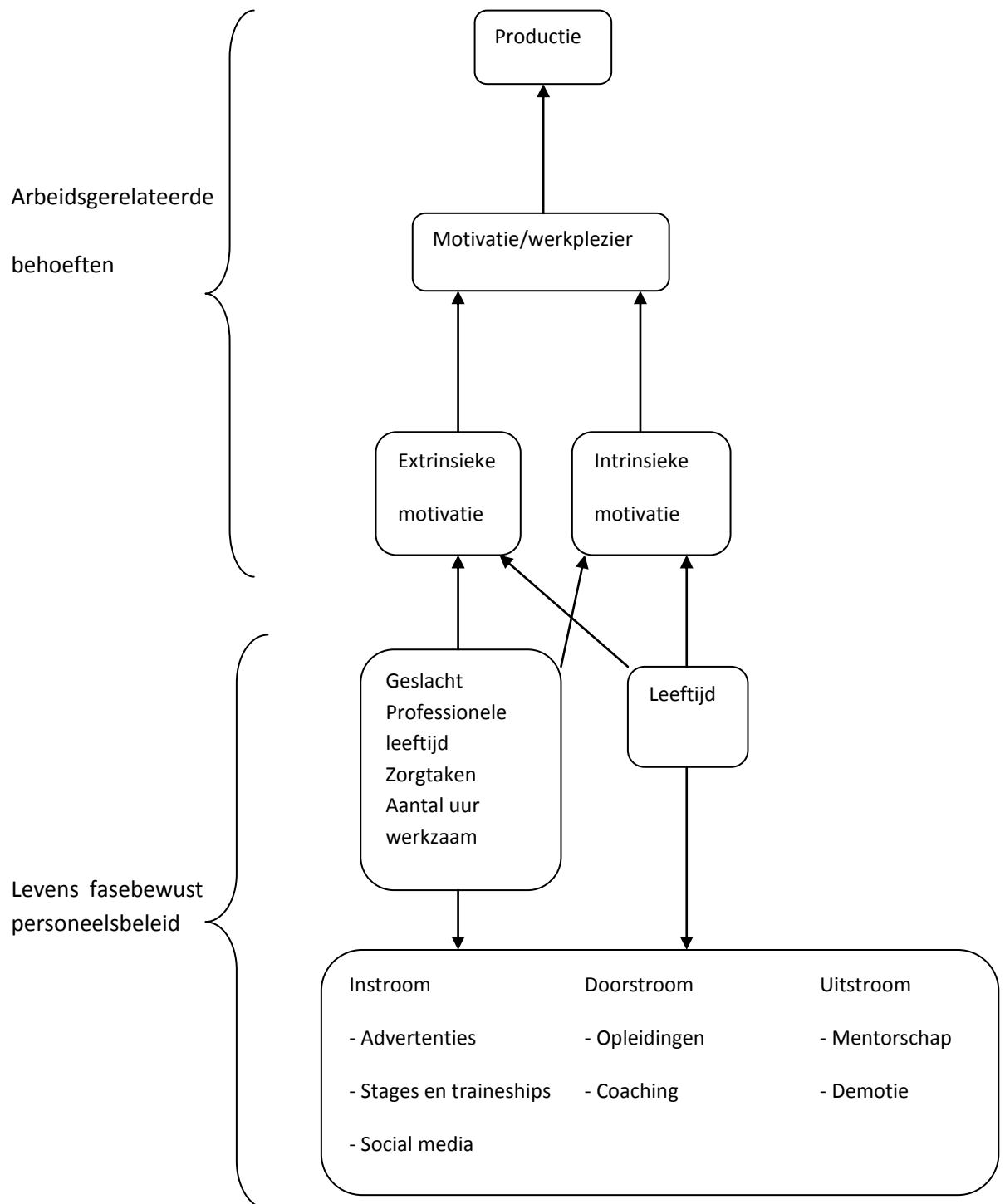
Het leeftijdsbewust personeelsbeleid is gebaseerd op de *'expectancy theory'*, in de sociologie ook wel de *rational choice theory* genoemd (Boonstra 2008). Deze theorie houdt in dat het gedrag van mensen beïnvloed wordt door de (intrinsieke en extrinsieke) motivatie die men heeft. Wanneer men verwacht dat de uitkomst van bepaald gedrag positief zal zijn, wordt men gemotiveerd zich op die wijze te gedragen. Een werkgever kan invloed hebben op de verwachtingen en motivatie van haar werknemers, in dit geval via primaire, secundaire en tertiaire arbeidsvoorwaarden. Wanneer deze arbeidsvoorwaarden naar wens zijn van de werknemers, is de kans groter dat zij behouden worden.

Mensen stromen uit wanneer zij een andere baan prefereren of wanneer mensen het einde van hun carrière naderen (A+O fonds 2008). Door aan de behoefte van de werknemers te voldoen kan de eerste groep uitstromers verkleind worden. Een andere uitdaging ligt bij het zo functioneel mogelijk houden van oudere werknemers. Een van de mogelijkheden binnen het leeftijdsbewust personeelsbeleid om oudere werknemers breed inzetbaar te houden is demotie. Demotie houdt in dat de werknemer een stap terug doet in functie van een lager niveau, waarbij de oudere werknemer minder belast wordt (Webers 2010). Doorgaans moet er van beide kanten toestemming worden gegeven voordat er over gegaan wordt tot demotie. Webers (2010) stelt dat demotie in de praktijk vaak een slechte naam heeft. Men zou zich afgeschreven voelen en een overstap naar een lagere functie zal over het algemeen gezien worden als statusverlies. Werknemers moeten er van overtuigd worden dat de lagere functie inhoud heeft en zinvol is. Van Dalen et al (2008) concludeert in zijn onderzoek dat het levensfasebewust personeelsbeleid tot op heden zijn doel mist wat betreft de oudere werknemers. In plaats van demotie, waar volgens van Dalen et al (2008) maar zes procent van de werkgevers voor kiest, wordt vaak gekozen voor ontziet- of gedoogmaatregelen. Deze maatregelen zouden de inzetbaarheid van de werknemers verminderen en de kosten alleen maar verhogen.

Een andere mogelijkheid om oudere werknemers breed inzetbaar te houden is het naar voren schuiven van deze werknemers als mentor voor jongere werknemers. Zo wordt de kennis en ervaring die deze groep werknemers heeft overgedragen naar de jongere werknemers (Van Buul & Maas 2005). Daarnaast bieden dit soort functies een nieuwe prikkel naar oudere werknemers, die hun huidige functie niet bevredigend genoeg vinden (A+O fonds 2008).

Figuur 1 is een schematische weergave van het levensfasebewust personeelsbeleid, waarbij inzichtelijk wordt dat leeftijd een rol speelt bij de inhoud van het personeelsbeleid en de motivatie van werknemers. Op de rol van leeftijd bij de motivatie van werknemers zal in het volgende hoofdstuk worden ingegaan. De gemeente Drimmelen vindt het noodzakelijk dat de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften in leeftijd van werknemers inzichtelijk wordt en of zo op basis hiervan beleid moeten voeren.

Figuur 1. Theoretisch model levensfasebewust personeelbeleid



## 2.3 Praktijksituatie personeelsbeleid binnen regio West-Brabant

In deze paragraaf zal met behulp van de interviews met de P&O medewerkers de praktijksituatie gereconstrueerd worden.

### *Bewustzijn levensfasebewust personeelsbeleid*

Een opvallend gegeven dat uit de interviews met de gemeenten naar voren komt is dat buiten gemeente Halderberge, geen enkele gemeente een concreet levensfasebewust personeelsbeleid heeft. Dit wilt echter niet zeggen dat de gemeenten er niet mee bezig zijn. De gemeenten zijn zich ervan bewust dat de arbeidsmarkt over enkele jaren krappert, vanwege de grote uitstroom van babyboomers. Uit deze trend is de conclusie gekomen dat gemeenten actiever bezig moeten zijn met strategische personeelsplanning. De gemeente Halderberge is binnen de regio West-Brabant een voorloper op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid. Zij hebben intern een onderzoek gedaan naar de behoeften en wensen van oudere werknemers binnen de gemeente en op basis van dit onderzoek is een startnotitie gemaakt.

De gemeenten hebben de overtuiging dat zij zich actiever in moeten zetten voor een actiever strategische personeelsplanning. Uit de interviews blijkt ook dat zij vanuit deze achtergrond dezelfde doelen nastreven. Door de toekomstige schaarste op de arbeidsmarkt willen de gemeenten dat de werknemer breed inzetbaar wordt in de organisatie. De P&O medewerkers vinden allen dat de gemeenten meer gehoor moeten geven aan de ontwikkelingsbehoeften van de werknemer.

Er zijn een aantal redenen, die door alle gemeenten aangegeven werden, waarom gemeenten geen concreet levensfasebewust personeelsbeleid hebben. De eerste reden is dat de noodzaak van een veranderde personeelsbeleid alleen bij de P&O afdelingen ingezien wordt. De tweede reden is dat gemeenten het niet nodig of niet effectief genoeg achten dat zij met een levensfasebewust personeelsbeleid komen. Volgens de P&O medewerkers van de gemeenten is maatwerk leveren belangrijker. Leidinggevenden moeten contact houden met zijn of haar werknemers en ze regelmatig coachen, waardoor ze op de hoogte blijven van de behoeften en de ontwikkeling van de werknemers. Op ieder beleidsonderwerp moet

nagedacht worden over de invloed van levensfasen op behoeften van werknemers. De algemene gedachte binnen de gemeenten over het levensfasebewust personeelsbeleid wordt goed samengevat door de onderstaande quote van een van de P&O medewerkers.

*'Levensfase personeelsbeleid is meer een state of mind, het is een luchtbel.'*

### Instroom

Uit de vijf interviews die gehouden zijn met de P&O medewerkers uit de regio West-Brabant komt naar voren dat over een paar jaar de vergrijzing een grote invloed zal hebben op de uitstroom van medewerkers. Daarnaast achten de P&O medewerkers de personeelssamenstelling niet goed in balans. Het volgende citaat beschrijft het huidige probleem in de regio West-Brabant.

*"De balans is niet goed. Van de 165 medewerkers zijn er maar 14 medewerkers onder de 30 jaar. De gemiddelde leeftijd is 47 jaar, dat is te oud. Dit heeft ook te maken met dat er te weinig prikkels zijn om nieuw talent te ontdekken. Het huidige personeel vindt dat zij goed zit en zal niet snel iets anders zoeken."*

Dit beeld over de personeelssamenstelling kwam in alle interviews terug. De gemiddelde leeftijd bij de gemeenten ligt tussen de 45 en 47 jaar en dit wordt als te oud ervaren. Door dit oude gemiddelde zou er een gebrek zijn aan een frisse wind binnen de gemeenten en is het voor jongere mensen niet aantrekkelijk om bij een gemeente te gaan werken. Het overschot aan oudere werknemers heeft volgens de gemeenten te maken met het feit dat openstaande vacatures vaak intern opgelost worden. Hierdoor krijgen nieuwe en jonge mensen van buitenaf niet de kans om een functie te bekleden. De P&O adviseur van Alphen Chaam geeft ook aan dat het voor de gemeente erg lastig is jonge mensen binnen te houden.

Een ander probleem is dat moderne manieren van werven nog in de kinderschoenen staan. De P&O medewerkers geven aan dat zij zich bewust zijn van de voordelen die werven via social media met zich meebrengt, maar dat dit nog niet vaak genoeg gebruikt wordt. Gemeenten houden zich nog vaak vast aan de traditionele manier van werven, zoals via

kranten. Het aannemen van stagiaires en trainees gebeurt wel regelmatig binnen gemeenten.

### Doorstroom

De P&O medewerker van Geertruidenberg geeft aan dat er in regio West-Brabant een loopbaanbeleid is, maar dat gemeenten in de praktijk vaak nog hun eigen beleid er op na houden. Aangegeven wordt in de interviews dat de leidinggevenden belangrijk zijn bij de mogelijkheid om opleidingen te volgen binnen hun gemeenten. Buiten de gemeente Halderberge geven alle gemeenten aan dat jongere werknemers meer gebruik maken van de opleidingsmogelijkheden dan de oudere werknemers. Alle gemeenten stellen een aantal procent van de loonsom ter beschikking voor het financieren van opleidingen.

De invulling van de functioneringsgesprekken binnen de gemeenten in de regio West-Brabant is verschillend van aard. Wat overeen komt is dat alle gemeenten een vorm van functionerings- of voortgangsgesprek hebben. Daarnaast komt ook overeen dat leeftijdsfasebewust personeelsbeleid in de vorm van functioneringsgesprekken nog in de kinderschoenen staat. De functioneringsgesprekken focussen zich veel op de resultaten die de voorgaande periode gehaald zijn, in plaats van dat leeftijdspecifieke behoeften aan bod komen. De derde overeenkomst is dat de invulling van deze gesprekken erg bepaald wordt door de leidinggevende. Omdat er geen concreet beleid is op het gebied van levensfasen, is de aandacht die hieraan besteed wordt afhankelijk van de waarde die de leidinggevende hier aan hecht. De P&O adviseur van de gemeente Alphen Chaam geeft aan dat leidinggevende te vaak controleurs in plaats van coaches zijn. Hierdoor ligt de focus tijdens deze gesprekken op competenties en resultaten in plaats van de wensen en behoeften van werknemers. Het resultaat van het leeftijdsbewust personeelsbeleid zou moeten zijn dat de organisatie in beweging blijft. Door de opleidingsmogelijkheden, begeleiding en functioneringsgesprekken, zou het voor een werknemer beter mogelijk moeten zijn om zowel horizontaal als verticaal mobiel te zijn en daarbij ook breed inzetbaar is.

### Uitstroom

Uit de interviews met de P&O medewerkers van regio West-Brabant blijkt dat mentorschap te weinig voorkomt onder de oudere werknemers. Gemeente Halderberge is hier al mee

begonnen, maar dit wordt in de praktijk nog niet altijd toegepast.

Uit de interviews blijkt dat de gemeenten nog niet vaak genoeg een actief personeelsbeleid hebben ten opzichte van oudere werknemers. Wanneer men niet meer goed functioneert, wordt dit vaak gedoogd in plaats van dat men deze groep mensen actief probeert te houden. Binnen de gemeente is er dus meer sprake van een gedoogbeleid in plaats van een proactief beleid.



### **3. Theoretisch kader: relatie tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften**

Dit hoofdstuk is een overzicht van de verwachtingen die geformuleerd kunnen worden aan de hand van theorieën uit de literatuur over het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften. In dit onderzoek is leeftijd als onafhankelijke variabele genomen, omdat de vraag bij de gemeente Drimmelen heerst of het personeelsbeleid afgestemd moet worden op de leeftijd van de werknemers. Eerder is al uitgelegd dat de gemeente in de nabije toekomst te maken krijgt met een grootschalige uitstroom van werknemers. Daarnaast slaagt de gemeente er niet in om jongere werknemers binnen de organisatie te houden. Om deze reden is leeftijd gekozen als voorspeller voor de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften.

In de eerste paragraaf (3.1) wordt verteld waarop levensfasen- en leeftijdmodellen gebaseerd zijn. In de tweede paragraaf (3.2) zullen de carrière ankers van Schein (1996) toegelicht worden, die de drijfveren van werknemers onderzocht heeft. Deze carrière-ankers zijn deels gebruikt bij het selecteren van de arbeidsbehoeften die betrokken worden in het onderzoek. Deze behoeften zullen vervolgens onderverdeeld worden in intrinsieke en extrinsieke behoeften, omdat naast het verband tussen leeftijd en de afzonderlijke behoeften, het voor de gemeente Drimmelen zinvol kan zijn algemenere uitspraken te doen over het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften, wanneer over de afzonderlijke behoeften geen uitspraken gedaan kunnen worden. Paragraaf 3.3 bespreekt deze intrinsieke behoeften met de daarbij behorende hypothesen. Paragraaf 3.4 bespreekt de extrinsieke behoefte met de daarbij behorende hypothesen. Het theoretisch kader sluit aan op figuur 1 in hoofdstuk 2.

#### **3.1 In hoeverre spelen leeftijd en levensfasemodellen een rol bij arbeidsgerelateerde behoeften?**

In de inleiding werd al verteld dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet gelijk staat aan ouderenbeleid. Het beleid is gebaseerd op verschillende levensfasen. Levensfasen kunnen gezien worden als een periode in iemands leven die behoeften en waarden met zich

meebrengen (Zijderlaan 2011). Men kan werknemers op verschillende manieren indelen in levensfasen. Verondersteld wordt dat werknemers in verschillende levensfasen andere arbeidgerelateerde behoeften hebben (Zijderlaan 2011). Er is echter wel kritiek te leveren op modellen die gericht zijn op vaste levensfasen. Vooral de modellen die leeftijd als indicator gebruiken krijgen veel kritiek. (Ten Donkelaar 2009). Door de toenemende individualisering zouden de verschillen in behoeften binnen leeftijdscategorieën groter zijn dan de overeenkomsten. Een klassiek model dat gebruik maakt van de chronologische leeftijd van de mens is het 'life stage development model' van Levinson (Zijderlaan 2011). Het model van Levinson onderscheidt enkele fasen: jeugd, overgang naar volwassenheid, vroege volwassenheid, overgang naar middelbare leeftijd, middenvolwassenheid, overgang naar latere volwassenheid en late volwassenheid. In al deze fasen, die een vaste volgorde aanhouden, zou men verschillende psychologische veranderingen doorgaan, die van invloed zijn op hun behoeften. In de overgang van deze fasen zou er een transitie plaatsvinden van persoonlijke motieven en behoeften.

