

Wat maakt hoogopgeleide werknemers in de private sector tevreden met hun werk?

Maureen Thodé (5612748)

Eerste lezer: dr. Thomas de Vroome

Tweede lezer: dr. Fenella Fleischmann

Masterthesis 2015-2016

Algemene Sociale Wetenschappen

Universiteit Utrecht

Word count: 7983



Universiteit Utrecht

Samenvatting

Werktevredenheid wordt als één van de oorzaken aangewezen voor een positief welzijn van werknemers. Werknemers die tevreden zijn over hun werk leveren kwalitatief hogere werkresultaten. Dit is voor private organisaties belangrijk om de wereldwijde concurrentie aan te gaan. Organisaties doen dit door de inzet van talent management bedoeld om kennisontwikkeling te bevorderen. Dit komt tegemoet aan de behoefte van werknemers om zich verder te kunnen ontwikkelen. Hier wordt zichtbaar dat in de postmoderne samenleving er mogelijk andere werktevredenheidsbehoeften bij werknemers zijn ontstaan dan in de industriële samenleving. Vandaar maakt dit onderzoek een onderscheid in de klassieke en moderne arbeidsvoorwaarden die ingezet worden om werknemers werktevredenheid te laten ervaren. Dit onderzoek heeft tot doel om voorspellende factoren van werktevredenheid bij hoogopgeleide werknemers in de private sector te achterhalen. **Methodologie.** In dit kwantitatieve onderzoek is gebruik gemaakt van enquêtegegevens van het LISS panel die gerelateerd zijn aan werkomstandigheden. Uit de enquêtegegevens ($N=550$) zijn items geselecteerd die de voorspellers: inkomen, baan zekerheid, verbondenheid, ontwikkelingsmogelijkheden, beslissingsruimte en thuiswerken meetbaar maakten. **Resultaten.** De resultaten laten een overeenstemming en discrepantie zien met de motivatietheorie van Maslow en de Zelf-Determinatie Theorie van Ryan & Deci. Inkomen, verbondenheid, ontwikkelingsmogelijkheden en beslissingsruimte bleken positief gerelateerd aan werktevredenheid. Opvallend was de discrepantie met de literatuur over baan zekerheid en thuiswerken. Dit bleken geen voorspellende factoren, eveneens bleek gender geen invloed te hebben op de relatie tussen thuiswerken en werktevredenheid. Daarentegen bleken jongere werknemers meer werktevreden te zijn dan oudere werknemers door het krijgen van ontwikkelingsmogelijkheden. **Conclusie.** Hoogopgeleide werknemers in de private sector hechten meer waarde aan moderne arbeidsvoorwaarden dan aan klassieke arbeidsvoorwaarden. De inzet van talent management lijkt door de groeiende behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden een positieve bijdrage te leveren om werktevredenheid te verhogen. De huidige en toekomstige groeiende diversiteit tussen werknemersgroepen blijft een aandachtsgebied voor organisaties en vraagt dit om beleid per specifieke werknemersgroep om werktevredenheid te optimaliseren. Onbetwistbaar is gebleken dat een positieve werktevredenheid van invloed is op hoogopgeleide werknemers, organisaties en hiermee op de Nederlandse economie.

Sleutelwoorden: Werktevredenheid; arbeidsvoorwaarden; private sector; hoogopgeleide werknemers.

Inleiding

In de postmoderne samenleving is er een groeiende werkdruk zichtbaar, wat het risico vergroot op een neerwaartse werktevredenheid (Siegrist, Wege, Pühlhofer & Wahrendorf, 2009). De opgevoerde werkdruk komt door de toegenomen wereldwijde concurrentie waardoor de Nederlandse arbeidsmarkt steeds dynamischer is geworden (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). Om deze wereldwijde concurrentie aan te gaan heeft de Europese Unie een macro langetermijnstrategie ontwikkeld waar beleidskaders in zijn opgesteld (Krzyzanowski & Wodak, 2011). De Nederlandse overheid anticipeert op de gestelde kaders door organisaties en werknemers verantwoordelijk te stellen voor voortdurende kennisontwikkeling en werktevredenheid te verhogen (Dehmel, 2006; Onderwijsraad, 2003; TK, 30 012, nr. 54).

‘Talent management’ wordt door private organisaties ingezet om zich te conformeren aan de eis van voortdurende kennisontwikkeling (Schuler et al., 2011). Hoogopgeleide werknemers worden hierdoor in een korte periode gestimuleerd om hun kennis naar een hoger niveau te brengen (Dehmel, 2006; Lewis & Heckman, 2006; McCauley & Wakefield, 2006). Aan de ene kant worden talent management programma’s ervaren als een kans om verder te kunnen ontwikkelen en wordt het gezien om toekomstige carrièremogelijkheden te vergroten (Schuler et al., 2011). Anderzijds wordt het gezien als een negatieve werkbelasting met een toenemende angst voor werkdruk en werkstress (Lewis & Heckman, 2006; Siegrist et al., 2009). Vooral vanwege de voorspelling dat in de komende jaren de werkdruk in de private sector alsmaar zal toenemen (Ter Weel & Kok, 2013), wordt dit onderzoek maatschappelijk relevant om werknemers beter tegemoet te komen in hun behoeften om werktevredenheid te verhogen waarmee het welzijn positief wordt beïnvloed (Van den Broeck et al., 2009; Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, De Witte & Van den Broeck, 2007).

Werknemers moeten voor hun geleverde werk in arbeidsvoorwaarden naar tevredenheid worden gecompenseerd wil er een positieve werktevredenheid ervaren worden (Van den Broeck et al., 2009; Vansteenkiste et al., 2007). Vanuit de literatuur is zichtbaar dat er een behoefteverschuiving onder hoogopgeleide werknemers is in vergelijking met vroeger om werktevreden te zijn (Sadri & Bowen, 2011). In de industriële samenleving werd er veel waarde gehecht aan de klassieke arbeidsvoorwaarden, waarbij werken ging om de financiële opbrengsten en het hebben van baanzekerheid, zodat werknemers in hun basale behoeften konden voorzien (Strum, 2001). Voor hoogopgeleide werknemers lijken modernere arbeidsvoorwaarden belangrijk te zijn geworden. Dit zijn nieuwe behoeften als: verbondenheid, competentieontwikkeling en het ervaren van autonomie (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens & Lens, 2010). Behoeftbevestiging in deze factoren is noodzakelijk voor hoogopgeleide werknemers om optimaal te functioneren (Sadri & Bowen, 2011). Daarentegen zorgt een disbalans tot een negatieve werktevredenheid met een verminderd welzijn (Mathieu, Neumann, Hare & Babiak, 2014). Het doel van deze studie is om te onderzoeken wat de behoeften zijn die leiden tot werktevredenheid bij hoogopgeleide werknemers in de private sector. Hiermee kunnen organisaties beter inspelen om werknemers tevreden te houden,

want zij moeten constant op zoek blijven op welke wijze zij zich aan werknemersbehoeften kunnen conformeren. Op het moment dat de werktevredenheidsbehoeften van werknemers worden vervuld, resulteert dit in positieve en kwalitatief hoge werkresultaten (Sadri & Bowen, 2011). Bovendien onderzoeken we of gender en verschillende leeftijdscategorieën op verschillende wijze waarde hechten aan factoren die werktevredenheid bepalen.