Een ander klassiek model dat levensfasen van elkaar onderscheid is het career development model van Super(1984). Dit model onderscheidt vier fasen op basis van psychologische omstandigheden: Exploratie, Vestiging, Handhaving en Losmaken. In de exploratiefase staat het ontwikkelen en identificeren van het zelfbeeld centraal. Belangrijk is dat de werknemer voor zichzelf duidelijk heeft wat hun interesses en bekwaamheden zijn en hoe ze werk en privé op elkaar afstemmen. In de vestigingsfase staat de groei in de functie en carrière centraal. In de handhavingfase wordt het zelfbeeld dat eerder gecreëerd is vastgehouden en er wordt vastgehouden aan eerdere bereikte prestaties. In de laatste fase, het losmaken, wordt carrièresucces minder belangrijk en ontwikkelt men een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van carrièresucces. Net als het model van Levinson verloopt het career development model van Super chronologisch. Een aanvulling van Super is echter dat de fasen zich opnieuw voordoen wanneer er belangrijke veranderingen optreden in de carrière van iemand. Ook bij het model van Super wordt verondersteld dat alle fasen zich relateren aan de chronologische leeftijd. Daarnaast is het model eenzijdig omdat het zich uitsluitend richt op psychologische ontwikkelingen van een mens (Zijderlaan 2011).

In dit onderzoek zal onderzocht worden in hoeverre leeftijd toch een rol speelt bij de arbeidsgerelateerde behoeften van werknemers. Er zijn verschillende definities voor de term leeftijd. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de chronologische en organisatorische leeftijd. Met chronologische leeftijd wordt kalenderleeftijd bedoeld (Kooij 2010). Met organisatorische leeftijd wordt bedoeld hoelang iemand in zijn functie werkzaam is. Deze variabele zou meer over de arbeidsgerelateerde behoeften kunnen zeggen dan de chronologische leeftijd. Mensen die veertig jaar zijn en beslissen om een geheel ander beroep te kiezen, zitten qua loopbaanfase op het moment waarbij een startende werknemer van twintig jaar zit. Dit aspect van levensfasen is ook de grote reden waarom er zoveel kritiek is op levensfasen die gebaseerd zijn op chronologische leeftijd.

Het probleem bij het indelen van levensfasen is dat er weinig empirisch onderzoek gedaan is naar het verband tussen leeftijd en levensfasen. Leisink et al (2010) stellen dat leeftijd niet gekoppeld kan worden aan de levensfasen. Leisink et al baseren levensfasen op de behoeften die men heeft in hun carrière. In de startfase zou de beginnende werknemer veel inzet hebben en heeft behoefte aan zijn vaardigheden in zijn functie te verbreden. In de fase daarna, de ambitiefase of spitsuurfase, is de werknemer ambitieus en komt voor het eerst de behoefte aan een goede werk-privé balans aan het oppervlak. De werk-privé balans zou in de volgende fase, de combinatie- of balansfase volledig centraal staan. In de twee laatste fasen, de mogelijkhedenfase en afbouwfase, heeft men weer wat meer tijd voor het werk en heeft men vooral behoefte aan werk dat bij past bij hun capaciteiten (Stoffelsen & Diehl 2007).

Sullivan et al (2009) hebben een indeling naar arbeidsgerelateerde behoeften gemaakt aan de hand van generaties. Sullivan et al (2009) onderscheiden vier generaties: de Greatest Generation (geboortjaar 1922-1945), de Baby Boomers (geboortjaar 1946-1964), Generatie X (geboortjaar 1965-1983) en Generatie Y (geboortjaar 1984-2002).

Sullivan et al (2009) onderscheidde in hun 'Kaleidoscope career model' drie arbeidsbehoeften die werknemers hebben: Authenticiteit, balans en uitdaging. De generaties zijn gebaseerd op deze behoeften.

In dit onderzoek zullen de chronologische en organisatorische leeftijd gebruikt worden als

variabelen. De kans dat alle generaties voldoende vertegenwoordigd zijn in het onderzoek is vrij klein. Daarom is chronologische leeftijd een betere maat voor dit onderzoek.

### **3.2 De arbeidsbehoeften van Schein**

Schein (1996) onderscheidt enkele arbeidsgerelateerde behoeften of 'carrière-ankers' die belangrijk zijn bij de loopbaan van een werknemer. Volgens Schein (1996) zijn deze carrière-ankers qua belangrijkheid onveranderlijk in het leven van iemand. Deze ankers komen echter aan het oppervlak wanneer deze onder druk komen te staan en dit kan per levensfase wel veranderen. In dit onderzoek is de carrière-anker 'macht en invloed' vervangen door opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, omdat deze behoefte beter geschikt is voor een concreet advies aan de gemeente. De arbeidsgerelateerde behoeften die in dit onderzoek besproken worden zijn:

- Autonomie
- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Variatie
- Uitdaging
- Promotiekansen
- Sociale contacten
- Creativiteit
- Werkzekerheid
- Financiële motieven
- Werk-privébalans

Deze carrière-ankers van Schein (1996) kan men onderverdelen in intrinsieke behoeften en extrinsieke behoeften. Onder de intrinsieke behoeften vallen: autonomie, verbondenheid, variatie, uitdaging, creativiteit. Deze behoeften zijn intrinsieke behoeften, omdat deze behoeften ervoor zorgen dat de inhoud van het werk leuk of interessant is (Van den Broeck et al 2009). Onder de extrinsieke behoeften vallen promotiekansen, rijke leeromgeving, werkzekerheid, financiële behoeften en werk-privébalans. Deze behoeften zijn ondergebracht bij extrinsieke behoeften, omdat deze behoeften gaan over de uitkomsten

van het werk. Deze indeling is deels gebaseerd op literatuur van Van den Berg (2011). Van den Berg (2011) heeft onderzoek gedaan naar de rol van intrinsieke motivatie bij het langer doorwerken van oudere werknemers. In dit onderzoek betreft hij autonomie, variatie in het werk en uitdaging als intrinsieke behoeften. Verbondenheid en creativiteit is naar eigen inzicht onder gebracht onder intrinsieke behoeften. Zijderlaan (2011) heeft in haar onderzoek naar aanleiding van literatuur financiële behoeften en promotiekansen ondergebracht onder extrinsieke behoeften. Een rijke leeromgeving, werkzekerheid en werk-privé balans zijn naar eigen inzicht ondergebracht, omdat deze behoeften gaan over de uitkomsten die het werk biedt. Zoals al eerder aangegeven is, worden de behoeften ingedeeld in intrinsieke en extrinsieke behoeften, omdat het voor de gemeente zinvol kan zijn algemenere uitspraken te doen, wanneer de analyses naar de afzonderlijke behoeften geen significante uitkomsten biedt.

### **3.3 Intrinsieke motivatie**

Zijderlaan (2011) geeft aan dat een werknemer zowel *intrinsieke* als *extrinsieke* motieven heeft bij het functioneren in zijn of haar werk. Intrinsieke motivatie verwijst naar het uitvoeren van een activiteit omdat ze leuk of interessant zijn (Van den Broeck et al 2009). Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat de functie uitdagend is, dat werknemers autonoom kunnen zijn, duidelijke doelen stelt of dat de organisatie professioneel is. Intrinsieke motivatie is gerelateerd aan de inhoud van het werk en in hoeverre deze de behoeften van de werknemer bevredigd (Van den Broeck et al 2009).

#### *Autonomie*

Autonomie op de werkvloer houdt in dat werknemers de mogelijkheid hebben werkzaamheden naar eigen inzicht te kunnen inrichten (Zijderlaan 2011). De behoefte naar autonomie verwijst naar de wens om psychologisch vrij te kunnen handelen (Van den Broeck et al 2009). Dit heeft als gevolg dat de werknemer volledig achter zijn gedrag staat en dit zou motiverend werken.

Zijderlaan (2011) baseert haar hypothesen over autonomie op het werk aan de hand van onderzoek uit Gibson & Klein (1970). Volgens deze onderzoekers hebben oudere

werknemers minder moeite met beperkte autonomie op het werk dan jongere werknemers, omdat zij al carrière gemaakt hebben waardoor autonomie minder belangrijk wordt. Kooij (2010) geeft echter in zijn onderzoek aan dat oudere werknemers wel veel waarde hechten aan autonomie, omdat zij juist door hun ervaring goed in staat zijn moeilijke werkgerelateerde problemen op te lossen. Kooij (2010) concludeert in zijn onderzoek dat intrinsieke behoeften zoals autonomie toeneemt naarmate men ouder wordt, omdat autonomie het werk interessanter zou maken en hieraan zou de oudere werknemer wel behoefte hebben. Aan de hand van deze literatuur zal verwacht worden dat naarmate men ouder is, de behoefte naar autonomie toeneemt. De hypothese luidt dan ook als volgt:

*H1: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan autonomie heeft.*

#### *Sociale contacten*

De behoefte aan relationele verbondenheid houdt in dat werknemers graag positieve relaties op de werkvloer opbouwen (Van den Broeck et al 2009). Dit houdt in dat ze zich geliefd en verzorgd voelen en dat zij ook voor anderen kunnen zorgen. In andere motivatietheorieën worden sociale contacten gezien als een latente functie van arbeid. De zelf-determinatietheorie bouwt hier op voort door te zeggen dat sociaal contact betekenisvol en diepgaand moet zijn, dit zou leiden tot werkelijke verbondenheid binnen een team en dit zou het werk leuk maken, wat oudere werknemers belangrijker zouden vinden dan bijvoorbeeld promotie en opleidingskansen (Van den Broeck et al 2009). Zoals al aangegeven werd in de paragraaf over intrinsieke en extrinsieke motivaties zijn er theorieën die aangeven dat naarmate men ouder wordt, sociale contacten op het werk belangrijker worden. Hieruit komt de volgende hypothese voort:

*H2: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan sociale contacten heeft..*

#### *Variatie*

Variatie in het werk is een van de onderdelen die invloed hebben op de intrinsieke motivatie van werknemers (Van den Berg 2011). Variatie in het werk zorgt ervoor dat werknemers hun werk als afwisselend ervaren en daardoor tevreden zijn over hun werk. Van den Berg (2011)

vertelt dat Vissers-Lapré (2008) concluderen in hun onderzoek dat oudere werknemers minder moeite met werken hebben wanneer hun werk minder monotoon is. Samen met autonomie zou variatie een van de belangrijkste intrinsieke motivaties zijn voor oudere mensen om te blijven werken. Uit deze theorie volgt de volgende hypothese:

*H3: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan variatie in het werk.*

#### *Uitdaging*

Een vorm van intrinsieke motivatie is de behoefte om mensen, organisaties of gebeurtenissen te leiden (Boonstra 2008). In het verlengde hiervan is uitdaging ook een arbeidsgerelateerde behoefte. Deze behoefte houdt in dat werknemers de behoefte hebben om grote obstakels te overkomen, problemen op te lossen of het overwinnen van conflicten (Maes 2005). Kooij (2010) geeft aan ondanks uitdaging een intrinsieke behoefte is, dat de behoefte naar uitdaging afneemt naarmate men ouder wordt, omdat oudere mensen al veel bereikt hebben in hun loopbaan. Oudere mensen hebben meer behoefte aan mensen helpen en interessant werk. Voor ouderen mensen zou het belangrijker zijn dat het werk zinvol is in plaats van uitdagend. Naar aanleiding van deze theorie luidt de hypothese als volgt:

*H4: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan uitdaging in het werk.*

#### *Creativiteit*

Werknemers die behoefte hebben aan creativiteit in hun functie, hebben behoefte om iets nieuws te creëren en te proberen (Maes 2005). Informatie over het verband tussen creativiteit en levensfasen is schaars. Oudere mensen zouden minder behoefte hebben aan creativiteit in hun werk, omdat ze door hun ervaring gewend zijn op een bepaalde manier te werken of om problemen op een bepaalde manier aan te pakken (Kooij 2010).

*H5: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan creativiteit in het werk.*

### 3.4 Extrinsieke motivatie

Bij extrinsieke motivatie wordt het gedrag van de werknemer beïnvloed door de uitkomsten van het werk. Hierbij kan men denken aan de arbeidsvoorwaarden waarvoor een werknemer werkt. Iemand die een goed salaris krijgt voor zijn functie zal eerder geneigd zijn energie te steken in zijn werk dan iemand die weinig salaris krijgt.

Voor dit onderzoek is het interessant om te achterhalen welke rol leeftijd speelt bij intrinsieke en extrinsieke motieven. Hierna zijn al enkele onderzoeken gedaan. Kooij (2010) vertelt dat de zowel de Socio-Emotional Selectivity theory (Carstensen 1995) en de Lifespan Theory of Control (Heckhausen et al 2010) aangeven dat extrinsieke motieven met de leeftijd afnemen. De Socio-Emotional Selectivity theory houdt in dat mensen meer waarde hechten aan emotionele voldoening naarmate ze ouder worden. De Lifespan Theory of Control houdt in dat ieder mens controle probeert uit te oefenen op externe en interne processen. Zo zal een individu zijn omgeving proberen te veranderen zodat deze zijn extrinsieke behoefte bevredigd. Naarmate men ouder wordt, zouden sociale en intrinsieke motieven belangrijker voor werknemers worden (Kooij 2010). De volgende hypothese zal in dit onderzoek getoetst worden.

*H6: Naarmate men ouder is, worden intrinsieke behoeften belangrijker dan extrinsieke behoeften*

#### *Promotiekansen*

Werknemers die in hun laatste levensfase op de arbeidsmarkt zitten hebben al een hele loopbaan achter de rug. Werknemers in deze levensfasen hebben een 'carrièreplateau' bereikt (Boonstra 2008). Om deze reden zouden oudere werknemers weinig behoefte hebben aan promotie of mobiliteit. Een andere theorie die het gebrek aan behoefte bij oudere werknemers aan promotiekansen verklaard gaat over ervaringsconcentratie die oudere werknemers hebben (Boonstra 2008). Men verkrijgt naarmate de loopbaan vordert expertise op een bepaald vakgebied. Vaak neemt de diversiteit aan ervaringen daarbij af, wat leidt tot ervaringsconcentratie. Hierdoor bereikt de werknemer een plafond.



De disengagement theory verklaart de beperkte mobiliteit van een oudere werknemer door de uitstroombehoefte van de werknemer. De theorie gaat ervan uit dat naarmate men ouder wordt, men zich onthecht waarbij men zich zal terugtrekken uit sociale rollen en verplichtingen. Hierdoor hebben oudere werknemers minder behoefte aan een promotie en opleidingskansen (Boonstra 2008). De tegenhanger van de disengagement theory is de activity theory. Deze theorie zegt dat oudere werknemers het positief ervaren om zo veel mogelijk actief te blijven, wanneer de omgeving hier de werknemer in motiveert. Het merendeel van de theorie over dit onderwerp neemt aan dat oudere werknemers weinig behoefte heeft aan promotiekansen. De volgende hypothese kan gevormd worden:

*H7: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan promotiekansen.*

#### *Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden*

Het is tegenwoordig steeds meer mogelijk om binnen de werkomgeving opleidingen te volgen. Het is niet meer dat jonge mensen een opleiding volgen en vervolgens heel hun leven die functie uitvoeren waarvoor ze gestudeerd hebben. Organisaties investeren tegenwoordig in kennis en vaardigheden van de werknemers door hen opleidingen binnen de organisatie aan te bieden. In de praktijk blijkt vaak dat oudere werknemers minder aan opleidingen deelnemen dan jongere werknemers (Boonstra 2008). Dit hoeft volgens het onderzoek van Thijssen (1996) niet te maken te hebben met de behoefte hierna, maar met de investeringen vanuit de werkgevers. Werkgevers zouden liever investeren in jongere werknemers die nog een hele loopbaan voor zich hebben, en die zo op langere termijn iets kunnen bijdragen.

Boonstra (2008) bespreekt in haar onderzoek conclusies uit een onderzoek van Zierden (1980) naar de menselijke psyche. Hij vertelt dat werknemers hun werk uitvoeren omdat men behoefte heeft aan persoonlijke groei. Omdat mensen deze basisbehoefte hebben, willen zij werk en een werkomgeving waarin zij zich kunnen ontwikkelen. Boonstra (2008) concludeert dat naarmate men ouder is, minder behoefte heeft aan opleiding en scholing, maar meer de behoefte voelt om met hun kennis en ervaring zelf beslissingen te nemen. Dit zou te maken hebben met de carrièreplateau die oudere werknemers bereikt hebben. Aan de hand van deze literatuur wordt de volgende hypothese geformuleerd.