Werktevredenheid heeft tot op heden een prominente rol in de sociale- en organisatiewetenschappen (Ter Weel & Kok, 2013), door de verwevenheid van maatschappelijke- en organisatiebelangen (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009). Een hiaat in de literatuur betreft voorspellers van werktevredenheid in de private sector binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. Voorgaande studies deden uitgebreid onderzoek naar voorspellers in de publieke sector (Cole, Panchanadeswaran & Daining, 2004; Gazioglu & Tansel 2006). Terwijl de private sector gekenmerkt wordt als dynamischer en meer aan verandering onderhevig, wat mogelijk invloed heeft op sneller veranderende werktevredenheidsbehoeften ten opzichte van de publieke sector (Buelens & Van den Broeck, 2007; Stum, 2001). Eveneens is er beperkte kennis vanuit het perspectief van diverser wordende werknemersgroepen. Deze groeiende diversiteit is ontstaan en is nog steeds gaande door de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen en de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking (Stateline, 2012; Ter Weel & Kok, 2013). Dit onderzoek draagt daarom bij aan de theorievorming over werktevredenheidsbehoeften in de postmoderne samenleving. Zichtbaar is het interdisciplinair karakter doordat dit onderzoek een belang dient voor overheidsbeleid (macro) en organisatie strategieën (meso), maar eveneens voor het algemeen welbevinden van werknemers (micro).

Onbetwistbaar zijn de belangen van een positieve werktevredenheid. Opmerkelijk is de beperkte recente wetenschappelijke literatuur over de waarde die hoogopgeleide werknemers hechten aan de klassieke arbeidsvoorwaarden ten opzichte van de moderne arbeidsvoorwaarden. Als reactie op deze wetenschappelijke tekortkoming wordt in dit onderzoek onderzocht: *‘Wat zijn de belangrijkste voorspellers van werktevredenheid onder hoogopgeleide werknemers binnen de private sector op de Nederlandse arbeidsmarkt?’*

Deze masterthesis beschrijft als eerste het theoretisch kader. De hypothesen worden opgesteld over de voorspellende factoren die zorgen voor een hogere werktevredenheid vanuit de context van verschillende werknemersgroepen. Voordat we de hypothesen in de resultatensectie zullen toetsen wordt er stilgestaan bij de data en de methode. Hierin bespreken we op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd, welke data is gebruikt en hoe de concepten zijn geoperationaliseerd. Tot slot wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord. Afsluitend wordt in de discussie een reflectie op beperkingen van dit onderzoek gegeven, worden er aanbevelingen gedaan voor onderzoek, en wordt er ingegaan op wat deze studie zal bijdragen aan de maatschappelijke discussie over werktevredenheid.

Theoretisch kader

Werktevredenheid is een veelomvattend begrip. In de wetenschappelijke literatuur wordt de definitie van Locke (1969) breed gedragen, waarbij werktevredenheid wordt gezien als een aangename positieve emotionele toestand van een werknemer, verkregen door voldoening uit zijn functioneren. Empirisch onderzoek toont aan dat het behalen van een positieve werktevredenheid behaald wordt door het vervullen van lagere en hogere behoeften van werknemers (Markovits, Davis, Fay & Van Dick, 2010; Vansteenkiste et al., 2007). Dit onderzoek onderscheidt deze behoeften in de klassieke arbeidsvoorwaarden die overeenstemmen met behoeften op lagere niveaus en de meer moderne arbeidsvoorwaarden die overeenstemmen met behoeften van hogere niveaus. Om deze behoeften te verklaren passen we de theorieën over de persoonlijke motivatie van Maslow (1970) en de Zelf-Determinatie Theorie van Ryan & Deci (2000) toe op werktevredenheid. Daaruit kunnen we relevante voorspellende factoren bepalen over welke behoeften van hoogopgeleide werknemers in de private sector bevredigd moeten worden binnen een werkcontext om werktevredenheid te kunnen ervaren.

Klassieke arbeidsvoorwaarden

De psychologische motivatietheorie van Maslow (1970) is een toonaangevende theorie over wat mensen drijft en wat psychologische motivatie factoren zijn. Deze theorie gaat in op de lagere behoeften om werktevredenheid te kunnen ervaren en lijken sinds de industriële samenleving alsmäär in waarde toegenomen te zijn (Clark, 2005; Watson, 2005). Volgens Maslow (1970) zijn deze psychologische motivatoren hiërarchisch geclassificeerd, waarbij eerst de behoefte aan inkomen bevredigd moet worden voordat de behoefte aan veiligheid ontstaat en vervuld kan worden.

De eerste vorm van de motivatietheorie is de primaire psychologische behoefte. Hierbij gaat het erom dat werknemers zich door middel van werk kunnen onderhouden in hun basisbehoeften. De meest ingezette interventie door organisaties om in deze werknemersbehoeften tegemoet te komen zijn financiële vergoedingen. Buelens & Van den Broeck (2007) constateren dat een hoger inkomen in de private sector een belangrijke voorspeller is van werktevredenheid, doordat er een prestatimentaliteit heerst. Deze mentaliteit is ontstaan door de groeiende mate van concurrentie en werknemers voor de geleverde prestatie financiën willen terugontvangen (Bender & Heywood, 2006; Markovits et al., 2010). Daarnaast lijkt de waarde die gehecht wordt aan deze financiële vergoeding toegenomen doordat in de postmoderne samenleving mensen een luxere levensstijl willen hebben (Watson, 2005). Volgens Vos (2015) komt dit door de gedachtenverschuiving naar het continue verlangen om meer vermogen te krijgen als gevolg van de kapitalistische markteconomie waar werknemers zich tegenwoordig in bevinden. Sadri & Bowen (2011) spreken dit tegen en concluderen dat de waarde die gehecht wordt aan het inkomen afneemt, omdat andere werktevredenheidsbehoeften zijn toegenomen. Als ook door de aanwezigheid van de huidige prestatimentaliteit en het feit dat we leven in een

kapitalistische samenleving, is het aannemelijk dat een hoog inkomen een positieve invloed heeft op werktevredenheid. Vandaar verwachten we (*Hypothese 1*) een hoger inkomen zorgt voor meer werktevredenheid.

De tweede vorm van de motivatietheorie is de behoefte aan veiligheid (Maslow, 1970). Binnen de organisatiepsychologie gaat veiligheid om het hebben van baanzekerheid (Sadri & Bowen, 2011; Siegrist et al., 2009). Oshagbemi (2000b) vond hierin een positief verband, waarbij het gaat om het hebben van een vaste arbeidsrelatie en in het vertrouwen dat de eigen functie blijft bestaan (Siegrist et al., 2009). Werknemers kunnen door het ervaren van veiligheid namelijk een zorgeloze financiële toekomst opbouwen (Sadri & Bowen, 2011). Dit staat haaks op de opvattingen van Cuyper (2008). Hij laat zien dat de hedendaagse hoogopgeleide werknemers baanzekerheid niet meer als belangrijk beschouwen. Zo stelt hij dat door het hebben van een hoge educatie de angst verdwijnt om werkloos te worden. Deze werknemersgroep ziet zichzelf als breed inzetbaar en hebben het vertrouwen dat wanneer een arbeidsrelatie eindigt, zij gemakkelijk weer de arbeidsmarkt kunnen betreden. Hiermee zullen periodes van werkloosheid van korte duur zijn. Het theoretisch perspectief over de positieve invloed van baanzekerheid op werktevredenheid wordt aangenomen, doordat het CBS (2012) concludeert dat baanzekerheid een belangrijke drijfveer is om bij een werkgever te blijven. We verwachten dat (*Hypothese 2*) baanzekerheid zorgt voor een hogere werktevredenheid.

Moderne arbeidsvoorwaarden

Op het moment dat de lagere behoeften door klassieke arbeidsvoorwaarden worden bevredigd, ontstaat er volgens Deci & Ryan (2000) ruimte voor andere hogere behoeften. Deze hogere behoeften gelden voornamelijk voor hoogopgeleide werknemers door de hogere verantwoordelijkheden in hun functie (Van den Broeck et al., 2009). Dit komt doordat deze behoeften minder kunnen ontstaan bij laagopgeleide werknemers doordat zij deze beperkt in hun functie tegenkomen, wat komt door de vaak lage verantwoordelijkheden die zij hebben (OECD, 2015). De Zelf-Determinatie Theorie (ZDT) verklaren deze hogere behoeften (Deci & Ryan, 2000). De ZDT stelt dat deze hogere behoeften bij hoogopgeleide werknemers bestaan uit: verbondenheid, competentie en autonomie. Deze behoeften worden vervuld door de meer modernere arbeidsvoorwaarden (Van den Broeck et al., 2010).

In de literatuur over de ZDT is een gevoel van erbij horen en verbondenheid een belangrijke voorspeller van werktevredenheid. Het gaat hierbij om de onderlinge interactie tussen werknemers (Deci & Ryan, 2000). Buelens & Van den Broeck (2007) stelden dat er een positieve verbondenheid is wanneer er onderlinge betrokkenheid en openheid is. Dit resulteert in aangename positieve werkrelaties (Kumari & Pandey, 2011; Van den Broeck et al., 2010). Sousa-Poza & Sousa-Pozab (2000) bevestigen dat prettige sociale contacten zorgen voor meer werkplezier. Brewer (2007) concludeert vanuit psychologisch perspectief, dat dit komt doordat sociale contacten invloed hebben op een prettig welbevinden, omdat werknemers altijd de drang hebben om onderdeel te zijn van een

groep. Dit collectief gedeelde gevoel lijkt mens eigen, doordat werknemers zich aan anderen willen optrekken, de mogelijkheid willen hebben om te kunnen overleggen en er niet alleen voor te willen staan (Kumari & Pandey, 2011). Vandaar is de verwachting (*Hypothese 3*) *prettige sociale contacten tussen collega's zorgen voor een hogere werktevredenheid.*

Competentie is een tweede behoefte voor werknemers vanuit de ZDT die invloed heeft op werktevredenheid, waarbij competentie gaat over het uitbreiden van kennis (Deci & Ryan, 2000). Kennisontwikkeling is tegenwoordig een belangrijke behoefte geworden (Egan, Yang & Barlett, 2004), doordat het de positie van werknemers versterkt. De inzetbaarheid van werknemers neemt namelijk zowel intern in de organisaties als extern op de arbeidsmarkt toe en zorgt eveneens voor doorgroeimogelijkheden op zowel horizontaal- als verticaal functieniveau (Clark, 2005; Cuyper, 2008; Sung & Choi, 2014). Daarnaast is kennisontwikkeling in waarde toegenomen doordat in de afgelopen decennia een verschuiving heeft plaatsgevonden waardoor kennis het nieuwe kapitaal is geworden (Dehmel, 2006; Sung & Choi, 2014). Tenslotte voegen Egan en collega's (2004) hieraan toe dat ontwikkelingsmogelijkheden door hoogopgeleide werknemers wordt geassocieerd met het gevoel iets terug te ontvangen voor de vaak jarenlange investering die is gedaan gedurende de studieperiode. Deze overeenstemmende perspectieven leiden naar de verwachting (*Hypothese 4*) *ontwikkelingsmogelijkheden zorgen voor een hogere werktevredenheid.*

Tenslotte is volgens de ZDT een belangrijk aspect voor werktevredenheid autonomie. Autonomoos zijn gaat om de vrijheid die werknemers ervaren om zelfstandig functie gerelateerde beslissingen te kunnen nemen (Deci & Ryan, 2000). Hoogopgeleiden vinden dit belangrijk doordat beslissingsruimte een gevoel van verantwoordelijkheid en vertrouwen geeft (DeConinck, 2010). Het kan gezien worden als erkenning voor de eigen deskundigheid (Finn, 2000). Pearson & Moomaw (2005) stellen dat erkenning zorgt voor empowerment en dat betekent dat de eigenwaarde toeneemt. Dit impliceert dat het vergroten van meer beslissingsruimte zorgt voor een positieve toename in werktevredenheid. Deze opvattingen worden bekritiseerd door Siegrist et al. (2009) en stelt dat het vergroten van de verantwoordelijkheid zorgt voor meer werkdruk. Het kan namelijk een zware belasting zijn voor werknemers wanneer de verantwoordelijkheid volledig op hun schouders ligt en zij verantwoordelijk worden gesteld voor de werkresultaten en productiviteit. De literatuur laat meer positieve uitkomsten van beslissingsruimte zien ten opzichte van werktevredenheid. Het wordt aannemelijk dat hoogopgeleiden erkenning willen hebben voor hun werkzaamheden en zij de mogelijkheid ervaren die deskundigheid te tonen. Daardoor wordt verondersteld (*Hypothese 5a*) *beslissingsruimte zorgt voor meer werktevredenheid.* Een andere vorm van autonomie is flexibel werken. Hierdoor kunnen werknemers op flexibele wijze de werkuren indelen en wordt er door organisaties gestimuleerd op thuiswerken (Deery, 2008). Buelens & Van den Broeck (2007) beschrijven dat werknemers behoefte hebben aan een goede afstemming tussen werk en privé. Deze eigen afstemming over hoe het werk ingedeeld kan worden zorgt voor een toename in het gevoel van vrijheid en vertrouwen die de werkgever aan de werknemer geeft (DeConinck, 2010). Dit zorgt ervoor

dat werknemers prettiger in hun vel komen te zitten en hierdoor meer bereid zijn om te investeren in hoge werkresultaten (DeConinck, 2010). Doordat de private sector aan het flexibiliseren is met een toename van thuiswerken wordt verwacht dat *(Hypothese 5b) thuiswerken leidt tot een hogere werktevredenheid.*

Er kan gesteld worden dat de klassieke arbeidsvoorwaarden die ontstaan zijn in de industriële samenleving tot op heden belangrijk worden geacht om een positieve werktevredenheid te bevorderen. Eveneens lijken de moderne arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol te hebben ingenomen. De vraag rijst of deze voorspellers voor iedere werknemersgroep geldt.

Werknemersgroepen en werktevredenheid

In deze studie hebben we eveneens onderzocht of verschillende leeftijdsgroepen en gender invloed kunnen hebben op werktevredenheid, doordat er een groeiende dynamiek en diversiteit onder werknemers ontstaat (Stateline, 2016). Dit kan invloed hebben op andere werknemersbehoeften, aangezien er andere verwachtingen ten aanzien van werk kunnen opspelen (Bender & Heywood, 2006). Bender & Heywood (2006) onderzochten of mannen en vrouwen op verschillende wijze werktevredenheid ervaren. Geconcludeerd werd dat vrouwen in het Verenigd Koninkrijk een hogere werktevredenheid ervaren dan mannen. Een verklaring hiervoor is dat vrouwen lagere verwachtingen hebben over wat zij uit hun werk willen halen, en privé activiteiten hoger prioriteren (Oshagbemi, 2000a). Daarentegen hebben mannen hogere verwachtingen en zijn ze meer prestatiegericht, waardoor zij vaker teleurgesteld en ontevreden zijn. Oshagbemi (2000a) stelt daardoor dat vrouwen meer waarde hechten aan flexibel werken en een goede balans tussen werk en privé willen (Deery, 2008). Ze willen voldoende ruimte hebben voor het verlenen van zorgtaken in allerlei verschillende contexten, in tegenstelling tot mannen (Saltzstein, Ting & Saltzstein, 2002). Dit betekent dat de werktevredenheid bij vrouwen groeit wanneer organisaties thuiswerken mogelijk maken en stimuleren. Dit leidt naar de verwachting *(Hypothese 6) vrouwen ervaren door thuiswerken meer werktevredenheid dan mannen.*