*H8: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.*

#### *Werkzekerheid*

Werkzekerheid bestaat voornamelijk uit sociale en financiële zekerheid. Wanneer men een baan heeft is men verzekerd van sociale contacten en financiële middelen. Boonstra (2008) citeert uit een onderzoek van De lange et al (2007) dat oudere werknemers meer behoefte hebben aan werkzekerheid dan jongere werknemers. Volgens Kooij (2010) heeft dit te maken met het gevoel bij ouderen dat zij hun tijd als beperkt ervaren. Hierdoor vindt er een transitie in motieven plaats, waardoor oudere werknemers meer behoefte hebben aan intrinsieke en sociale behoeften en dat baan zekerheid belangrijker wordt.

*H9: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan werkzekerheid.*

#### *Financiële motieven*

Uit onderzoek van Dur (2009) blijkt dat de salarisontwikkeling in de publieke sector achterblijft op die van de private sector. Dit zou voor jongeren een reden zijn om niet in de publieke sector te gaan werken.

Schein (1996) beschouwd financiële motieven als een van de meest essentiële arbeidsgerelateerde behoeften die een mens heeft. Zijderlaan (2011) vertelt dat Kooij (2010) in zijn onderzoek concludeert dat het belang van salaris afneemt naarmate men ouder wordt. Een reden hiervoor kan zijn dat ouderen door hun lange carrière vaak een hoger salaris krijgen dan jongere werknemers, waardoor salaris in mindere mate een rol speelt. Daarnaast concludeert Kooij(2010) dat oudere werknemers het belangrijker vinden dat het werk leuk en interessant is, in plaats van dat ze er financieel op vooruit gaan. Aan de hand van deze literatuur wordt de volgende hypothese geformuleerd.

*H10: Hoe ouder de werknemer is hoe minder financiële motieven hij heeft.*

### *Werk-privébalans*

Een lange tijd werd het als ongewenst beschouwd dat de werkgever zich bezig hield met het privéleven van haar werknemers (FNV Formaat). Een van die taken die de werkgever heeft ten opzichte van de werknemer is de zorgtaak. Hierbij kan gedacht worden aan kinderopvang, speciale verlofregeling, spaarregelingen, thuis werken (Het Nieuwe Werken), flexibele werktijden, sabbatical en loopbaanonderbrekingen. Peters et al (2008) concluderen in hun onderzoek naar de effecten van de tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé dat deze regelingen effectief zijn.

Zijderlaan (2011) heeft onderzoek gedaan naar de arbeidsgerelateerde behoeften van werknemers. Uit haar onderzoek komt naar voren dat naarmate men ouder is of een langere loopbaan heeft, de werk-privébalans steeds belangrijker wordt. De theorie van Leisink et al (2010) geeft ook aan dat werknemers in de combinatie of balansfase meer waarde hecht dan in de startersfase en ambitiefase. Dit zou te maken hebben met de ontwikkeling dat mensen in die fasen meer zorgtaken hebben. Bearwell & Claydon (2010) stellen dat de werk-privé balans voor de jongere levensfasen minder een probleem is dan bij de oudere levensfasen. Aan de hand van deze theorie valt te verwachten dat naarmate men ouder wordt, de behoefte naar een goede werk-privé balans toeneemt.

*H11: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan een goede werk-privé balans.*

### **3.5 In hoeverre spelen andere factoren een rol bij arbeidsgerelateerde behoeften?**

In dit onderzoek staat het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften centraal. Eerder werd verteld dat uit de literatuur naar voren komt dat leeftijd geen goede predictor zou zijn voor de arbeidsgerelateerde behoeften van werknemers. Om hier valide uitspraken over te doen, zijn in dit onderzoek de volgende controlevariabelen toegevoegd: geslacht, vast of tijdelijk contract, aantal jaar actief in functie, aantal jaar actief in gemeente en aantal jaar actief op de arbeidsmarkt..

### *Geslacht*

Geslacht wordt als controlevariabele in het onderzoek opgenomen, omdat eerder onderzoek aangetoond heeft dat er verschil zit tussen mannen en vrouwen wat betreft arbeidsgelateerde behoeften.

Schein (1996) stelt dat er geen verschillen zijn in arbeidsgelateerde behoeften tussen mannen en vrouwen. Andere onderzoekers, (Danziger & Valency 2006, Tan & Quek 2001, Green & DeBacker) vinden wel een relatie tussen sekse en arbeidsgelateerde behoeften of carrière-ankers (Van Veldhuizen 2010). Uit de onderzoeken komt naar voren dat vrouwen het meest behoefte hebben aan een goede werk-privé balans. Feldman & Bolino (1996) hebben onderzoek gedaan of er daadwerkelijk geen relatie zou bestaan tussen geslacht en arbeidsgelateerde behoeften. Uit hun onderzoek komt naar voren dat mannen meer behoefte hebben aan autonomie, uitdaging en financiële zaken dan vrouwen.

### *Vast of tijdelijk contract*

Eerder in dit hoofdstuk is een paragraaf gewijd aan het verband tussen leeftijd en baan zekerheid. Schein (1996) beschreef al dat bepaalde behoeften pas aan het oppervlak komen wanneer deze onder druk komen. Een onderdeel van baan zekerheid is het type contract dat men heeft. Wanneer men de een vast contract heeft, zal het gevoel van baan zekerheid groter zijn, dan wanneer een werknemer een tijdelijk contract heeft Dit heeft te maken met de arbeidspositie die men heeft op dat moment (Steijn 1999). Ook zou volgens Steijn (1999) mensen minder carrièrekansen hebben wanneer ze een tijdelijk contract hebben. De variabele 'contract' is toegevoegd om een schijnverband tussen leeftijd en arbeidsgelateerde behoeften uit te sluiten, aangezien oudere werknemers waarschijnlijk relatief vaker een vast contract hebben.

### *Aantal jaren actief, aantal uur werkzaam en fulltime werken*

Het aantal jaren dat men actief is binnen de gemeente, functie en arbeidsmarkt is in dit onderzoek toegevoegd als controlevariabele. Ook zijn het aantal uren werkzaam toegevoegd als controlevariabele. In de paragraaf over levensfasen werd al aangegeven dat modellen over levensfasen vaak gebaseerd zijn op de professionele of organisatorische leeftijd van werknemers. Dit zou volgens Schein (1996) meer het verschil in arbeidsgelateerde

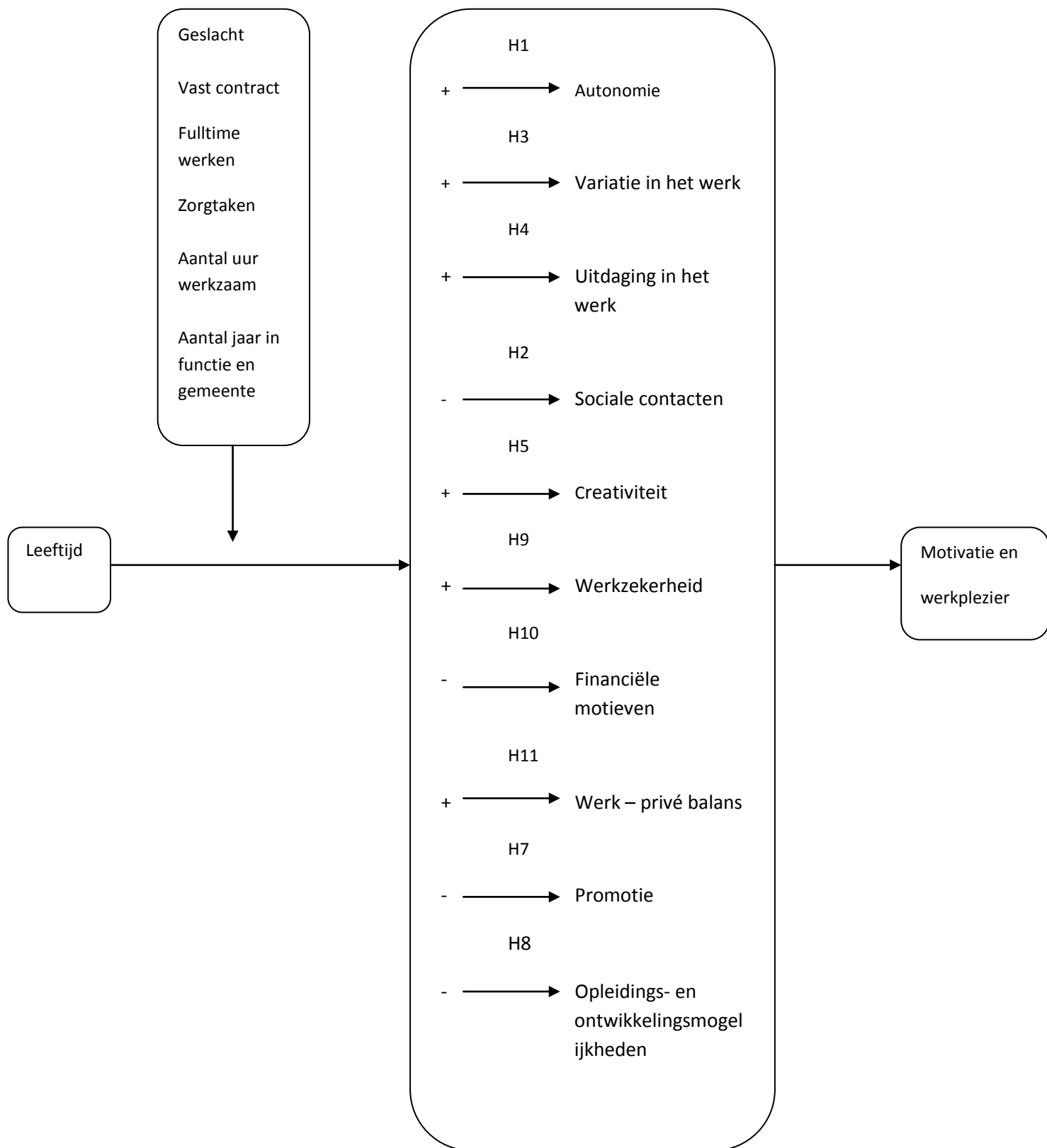
behoeften verklaren dan leeftijd. Om deze reden is de lengte van dienstverband opgenomen in het onderzoek.

### *Zorgtaken*

Volgens Souren (2006) is leeftijd gerelateerd aan het hebben van zorgtaken. Het hebben van kinderen zou invloed kunnen hebben op de arbeidsbehoeften van werknemers, zoals de behoefte naar een goede werk-privébalans.

Om de verschillende verbanden en de invloed van de controlevariabelen inzichtelijk te maken is een theoretisch model gemaakt. In het model zijn de verwachtingen in beeld gebracht over de invloed van leeftijd op de arbeidsgerelateerde behoeften. Wanneer het personeelsbeleid inspeelt op deze behoefte, zou dit moeten leiden tot meer motivatie en werkplezier.

Figuur 2. Model relaties tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften



## 4. Methode

In het theoretisch kader zijn verwachtingen geformuleerd over de verklaring van verschillen in arbeidsgelateerde behoeften. In dit hoofdstuk zal besproken worden op welke manier de data in dit onderzoek verzameld en gebruikt zijn. In de eerste paragraaf (4.1) wordt beschreven hoe de interviews met de P&O medewerkers gehouden zijn. De interviews maken geen deel uit van de resultaten van het onderzoek, maar zijn gebruikt om het huidige personeelsbeleid in beeld te brengen in paragraaf 2.3. In de tweede paragraaf (4.2) wordt beschreven waarom een enquête gebruikt is om de relatie tussen leeftijd en arbeidsgelateerde behoeften in beeld te brengen. In paragraaf 4.3 zal toegelicht worden welke respondenten zijn gekozen en waarom deze mensen betrokken zijn in het onderzoek. In paragraaf 4.4 komt de operationalisatie aan bod. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe de enquête vorm gegeven is, hoe de variabelen geformuleerd zijn en hoe ze in het onderzoek geconstrueerd en gebruikt zijn. Paragraaf 4.5 is een overzicht van de beschrijvende data van de onafhankelijke variabelen. In paragraaf 4.6 komt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek aan bod. In de laatste paragraaf (4.7) wordt toegelicht hoe de resultaten geanalyseerd worden.

### 4.1 Interviews met de P&O medewerkers

Voordat uitgelegd wordt hoe het proces van het kwantitatieve onderzoek verlopen is, zal eerst kort iets verteld worden over de reconstructie van het huidige personeelsbeleid in regio West-Brabant. Ondanks dat deze interviews niet gebruikt worden in de resultaten, is het wel van belang te weten dat de interviews op een juiste manier gehouden zijn.

Voor de reconstructie van het huidige personeelsbeleid in regio West-Brabant is gebruik gemaakt van vijf interviews die gehouden zijn met P&O medewerkers uit de gemeenten Bergen op Zoom, Roosendaal, Geertruidenberg, Alphen Chaam en Halderberge. Vooraf aan de interviews met de P&O medewerkers werd uitgelegd wat het doel van het interview was en werd gevraagd of het interview opgenomen mocht worden. Uiteindelijk vonden vier van de vijf medewerkers het geen probleem dat het gesprek opgenomen werd. De medewerkers werd gevraagd in hoeverre de gemeenten rekening houden met leeftijd bij de instroom, doorstroom en uitstroom bij werknemers. De vragen werden open gesteld, waardoor de

respondent de ruimte kreeg om dieper op de vraag in te gaan. Als laatst werd de vraag gesteld hoe zij het huidige beleid beoordelen en wat er zou moeten veranderen om het beleid effectiever te maken. De interviews hebben tussen de 45 minuten en een uur geduurd.

De interviews hadden allen een vaste structuur. De interviews waren zo opgebouwd dat eerst instroom van werknemers aan bod kwam, daarna doorstroom van werknemers en daarna de uitstroom van werknemers.

## **4.2 Verantwoording kwantitatieve onderzoeksmethode**

Om verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers te verklaren is gebruik gemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode. Zoals al aangegeven werd in de inleiding is onderzoek naar arbeidsgerelateerde behoeften schaars en vaak alleen gericht op oudere werknemers. Om uitspraken te doen over de verschillen bij alle werknemers is het van belang om werknemers uit alle leeftijdscategorieën in het onderzoek te betrekken. Over de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers is gebruik gemaakt van een online enquête die ongeveer vijf minuten in beslag nam om in te vullen. Op deze manier was het mogelijk om een groter deel van de populatie te bereiken dan bijvoorbeeld middels een mondelinge vragenlijst. Kwantitatieve onderzoeksmethoden lenen zich goed voor het onderzoeken van grote populatie-eenheden. Er zijn een aantal redenen waarom gekozen is voor een kwantitatieve onderzoeksbenadering. Via een enquête kan men in een relatief korte periode veel respondenten betrekken in het onderzoek. Ook kan je via een enquête in een korte periode veel informatie verkrijgen. Daarnaast zouden interviews met de P&O medewerkers, dus een kwalitatieve onderzoeksbenadering, een minder betrouwbaar beeld geven van de werkelijke verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften dan een enquête met de medewerkers van regio West-Brabant. De P&O medewerkers zijn zelf medeverantwoordelijk voor het personeelsbeleid dat uitgevoerd wordt, wat inhoudt dat zij vooroordelen kunnen hebben over medewerkers uit een bepaalde leeftijdscategorie. Van Dalen et al (2007) concludeert in zijn onderzoek dat werkgevers oudere werknemers vaak als een risico in hun organisatie ervaren. Zo zou het beeld zijn dat oudere werknemers minder goed functioneren en meer ziek zijn. Daarnaast zouden ze technische vernieuwingen in de



weg staan. Om deze vooroordelen te vermijden is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksbenadering, waarbij de werknemers zelf betrokken worden. Voor dit onderzoek is gekozen om de enquête digitaal te verspreiden. Hiervoor is gekozen, omdat de medewerkers van P&O waar contact mee is gelegd, eenvoudig het personeel kan bereiken via het intranetwerk.

### **4.3 Selectie van respondenten**

Bij het selecteren van de respondenten was in eerste instantie het plan om medewerkers van gemeenten te ondervragen, die qua karakteristieken vergelijkbaar zijn met de gemeente Drimmelen. Hiermee zou er minder risico worden gelopen met factoren zoals de grootte van de gemeente, die een eventueel verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften zouden kunnen verstoren en waar geen rekening mee gehouden is. De gemeente Drimmelen maakt deel uit van een samenwerkingsverband van 19 gemeenten in de regio West-Brabant, waardoor het de meeste kans van slagen had wanneer in die gemeenten respondenten geworven werden. Daarnaast hebben deze gemeenten met dezelfde regio-omstandigheden te maken als de gemeente Drimmelen. Het plan was om op basis van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en grootte de gemeenten te selecteren die vergelijkbaar zijn met de gemeente Drimmelen. Uit onderzoek naar de werknemerspopulatie van de gemeenten bleek dat buiten de grootte van de gemeenten, de kengetallen erg overeenkwamen met elkaar. Daarnaast bleek ook dat niet iedere gemeente bereid was om mee te werken aan het onderzoek. Uiteindelijk is een grote gemeente, Roosendaal, en twee kleine gemeenten, Drimmelen en Steenberg, betrokken bij het onderzoek.

### **4.4 Operationalisatie**

De enquête voor de medewerkers van de regio West-Brabant bestaat uit negentien vragen. De eerste acht vragen zijn de vragen over de achtergrondgegevens, in dit onderzoek de onafhankelijke en controle variabelen. In de volgende elf vragen worden de arbeidsgerelateerde behoeften tegenover elkaar gezet, waarbij de respondent moet aangeven welke arbeidsgerelateerde behoefte men belangrijker vindt, dan degene die in de

vraag aangegeven wordt. In de bijlage zit de enquête die verspreid is onder de medewerkers. Eerst zullen de variabelen die in de enquête betrokken zijn uitgelegd worden.

### Uitleg variabelen

In de enquête die uitgezet is onder de medewerkers van regio West-Brabant, zijn bepaalde begrippen die ingewikkeld of breed van begrip zouden kunnen zijn concreet gemaakt, waardoor de medewerker beter weet waarover zij een waardering moeten geven.

De volgende afhankelijke en onafhankelijke variabelen zijn in de enquête verduidelijkt:

#### *Afhankelijke variabelen*

De meeste afhankelijke variabelen die in het onderzoek gebruikt worden spreken voor zich, waaronder uitdaging in het werk, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, sociale contacten, werk-privé balans, werkzekerheid, creativiteit en variatie in het werk. Alleen bij de termen financieel motief, rijke leeromgeving en autonomie zou enige twijfel kunnen ontstaan.

Financieel motief : de behoefte naar financiële middelen, zoals salaris.

Rijke leeromgeving: ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden

Autonomie: het zelf bepalen van werkwijzen en probleemaanpak.

#### *Onafhankelijke en controle variabelen*

De onafhankelijke variabelen en controlevariabelen zijn in dit onderzoek de achtergrondkenmerken die gebruikt worden in het onderzoek

Chronologische leeftijd :de kalenderleeftijd in jaren.

Geslacht : man/vrouw. In de data heeft vrouw de waarde 0 en de man waarde 1.

Professionele/organisatorische leeftijd: In de enquête is de medewerker gevraagd naar het aantal jaren werkzaam in de functie, het aantal jaren werkzaam in de gemeente en het aantal jaren werkzaam op de arbeidsmarkt.

Vast contract: Het wel of niet hebben van een vast contract

Fulltime: Fulltime werken staat voor een minimale werkweek van 36 uur. Een nulscore staat voor parttime werken en een score 1 staat voor fulltime.

#### **4.4.1 Schaal individuele arbeid gerelateerde behoeften**

Elk van de 11 arbeidsgerelateerde behoeften is in de enquête afgezet tegen de 10 andere behoeften. Bijvoorbeeld bij de vraag *‘Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan financiële behoeften, zoals salaris?’* konden respondenten maximaal 10 andere waarden aangeven die ze belangrijker vonden. Door te tellen hoe vaak andere waarden de voorkeur hadden is een schaal geconstrueerd van 0 tot 10. Waarbij 0 aangeeft dat financiële behoeften het allerbelangrijkst worden gevonden en 10 dat alle andere behoeften belangrijker worden gevonden dan de financiële behoefte. Voor alle overige behoeften is eenzelfde soort schaal geconstrueerd.

Op basis van deze vragen zou echter ook een andersoortige schaal kunnen worden. Namelijk eentje waarbij geteld wordt hoe vaak expliciet financiële behoeften verkozen is boven de gevraagde behoeften. Deze twee schalen zouden, als mensen de enquête heel precies hebben ingevuld, precies tegengesteld aan elkaar moeten zijn. Echter wanneer als voorbeeld de naar de correlatie tussen de twee verschillende schalen van financiële behoeften wordt gekeken blijkt de Pearson correlation value slechts  $-0.177$  ( $p=0,24$ ) te zijn. Hieruit kunnen we concluderen dat de respondenten de vragenlijst niet consequent ingevuld hebben. Door dit gegeven zal er een keuze gemaakt moeten worden over welke manier van analyseren er gebruikt zal worden. Wanneer een respondent een bepaalde behoefte in een vraag selecteert, kan men als onderzoeker aannemen dat de respondent bewust kiest om waarde aan deze behoefte toe te kennen. Om die reden is er voor gekozen om de groep variabelen te gebruiken die op de tweede manier geconstrueerd zijn.

In de vragen over de arbeidsgerelateerde behoeften kon men ook kiezen voor het antwoord: *Deze behoefte vind ik het belangrijkste*. Van dit antwoord is voor iedere behoefte een aparte variabele gemaakt. Ook bij deze variabelen kan gekeken worden in hoeverre de respondenten de enquête consequent ingevuld heeft. Als eerst zal gekeken worden hoeveel respondenten het antwoord *'Deze behoefte vind ik het belangrijkste'* bij een van de vragen ingevuld heeft. Dit kan gedaan worden door alle variabelen die de arbeidsbehoefte als belangrijkste aanduiden bij elkaar op te tellen.

Tabel 1. Frequentietabel aantal belangrijkste behoeften

|        | Frequentie | %    |
|--------|------------|------|
| 0      | 75         | 46,0 |
| 1      | 66         | 40,5 |
| 2      | 15         | 9,2  |
| 3      | 3          | 1,8  |
| 4      | 2          | 1,2  |
| 5      | 1          | ,6   |
| 8      | 1          | ,6   |
| Totaal | 163        | 100  |

Het zou logisch zijn wanneer iedere respondent bij een van de vragen één keer het antwoord *'Deze behoefte vind ik het belangrijkste'* gegeven zou hebben. Het blijkt echter dat maar zesenzestig respondenten bij alle vragen over de arbeidsgerelateerde behoeften een van deze behoeften heeft aangewezen als het belangrijkste, waardoor de variabele onbruikbaar is voor de analyses. Daarom is er een andere variabele geconstrueerd, waarbij een arbeidsgerelateerde behoefte de waarde 1 krijgt, wanneer deze geprefereerd wordt boven alle andere behoeften. In de onderstaande tabel kan men zien in hoeverre de geconstrueerde variabele een betere maat is voor het meest prefereren van een bepaalde variabele .

Tabel 2. Overeenkomsten geconstrueerde variabele en variabele uit de enquête

|                          |   | Geconstrueerde variabele |    | Totaal |
|--------------------------|---|--------------------------|----|--------|
|                          |   | 0                        | 1  |        |
| Variabele uit de enquête | 0 | 140                      | 15 | 155    |
|                          | 1 | 4                        | 4  | 8      |
| Total                    |   | 144                      | 19 | 163    |

In de tabel valt te zien dat 144 van de 163 respondenten de enquête consequent ingevuld heeft, wat dus betere maat blijkt te zijn dan de oorspronkelijke variabele. Om deze reden zal in dit onderzoek de geconstrueerde variabele voor de meest geprefereerde behoefte gebruikt worden.

#### *Arbeidsduur*

Van de controlevariabele is de variabele bewerkt die aangeeft of men fulltime of parttime werkt. Er is een dummy variabele gemaakt wanneer men parttime werkt omdat men zorgtaken heeft. Van deze variabelen zijn dummyvariabelen gemaakt, waarbij fulltime werken en parttime werken aparte variabelen zijn.

#### **4.4.2 Schaal intrinsieke behoefte/ extrinsieke behoefte**

Door de geconstrueerde schalen voor de intrinsieke behoeften (autonomie, verbondenheid, variatie, uitdaging en creativiteit) bij elkaar op te tellen wordt er een schaal voor het totale belang wat gehecht wordt aan intrinsieke variabelen gecreëerd. Hetzelfde wordt gedaan voor de extrinsieke behoeften (promotiekansen, ontwikkeling- en opleidingsmogelijkheden, werkzekerheid, financiële behoeften en werk-privébalans). Vervolgens wordt de schaal voor de extrinsieke behoeften afgetrokken van de schaal voor de intrinsieke waarden (Intrinsieke behoefte > extrinsieke behoefte = Intrinsieke behoefte - extrinsieke behoefte). Hoe hoger mensen op deze schaal scoren des te meer belang hechten ze aan de intrinsieke behoeften . Om de interne consistentie tussen de afhankelijke variabelen te beoordelen kan gekeken worden naar de Cronbach's Alpha waarde. Het blijkt dat de arbeidsgelateerde behoeften een Cronbach's Alpha waarde hebben van ,633. De minimaal waarde die variabelen zouden moeten hebben is ,7, wat inhoudt dat de arbeidsgelateerde behoeften te weinig interne consistentie hebben. Dit doet enige afbreuk aan de betrouwbaarheid van het onderzoek

In de volgende tabel worden de Cronbach's Alpha waarden weergegeven om te kijken in hoeverre of er grote afwijkingen zitten in de scores van de onderlinge behoeften .

Tabel 3. Alpha waarden afzonderlijke items

| Arbeidsgerelateerde behoeften         | Alpha waarden |
|---------------------------------------|---------------|
| Financiële behoeften                  | ,651          |
| Promotiekansen                        | ,591          |
| Ontwikkelings- en opleidingsbehoeften | ,603          |
| Baanzekerheid                         | ,623          |
| Werk-privé balans                     | ,654          |
| Uitdaging in het werk                 | ,613          |
| Creativiteit                          | ,585          |
| Sociale contacten                     | ,593          |
| Autonomie                             | ,570          |
| Variatie in het werk                  | ,595          |

Uit de tabel blijkt dat de waarden van de onderlinge behoeften niet veel van elkaar verschillen. Dit houdt in dat geen enkele behoefte uit de constructvariabele verwijderd hoeft te worden. Echter blijkt wel dat de waarden uit de tabel net iets te laag zijn om werkelijk als betrouwbaar te duiden. Hiervoor zou de alpha waarden minimaal .7 moeten zijn.

Als laatst kan gekeken worden in hoeverre de controlevariabelen correleren met de variabele leeftijd. Wanneer deze samenhang te groot is ( $> .7$ ), dan is dat een reden om de variabele niet op te nemen in de analyses. Er is dan sprake van multicollineariteit. In dat geval meten de onafhankelijke variabelen ongeveer hetzelfde en is het niet mogelijk om het effect van iedere variabele afzonderlijk te bepalen.

De onderstaande tabel laat de correlaties tussen de controlevariabelen en de variabele leeftijd zien.

Tabel 4 Relatie tussen leeftijd en controle variabelen

| Controlevariabele                       | B     | Sig. |
|---|-------|------|
| Geslacht                                | ,101  | ,201 |
| Vast contract                           | ,260  | ,001 |
| Aantal uur werkzaam                     | -,022 | ,777 |
| Aantal jaar werkzaam in functie         | ,372  | ,000 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente        | ,618  | ,000 |
| Aantal jaar werkzaam op de arbeidsmarkt | ,898  | ,000 |
| Fulltime werken                         | -,071 | ,389 |
| Zorgtaken                               | -,126 | ,129 |

In de tabel kan men zien dat het aantal jaren werkzaam op de arbeidsmarkt een te hoge samenhang heeft met leeftijd. Daarom zal deze niet betrokken worden in het onderzoek.

#### 4.5 Steekproef en Data

In de onderstaande tabel staan het aantal respondenten per gemeente en het aantal werknemers die de gemeenten werkelijk heeft.

Tabel 5. Beschrijvende gegevens over de populatie

|                                | Drimmelen | Roosendaal | Steenbergen | Totaal |
|--------------------------------|-----------|------------|-------------|--------|
| Aantal werknemers per gemeente | 177       | 683        | 293         | 1153   |
| Aantal respondenten            | 57        | 63         | 43          | 163    |
| Respons rate                   | 32,2%     | 9,2%       | 14,7%       | 14,14% |

Bron: HRM Regionale personeelsplanning Regio West-Brabant 2011

In de bovenstaande tabel zien we dat bij de gemeente Drimmelen bijna een derde van de gehele werknemerspopulatie de enquête ingevuld heeft. Bij de gemeenten Roosendaal en Steenbergen ligt deze ratio een stuk lager, wat gevolgen met zich meebrengt voor het generaliseren van de onderzoeksresultaten op de totale populatie binnen de gemeenten. Hierover wordt dieper ingegaan in de paragraaf over betrouwbaarheid en validiteit.

Vervolgens wordt de gemiddelde leeftijd en het aantal mannen en vrouwen in het onderzoek vergeleken met de werkelijke aantallen binnen de gemeente.

Tabel 6. Beschrijvende gegevens over de verdeling in geslacht en leeftijd

|                                 | Drimmelen  | Roosendaal  | Steenbergen | Totaal     |
|---------------------------------|------------|-------------|-------------|------------|
| Aantal vrouwen in de gemeente   | 90         | 318         | 162         | 570        |
| Aantal vrouwen in het onderzoek | 40         | 32          | 19          | 91         |
| <b>% deelname vrouwen</b>       | <b>44%</b> | <b>10%</b>  | <b>12%</b>  | <b>16%</b> |
| Aantal mannen in de gemeente    | 87         | 365         | 131         | 583        |
| Aantal mannen in het onderzoek  | 17         | 31          | 24          | 72         |
| <b>% deelname mannen</b>        | <b>20%</b> | <b>8,5%</b> | <b>18%</b>  | <b>12%</b> |
| Gemiddelde leeftijd onderzoek   | 46,8       | 47,3        | 44,4        | 46,3       |
| Gemiddelde leeftijd gemeenten   | 45,8       | 45,9        | 44,6        | 45,4       |

Bron: HRM Regionale personeelsplanning Regio West-Brabant 2011

In de tabel kan men zien dat 16% van de vrouwen en 12 % van de mannen in de gemeenten deel hebben genomen aan het onderzoek. Dit is een vrij lage respons wanneer men wilt generaliseren over de gehele populatie. De gemiddelde leeftijd in het onderzoek komt wel goed overeen met de werkelijke gemiddelde leeftijd binnen de gemeenten.

Als laatst is het belangrijk om de beschrijvende statistieken van de onafhankelijke en de controlevariabelen te bekijken. In de onderstaande tabel staan de gemiddelde, minimale en maximale waarden van de resultaten.



Tabel 7. Beschrijvende gegevens onafhankelijke en controle variabelen

| Variabele                               | Minimum | Maximum | Gemiddelde/% |
|---|---------|---------|--------------|
| Leeftijd                                | 22      | 62      | 46           |
| Geslacht(man=1)                         | 0       | 1       | 44%          |
| Fulltime werken                         | 0       | 1       | 0,46         |
| Parttime werken                         | 0       | 1       | 0,25         |
| Aantal uur werkzaam                     | 15      | 40      | 31,19        |
| Aantal jaar in functie                  | 0       | 40      | 8,01         |
| Aantal jaar werkzaam<br>in gemeente     | 0       | 47      | 15,27        |
| Aantal jaar werkzaam<br>op arbeidsmarkt | 0       | 47      | 25,25        |
| Vast contact                            | 0       | 1       | 0,93         |

De beschrijvende gegevens van de onafhankelijke en controlevariabelen leveren weinig vreemde gegevens op. De enige variabele die eruit schiet is de variabele 'vast contract'. Bijna iedere respondent in het onderzoek heeft een vast contract, wat problematisch is voor de analyses. Hierdoor kunnen er geen goede uitspraken gedaan worden op basis van het contract dat iemand heeft.

#### 4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Om conclusies te trekken die een hoge methodologische kwaliteit bezitten, is het van belang dat er rekening gehouden wordt met de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek.

In de reconstructie van het huidige personeelsbeleid is gebruikt van vijf interviews met P&O medewerkers. Dit zijn de enige personen met wie gesproken is. Er zijn geen personen gesproken van andere afdelingen of andere functies, waardoor de uitkomsten niet volledig betrouwbaar zijn.

Zowel in de uitnodiging naar de werknemers als in het voorwoord van de enquête, is precies uitgelegd hoeveel vragen het zijn, welk doel de enquête heeft, welke vragen men krijgt en hoe ze beantwoord moeten worden. Hierdoor komt de respondent niet voor verrassingen te staan. De enquête is ook zo compact mogelijk gehouden, waardoor respondenten minder snel 'enquêtemoe' worden en alle vragen zo serieus mogelijk beantwoorden. In de vragenlijst zijn elf vragen waarbij de respondent moet aangeven welke arbeidsgerelateerde

behoefte men belangrijk vindt. Wanneer men de desbetreffende behoefte in de vraag het belangrijkst vindt, kan men kiezen voor de optie 'Deze behoefte is voor mij het belangrijkst'.

In het onderzoek zijn begrippen die ingewikkeld of breed interpreteerbaar kunnen zijn, uitgelegd en concreet gemaakt, waardoor er voor de respondent geen onduidelijkheid bestaat over de begrippen in de enquête. Hierdoor wordt de inhoudsvaliditeit gewaarborgd. Er is ook geen druk bij de respondenten om sociaal wenselijke antwoorden te geven. De vragen gaan alleen om hun behoefte naar een bepaald element, in plaats van dat men een waardeoordeel moet geven over de gang van zaken op hun werk. Hierdoor geven de antwoorden een goede afspiegeling van wat zij belangrijk vinden op hun werk of in hun functie.