Een ander onderscheid in werknemersgroepen kan gemaakt worden naar jongere en oudere werknemers. Lee & Wilbur (1985) onderzochten de samenhang tussen leeftijd en werktevredenheid. Zij stelden dat oudere werknemers meer werktevredenheid ervaren, doordat zij lagere eisen aan werk stellen en hiermee sneller tevreden zijn. Een recenter onderzoek van Gazioglu & Tansel (2006) vond uiteenlopende resultaten. Zij constateerden dat er geen algemene uitspraak gedaan kan worden over welke leeftijdsgroep meer werktevreden is. Iedere factor die werktevredenheid bepaald zal een andere invloed hebben per leeftijdsgroep. De relatie tussen kennisontwikkeling en werktevredenheid laat volgens Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange (2010) een negatief verband zien, waarbij werktevredenheid afneemt bij oudere werknemers. Een mogelijke verklaring van deze afname is dat oudere werknemers meer moeite hebben met het opnemen van nieuwe kennis, het leervermogen vermindert en de ambitie om te groeien afneemt (Zwick, 2015). Terwijl jongere werknemers zich

nieuwe kennis gemakkelijker en vaak sneller eigen maken en daarnaast er ambitie is om te leren en te willen presteren (Fuller & Unwin, 2005). Door de theoretische opvattingen wordt in dit onderzoek verwacht dat (*Hypothese 7*) *jongere werknemers door ontwikkelingsmogelijkheden een hogere werktevredenheid ervaren dan oudere werknemers.*

Data en methode

De LISS survey

Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd middels een bestaande dataset. Deze is met toestemming beschikbaar gesteld door het Langlopende Internet Studies voor de Sociale wetenschappen (LISS) panel van de Universiteit van Tilburg (LISS panel, 2016). Het is een jaarlijkse enquête, door middel van een aselechte steekproef, onder de Nederlandse bevolking. De dataverzameling heeft als doel om diverse maatschappelijke facetten in kaart te brengen, om beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek. Het panel kent een deelname van 7340 individuen (LISS panel, 2016). Dit onderzoek heeft de dataset ‘Work and Schooling wave 8’ gebruikt en betreft de onderwerpen: arbeidsmarktparticipatie, werktevredenheid en werknemersomstandigheden. In dit panel was er een response van 6237, hiervan is 6148 compleet ingevuld. Deze is afgenomen in april en mei 2015. Om de hypothesen van de werknemersgroepen te toetsen, is de dataset demografische gegevens toegevoegd.

In dit onderzoek hebben we gekeken naar hoogopgeleide werknemers in de private sector in de leeftijdscategorie 21 tot 65 jaar. Hoogopgeleide werknemers zijn werknemers die afgestudeerd zijn in het hoger beroepsonderwijs of wetenschappelijk onderwijs zoals dit door het Centraal Bureau voor de Statistiek in Nederland is vastgesteld (CBS, 2016b). Na het filteren op de criteria: private sector, hoogopgeleiden en de leeftijdscategorie eenentwintig tot vijfenzeftig jaar bestond de onderzoekspopulatie uit 620 respondenten waarvan 11,3% missings. Het uiteindelijke aantal respondenten met volledige data kwam neer op 550 ($N=550$).

Operationaliseren

Items uit de vragenlijst zijn geselecteerd wanneer ze betrekking hadden op de constructen van het theoretisch kader. De antwoordmogelijkheden zijn per item verschillend en er wordt gebruik gemaakt van een 4-punts Likertschaal (1) helemaal mee oneens, (2) oneens, (3) mee eens, (4) helemaal mee eens. Een 10-punts Likertschaal (1) helemaal niet tevreden tot en met (10) helemaal tevreden. En een categorische schaal met een ja of nee antwoordmogelijkheid.

Afhankelijke variabele. In dit onderzoek wordt er één afhankelijke variabele meegenomen: de (Y) *werktevredenheid* van werknemers in de private sector. Taris & Feij (2001) stellen dat werktevredenheid erom gaat of iemand intrinsiek tevredenheid ervaart. Dit wordt onderzocht aan de hand van het item: “Hoe tevreden bent u al met al met uw huidige werk?”, deze is beantwoord met een 10-punts Likertschaal.

Onafhankelijke variabelen. Er is gekeken naar twee klassieke arbeidsvoorwaarden: inkomen en baanzekerheid. De eerste klassieke arbeidsvoorwaarde is (X_1) *inkomen*, welke wordt gemeten door het item ‘wat is uw netto-inkomen?’. Dit item bestond uit 14 antwoordmogelijkheden, maar is omgezet in de categorieën (1) onder het minimum inkomen, (2) laag inkomen, (3) modaal inkomen en (4) hoog inkomen. De tweede variabele (X_2) *baanzekerheid* wordt gemeten aan de hand van een 4-punts Likertschaal, aan de hand van de vraag ‘het is onzeker of mijn baan zal blijven bestaan?’. Voor dit item zijn de antwoorden omgepoold, zodat een hoge score betekent dat er zekerheid in het bestaan van de baan ervaren wordt.

De moderne arbeidsvoorwaarden worden uiteengezet aan de hand van vier onafhankelijke variabelen. De eerste variabele (X_3) *verbondenheid* wordt gemeten doormiddel van het item: ‘Hoe tevreden bent u met de sfeer onder uw collega’s?’ en is gemeten met een 10-punts Likertschaal. De tweede variabele (X_4) *ontwikkelingsmogelijkheden* wordt gemeten met een 4-punts Likertschaal door de vraag ‘Heb je de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te leren?’. Het derde construct autonomie is uiteengezet in twee variabelen: beslissingsruimte en thuiswerken. De eerste variabele (X_5) *beslissingsruimte* is gemeten op een 4-punts Likertschaal met de vraag ‘Er is weinig ruimte om beslissingen te maken hoe ik mijn werk uitvoer?’. Voor dit item zijn de antwoorden omgepoold, zodat een hoge score betekent dat er veel beslissingsruimte is en hiermee een hogere werktevredenheid wordt behaald. De variabele (X_6) *thuiswerken* werd gemeten met het item ‘Heeft u een (gedeeltelijke) thuiswerkdag?’. Oorspronkelijk werd deze categorisch gemeten, maar is omgezet naar een dichotome variabele (0) niet thuiswerken of (1) wel thuiswerken.

Moderatoren. We hebben gekeken naar twee interactie-effecten. Eén is de invloed van gender op thuiswerken. De tweede is de relatie van leeftijd op ontwikkelingsmogelijkheden. De eerste moderator is gender (M_1 = vrouw), waarbij wordt onderzocht of het verband tussen thuiswerken en werktevredenheid door gender wordt beïnvloed. De tweede moderator binnen dit onderzoek zijn verschillende leeftijdscategorieën (M_2 =jongere werknemers) en is er gekeken of er een verschil in de relatie is tussen ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid. Kooij et al. (2010) beschrijven dat jongere werknemers gecategoriseerd kunnen worden in de leeftijd van eenentwintig tot vijfendertig jaar en oudere werknemers van vijfendertig jaar en ouder.

Controlevariabelen. Er zijn twee controlevariabelen meegenomen: gender en leeftijd. Gender is opgenomen aangezien uit de literatuur geconstateerd wordt dat mannen werk anders ervaren dan vrouwen (Oshagbemi, 2000a). Daarnaast is leeftijd als controlevariabele opgenomen omdat onder andere Kooij et al. (2010) constateren dat de leeftijd bepaalt, hoe werk door werknemers ervaren

wordt. Het hebben van een bepaalde leeftijd maakt dat er andere eisen gesteld worden aan werk en andere factoren de werktevredenheid kunnen beïnvloeden. De gevonden resultaten laten zien dat leeftijd een verklarende invloed heeft op werktevredenheid.