De generaliseerbaarheid van de steekproef is niet helemaal gewaarborgd. In het onderzoek onder medewerkers binnen de gemeenten zit voornamelijk kantoorpersoneel. Omdat de enquête digitaal verstrekt werd, was het moeilijk om de enquête door personeel te laten invullen die niet op kantoor werken. Een andere reden waardoor de resultaten van het onderzoek niet helemaal generaliseerbaar zijn voor de totale populatie (medewerkers van de drie Brabantse gemeenten) is de lage respons rate. Van de totale populatie heeft 14,14% meegedaan aan het onderzoek, wat te weinig is om de resultaten volledig te generaliseren naar de totale populatie.

## 4.7 Methoden van analyseren

Bij het analyseren van de antwoorden is gebruik gemaakt van het programma SPSS.

Bij het analyseren van de data wordt gebruik gemaakt van een multi-pele lineaire regressie, omdat naast de variabele leeftijd, ook de controlevariabelen geslacht, fulltime en parttime werken, vast of tijdelijk contract en het aantal jaar dat men actief in de functie en gemeente is opgenomen zijn. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een lineaire regressie, omdat een kwadratische onafhankelijke variabele niet leek te passen bij de afhankelijke variabelen. Het bleek wel dat de x-scores van de variabele leeftijd niet lineair verlopen. Uit de analyses bleek echter dat een kwadratische variant van leeftijd zorgde voor sterk niet-significante resultaten. In totaal wordt er gebruik gemaakt van drie onderzoeksmodellen. In het eerste model wordt het directe verband tussen leeftijd en de arbeidsgelateerde behoeften onderzocht. In het tweede model zijn de controlevariabelen toegevoegd, om te toetsen of een eventueel significant verband overeind blijft wanneer deze variabelen toegevoegd zijn. In Het derde model worden de betrokken gemeenten toegevoegd. In de resultaten wordt dit voor iedere arbeidsgelateerde behoefte gedaan en voor de overkoepelende intrinsieke variabele

Door de toevoeging van de gemeenten als variabelen kunnen twee niveaus onderscheiden worden: De verbanden op individueel niveau en op gemeenteniveau. Een multi-level analyse zou een manier kunnen zijn om de verschillen op het niveau van de gemeenten te toetsen. Door enkele beperkingen in het onderzoek is dit echter niet mogelijk. Aan aantal respondenten in dit onderzoek is te weinig om een multi-level analyse te overwegen. Dit onderzoek heeft 163 respondenten over 3 gemeenten, wat inhoudt dat per gemeente vrij weinig respondenten betrokken zijn. Multi-level analyse is alleen mogelijk met een grotere populatie en een groter aantal groepen op een hoger niveau (>10) (Maas & Hox 2004).

## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk komen de resultaten en de analyses van dit onderzoek aan bod. In paragraaf 5.1 zal met behulp van meervoudige regressie analyse getoetst worden in hoeverre er een verband bestaat tussen leeftijd en de arbeidsgelateerde behoeften en in hoeverre de hypothesen aangenomen of verworpen kunnen worden. In de tweede paragraaf (5.2) zullen de beschrijvende statistieken aan bod komen. In de laatste paragraaf (5.3) zullen de resultaten kort samengevat worden.

### 5.1 Relatie tussen leeftijd en de arbeidsgelateerde behoeften

In deze paragraaf zal met behulp van een meervoudige regressie analyse gekeken worden of de hypothesen die in het theoretisch kader geformuleerd zijn, aangenomen of verworpen kunnen worden. Voor iedere behoefte is een tabel gemaakt waarin drie modellen voor komen. Model 1 is de regressie analyse met alleen leeftijd als onafhankelijke variabele en is genest in het tweede model waarin de controlevariabelen zijn opgenomen. In het derde model zijn de afzonderlijke gemeente toegevoegd. De hypothesen worden in de volgorde getoetst waarin ze in het theoretisch kader geformuleerd zijn. Deze uitkomsten moeten meer inhoud geven aan het beleidsadvies aan de gemeente Drimmelen.

Voordat de analyses behandeld worden, moet nog besloten worden of de ongeconstrueerde variabele van leeftijd in deze vorm gebruikt kan worden. Het blijkt namelijk dat de variabele leeftijd geen lineaire relatie heeft met de arbeidsgelateerde behoeften. Daarom zal in de onderstaande tabel getoetst worden of de kwadratische variabele leeftijd<sup>2</sup> een betere maat is.

Tabel 8 Toetsing kwadratische onafhankelijke variabele.

|                       | Model 1 |      |      | Model 2 |      |      |
|-----------------------|---------|------|------|---------|------|------|
| R                     | 0,186   |      |      | 0,354   |      |      |
| R <sup>2</sup>        | 0,035   |      |      | 0,126   |      |      |
|                       | B       | SE   | Sig. | B       | SE   | Sig. |
| Leeftijd              | ,237*   | ,095 | ,014 | ,072    | ,938 | ,939 |
| Leeftijd <sup>2</sup> |         |      |      | ,005    | ,011 | ,614 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

In tabel 8 is goed te zien dat de variabele leeftijd<sup>2</sup> geen betere maat is om de resultaten mee te analyseren. Waar in het eerste model het verband nog significant was, is hier in het tweede model geen sprake meer van. Om deze reden zal in het onderzoek alleen de oorspronkelijke variabele gebruikt worden. In de analyses zal rekening gehouden worden met de sterkte van de modellen ( $R^2$ ), waarbij een  $R^2$  van meer dan 0.15 als voldoende beschouwd wordt (Nijdam 2003).

*H1: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan autonomie heeft.*

Uit de resultaten van de enquête blijkt dat het derde model het verband tussen leeftijd en autonomie beter verklaard dan het eerste model, waarbij het derde model een sterk genoeg verklaringmodel is ( $R^2=,154$ ).

In het eerste model is er net geen sprake van een significant verband tussen leeftijd en de behoefte naar autonomie op het werk ( $B=0,049$ ,  $p=0,056$ ). Wanneer de controlevariabelen worden toegevoegd, is er nog steeds geen sprake van een significant verband ( $B=0,053$ ,  $p=0,116$ ). Hierbij kunnen de hypothesen 2 en 3 verworpen worden. Het blijkt wel dat naarmate men meer uur werkt, men meer behoefte heeft aan autonomie op het werk ( $B=,182$ ,  $p=,004$ ). Het blijkt ook dat de werknemers uit Steenberg en Roosendaal significant minder behoefte hebben aan autonomie dan Drimmelen.

*H2: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan sociale contacten heeft..*

Alle modellen blijken een erg lage  $R^2$  te hebben, wat inhoudt dat beide modellen zwakke verklaringmodellen zijn. In zowel model 1 als 3 blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en de behoefte naar sociale contacten ( $B=-,002$ ,  $p=,950$ ). Hierbij kan hypothese 4 verworpen worden. Uit het derde model blijkt dat er geen aanname gemaakt kan worden over een verband tussen een van de controlevariabelen en de behoefte naar sociale contacten.

*H3: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan variatie in het werk.*

Ook deze modellen hebben een lagere  $R^2$  dan vereist. In zowel model 1, 2 en 3 blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en de behoefte naar variatie in het werk ( $B=,043, p=,263$ ). Aan de hand hiervan kan hypothese 6 verworpen worden. Van de controlevariabelen is er ook geen enkel verband significant te noemen.

*H4: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan uitdaging in het werk.*

Het eerste model heeft een hogere  $R^2$  dan het tweede en derde model, wat inhoudt dat de gecontroleerde modellen matig zijn. De controlevariabelen zorgen er dus niet voor dat het verband tussen leeftijd en uitdaging in het werk beter verklaard wordt. Ook hier geldt dat het tweede en derde model een zwakke verklaring geeft voor het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. In het eerste model valt te zien dat er geen significant verband is tussen leeftijd en uitdaging in het werk ( $B=0,013, P=0,636$ ). Ook in de modellen waar alle controlevariabelen toegevoegd zijn, is er nog steeds geen significant verband te bekennen tussen beide variabelen ( $B=,067, p=,068$ ). Hypothese 7 kan dus niet worden aangenomen. Uit het derde model blijkt wel dat er een negatief verband bestaat tussen het aantal jaar dat men zijn of haar functie beoefend en uitdaging in het werk ( $B=-,117, p=,005$ ). Uit de resultaten blijkt dat naarmate men langer in zijn of haar functie zit, men minder behoefte heeft aan uitdaging in het werk. Ook blijkt dat vrouwen meer behoefte aan uitdaging in het werk hebben dan mannen ( $B=-1,984, p=,005$ ).

*H5: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan creativiteit in het werk.*

Het eerste model geeft geen verklaring voor het verband tussen leeftijd en creativiteit. Wanneer de controlevariabelen in het tweede en derde regressiemodel worden toegevoegd, is de  $R^2$  aanzienlijk hoger. Echter kunnen we nog steeds spreken van een matig verklaringsmodel ( $R^2=103$ ).

In zowel model 1, 2 en 3 blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en de behoefte naar creativiteit. Hiermee kan hypothese 9 verworpen worden. Uit het derde model blijkt wel dat de variabelen fulltime werken en aantal jaren in functie beide een significante relatie hebben met creativiteit op het werk. Uit het model blijkt dat naarmate men fulltime werkt, de behoefte naar creativiteit toeneemt ( $B=1,765$ ,  $p=0,025$ ). Daarnaast blijkt dat naarmate men langer in een bepaalde functie werkzaam is, men meer behoefte naar creativiteit zal ervaren ( $B= -0,089$ ,  $p=0,015$ ).

*H6: Naarmate men ouder is, worden intrinsieke behoeften belangrijker dan extrinsieke behoeften*

In de onderstaande tabel wordt getoetst of de hypothese aangenomen of verworpen kan worden.

Tabel 9 Meervoudige lineaire regressie analyse van de preferentie van intrinsieke boven extrinsieke behoeften

|  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|--|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| R                                      | 0,186   |      |      | 0,385   |       |      | 0,409   |       |      |
| R <sup>2</sup>                         | 0,035   |      |      | 0,148   |       |      | 0,167   |       |      |
|  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| Leeftijd                               | ,361*** | ,090 | ,000 | ,500**  | ,122  | ,000 | ,489**  | ,122  | ,000 |
| Geslacht (man=1)                       |         |      |      | -2,528  | 2,308 | ,275 | -2,336  | 2,304 | ,312 |
| Parttime met<br>zorgtaken              |         |      |      | 3,528   | 2,845 | ,217 | 2,682   | 2,889 | ,355 |
| Fulltime werken                        |         |      |      | 2,646   | 2,949 | ,371 | 2,048   | 2,963 | ,491 |
| Vast contract                          |         |      |      | -6,789  | 4,155 | ,105 | -6,099  | 4,174 | ,146 |
| Aantal uur<br>werkzaam                 |         |      |      | ,019    | ,228  | ,934 | ,045    | ,228  | ,843 |
| Aantal jaar in<br>functie              |         |      |      | -,197   | ,137  | ,152 | -,180   | ,137  | ,191 |
| Aantal jaar<br>werkzaam in<br>gemeente |         |      |      | ,014    | ,107  | ,896 | ,024    | ,106  | ,820 |
| Drimmelen                              |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                             |         |      |      |         |       |      | ,633    | 2,600 | ,104 |
| Steenbergen                            |         |      |      |         |       |      | -3,703  | 2,263 | ,808 |

Note \*=p<,05, \*\*=p<.01,\*\*\*=p<.001

In tabel 9 kan men zien dat het derde model een hogere R<sup>2</sup> heeft dan het eerste model. Wanneer de controlevariabelen toegevoegd worden aan het model, zorgt dit dus voor een betere verklaring voor het verband tussen leeftijd en de arbeidsgelateerde behoeften.



Uit tabel 9 blijkt in model 1 dat naarmate men ouder is, men meer intrinsieke behoeften heeft dan extrinsieke behoeften ( $B=,361$ ,  $p=,000$ ). Opvallend is dat in het derde model de relatie tussen beide variabelen sterker wordt wanneer de controlevariabelen toegevoegd worden ( $B=,489$ ,  $p=,000$ ). De verbanden tussen de afhankelijke variabele en de controlevariabelen zijn echter niet significant. Aan de hand van tabel 9 kan hypothese 1 worden aangenomen.

*H7: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan promotiekansen.*

Het tweede en derde model hebben een hogere  $R^2$  heeft dan het eerste model, wat nog steeds inhoudt dat het een zwak verklaringsmodel is ( $R^2=,135$ ).

Uit het eerste model blijkt dat er een significant negatief verband bestaat tussen leeftijd en promotiekansen ( $B=-,060$ ,  $p=0,001$ ). In het derde model blijkt dat dit verband niet meer significant is ( $B=-0,040$ ,  $p=0,101$ ). De hypothese 8 kan dus niet worden aangenomen. Uit de analyse blijkt wel dat er een significant positief verband bestaat tussen fulltime werken en de behoefte naar promotiekansen ( $B=1,196$ ,  $p=0,043$ ).

*H8: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.*

De modellen over ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden blijken een betere verklaring voor het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen te geven dan in bij de vorige arbeidsgerelateerde behoeften. Ook hier valt te zien dat het tweede en derde model het verband meer verklaard dan het eerste model ( $R^2=,232$ ).

Uit het eerste model blijkt dat er een significant negatief verband bestaat tussen de behoefte naar ontwikkelingsmogelijkheden en leeftijd ( $B=-0,124$ ,  $p=0$ ). Uit het derde model blijkt dat dit verband nog steeds significant is wanneer de controlevariabelen zijn toegevoegd ( $B=-0,066$ ,  $p=0,036$ ). Hypothese 5 kan dus worden aangenomen.

*H9: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan werkzekerheid.*

Het tweede en derde model hebben beide een hogere  $R^2$  dan het eerste model, al hebben de tweede en derde model ook een te lage  $R^2$  om een sterk verklaringsmodel te noemen ( $R^2=,109$ ).

In het eerste model is er geen significant verband tussen leeftijd en werkzekerheid ( $B=-,007, p=,806$ ). In model 2 en 3 blijkt het verband echter wel significant te zijn. ( $B=-,094, p=,017$ ). Aan de hand hiervan kan hypothese 9 verworpen worden, maar kunnen we wel concluderen dat naarmate men ouder is, men minder behoefte heeft aan werkzekerheid.. Uit de analyse blijkt ook dat er een negatief verband bestaat tussen het hebben van zorgtaken en de behoefte naar werkzekerheid ( $B=-1,996, p=,031$ ). Daarnaast blijkt er een positief verband te zijn met het aantal jaar dat iemand werkzaam in binnen de gemeente en de behoefte naar werkzekerheid ( $B=,079, p=,020$ ).

#### *H10: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder financiële motieven hij heeft.*

Uit de resultaten blijkt dat beide modellen een lage R en  $R^2$  hebben. Het tweede model verklaard beter de lineaire afhankelijkheid van de onafhankelijke en controlevariabelen dan het eerste model, doordat het tweede model een hogere  $R^2$  heeft. Uit tabel 9 blijkt dat de variatie in financiële behoeften voor 12,6% verklaard wordt door lineaire afhankelijkheid van de onafhankelijke en controlevariabelen, wat als een zwak verklaringsmodel geldt. In de tabel kan men zien dat wanneer er geen controlevariabelen aan het model zijn toegevoegd, er een erg zwak negatief verband bestaat tussen leeftijd en financiële behoeften ( $B=-0,063, p=0,024$ ). In de derde en meest verklarende model, valt te zien dat er een significant negatief verband is tussen leeftijd en financiële behoeften ( $B=-0,095, p=0,011$ ), wanneer deze gecontroleerd wordt door de controlevariabelen. Dit houdt in dat naarmate men ouder is, men minder financiële behoeften heeft. Uit het model blijkt ook dat er geen significante relaties zijn tussen de controlevariabelen en financiële behoeften. Uit de resultaten blijkt dat hypothese 11 aangenomen kan worden.

#### *H11: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan een goede werk-privé balans.*

In zowel model 1, 2 als 3 blijkt dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en de behoefte naar werk-privé balans.. Aan de hand hiervan kan hypothese 12 verworpen worden. Uit de analyse valt wel te concluderen dat naarmate mensen meer fulltime werken, er minder behoefte is aan een goede werk-privé balans

## 5.2 Meest geprefereerde arbeidsgerelateerde behoefte

Nu het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften met behulp van regressieanalyse getoetst is, zal als laatst aandacht besteed worden aan de meest geprefereerde arbeidsgerelateerde behoefte in dit onderzoek. De onderstaande tabel laat zien welke van de arbeidsgerelateerde behoeften gemiddeld de hoogste score heeft onder alle respondenten.

Tabel 10. Rangschikking gemiddelde waarden arbeidsgerelateerde behoeften

|                            | Minimum | Maximum | Gemiddelde | Standaard deviatie |
|----------------------------|---------|---------|------------|--------------------|
| Sociale contacten          | 0       | 9       | 5,23       | 3,20               |
| Werk-privé balans          | 0       | 9       | 5,12       | 3,71               |
| Uitdaging in het werk      | 0       | 9       | 4,42       | 3,48               |
| Variatie in het werk       | 0       | 9       | 3,59       | 3,42               |
| Baanzekerheid              | 0       | 9       | 3,23       | 3,60               |
| Financiële behoeften       | 0       | 9       | 2,82       | 3,43               |
| Autonomie                  | 0       | 9       | 2,72       | 3,19               |
| Ontwikkelingsmogelijkheden | 0       | 9       | 2,29       | 3,09               |
| Creativiteit               | 0       | 9       | 1,98       | 3,05               |
| Promotiekansen             | 0       | 9       | ,90        | 2,19               |

In de bovenstaande tabel ziet men dat de werknemers uit de regio West-Brabant het meest behoefte hebben aan sociale contacten op de werkvloer ( $\mu=5,23$ ). De werk-privé balans is met een gemiddelde van 5,12 de een na belangrijkste behoefte onder de werknemers uit de regio West-Brabant. De werknemers schijnen volgens dit onderzoek het minst behoefte te hebben aan promotiekansen ( $\mu=0,90$ ). Uit de analyse naar de geconstrueerde variabelen van de meest geprefereerde behoefte, blijkt dat de resultaten grotendeels overeenkomen.

Het verschil in deze analyse is dat de werk-privé balans de hoogste score ( $\mu=0,44$ ) heeft en sociale contacten de een na hoogste(0,29).

Interessant voor het onderzoek is om te toetsen in hoeverre de resultaten anders zouden zijn, wanneer de geconstrueerde variabelen van de meest geprefereerde behoeften als afhankelijke variabele waren gebruikt in de regressiemodellen. Uit de analyse blijkt dat de modellen een mindere verklaringsfactor hebben dan de modellen die reeds beschreven zijn en dat de verbanden sterker niet-significant waren dan in de huidige modellen. Daarnaast wordt hypothese 11 in het model wanneer de geconstrueerde maat voor financiële behoefte als afhankelijke variabele genomen wordt verworpen, terwijl deze in het huidige model nog aangenomen kan worden. Om deze redenen is de gebruikte maat voor de afhankelijke variabele beter.

### **5.3 Conclusie resultaten**

Uit de resultaten blijkt dat de modellen lage  $R^2$  waarden hebben. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat er andere variabelen die niet opgenomen zijn in dit onderzoek het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften beter kunnen verklaren.

Uit de resultaten komt naar voren dat de hypothesen 6,7,8 en 10 door model 1 aangenomen worden. Aan de hand van het derde model kunnen de hypothesen 6, 8, en 10 aangenomen worden. Uit het onderzoek blijkt dat naarmate men ouder is, men intrinsieke behoeften belangrijker vindt dan extrinsieke behoeften. Uit het onderzoek blijkt ook dat naarmate men ouder is, men minder behoefte heeft aan werkzekerheid en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast zou men naarmate men ouder wordt minder financiële behoeften hebben. Alleen bij werkzekerheid kan er een uitspraak gedaan worden die niet overeenkomt met de verwachting, namelijk dat hoe ouder men is, men minder behoefte aan werkzekerheid heeft. In de conclusie en discussie zal hier nog verder op ingegaan worden. De volgende tabel laat schematisch zien welke hypothesen in welk model aangenomen of verworpen worden.

Tabel 11. Schematische weergave verwerping en acceptatie hypothesen.

|  | <i>Ongecontroleerd<br/>getoetst</i> |                  | <i>Gecontroleerd<br/>getoetst</i> |                  |
|--|-------------------------------------|------------------|-----------------------------------|------------------|
|  | <i>Aangenomen</i>                   | <i>Verworpen</i> | <i>Aangenomen</i>                 | <i>Verworpen</i> |
| <i>H1: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan autonomie heeft.</i>                                   |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H2: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij aan sociale contacten heeft..</i>                          |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H3: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan variatie in het werk.</i>                        |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H4: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan uitdaging in het werk.</i>                     |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H5: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan creativiteit in het werk.</i>                  |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H6: Naarmate men ouder is, worden intrinsieke behoeften belangrijker dan extrinsieke behoeften</i>              | X                                   |                  | X                                 |                  |
| <i>H7: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan promotiekansen.</i>                              | X                                   |                  |                                   | X                |
| <i>H8: Hoe ouder de werknemer is, hoe minder behoefte hij heeft aan opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.</i> | X                                   |                  | X                                 |                  |
| <i>H9: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan werkzekerheid.</i>                               |                                     | X                |                                   | X                |
| <i>H10: Hoe ouder de werknemer is hoe minder financiële motieven hij heeft.</i>                                    | X                                   |                  | X                                 |                  |
| <i>H11: Hoe ouder de werknemer is, hoe meer behoefte hij heeft aan een goede werk-privé balans.</i>                |                                     | X                |                                   | X                |

## 6. Conclusie

De komende jaren zal het voor werkgevers noodzakelijk worden na te denken over de gevolgen van de toenemende vergrijzing op de organisatie. Geconcludeerd kan worden uit de interviews met P&O medewerkers van de gemeenten Bergen op Zoom, Roosendaal, Geertruidenberg, Alphen Chaam en Halderberge dat het levensfasebewust personeelsbeleid nog in haar kinderschoenen staat. De gemeente Halderberge is de enige gemeente die al concreet acties heeft ondernomen ten aanzien van de vergrijzingproblematiek. Zij zijn intern een onderzoek gestart waarin de problemen en mogelijke oplossingen in beeld zijn gebracht. Dit heeft echter nog niet geleid tot een levensfasebewust personeelsbeleid. Uit de interviews blijkt dat men niet kan spreken van een werkelijk beleid dat zich bewust bezig houdt met verschillende levensfasen of leeftijden. Vaak is het afhankelijk in hoeverre de leidinggevenden binnen de gemeenten 'feeling' hebben voor de materie en hoeverre zij bereid zijn om hier rekening mee te houden. Uit de interviews blijkt dat het belangrijker is dat gemeenten maatwerk leveren in plaats van een concreet levensfasebewust personeelsbeleid te formuleren. Ieder individu heeft zijn of haar behoeften en daar moet meer naar geluisterd worden. Om deze reden is ervoor gekozen om een enquête te verspreiden waarin de werknemers konden aangeven welke behoeften zij belangrijk vinden op het werk.

Modellen over de levensfasen van werknemers, vormden geen goede basis voor het onderzoek, omdat er verschillende modellen bestaan die gebaseerd zijn op verschillende behoeften. Daarnaast is er weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar deze modellen, waardoor ze niet als uitgangspunt voor het onderzoek genomen kunnen worden. In dit onderzoek is onderzocht of op basis van leeftijd de gemeente een meer levensfase bewust beleid kan gaan voeren. Er is onderzoek gedaan naar literatuur over de relatie tussen leeftijd en arbeidsgelateerde behoeften. Aan de hand van de literatuur werd verwacht dat naarmate men ouder wordt, men meer behoefte heeft aan intrinsieke behoeften, zoals uitdaging en variatie in het werk, dan aan extrinsieke behoeften, zoals financiële motieven. In dit onderzoek is getracht een antwoord te geven op de vraag of er verschillen bestaan in arbeidsgelateerde behoeften per leeftijd. Onderzoek over dit onderwerp is vaak gericht op

oudere werknemers. Voor dit onderzoek was het belangrijk alle leeftijdsgroepen te betrekken, omdat binnen de regio West-Brabant werknemers uit verschillende leeftijdscategorieën werkzaam zijn. Daarnaast vindt de gemeente Drimmelen dat hun personeelsbeleid zicht moet richten op alle werknemers. Voor de selectie van de arbeidsgerelateerde behoeften is beroep gedaan op de carrière ankers van Schein (1996). Een interessant gegeven is de aanname van Schein (1996) dat de behoefte naar deze carrière ankers niet zouden verschillen tussen werknemers van verschillende leeftijdscategorieën. Deze aanname wordt deels bevestigd door dit onderzoek. Naar aanleiding van de resultaten kan alleen worden geconcludeerd dat binnen regio West-Brabant naarmate men ouder is, men intrinsieke behoeften belangrijker vindt dan extrinsieke behoeften en dat naarmate men ouder wordt, men minder financiële motieven op de werkvloer heeft en dat men minder opleidings- en ontwikkelingsbehoeften heeft. Ook blijkt dat tegen de verwachtingen in er een negatieve relatie bestaat tussen leeftijd en de behoefte naar werkzekerheid. Er is echter geen verband te vinden tussen leeftijd en de andere arbeidsgerelateerde behoeften. Geconcludeerd kan worden dat de theorieën over het verband tussen intrinsieke- en extrinsieke behoeften en leeftijd bruikbaar zijn geweest voor dit onderzoek. De controlevariabelen bieden niet veel meer duidelijkheid over de verschillen in behoeften op het werk. Uit de resultaten blijkt dat mensen die fulltime werken, minder behoefte hebben aan een goede werk-privé balans en promotiekansen. Daarnaast blijkt dat wanneer men zorgtaken heeft en naarmate men meer jaar binnen een gemeente werkt, men meer behoefte heeft aan baan zekerheid. Als laatste kan geconcludeerd worden dat vrouwen meer behoefte hebben aan uitdaging op het werk dan mannen. Uit het onderzoek komt tevens naar voren dat men de werk-privé balans als belangrijkste voor hen acht. Promotiekansen op het werk scoorde veruit het laagst bij de werknemers. Dit zou te maken kunnen hebben met het soort werknemer dat de gemeenten hebben. Kleinere gemeenten zouden voornamelijk mensen uit de omgeving kunnen aantrekken, die het vooral belangrijk vinden dat zij niet ver hoeven te reizen. Promotiekansen, wanneer aanwezig, heeft dan weinig prioriteit, terwijl een goede werk-privé balans en het hebben van goede sociale contacten op het werk wel belangrijk wordt geacht. Of deze reden ook werkelijk ten grondslag ligt aan de uitkomsten, is echter niet onderzocht in deze thesis. Leeftijd blijkt deels een voorspeller te zijn voor verschillen tussen arbeidsgerelateerde

behoefden. Drie van de elf hypothesen worden aangenomen, waarvan twee hypothesen gaan over de afzonderlijke behoeften. Dit houdt in dat leeftijd bij de andere behoeften geen goede voorspeller is.

## 7. Discussie

Opvallend is dat acht van de elf hypothesen verworpen kunnen worden. Daarnaast zijn de verbanden tussen leeftijd en de arbeidsgerelateerde behoeften buiten financiële motieven en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden allen niet significant. Een reden zou kunnen zijn dat leeftijd simpelweg geen goede voorspeller is voor de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers. Echter kwam uit de analyses ook naar voren dat de verbanden tussen de arbeidsgerelateerde behoeften en de controlevariabelen vrijwel allemaal niet significant waren. De oorzaak hiervan kan ook bij het onderzoek zelf liggen. Dit onderzoek kent wat problemen wat betreft de validiteit. Ten eerste is de respons rate van de werknemers laag. Ongeveer veertien procent van de gehele populatie heeft meegedaan in het onderzoek, wat vrij laag is voor een online enquête. Aan de andere kant is de gemiddelde leeftijd, de man-vrouw verhoudingen het aantal dienstjaren in dit onderzoek wel vergelijkbaar met die van de totale populatie. Een ander gegeven dat afbreuk doet aan de validiteit is de selectie van de respondenten. In dit onderzoek is alleen het kantoorpersoneel betrokken. Werknemers uit de buitendiensten zijn dus niet betrokken in het onderzoek. In heel het onderzoek is een variabele als 'functieniveau' niet meegenomen. Eventueel zou deze variabele een betere voorspeller kunnen zijn voor de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers. Een ander probleem waar in het onderzoek tegenaan werd gelopen is de beantwoording van de vragenlijst door de respondenten. De vragenlijst is niet door iedere respondent consequent ingevuld, wat afbreuk doet aan de juistheid van de gegevens. Door de kleine populatie en het kleine aantal gemeenten was het ook niet mogelijk een multi-level analyse uit te voeren, waardoor beter getoetst kon worden of de gemeente waarin men werkt invloed heeft op de behoeften van werknemers.

Uit de interviews blijkt dat de noodzaak voor een verandering van het huidige personeelsbeleid binnen de regio alleen door de P&O afdeling ingezien wordt. De vraag is echter in hoeverre dit werkelijk zo is. Achteraf hadden interviews met mensen uit het



management meer inzicht kunnen bieden in de werkelijke houding van de gemeenten ten aanzien van hun personeelsbeleid.

Wanneer men in de toekomst onderzoek zou doen naar het verband tussen leeftijd en arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers, zou men er aan kunnen denken om werknemers te betrekken die uit de publieke en private sector komen. In dit onderzoek was dit niet noodzakelijk, omdat het onderzoek dient voor een beleidsadvies voor een publieke organisatie, maar wanneer men meer wilt weten over het verband in het algemeen, doet er verstandig aan deze achtergrondkenmerk mee te nemen. Het is denkbaar dat werknemers uit de publieke sector andere behoeften hebben dan werknemers uit de private sector. Ook zou een toekomstig onderzoek functieniveau als achtergrondkenmerk mee kunnen nemen. In dit onderzoek is er geen onderscheid gemaakt naar functieniveau, waardoor er geen conclusies kunnen worden getrokken over de rol van functieniveau bij arbeidsgerelateerde behoeften. Het laatste punt van discussie is de vraag of leeftijd in de hypothesen die wel aangenomen zijn, werkelijk de reden zijn voor het hebben van een bepaalde behoefte. Werknemers die bijna met pensioen gaan, zijn in een andere tijd opgegroeid dan werknemers die pas enkele jaren op de arbeidsmarkt aanwezig zijn. Door het geringe aantal respondenten konden de respondenten moeilijk in generaties opgedeeld worden, omdat de jongste generatie ondervertegenwoordigd is in dit onderzoek. Wanneer men wilt onderzoeken in hoeverre generaties en de daarbij horende karakteristieken een rol spelen bij arbeidsgerelateerde behoeften, zal een grootschaliger onderzoek nodig zijn, waarbij iedere generatie voldoende vertegenwoordigd wordt.

## 8. Beleidsadvies

Het onderzoek heeft tot bepaalde conclusies geleid met betrekking tot het levensfasebewust personeelsbeleid en de voorspellers voor de verschillen tussen arbeidsgerelateerde behoeften. Aan de hand van dit onderzoek zijn een aantal beleidsadviezen te geven, die men zou kunnen toepassen op hun eigen beleid.

### Bewustzijn op hoger niveau

De gemeenten krijgen over een aantal jaar te maken met een grote uitstroom van oudere werknemers. Daarnaast wordt de gemiddelde leeftijd van de werknemers als te oud ervaren door de P&O medewerkers uit de regio West-Brabant. Uit de interviews komt naar voren dat de gemeenten zich nog te weinig bewust zijn van de maatregelen die genomen kunnen worden om de gevolgen van de hoge uitstroom te kunnen opvangen. Daarnaast blijkt dat het voor de gemeenten moeilijk is om jonge medewerkers aan te trekken. Dit heeft deels te maken met de traditionele manier van werving en selectie. Er wordt te weinig gebruik gemaakt van social media om jongeren te bereiken. De traditionele manier van werven is een passievere vorm van werven, terwijl de aankomende situatie meer vraagt om een actieve vorm van werven. Met het gebruik van social media kunnen gemeenten direct de mensen bereiken, wat zou moeten leiden tot een betere instroom van jonge mensen. Een ander probleem dat komt kijken bij de grote uitstroom van oudere werknemers, is het verlies van kennis en ervaring uit de organisatie. Uit de interviews blijkt dat oudere werknemers nog vrij weinig ingezet worden als mentor voor jongere medewerkers. Wanneer oudere werknemers als mentor functioneren, brengt dit twee voordelen met zich mee. Ten eerste blijft de kennis die oudere werknemers hebben binnen de organisatie wanneer deze overgedragen wordt naar jongere werknemers. Ten tweede is mentorschap een nieuwe uitdaging voor werknemers die aan het einde van hun carrière zijn. Deze maatregel biedt dus voor zowel de organisatie als de medewerker voordelen.