Onderzoeksmethode

Verskillende analyses zijn uitgevoerd om de hypothesen te toetsen, met een alpha-niveau van 5% ($\alpha=0.05$), en een beeld te krijgen van de variabelen. Er is een beschrijvende analyse gedaan. Hier is gekeken wat de gemiddelden en de spreiding van de afhankelijke variabele ‘werktevredenheid’, onafhankelijke variabelen ‘inkomen, baan zekerheid, verbondenheid, ontwikkelingsmogelijkheden, beslissingsruimte en thuiswerken’, en de controlevariabelen ‘gender en leeftijd’ waren. Vervolgens is gekeken naar de samenhang van de variabelen op werktevredenheid. Bij de variabelen van interval meetniveau, het inkomen, baan zekerheid, verbondenheid, ontwikkelingsmogelijkheden, beslissingsruimte en leeftijd is naar de samenhang gekeken doormiddel van de bivariate Pearson correlatie. De samenhang van de ordinale variabelen, thuiswerken en gender, zijn bekeken met t-toetsen. Thuiswerken bleek niet aan de Levene’s test voor gelijkheid van variantie te voldoen, waardoor er gekeken is naar de variantie waarbij deze niet wordt aangenomen. Deze analyses hebben een indruk gegeven over een positieve of negatieve samenhang tussen de variabelen (Field, 2009).

Om de voorspellende factoren van werktevredenheid te achterhalen is er een lineaire regressie uitgevoerd, omdat de afhankelijke variabele van interval meetniveau is (Field, 2009). Om de regressieanalyse uit te voeren hebben we eerst naar de assumpties gekeken. De normaliteit van werktevredenheid liet een licht positieve, scheve verdeling zien. Plots van de gestandaardiseerde residuen tegen de gestandaardiseerde voorspelde waarden zijn gebruikt om de assumpties van lineariteit en homoscedasticiteit te beoordelen, en deze voldeden voldoende om de assumpties aan te nemen. Meerdere modellen zijn opgemaakt om de interactie-effecten toe te voegen. Vervolgens hebben we in het eerste model inkomen, baan zekerheid, verbondenheid, competentie, beslissingsruimte, thuiswerken, gender en leeftijd getoetst, en gekeken of dit voorspellende factoren zijn van werktevredenheid. In model 2 is de moderator gender toegevoegd om te onderzoeken of dit invloed heeft op de relatie tussen thuiswerken en werktevredenheid. In het laatste model is de moderator leeftijdscategorieën toegevoegd om te kijken of leeftijd invloed heeft op de relatie tussen ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid. We hebben voor deze analyses het statistiek programma SPSS gebruikt om de schattingen van de relaties en modellen op te maken.

Resultaten

Bivariate relaties

In de eerste tabel zijn de beschrijvende statistieken naar het minimum en maximum range, het gemiddelde (M), en de standaarddeviatie (SD) beschreven.

Tabel 1: Beschrijvende statistiek van de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen

	Min.	Max.	M/Prop.	SD
Werktevredenheid	0	10	7.23	1.480
Hoogte inkomen	1	4	2.43	.748
Baanzekerheid	1	4	2.79	.820
Verbondenheid	1	10	7.58	1.361
Ontwikkelingsmogelijkheden	1	4	2.85	.680
Beslissingsruimte	1	4	3.04	7.25
Thuiswerken (Ja=1)	0	1	.33	.470
Geslacht (vrouw=1)	0	1	.46	.499
Leeftijd	21	65	39.24	11.097

Noot. N=aantal participanten, M=gemiddelde, SD=standaard deviatie.
Aantal respondenten met volledige data is 550

Opvallend is dat werknemers in de private sector al een hoge mate van werktevredenheid ervaren. Daarnaast fluctueren de onafhankelijke variabelen van gemiddeld tot boven het gemiddelde. Zichtbaar wordt dat bij deze onderzoekspopulatie het gemiddelde inkomen (€1001,- p.m. - €4000,- p.m.) lager ligt dan wat volgens het CBS (2014) gemiddeld is voor de private sector. Daarnaast is er een hoog gevoel van verbondenheid dat tussen collega's wordt ervaren, maar er is een grotere spreiding over de gehele range. 33% van de respondenten werkt minimaal één keer per week thuis. Er is een hoge mate van eigen beslissingsruimte. De verhouding tussen gender is 54% vrouw en 46% man. Tenslotte is de gemiddelde leeftijd van de respondenten 39.24 jaar.

Om de samenhang tussen de interval variabelen te bepalen hebben we gebruik gemaakt van de Pearson-correlatiematrix (tabel 2). De variabelen: inkomen, baanzekerheid, competentie, ontwikkelingsmogelijkheden en beslissingsruimte op werktevredenheid laten een lage correlatiecoëfficiënt (tussen de $0.00 < r < 0.30$: nauwelijks of geen correlatie tot $0.30 < r < 0.50$: lage correlatie; Field, 2009) zien. Opvallend is dat ze wel allen een significantie behalen. De sterkste samenhang bleek tussen werktevredenheid en het hebben van sociale contacten door het ervaren van verbondenheid tussen collega's ($r = .495, P = .000$). Tenslotte was er ook een sterke samenhang tussen

ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid ($r = .465$, $P = .000$). Eveneens geeft de controlevariabele leeftijd een positieve significante samenhang met werktevredenheid ($r = .118$, $P = .005$). Tenslotte hebben werknemers in hogere leeftijdscategorieën een hogere werktevredenheid dan jongere werknemers.

Tabel 2: Pearson-correlatiecoëfficiënten van de onafhankelijke interval variabelen op werktevredenheid

	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a
Werktevredenheid	1						
Hoogte inkomen	,287**	1					
Baanzekerheid	,160**	,067	1				
Verbondenheid	,495**	,121**	,177**	1			
Ontwikkelingsmogelijkheden	,465**	,200**	,116**	,270**	1		
Beslissingsruimte	,258**	,087*	,114**	,150**	,259**	1	
Leeftijd	,118**	,323**	,181**	,009	-,027	,039	1

** Correlatie is significant bij een niveau van 0.01 (2-tailed).

* Correlatie is significant bij een niveau van 0.05 (2-tailed).

Noot. Samenhang tussen werktevredenheid en de hoogte van het inkomen, baanzekerheid, verbondenheid, ontwikkelmogelijkheden, beslissingsruimte en de leeftijd van de respondenten Resultaten van Pearson correlatie.

Noot. 1^a Werktevredenheid, 2^a Inkomen, 3^a Baanzekerheid, 4^a Verbondenheid, 5^a Ontwikkelingsmogelijkheden, 6^a Beslissingsruimte, 7^a Leeftijd

Er is door middel van t-toetsen gekeken hoe het gemiddelde van de twee groepen gender en (niet) thuiswerkenden ten opzichte van elkaar zijn op werktevredenheid (tabel 3). Mannen ($M = 7.31$, $SD = 1.389$) en vrouwen ($M = 7.13$, $SD = 1.582$) verschillen niet in werktevredenheid ($t = 1.508$, $P = .132$). Daarnaast is de werktevredenheid hoger ($t = -2.518$, $P = .012$) bij mensen die thuiswerken ($M = 7.43$, $SD = 1.156$) vergeleken met niet thuiswerkenden ($M = 7.13$, $SD = 1.609$).

Tabel 3: T-toetsen van de dichotome onafhankelijke variabelen op werktevredenheid

	t	SE	Sig.
Gender	1.508	.124	.132
Thuiswerken	-2.518	.117	.012

Noot. SE standaard fout, Sig. Significantie

Regressieanalyse

De hypothesen zijn getoetst door middel van een lineaire regressie die wordt weergegeven in tabel 4. De eerste regressieanalyse (model 1) is bedoeld om te kijken naar de voorspellers van werktevredenheid. In dit model wordt gekeken naar de variabelen inkomen, baanzekerheid,

verbondenheid, ontwikkelingsmogelijkheden, beslissingsruimte, gender en thuiswerken. Een tweede model is gebruikt om het effect van het interactie-effect gender te analyseren om na te gaan welke invloed dit heeft op de relatie tussen thuiswerken en werktevredenheid (model 2). Tenslotte laat het derde model het interactie-effect van de twee leeftijdscategorieën zien tussen de relatie ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid (model 3).

Tabel 4: Regressieanalyse van de voorspellende factoren op werktevredenheid

	Werktevredenheid					
	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	SE	B	SE	B	SE
Constant	.405	.440	.391	.441	.135	.500
Hoogte inkomen	.322*	.075	.322*	.075	.343*	.074
Baanzekerheid	.091	.063	.093	.063	.071	.062
Verbondenheid	.409*	.038	.409*	.038	.409*	.038
Ontwikkelmogelijkheden	.697*	.079	.698*	.080	.846*	.116
Beslissingsruimte	.217*	.070	.218*	.070	.231*	.070
Thuiswerken	.069	.105	.112	.137	.074	.105
Geslacht	.166	.103	.199	.124	.154	.103
Leeftijd	.009	.005	.009	.005		
Thuiswerken*Geslacht			-.101	.207		
Ontwik.mogelijk.*Leeftijd 35+					-.277	.441
Leeftijd 35+					.910*	.441
R ²	.418		.418		.419	

Noot. Onwik.mogelijk= ontwikkelingsmogelijkheden

*p<.05 (1-tailed).

Verondersteld werd dat het hebben van een hoger inkomen zorgt voor meer werktevredenheid (H1). De resultaten laten zien dat deze relatie op werktevredenheid positief is ($\beta = .163$, $P = .000$). Hiermee is inkomen de derde sterkste voorspeller van werktevredenheid. Daarentegen was opvallend dat de resultaten laten zien dat baanzekerheid (H3) geen significante voorspeller van werktevredenheid blijkt te zijn. We vonden dat er een sterke positieve relatie is tussen het ervaren van verbondenheid met collega's (H3) op werktevredenheid. Als we naar de gestandaardiseerde coëfficiënten kijken, blijkt aan verbondenheid de meeste waarde door werknemers te worden gehecht om werktevredenheid te behalen ($\beta = .373$, $P = .000$). Het hebben van ontwikkelingsmogelijkheden binnen organisaties (H4) is eveneens positief gerelateerd. Naarmate er meer ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers zijn groeit de werktevredenheid. Ontwikkelingsmogelijkheden wordt als tweede sterkste voorspeller van werktevredenheid geclassificeerd wanneer er wordt gekeken naar de gestandaardiseerde coëfficiënt

($\beta = .312, P = .000$). Daarnaast stelde het theoretisch kader dat naarmate er meer beslissingsruimte is, dit werktevredenheid positief beïnvloedt (H5a). Deze relatie wordt positief bevestigd door het model en is hiermee de vierde sterkste voorspeller ($\beta = .107, P = .002$). Tenslotte laat de regressieanalyse zien dat er geen relatie is tussen thuiswerken en werktevredenheid (H5b). Wanneer de controlevariabelen leeftijd en gender worden toegevoegd, behaald leeftijd als enige een significant resultaat ($\beta = .069, P = .005$). Dit betekent dat leeftijd de overige relaties op werktevredenheid mogelijk kan beïnvloeden. We kunnen stellen dat voor de hypothesen 1, 3, 4 en 5a ondersteuning is gevonden en voor de hypothesen 2 en 5b niet. Er zijn meer factoren in het eerste model van invloed geweest op de werktevredenheidsratio. Het model verklaart 41,8% van de spreiding van werktevredenheid.

In model 2 wordt de interactievariabele thuiswerken met gender toegevoegd (H6). Er werd verwacht dat vrouwen door thuiswerken meer werktevredenheid behalen dan mannen. De resultaten laten zien dat de relatie niet significant is en gender geen invloed heeft op werktevredenheid. In het derde model werden de interactievariabelen ontwikkelingsmogelijkheden en leeftijdscategorieën toegevoegd. Er werd verondersteld dat oudere werknemers door ontwikkelingsmogelijkheden minder werktevreden zouden zijn (H7). De resultaten laten een marginaal significant effect zien ($\beta = -.269, P = .063$). Met voorzichtigheid kunnen we zeggen dat jongere werknemers meer werktevreden zijn wanneer er ontwikkelingsmogelijkheden binnen een organisatie zijn. Een kritische noot dient geplaatst te worden dat deze constatering beïnvloed kan zijn door kanskapitalisatie, aangezien er verschillende hypothesetoetsen voorafgaand zijn uitgevoerd en deze mogelijk een invloed hebben op het marginale significante resultaat.

Als we de drie modellen vergelijken op de (regressie)coëfficiënt (B) in verhouding tot de standaard fout (SE) komen model 1 en 2 grotendeels overeen. Het enige verschil tussen deze twee modellen is de invloed van gender op werktevredenheid, welke in model 2 een toename van 20% laat zien waarmee de coëfficiënt van .166 naar .199 stijgt. Dit verschil wordt veroorzaakt door de toegevoegde interactie-variabele thuiswerken en leeftijd. Daarnaast zien we subtiele verschillen tussen model 2 en 3. De variabele leeftijd 35+ en de interactie-variabele ontwikkelingsmogelijkheden en leeftijd 35+ zijn in model 3 toegevoegd die de verschillen mogelijk verklaren. Het effect van inkomen stijgt van .322 naar .343 wat een toename van 6.5% is, baan zekerheid laat een afname van 23% zien van .093 naar .071, en tenslotte neemt ontwikkelingsmogelijkheden toe met 21% en stijgt van .698 naar .846. Dit kan mogelijk mediatie suggereren in de relatie tussen inkomen, baan zekerheid en ontwikkelingsmogelijkheden op werktevredenheid door de variabele leeftijdscategorieën, maar het bewijs is niet sterk.

Conclusie en discussie

Conclusie

Verskillende vergelijkende studies hebben in het verleden werktevredenheid onderzocht tussen de private- en publieke sector. Dit onderzoek specificeerde zich op de private sector en liet zien dat de manier waarop werknemers tevreden zijn met werken is veranderd. Mogelijk door de invloed van een beperkte internationale arbeidsmarkt naar één met een mondiaal concurrerend karakter. Als reactie hierop hebben organisaties talent management massaal ingezet (Schuler et al., 2011). Dit heeft invloed op werknemers, waardoor er meer van hen wordt verwacht dan voorheen (Lewis & Heckman, 2006). Werknemers willen voor deze hogere verwachtingen in verschillende behoeften gecompenseerd worden door klassieke en moderne arbeidsvoorwaarden. Vandaar dat deze studie onderzocht wat de belangrijkste voorspellers zijn van werktevredenheid onder hoogopgeleide werknemers in de private sector binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. We hebben geanalyseerd wat de invloed is van de klassieke- en de moderne arbeidsvoorwaarden op werktevredenheid. Eveneens hebben we onderzocht of verschillende werknemersgroepen op verschillende wijze waarde hechten aan specifieke factoren die werktevredenheid bepalen. Het doel van deze studie was om bij te dragen aan theorievorming over werktevredenheidsbehoeften en om organisatie attitudes en talent management strategieën generiek te laten zijn of beter te differentiëren. Door een goede afstemming in arbeidsvoorwaarden wordt het welzijn van werknemers verhoogd. We hebben dit onderzocht onder 550 hoogopgeleide werknemers in de private sector in de leeftijdscategorie 21 tot 65 jaar.

Het theoretisch kader liet zien dat werknemers werktevredenheid behalen wanneer zij tegemoet worden gekomen in zowel de klassieke- als moderne arbeidsvoorwaarden. De resultaten laten zien dat het inkomen tot op heden een belangrijke voorspeller is van werktevredenheid. Vos (2015) stelt dat dit komt doordat werknemers in de postmoderne samenleving meer waarde hechten aan het hebben van kapitaal, omdat hiermee een luxere levensstijl behaald kan worden. Daarnaast hebben we laten zien dat de huidige discussie over de waarde die gehecht wordt aan baan zekerheid in de onderzoekswereld actueel is (Tilburg University, 2016). Het kritische standpunt van Cuyper (2008) wat tegen de verwachtingen van verschillende onderzoeken ingaat wordt met deze studie bevestigd. Hij stelde dat werkzekerheid voor baan zekerheid gaat. Dit kan komen doordat hoogopgeleide werknemers door de hogere kwalificaties breed inzetbaar zijn en hiermee werkzekerheid behalen (Smith, 2010). Door de opmars van steeds meer hoger opgeleiden (CBS, 2007) is een logisch gevolg dat de behoefte aan baan zekerheid in de komende decennia meer zal afnemen. Organisaties kunnen hierop anticiperen door zich meer te richten op andere werktevredenheidsbehoeften en het geven van baan zekerheid als minder krachtig instrument in te zetten.

De resultaten laten duidelijk zien dat er veel waarde wordt gehecht aan moderne arbeidsvoorwaarden. We concluderen dat verbondenheid zorgt voor een hoge mate van werktevredenheid wat overeenstemt met de verwachtingen vanuit de literatuur. Hiermee wordt

bevestigd dat werknemers een sterke behoefte hebben aan een gevoel van eenheid (Brewer, 2007). Voor organisaties betekent dit dat het van groot belang is om te zorgen dat een positief sociaal klimaat wordt gewaarborgd of positief wordt gestimuleerd. Eveneens bleek de behoefte aan ontwikkeling overeen te komen met de theoretische perspectieven, die suggereerden dat de behoefte aan menselijk kapitaal in waarde toeneemt (Dehmel, 2006; Sung & Choi, 2014). Het menselijk kapitaal versterkt de positie van werknemers en maakt toekomstige loopbaanmogelijkheden toegankelijker (Clark, 2005; Sung & Choi, 2014; Wolbers, 2010). We constateren een verband tussen de afname aan de behoefte van baan zekerheid en daar tegenover de toename aan de behoefte van ontwikkelingsmogelijkheden. Voorzichtig kan gesteld worden dat werknemers door kennisverbreding alsnog baan zekerheid behalen alleen in een andere vorm. De kennis van werknemers wordt als het ware de garantie om baan zekerheid te behouden. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat beslissingsruimte belangrijk is om werktevredenheid positief te beïnvloeden. De resultaten laten ook zien dat de radicale omslag binnen de arbeidsmarkt naar thuiswerken (Deery, 2008) niet zorgt voor meer werktevredenheid en gaat het in tegen de verwachtingen van de literatuur. We kunnen constateren dat organisatiebeleid die inzet op thuiswerken voorzichtig met deze maatregel moet omgaan. Een interessant resultaat is dat vanuit de literatuur werd gesteld dat vrouwen meer waarde hechten aan thuiswerken dan mannen, doordat zij zorgtaken willen combineren met werk (Saltzstein et al., 2002). Dit onderzoek laat geen gender verschil zien. Een mogelijke verklaring voor de ontevredenheid bij thuiswerken kan komen door het vervallen van de sociale werkrelaties, terwijl door werknemers aan verbondenheid de meeste waarde wordt gehecht. Tenslotte onderzochten we of er een verschil is tussen jongere en oudere werknemers betreffende de relatie tussen ontwikkelingsmogelijkheden en werktevredenheid. Er is gevonden dat oudere werknemers minder werktevredenheid ervaren wanneer zij zich verder moeten ontwikkelen ten opzichte van jongere werknemers. Zwick (2015) concludeert dat het bij oudere werknemers niet gaat om de onbereidheid te willen leren, maar dat het gaat om de manier waarop zij moeten leren. Voor organisatiebeleid gericht op ontwikkelingsmogelijkheden betekent dit dat het raadzaam is om verschillend beleid te hanteren voor verschillende leeftijdscategorieën om werknemers te blijven binden en andere onderwijsvormen moeten aanbieden om met ontwikkelingsmogelijkheden werknemers werktevredenheid te laten ervaren (Kooij et al., 2010).

Discussie

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die besproken dienen te worden. De theoretische perspectieven van Maslow en Deci & Ryan boden interessante voorspellers van werktevredenheid. Er bestaan echter ook andere voorspellers die niet vanuit de theorieën werden verklaard. Een beperking vanuit theoretisch perspectief was de invloed van werkdruk op werktevredenheid, terwijl dit volgens empirie van onder andere Siegrist et al. (2009) binnen de private sector negatief kan samenhangen met werktevredenheid. Deze voorspeller heeft mogelijk invloed op werktevredenheid, doordat de private

sector wordt gekenmerkt als één met een hoge werkdruk (Cole et al., 2004). Deze verhoogde werkdruk wordt versterkt door de inzet van talent management (Schuler et al., 2011). Dit is een interessant proces voor vervolgonderzoek, aangezien verwacht wordt dat de werkdruk in de komende decennia zal toenemen (Ter Weel & Kok, 2013). Daarnaast dient de groeiende diversiteit van werknemersgroepen te worden benoemd. Onderzoek over de invloed van etnische achtergrond op werktevredenheid bleek beperkt. Jansen et al. (2015) beschrijven dat werknemers met een andere etnische achtergrond vaak binnen organisaties tot een minderheidsgroep behoren, wat vraagt om het inzetten van diversiteitsbeleid voor verschillende werknemersgroepen. Voor vervolgonderzoek is het advies om de relaties op werktevredenheid te toetsen met de invloed van verschillende etnische achtergronden, vooral nu er een forse toename van migratie zichtbaar is (CBS, 2016b) en dit invloed zal hebben op de werkcontext. Tenslotte stellen we dat de relatie tussen thuiswerken en tevredenheid meer aandacht verdient. De gevonden resultaten staan haaks op de theoretische perspectieven en de beroepspraktijk. Dit betekent dat er mogelijk sprake kan zijn van statistische conclusievaliditeit en de resultaten met de betreffende dataset met toeval zijn gevonden. Een andere verklaring kan zijn dat er mogelijk sprake is van een te kleine onderzoekspopulatie (Neuman, 2011), vervolgonderzoek kan de resultaten meer generaliseerbaar maken en de externe validiteit verhogen. De gevonden resultaten kunnen met vervolgonderzoek bevestigd worden en blijken geven dat er sprake is van een behoefteverschuiving. Anderzijds kan vervolgonderzoek de bestaande theoretische perspectieven bevestigen.

Tenslotte stellen we dat de organisatieattitude van talent management optimaal benut lijkt te worden om zich te conformeren aan de groeiende behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden door werknemers. Dit heeft invloed op bevordering van een positief welbevinden. De vraag rijst of dit geldt voor iedere werknemersgroep, vooral met inachtneming van de groeiende diversiteit onder werknemers. Er dient aandacht te zijn voor diversiteitsmanagement en beleid voor verschillende werknemersgroepen om werktevredenheid te blijven optimaliseren (Zwick, 2015). Door beleid af te stemmen op verschillende werknemersgroepen met betrekking tot ontwikkelingsmogelijkheden heeft dit een positieve invloed op bevordering van kennisgelijkheid (Vos, 2015). Dit is cruciaal doordat kennis het hedendaagse kapitaal is en het de toekomstmogelijkheden van werknemers bepaalt (Wolbers, 2010). Dit resulteert in een positief welzijn en zorgt dat werknemers economisch en maatschappelijk betrokken blijven. Wanneer dat behaald wordt maakt dit private organisaties en hiermee de Nederlandse economie krachtiger om de wereldwijde concurrentie aan te gaan (OECD, 2015). Afsluitend laten de resultaten zien dat werktevredenheidsbehoeften zijn veranderd. De behoefte vanuit de klassieke arbeidsvoorwaarde aan baanzekerheid verliest zijn waarde, en de behoefte aan modernere arbeidsvoorwaarden nemen toe. Onbetwistbaar kan gesteld worden dat het inspelen op een positieve werktevredenheid een grote invloed heeft op een positief welzijn van hoogopgeleide werknemers, organisaties, alsmede voor de Nederlandse economie.

Literatuurlijst

- Bender, K.A. & Heywood, J.S. (2006). Job Satisfaction of the Highly Educated: The Role of Gender, Academic Tenure, and Earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), 253-279.
- Brewer, M. B. (2007). The importance of being *we*: Human nature and intergroup relations. *American Psychologist*, 62(8), 728-738.
- Buelens, M. & Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- CBS. (2007). Steeds meer hoger opgeleiden. Verkregen op 8 juni 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2007/51/steeds-meer-hoger-opgeleiden>
- CBS. (2012). Minder werknemers met een vaste contract. Verkregen op 1 juni, 2016, <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2012/50/minder-werknemers-met-een-vast-contract>
- CBS. (2014). Arbeid kost in Nederland gemiddeld 33 euro per uur. Verkegen op 31 mei, 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/49/arbeid-kost-in-nederland-gemiddeld-33-euro-per-uur>
- CBS. (2016a). Bevolking groeit vooral door immigratie. Verkregen van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/04/bevolking-groeit-vooral-door-immigratie>
- CBS. (2016b). Onderwijsniveau. Verkregen op, 6 juni, 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/artikelen/nieuws/2013/40/onderwijsniveau-bevolking-gestegen/onderwijsniveau>
- Clark, A.E. (2005). Your Money or Your Life: Changing Job Quality in OECD Countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 377-400.
- Cole, D., Panchanadeswaran, S. & Daining, C. (2004). Predictors of job satisfaction of licensed social workers: Perceived efficacy as a mediator of the relationship between workload and job satisfaction. *Journal of Social Service Research*, 31(1), 1-12.
- Cuyper, N. de (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488-509.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.
- DeConinck, J.B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 792-806.
- Dehmel, A. (2006) Making a European area of lifelong learning a reality? Some critical reflections on the European Union's lifelong learning policies. *Comparative Education*, 42(1), 49-62.
- Egan, T.M., Yang, B. & Barlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. Third edition. London: Sage Publications.

- Finn, C.P. (2000). Autonomy: an important component for nurses' job satisfaction. *International Journal of Nursing Studies*, 38, 349–357
- Fuller, A. & Unwin, L. (2005). Older and wiser?: workplace learning from the perspective of experienced employees. *International Journal of Lifelong Education*, 24(1), 21-39.
- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Jansen, W.S., Vos, M.W., Otten, S., Podsiadlowski, A. & Van der Zee, K. (2015). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93.
- Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. & De Lange, A.H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kumari, G. & Pandey, K.M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222-228.
- Krzyzanowski, M. & Wodak, R. (2011). Political strategies and language policies: the European Union Lisbon strategy and its implications for the EU's language and multilingualism policy. *Lang Policy*, 10, 115–136.
- Lee, R., & Wilbur, E. (1985). Age, education, job tenure, salary, job characteristics and job satisfaction: A multivariate analysis. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Lewis, R. & Heckman (2006). Talentmanagement: A critical review. *Human Resrouce Management Review*, 16, 139-154.
- LISS panel. (2016). LISS Panel – Listening to people. Verkregen op, 5 april, 2016, van <https://www.lissdata.nl/lissdata/>
- Locke, E.A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 209-336.
- Markovits, Y., Davis, A.J., Fay, D. & Van Dick, R. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper and Row
- Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R.D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83–88.
- McCauley, C. & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Neuman, W. L. (2011). *Understanding research*. Boston, MA: Pearson

- OECD. (2015). *OECD Employment Outlook 2015*. Paris: OECD Publishing.
- OnderwijsRaad (2003). *Leren in een kennissamenleving*. Onderwijsraad: Den Haag. ISBN 90-77293-02-7
- Oshagbemi, T. (2000a). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331 - 343.
- Oshagbemi, T. (2000b). Is length of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27, 213–226.
- Pearson, L.C. & Moomaw, W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 37-53.
- Sadri, G. & Bowen, R.C. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43(10), 44-48.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506-516.
- Saltzstein, A.L., Ting, Y. & Saltzstein, G.H. (2002). Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
- Siegrist, J., Wege, N., Pühlhofer, F. & Wahrendorf, M. (2009). A short generic measure of work stress in the era of globalization: eVort–reward imbalance. *Int Arch Occup Environ Health*, 82, 1005–1013
- Sousa-Poza, A. & A. Sousa-Pozab, A.A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Smith, V. (2010). Review article: Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human relations*, 1-22. doi:10.1177/0018726709353639
- Stateline. (2012). Sociale Monitor; 1990-2011. Verkregen op 11 maart, 2016, van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70115ned&D1=0,3-4&D2=a&D3=a&HD=081106-1151&HDR=T,G1&STB=G2>
- Stateline. (2016). Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak SBI 2008. Verkregen op 18 maart, 2016, van statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80832NED&LA=NL
- Stum, D.L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4-9.
- Sung, S.Y. & Choi, J.N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 393–412.
- Taris, R., & Feij, J.A. (2001). Longitudinal examination of the relationship between supplies-values fit and work outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 52-80.

- Ter Weel, B. & Kok, S. (2013). De Nederlandse arbeidsmarkt in taken. Verkregen van www.lissdata.nl/dataarchive/publications/view/317 CPB-Boek-8-de-nederlandse-arbeidsmarkt-in-taken-eerste-bevindingen-uit-de-nederlandse-skills-survey.pdf
- Tilburg University (2016). Werkzekerheid en baan zekerheid beide nodig. Verkregen op 27 juni, 2016, van www.tilburguniversity.edu/nl/actueel/persberichten/Werkzekerheid-en-baan-zekerheid-beide-nodig/
- TK, 30 012, nr. 54, Kamerstukken 2014-2015
- 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 & Organisatie*, 22(4), 316-335.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C.P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 251-277.
- Vos, M. de (2015). *Ongelijk maar fair: waarom onze samenleving ongelijker is dan we vrezen*. Leuven: Uitgeverij LannooCampus. Hoofdstuk:1
- Watson, N. (2005). Postmodernism and lifestyles. In: Sim, S., *The Routledge Companion to Postmodernism* (p. 62-72). London and New York: Routledge Taylor & Francis Group
- Wolbers, M.H.J. (2010). Blijvende gevolgen van een gebrekkige start? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 26(2), 223-239.
- Zwick, T. (2015). Training older employees: what is effective? *International Journal of Manpower*, 36(2), 136-150.