Volgens de P&O medewerkers die deel hebben genomen aan de interviews is het bewustzijn van een levensfasebewust personeelsbeleid vooral binnen de P&O afdeling. Wanneer dit werkelijk het geval is, zal de P&O afdeling ervoor moeten zorgen dat het bewustzijn zich ook

op een hoger niveau binnen de organisatie plaatsvindt. De P&O medewerkers zouden via een presentatie voor het bestuur de problemen kunnen aankaarten die op het moment spelen binnen de gemeente wat betreft de personeelssamenstelling of toekomstige personeelssamenstelling. Aan de hand van de gevolgen van de toekomstige ontwikkelingen kan de inhoud van het beleidsadvies worden gekoppeld. Een andere optie is een workshop of presentatie aan de hand van dossiers die opgesteld zijn door het FNV en het A+O fonds. Deze organisaties zijn bezig geweest met de vraag waaraan een werkgever moet voldoen om haar werknemers tevreden en vitaal te houden. Zij hebben in kaart gebracht voor welke problemen organisaties komen te staan en hoe hier mee omgegaan dient te worden. Aan de hand van deze informatie kan er meer inhoud gegeven worden aan het beleid. Het A+O fonds biedt workshops aan voor managers en P&O adviseurs die gemeenten op weg helpen bij een meer levensfasebewust personeelsbeleid. Hiervan zou dus gebruik gemaakt kunnen worden.

Uit de gesprekken met de P&O medewerkers kwam tevens naar voren dat het erg afhankelijk is van de leidinggevendenden in hoeverre zij aandacht besteden aan verschillende behoeften van werknemers in verschillende levensfasen. Daarom zou de gemeente voor deze leidinggevendenden een aantal handvatten kunnen ontwikkelen die ze kunnen gebruiken tijdens de functionerings- en personeelsgesprekken, waardoor levensfasen en de daarbij horende behoeften aanbod komen. Hierdoor zorgt men voor meer continuïteit in de personeelsgesprekken van verschillende leidinggevendenden.

### **Arbeidsgerelateerde behoeften en leeftijd**

In dit onderzoek is gebleken dat leeftijd niet geheel een goede voorspeller is voor de verschillen in arbeidsgerelateerde behoeften. Over de significante relaties kunnen wel enkele beleidsaanbevelingen gedaan worden. Hierbij is gebruikt gemaakt van een document van het A+O fonds, dat concrete adviezen geeft aan gemeenten om hun werknemers zo lang mogelijk productief te houden.

### Inspelen op intrinsieke behoeften bij ouderen

Uit de analyses blijkt dat naarmate men ouder is, men meer intrinsieke dan extrinsieke behoeften heeft. Blijkbaar vinden oudere werknemers het belangrijk dat het werk voor hen leuk en interessant blijft, dan dat zij er financiële compensatie of opleidingsmogelijkheden voor terugkrijgen. Bij de benadering van oudere werknemers zou de gemeenten hen meer vrijheid kunnen geven om hun werk zelf in te richten. Een manier om aan de intrinsieke behoeften van oudere werknemers te kunnen voldoen, is het verantwoordelijk maken van deze groep mensen in belangrijke functies of projecten. Dit soort functies, waaronder projectleider, teamleider en (opleidings-) coach zijn vaak uitdagend en men kan vaak zelf bepalen hoe zij problemen oplossen. Eerder is al aangegeven dat mentorschap voor oudere werknemers een nieuwe uitdaging kan zijn, waardoor de behoefte naar uitdaging in het werk bevredigd wordt. Oudere werknemers zou men verantwoordelijk kunnen maken voor het opleidingsplan van jongere werknemers. Belangrijk is dat oudere werknemers taken uitvoeren die zinvol zijn en die het werk interessanter maken.

### Inspelen op extrinsieke behoeften bij jongeren

De tweede conclusie die op basis van leeftijd wel getrokken kan worden is dat men minder financiële behoeften en minder behoefte aan opleidings- ontwikkelingsmogelijkheden heeft naarmate men ouder wordt. Het A+O fonds heeft enkele manieren gedefinieerd om jongere werknemers binnen de organisatie te houden, die aansluiten bij de conclusies van dit onderzoek.

Om jongeren binnen de organisatie te houden, zouden zij vanaf het begin het gevoel moeten hebben dat het werken bij de gemeente perspectief biedt. Dit kan onder andere door het aanbieden van opleidingen en het uitdragen van doelstellingen die de gemeenten heeft. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van studie-uren of studiedagen tijdens werktijd. Op deze manier kunnen jonge werknemers tijdens het uitvoeren van hun functie werken aan hun toekomst.

Een andere manier om jongeren de gemeente binnen te houden is het aanbieden van een persoonsgebonden budget om opleidingen of cursussen te volgen. De werknemer zou dan zelf kunnen bepalen waarin hij of zij zich wilt specialiseren. Samen met de leidinggevenden

zouden zij de carrière van de werknemer kunnen uitstippelen. Daarnaast helpt een grote diversiteit aan opleidingen om jongeren vast te houden.

Op het gebied van de financiële behoeften, zouden gemeenten kunnen zorgen voor een transparant beoordelingssysteem, waardoor de werknemer inzicht heeft in zijn of haar salarisontwikkeling in de toekomst. Dit zou een extra prikkel kunnen zijn om goed te presteren en om binnen de organisatie te blijven.

Als laatst kan nog een advies gegeven worden over de behoefte naar een goede werk-privébalans, al is dit niet uitsluitend gericht op de jongere werknemer. In de secundaire arbeidsvoorwaarden zou opgenomen kunnen worden dat een werknemer recht heeft op een aantal dagen per periode dat zij thuis mogen werken, mits het soort werk dat toelaat. Dit maakt het werk voor alle werknemers aantrekkelijker en dit zou jonge werknemers ertoe kunnen bewegen om binnen de gemeente te blijven werken.

### Een individuele benadering

De significante relaties tussen de controlevariabelen en de arbeidsgerelateerde behoeften bieden te weinig handvatten voor een concreet beleidsadvies. Uit het onderzoek kwam naar voren dat naarmate men langer bij de gemeente werkt, men meer behoefte heeft aan werkzekerheid. Het is echter zo dat een groot deel van de werknemers een vast contract heeft, waardoor zij al zeker zijn van hun baan.

Een concreet levensfasebewust personeelsbeleid op basis van leeftijd is aan de hand van dit onderzoek niet effectief. Aan de hand van literatuur en dit onderzoek hangt het erg van de individu af wat zijn of haar behoeften zijn. Om die reden zijn personeels- of functioneringsgesprekken belangrijk, zodat de werknemer individueel benaderd wordt en de mogelijkheid heeft zijn of haar wensen bekend te maken. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat men de werk-privé balans erg belangrijk vindt. Ook hier kunnen de personeelsgesprekken een rol spelen. Hierin kan de werknemers bekend maken hoe zij hun werk-privé situatie het liefst zien. Vooral werknemers die parttime werken hebben veel behoefte aan een goede werk-privé balans en werkzekerheid. Belangrijk is dat met deze werknemers besproken wordt wat zij van de gemeente verwachten ten aanzien van die behoeften.

Belangrijk is dat er met de werknemers regelmatig gecommuniceerd wordt over hun behoeften en wensen, omdat er blijkbaar veel verschil zit tussen de behoeften van individuen. Dit zou moeten leiden tot een grotere tevredenheid bij de werknemer, wat vervolgens weer leidt tot werknemersbehoud.

## Literatuurlijst

A+O fonds Gemeenten 2008). *Op weg naar leeftijdsbewust personeelsbeleid: Routeplanner voor gemeenten.*

Boonstra, A (2008). *Levensfasebewust personeelsbeleid voor oudere werknemers.* Universiteit Utrecht.

Buyens, D & Wouters, K (2001). *Kosten en Baten van een arbeidsmarktbevestigd personeelsbeleid: Een verkennend onderzoek in Vlaanderen.* Vlerick Leuven Gent Management School

Dur, R., (2009) *Motiveren, belonen en presteren in de publieke sector* (dissertatie)

FNV Formaat (2011). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid.*

Hart, H. 't, Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden.* Amsterdam: Boom Onderwijs.

Heckhausen, J., Schulz, R., Wrosch, C (2010). *A Motivational Theory of Life-Span Development.* American Psychological Association

Houtum, L. van, Cardol, M., Jong, J.D. de (2012). *Ondanks 'keuzebiografie' blijft de keuze beperkt: participatie naar levensfase.* TSG: Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen: 2012, 90(4), 245-252

Regio West-Brabant 2011. HRM Regionale personeelsplanning

Kooij, D (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices.* Vrije Universiteit.

Kuijpers, M (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties.* Interuniversitair Centrum voor Onderwijsonderzoek. NWO

Kwanten, S (2008) *Leeftijdsbewust personeelsbeleid : gevalstudie in Nike European Logistics Center.* Universiteit Hasselt

- Leisink, P.L.M., Knies, E., Lange, W. de (2010). *Levensfasebewust diversiteitsbeleid; de vernieuwingen van HR-beleid bij verzekeraar Achmea*. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 53-83.
- Maas, C, J, M. & Hox, J, J (2004). *Robustness issues in multilevel regression analysis*. *Statistica Neerlandica* (2004) Vol. 58, nr. 2, pp. 127–137
- Maes, V (2005). *De relatie tussen carrière-ankers en loopbaanbeslissingen: literatuurstudie en empirisch onderzoek*. Universiteit Gent.
- Martens, H., Manshoven, J., Lambrechts, F & Vandenberk, A (2006). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Doe-het-zelf instrument*. [www.ouderenenarbeid.uhasselt.be](http://www.ouderenenarbeid.uhasselt.be)
- Martin, J & Durand, M (2006). *Older workers: Living longer, working longer*. Delsa Newsletter Issue 2.
- Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (2005). *Sociale innovatie, de andere dimensie*.
- Midtsundstad, T, L (2011). *Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers*. Institute for Labour and Social Research (Fafo), Oslo, Norway
- Nauta, A., De Lange, A, H., Görtz, S (2010). *Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop*. Gedrag en Organisatie.
- Nijdam, A, D (2003). *Statistiek in onderzoek: Beschrijvende technieken*. Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten.
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., De Jonge, J. Schalk, R. (2005). *De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie*. Gedrag en Organisatie.



Peters, P., Den Dulk, L., Van der Lippe, T (2008). *Effecten van tijd-ruimtelijke flexibiliteit op de balans tussen werk en privé*. Tijdschriften voor Arbeidsvraagstukken 24.

Schein, E.H. (1996), Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* (1993-2005) Vol. 10, No 4, Careers in the 21th Century (Nov, 1996).

Schouwstra K.O (2011). *Waarom een levensfasegerichte aanpak niet gaat werken*. HRM in de praktijk

Souren, M (2006). *Zorgtaken en arbeidsparticipatie*. Centraal Bureau voor de statistiek. Sociaal-economische trends, 3e kwartaal 2006

Steijn, B. (1999), *De arbeidsmarktpositie van flexibele werknemers: bewijs van een gesegmenteerde arbeidsmarkt'*, in: *Sociale Wetenschappen*, vol. 42, no. 2, pp. 90-105.

Stoffelsen, J.M., Diehl, P.J., (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484.

Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.

Ten Donkelaar, J (2009). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid aan de hand van employability*. Universiteit Twente. MEE Twente,

Van den Berg, P (2011). *Characteristics of the work environment related to older employees' willingness to continue working: intrinsic motivation as a mediator*. *Psychological Reports*, 2011, 109, 1, 174-186

Van Dalen, H., Henkens, K & Schippers, J (2008). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid van Nederlandse werkgevers mist doel*. Kwartaalschrift Economie, nummer 1.

Van Buul, G.J.C.M & Maas, J.F.J (2004). Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid. Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid

Van den Broeck,A.,Vansteenkiste,M .,Lens,W.,De W itte,H. & Van Coillie,H (2010). *Unraveling the Quantity and the Quality of Workers Motivation: A Person-Centered Perspective*.

Tijdschrift van het Steunpunt W SE

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W & Andriessen, M (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer*. Gedrag en Organisatie 2009.

Van den Broek, L., Derycke, H., Wijchers, L (2004). Handboek werving en selectie: Voor professionele selecteurs in Nederland en België. Boom Uitgevers Den Haag.

Vanmullem, K. & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap*. Leuven: Steunpunt BOV.

Van Veldhuizen, M (2010). *Is het succes van M/V verankerd?* Universiteit Utrecht.

Van Zanten (2011). *De invloed van werkeisen en hulpbronnen op de psychische vermoeidheid en het plezier in het werk bij werknemers*. Open Universiteit Nederland.

Webers, R (2010). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Gevalstudie in de VDAB gericht op het verhogen van de inzetbaarheid en de werkgoesting van oudere (en jongere) werknemers*. Universiteit Hasselt.

Zijderlaan, A (2011). *Levensfasebewust personeelsbeleid: Onderzoek naar de arbeidsrelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase*. Universiteit Utrecht

## Bijlage 1 Verklarende modellen tussen leeftijd, controlevariabelen en arbeidsgerelateerde behoeften

Tabel 12. Meervoudige lineaire regressie analyse van autonomie

|                                     | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3      |       |      |
|-------------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|--------------|-------|------|
|                                     | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B            | SE    | Sig. |
| R                                   | ,158    |      |      | ,321    |       |      | ,391         |       |      |
| R <sup>2</sup>                      | ,025    |      |      | ,103    |       |      | ,153         |       |      |
| Leeftijd                            | ,049    | ,026 | ,056 | ,057    | ,034  | ,095 | ,053         | ,033  | ,116 |
| Geslacht (man=1)                    |         |      |      | -,062   | ,643  | ,923 | ,056         | ,631  | ,929 |
| Parttime met<br>zorgtaken           |         |      |      | 1,528   | ,793  | ,056 | 1,097        | ,791  | ,168 |
| Fulltime werken                     |         |      |      | -1,287  | ,822  | ,120 | -1,384       | ,812  | ,091 |
| Vast contract                       |         |      |      | -2,001  | 1,158 | ,086 | -1,966       | 1,144 | ,088 |
| Aantal uur werkzaam                 |         |      |      | ,162*   | ,063  | ,012 | ,182**       | ,062  | ,004 |
| Aantal jaar in functie              |         |      |      | -,017   | ,038  | ,651 | -,019        | ,038  | ,622 |
| Aantal jaar werkzaam<br>in gemeente |         |      |      | ,031    | ,030  | ,293 | ,035         | ,029  | ,231 |
| Drimmelen                           |         |      |      |         |       |      | Ref          |       |      |
| Roosendaal                          |         |      |      |         |       |      | -<br>1,659** | ,620  | ,008 |
| Steenbergen                         |         |      |      |         |       |      | -1,503*      | ,712  | ,037 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

Tabel 13. Meervoudige lineaire regressie analyse van sociale contacten

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| R                                | ,024    |      |      | ,187    |       |      | ,188    |       |      |
| R <sup>2</sup>                   | ,001    |      |      | ,035    |       |      | ,035    |       |      |
|                                  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| Leeftijd                         | ,007    | ,026 | ,774 | -,002   | ,035  | ,951 | -,002   | ,035  | ,950 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -,492   | ,663  | ,459 | -,489   | ,669  | ,467 |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | -1,286  | ,817  | ,118 | -       | ,839  | ,125 |
|                                  |         |      |      |         |       |      | 1,297   |       |      |
| Fulltime werken                  |         |      |      | -,321   | ,847  | ,705 | -,313   | ,861  | ,717 |
| Vast contract                    |         |      |      | -,234   | 1,194 | ,845 | -,249   | 1,213 | ,838 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | -,060   | ,065  | ,364 | -,059   | ,066  | ,377 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | ,004    | ,039  | ,910 | ,004*   | ,040  | ,922 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | ,001    | ,031  | ,966 | ,001*   | ,031  | ,966 |
| Drimmelen                        |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |         |       |      | -,028   | ,658  | ,966 |
| Steenbergen                      |         |      |      |         |       |      | -,094   | ,755  | ,901 |

Note \*=p<,05, \*\*=p<.01,\*\*\*=p<.00

Tabel 14. Meervoudige lineaire regressie analyse van ontwikkeling- en opleidingsmogelijkheden

|                                     | Model 1  |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|-------------------------------------|----------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                                     | B        | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| R                                   | ,406     |      |      | ,481    |       |      | ,482    |       |      |
| R <sup>2</sup>                      | ,165     |      |      | ,231    |       |      | ,232    |       |      |
| Leeftijd                            | -,124*** | ,023 | ,000 | -,066*  | ,031  | ,036 | -,066*  | ,031  | ,036 |
| Geslacht (man=1)                    |          |      |      | -,676   | ,585  | ,250 | -,662   | ,590  | ,264 |
| Parttime met<br>zorgtaken           |          |      |      | 1,453*  | ,721  | ,046 | 1,407   | ,740  | ,059 |
| Fulltime werken                     |          |      |      | 1,195   | ,747  | ,112 | 1,200   | ,759  | ,116 |
| Vast contract                       |          |      |      | -,942   | 1,053 | ,362 | -,983   | 1,069 | ,360 |
| Aantal uur werkzaam                 |          |      |      | ,045    | ,058  | ,435 | ,048    | ,058  | ,416 |
| Aantal jaar in functie              |          |      |      | -,025   | ,035  | ,465 | -,026   | ,035  | ,456 |
| Aantal jaar werkzaam<br>in gemeente |          |      |      | -,036   | ,027  | ,190 | -,035   | ,027  | ,198 |
| Drimmelen                           |          |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                          |          |      |      |         |       |      | -,159   | ,580  | ,784 |
| Steenbergen                         |          |      |      |         |       |      | -,249   | ,666  | ,709 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

Tabel 15. Meervoudige lineaire regressie analyse van variatie in het werk

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| R                                | ,094    |      |      | ,172    |       |      | ,191    |       |      |
| R <sup>2</sup>                   | ,009    |      |      | ,030    |       |      | ,036    |       |      |
|                                  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| Leeftijd                         | ,031    | ,027 | ,260 | ,045    | ,038  | ,240 | ,043    | ,038  | ,263 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -1,073  | ,714  | ,135 | -1,031  | ,718  | ,154 |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | ,294    | ,880  | ,739 | ,124    | ,901  | ,891 |
| Fulltime werken                  |         |      |      | ,800    | ,912  | ,382 | ,722    | ,924  | ,436 |
| Vast contract                    |         |      |      | -,398   | 1,286 | ,757 | -,324   | 1,302 | ,804 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | ,006    | ,070  | ,936 | ,012    | ,071  | ,864 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | ,004    | ,042  | ,933 | ,005    | ,043  | ,909 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | -,004   | ,033  | ,909 | -,002   | ,033  | ,951 |
| Drimmelen                        |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |         |       |      | -,696   | ,706  | ,326 |
| Steenbergen                      |         |      |      |         |       |      | -,367   | ,811  | ,651 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

Tabel 16. Meervoudige lineaire regressie analyse van uitdaging in het werk

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2  |       |      | Model 3 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|----------|-------|------|---------|-------|------|
|                                  | B       | SE   | Sig. | B        | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| R                                | ,040    |      |      | ,373     |       |      | ,374    |       |      |
| R <sup>2</sup>                   | ,002    |      |      | ,139     |       |      | ,140    |       |      |
| Leeftijd                         | ,013    | ,028 | ,636 | ,067     | ,036  | ,065 | ,067    | ,036  | ,068 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -1,997** | ,682  | ,004 | -       | ,688  | ,005 |
|                                  |         |      |      |          |       |      | 1,984** |       |      |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | 1,108    | ,840  | ,189 | 1,066   | ,862  | ,219 |
| Fulltime werken                  |         |      |      | 1,133    | ,871  | ,196 | 1,146   | ,885  | ,197 |
| Vast contract                    |         |      |      | -1,309   | 1,227 | ,288 | -1,341  | 1,246 | ,284 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | ,026     | ,067  | ,697 | ,029    | ,068  | ,673 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | -,115**  | ,040  | ,005 | -,117** | ,041  | ,005 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | ,012     | ,031  | ,695 | ,013    | ,032  | ,693 |
| Drimmelen                        |         |      |      |          |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |          |       |      | -,136   | ,676  | ,841 |
| Steenbergen                      |         |      |      |          |       |      | -,274   | ,776  | ,725 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$



Tabel 17. Meervoudige lineaire regressie analyse van promotiekansen

|                                     | Model 1  |      |      | Model 2 |      |      | Model 3 |      |      |
|-------------------------------------|----------|------|------|---------|------|------|---------|------|------|
|                                     | B        | SE   | Sig. | B       | SE   | Sig. | B       | SE   | Sig. |
| R                                   | ,269     |      |      | ,332    |      |      | ,368    |      |      |
| R <sup>2</sup>                      | ,072     |      |      | ,110    |      |      | ,135    |      |      |
| Leeftijd                            | -,060*** | ,018 | ,001 | -,041   | ,024 | ,095 | -,040   | ,024 | ,101 |
| Geslacht (man=1)                    |          |      |      | -,380   | ,458 | ,408 | -,375   | ,456 | ,412 |
| Parttime met<br>zorgtaken           |          |      |      | ,349    | ,564 | ,538 | ,380    | ,571 | ,508 |
| Fulltime werken                     |          |      |      | 1,051   | ,585 | ,075 | 1,196*  | ,586 | ,043 |
| Vast contract                       |          |      |      | -,589   | ,824 | ,476 | -,802   | ,826 | ,333 |
| Aantal uur werkzaam                 |          |      |      | ,007    | ,045 | ,878 | ,010    | ,045 | ,831 |
| Aantal jaar in functie              |          |      |      | -,013   | ,027 | ,640 | -,019   | ,027 | ,482 |
| Aantal jaar werkzaam<br>in gemeente |          |      |      | -,004   | ,021 | ,859 | -,005   | ,021 | ,809 |
| Drimmelen                           |          |      |      |         |      |      | Ref     |      |      |
| Roosendaal                          |          |      |      |         |      |      | ,271    | ,448 | ,547 |
| Steenbergen                         |          |      |      |         |      |      | -,676   | ,514 | ,191 |

Note \*=p<,05, \*\*=p<.01,\*\*\*=p<.001

Tabel 18. Meervoudige lineaire regressie analyse van creativiteit op het werk

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
| R                                | ,007    |      |      | ,309    |       |      | ,321    |       |      |
| R <sup>2</sup>                   | ,000    |      |      | ,095    |       |      | ,103    |       |      |
|                                  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| Leeftijd                         | ,002    | ,024 | ,933 | ,037    | ,032  | ,253 | ,035    | ,032  | ,278 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -,980   | ,602  | ,106 | -,943   | ,605  | ,122 |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | 1,113   | ,742  | ,136 | ,963    | ,759  | ,207 |
| Fulltime werken                  |         |      |      | 1,840*  | ,769  | ,018 | 1,765*  | ,778  | ,025 |
| Vast contract                    |         |      |      | -,961   | 1,084 | ,377 | -,886   | 1,097 | ,420 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | -,023   | ,059  | ,696 | -,018   | ,060  | ,770 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | -,090*  | ,036  | ,012 | -,089*  | ,036  | ,015 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | ,021    | ,028  | ,455 | ,022    | ,028  | ,424 |
| Drimmelen                        |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |         |       |      | -,622   | ,595  | ,297 |
| Steenbergen                      |         |      |      |         |       |      | -,290   | ,683  | ,672 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

Tabel 19. Meervoudige lineaire regressie analyse van werkzekerheid

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 3 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                                  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| R                                |         |      |      |         |       |      |         |       |      |
| R <sup>2</sup>                   |         |      |      |         |       |      |         |       |      |
| Leeftijd                         | -,007   | ,029 | ,806 | -,093*  | ,039  | ,017 | -,094*  | ,039  | ,017 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -,663   | ,728  | ,364 | -,628   | ,731  | ,392 |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | -1,913* | ,897  | ,035 | -1,996* | ,916  | ,031 |
| Fulltime werken                  |         |      |      | -,117   | ,930  | ,900 | -,012   | ,940  | ,990 |
| Vast contract                    |         |      |      | 2,528   | 1,311 | ,056 | 2,346   | 1,324 | ,079 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | -,023   | ,072  | ,752 | -,015   | ,072  | ,833 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | -,004   | ,043  | ,932 | -,010   | ,043  | ,823 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | ,080*   | ,034  | ,019 | ,079*   | ,034  | ,020 |
| Drimmelen                        |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |         |       |      | -,183   | ,718  | ,799 |
| Steenbergen                      |         |      |      |         |       |      | -,988   | ,825  | ,233 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

Tabel 20. Meervoudige lineaire regressie analyse van financiële behoeften

|                                  | Model 1 |      |      | Model 2 |       |      | Model 2 |       |      |
|----------------------------------|---------|------|------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|                                  | B       | SE   | Sig. | B       | SE    | Sig. | B       | SE    | Sig. |
| R                                | 0,186   |      |      | 0,315   |       |      | 0,347   |       |      |
| R <sup>2</sup>                   | 0,035   |      |      | 0,099   |       |      | 0,120   |       |      |
| Leeftijd                         | -0,063* | ,028 | ,024 | -,097** | ,037  | ,010 | -,095*  | ,037  | ,011 |
| Geslacht (man=1)                 |         |      |      | -,755   | ,700  | ,283 | -,772   | ,698  | ,271 |
| Parttime met zorgtaken           |         |      |      | -1,757* | ,863  | ,044 | -       | ,876  | ,065 |
|                                  |         |      |      |         |       |      | 1,629   |       |      |
| Fulltime werken                  |         |      |      | ,216    | ,894  | ,810 | ,432    | ,898  | ,632 |
| Vast contract                    |         |      |      | 1,569   | 1,260 | ,215 | 1,273   | 1,265 | ,316 |
| Aantal uur werkzaam              |         |      |      | ,001    | 069   | ,991 | ,000    | 069   | ,994 |
| Aantal jaar in functie           |         |      |      | ,060    | ,041  | ,149 | ,052    | ,042  | ,216 |
| Aantal jaar werkzaam in gemeente |         |      |      | -,002   | ,032  | ,953 | -,004   | ,032  | ,891 |
| Drimmelen                        |         |      |      |         |       |      | Ref     |       |      |
| Roosendaal                       |         |      |      |         |       |      | ,697    | ,686  | ,311 |
| Steenbergen                      |         |      |      |         |       |      | -,619   | ,788  | ,434 |

Note \*=p<,05, \*\*=p<.01,\*\*\*=p<.001

Tabel 21. Meervoudige lineaire regressie analyse van werk-privé balans

|                                     | Model 1 |      |      | Model 2  |       |      | Model 3      |       |      |
|-------------------------------------|---------|------|------|----------|-------|------|--------------|-------|------|
| R                                   | ,012    |      |      | ,380     |       |      | ,387         |       |      |
| R <sup>2</sup>                      | ,000    |      |      | ,144     |       |      | ,150         |       |      |
|                                     | B       | SE   | Sig. | B        | SE    | Sig. | B            | SE    | Sig. |
| Leeftijd                            | -,004   | ,030 | ,883 | ,000     | ,038  | ,991 | 0,000        | ,039  | ,999 |
| Geslacht (man=1)                    |         |      |      | ,397     | ,724  | ,584 | ,383         | ,729  | ,600 |
| Parttime met<br>zorgtaken           |         |      |      | 1,097    | ,892  | ,221 | 1,111        | ,914  | ,226 |
| Fulltime werken                     |         |      |      | -2,825** | ,925  | ,003 | -<br>2,926** | ,937  | ,002 |
| Vast contract                       |         |      |      | -,659    | 1,304 | ,614 | -,501        | 1,320 | ,705 |
| Aantal uur werkzaam                 |         |      |      | ,062     | ,071  | ,387 | ,058         | ,072  | ,421 |
| Aantal jaar in functie              |         |      |      | -,037    | ,043  | ,394 | -,032        | ,043  | ,465 |
| Aantal jaar werkzaam<br>in gemeente |         |      |      | ,010     | ,033  | ,772 | ,010         | ,034  | ,758 |
| Drimmelen                           |         |      |      |          |       |      | Ref          |       |      |
| Roosendaal                          |         |      |      |          |       |      | -,063        | ,716  | ,930 |
| Steenbergen                         |         |      |      |          |       |      | ,637         | ,822  | ,440 |

Note \*= $p < .05$ , \*\*= $p < .01$ , \*\*\*= $p < .001$

## Bijlage 2. Het interview met de P&O medewerkers

1. Heeft de gemeente een concreet leeftijdsbewust personeelsbeleid?
2. Wie heeft het beleid ontwikkeld (intern ontwikkeld of overgenomen van andere gemeente?)-
3. Op welke manier is het beleid geïmplementeerd? Is daarbij rekening gehouden met de specifieke omstandigheden in de gemeente? Wie zijn hier bij betrokken (alleen P&O, of ook alle managers ?etc) -
4. Wat is de reden geweest om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen en hoe was de situatie hiervoor?
5. Hoe formuleert u de doelstellingen van het beleid (desnoods opsommen doelstellingen uit literatuur)?
6. In een levensbewust personeelsbeleid is het relevant om de levensfasen van een werknemer te definiëren. Zijn de levensfasen in uw gemeente gedefinieerd en hoe zien die eruit?
7. Wat onderneemt de gemeente wat betreft werving en selectie van nieuwe werknemers? Zorgt de gemeente ervoor dat jongeren die nieuw zijn op de arbeidsmarkt de kans krijgen om werkzaam te zijn voor de gemeente en welke middelen worden hiervoor gebruikt ( te denken aan stagebeleid en traineeships)?
8. In hoeverre is er sprake van een goede balans tussen jongere en oudere werknemers en hoe staat de gemeente tegenover het aannemen van oudere werknemers. Moeten leidinggevenden overtuigd worden van de meerwaarde van oudere werknemers?
9. Welke van de volgende instrumenten worden gebruikt:
10. Vinden er regelmatig functionerings- en beoordelingsgesprekken plaats en in welk opzicht voegt dit iets toe aan het leeftijdsbewust personeelsbeleid?
11. Welke opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn er binnen de gemeente. Verschillen deze mogelijkheden per afdeling?
12. Komt loopbaanontwikkeling structureel aan de orde in functioneringsgesprekken?

13. Wordt de medewerker in haar loopbaanontwikkeling begeleid?
14. In hoeverre maken jongere en oudere werknemers gebruik van de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen de gemeente?
15. In hoeverre verschilt de coaching en begeleiding tussen jongere en oudere werknemers?
16. Wordt er wel eens tot functieverandering overgegaan en in welke situaties gebeurt dit?
17. Wordt het functioneren van oudere werknemers gedoogd of is er meer sprake van een actieve aanpak?
18. In hoeverre draagt de gemeente zorg voor een goede balans tussen de privé- en werksituatie van iedere medewerker en op welke manieren wordt dit gedaan?
19. In hoeverre verschillen de arbeidsgerelateerde behoeften tussen werknemers die in een andere levensfase zitten? Behoeften waar je aan kan denken zijn: Materiële beloning, macht en invloed, persoonlijke waarden en normen, vakkennis, creativiteit, sociale contacten, autonomie, zekerheid, aanzien en status.
20. Hoe wordt de werknemer gemotiveerd om breed inzetbaar te zijn? Worden oudere werknemers ingezet voor mentorschap en kennisdoorstroom, of blijven zij alleen bij hun huidige functie?
21. Vindt uitstroom van medewerkers over het algemeen meer plaats onder oudere of jongere werknemers en wat is zijn de voornaamste redenen van deze uitstroom?
22. Hoe monitort ervaart de gemeente op dit moment de uitkomsten van het beleid (wat heeft het tot nu toe opgeleverd en zijn de uitkomsten nog bijgesteld naar aanleiding van de opbrengsten?)?

### **Bijlage 3** Enquête medewerkers

Deze enquête is gemaakt voor mijn stageopdracht voor de gemeente Drimmelen. De stageopdracht houdt in dat ik ga onderzoeken hoe de gemeente Drimmelen levensfasebewust personeelsbeleid vorm kan geven, waarbij deze enquête een onderdeel uitmaakt van mijn onderzoek. Hierbij is het belangrijk dat de gemeente weet welke behoeften de werknemers hebben. Daarom wordt deze enquête verspreid onder meerdere gemeenten in de regio West-Brabant. In deze enquête moet u aangeven wat u belangrijk vindt in uw werk. Als eerst wordt u negen algemene vragen gesteld over zaken als leeftijd, geslacht etc. Daarna volgen elf vragen over welke 'arbeidsgerelateerde behoeften' voor u belangrijk zijn. Bij de laatste zes vragen moet u een waardering uitspreken over enkele faciliteiten die de organisatie u biedt. De antwoorden worden volledig anoniem behandeld. De vragen zijn zo kort mogelijk gehouden waardoor u maar vijf minuten kwijt bent. Op het einde van de enquête op de knop 'Verstuur enquête' te klikken. Alvast bedankt voor uw medewerking.

1. Welke leeftijd heeft u:
2. Geslacht heeft u:
3. Bij welke gemeente bent u werkzaam:
4. Heeft u een vast contract
5. Hoeveel uur per week bent u werkzaam binnen de gemeente?
6. Indien u parttime werkt, wat is de reden dat u parttime werkt?
  - Ik werk fulltime (36 uur)
  - Ik werk fulltime, want de functie is niet parttime uit te voeren
  - Ik werk parttime, want de functie is niet fulltime uit te voeren
  - Zorgtaken (bijvoorbeeld voor ouders en kinderen)
  - Financieel niet noodzakelijk fulltime te werken



- Een andere reden

9. Hoeveel jaar bent u werkzaam op de arbeidsmarkt?

10. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan financiële behoeften, zoals salaris?

- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit en innovativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

11. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan uitdaging in het werk?

- Financiële behoeften
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit en innovativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

12. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan promotiekansen

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit en innovativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

13. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Creativiteit en innovativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

14. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan creativiteit en innovativiteit?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk

- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

15. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan collegialiteit?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

16. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan het zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit
- Collegialiteit

- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

17. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan baanzekerheid?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Werk-privébalans
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

18. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan de werk-privébalans?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Variatie in het werk
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

19. Welke van de onderstaande behoeften vindt u belangrijker dan variatie in het werk?

- Financiële behoeften
- Uitdaging in het werk
- Promotiekansen
- Ontwikkel-en opleidingsmogelijkheden
- Creativiteit
- Collegialiteit
- Zelf bepalen van werkwijzen/probleemaanpak
- Baanzekerheid
- Werk-privébalans
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste