

De invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie om op zoek te gaan naar een nieuwe baan

Een onderzoek onder outplacementkandidaten van Randstad HR Solutions



Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Suzanne Booij – 5747333

Scriptiebegeleider: Dr. W.A. Vandenabeele

Aantal woorden: 20100

17 augustus 2016



Universiteit Utrecht



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie over de invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie van werkzoekenden om een baan te vinden. Tijdens mijn zoektocht naar een geschikt afstudeeronderwerp, zijn vele onderwerpen de revue gepasseerd. Dit illustreert mijns inziens op mooie wijze de diversiteit van het HR vakgebied. Het sociale domein van HR heeft mij keer op keer getrokken, waardoor een onderzoek bij een outplacementbureau uiteindelijk een passende keuze bleek. Al met al is het masterjaar alweer verstreken en maakt het inleveren van mijn masterscriptie dat het tijd is voor het begin van een nieuw hoofdstuk.

Wat is de tijd achteraf snel gegaan. Na afloop van mijn Bacheloropleiding Bestuurs- en organisatie- wetenschap en een intensieve studententijd in Amsterdam, heb ik een jaar gewerkt zodat ik mij kon oriënteren op een vervolgstudie. Het werd de Master Strategisch Human Resource Management. De USBO beloofde mij een studie met veel persoonlijke aandacht, kleinschalig onderwijs, veel aandacht voor de maatschappelijke zaak en zowel praktisch als wetenschappelijk onderwijs. En dat alles heb ik ook gekregen. Het is een jaar geweest waarin ik niet alleen heel veel heb mogen leren over het prachtige vakgebied Human Resources, maar ook over mijzelf. Het was goed om uitgedaagd en fijn om bij naam gekend te worden. Ook om bij alle docenten of medewerkers terecht te kunnen voor advies en feedback. Al met al was de USBO een plek waar ik met veel plezier mijn laatste studiejaar heb doorgebracht.

Hoewel het schrijven van een scriptie soms best een eenzame aangelegenheid kan zijn, heb ik het uiteraard niet helemaal alleen gedaan. Graag bedank ik een aantal mensen die mij enorm hebben geholpen tijdens het proces. Ten eerste mijn scriptiebegeleider Wouter Vandenabeele. Wouter, dank voor je eindeloze geduld, expertise, opbouwende feedback en de mogelijkheid om het scriptietraject op mijn manier en tempo te hebben kunnen doorlopen.

Voor het uitvoeren van mijn onderzoek bij Randstad HR Solutions wil ik tevens van de mogelijkheid gebruik maken om een paar mensen te bedanken. Ten eerste Marieke van den Hoogen, die het onderzoek binnen Randstad mogelijk heeft gemaakt. Daarnaast Jeroen van der Made die mij met veel enthousiasme heeft begeleid vanuit Randstad. En ook Annemijn Evers wil ik benoemen die mij heeft geholpen met het selecteren van de respondenten. Dank voor het vertrouwen en de vrijheid die ik heb gekregen.

Last, but not least wil ik mijn ouders, Lennaert en vrienden en vriendinnen bedanken. Waaronder Marlotte wiens SPSS-hulprij ik soms heb mogen raadplegen. Karo, dank voor het beroep dat ik ook op jouw visie heb mogen doen. Dank voor jullie onvoorwaardelijke steun, feedback en luisterende oren. Het heeft ervoor gezorgd dat ik mijn masterscriptie nu met trots kan indienen.

Veel leesplezier! Suzanne Booij

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de impact van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om naar een baan te zoeken. Het onderzoek is in het kader van de masterstudie Strategisch Human Resource Management en in opdracht van Randstad HR Solutions uitgevoerd. Een tak van HR dienstverlener Randstad, die jaarlijks honderden mensen middels outplacementtrajecten helpt bij hun zoektocht naar een nieuwe baan. Hoewel de compenserende voorzieningen in sociale plannen en afspraken met betrekking tot ontslag dienen ter bevordering van het vinden van een nieuwe baan, lijken ze in de praktijk niet altijd de gewenste effecten ten aanzien van autonome motivatie te verschaffen. Dit onderzoek biedt inzicht in de impact van ontslagvergoedingen op de autonome motivatie van mensen die zich in een outplacementtraject bevinden. De volgende onderzoeksvraag ligt ten grondslag aan het onderzoek:

Wat is de invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan? En welke rol spelen werkbetrokkenheid, leeftijd en gepercipieerde externe inzetbaarheid daarbij?

Om algemene uitspraken te kunnen doen over de onderzoeksvraag en bijbehorende hypothesen, is aan een steekproef van 980 outplacementkandidaten van HR Solutions een vragenlijst voorgelegd. Uiteindelijk hebben 351 respondenten de vragenlijst ingevuld, wat neerkomt op een respons van 36%. Middels regressieanalyses zijn de directe verbanden tussen de ontslagvergoedingen en bijbehorende regelingen en motivatie getest. Ook het modererende effect van werkbetrokkenheid, gepercipieerde externe inzetbaarheid en leeftijd is hiermee getoetst.

Uit de resultaten van de analyses blijkt dat er geen direct verband kan worden gevonden tussen de verschillende vormen ontslagvergoeding en autonome motivatie van outplacementkandidaten. Dit verband is bij een tweetal vormen van ontslagvergoedingen wel aanwezig in interactie met de modererende variabele gepercipieerde externe inzetbaarheid. Zo blijkt een hoge ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule bij outplacementkandidaten die hun externe inzetbaarheid hoog inschatten, geen negatief effect te hebben op diens autonome motivatie. Ze zijn zelfs autonomer in hun motivatie dan wanneer ze een transitievergoeding ontvangen. Het effect loopt in tegenovergestelde richting voor outplacementkandidaten met een lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. De modererende variabele is ook ondervonden bij de regeling die bepaalt dat de ontslagvergoeding wordt verhoogd indien er geen baan tijdens outplacement wordt gevonden. De richting van de impact loopt per voorziening echter anders. De invloed van ontslagvergoedingen en sommige bijbehorende regelingen op de motivatie om een baan te zoeken, ligt dus erg genuanceerd.

Al met al zijn er kleine stappen gezet in de zoektocht naar een verklaring voor het verschil in motivatie onder outplacementkandidaten en de rol van ontslagvergoedingen daarin. Duidelijk is geworden dat werkbetrokkenheid en met name gepercipieerde externe inzetbaarheid een groot aandachtspunt dient te zijn tijdens outplacement. Vervolgonderzoek dient uit te wijzen hoe de verschillende verbanden precies lopen. Middels kwalitatieve en aanvullende kwantitatieve longitudinale onderzoeken kan meer inzicht worden verkregen in de impact van de ontslagvergoeding op motivatie van outplacementkandidaten.

Kernwoorden: monetaire beloningen, ontslagvergoeding, outplacement, relatieve autonome motivatie, amotivatie, Self-Determination Theory, crowding-effect, gepercipieerde externe inzetbaarheid, werkbetrokkenheid, leeftijd.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Relevantie van het onderzoek	8
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	8
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	8
1.3 Organisatiebeschrijving: Randstad HR Solutions	9
1.3.1 Beschrijving dienstverlening	10
1.3.2 Financiële vergoedingen	10
1.3.2.1 Ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule	11
1.3.2.2 De transitievergoeding	11
1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag	11
2. Theoretisch kader	13
2.1 Motieven om te zoeken naar een baan	13
2.1.1 De Self-Determination Theory	13
2.1.2 Motieven om op zoek te gaan naar een baan: een blik op voorgaand onderzoek	16
2.1.2.1 Autonome motivatie	16
2.1.2.2 Gecontroleerde motivatie	16
2.1.2.3 Amotivatie	17
2.2 De invloed van financiële vergoedingen op motivatie	17
2.3 Andere factoren die van invloed zijn op motivatie	19
2.3.1 Werkbetrokkenheid	19
2.3.1.1 Werkbetrokkenheid: een blik op voorgaand onderzoek	20
2.3.2 Gepercipieerde externe inzetbaarheid	21
2.3.2.1 Gepercipieerde externe inzetbaarheid: een blik op voorgaand onderzoek	22
2.4 Conceptueel model	24
3. Onderzoeksmethoden	25
3.1 Dataverzameling	25
3.2 Meetinstrumenten en betrouwbaarheid schalen	27
3.2.1 Ontslagvergoeding	27
3.2.1.1 Hoogte ontslagvergoeding	27
3.2.1.2 Regelingen omtrent de ontslagvergoeding	28
3.2.2 Motivatie om te zoeken naar een baan tijdens het outplacementtraject	28
3.2.3 Werkbetrokkenheid	29

3.2.4 Gepercipieerde externe inzetbaarheid	30
3.2.5 Leeftijd	30
3.2.6 Controle-variabelen	30
3.2.6.1 geslacht	30
3.2.6.2 Dienstjaren	31
3.2.6.3 Gemiddeld brutosalaris	31
3.2.6.4 Kostwinner	31
3.3 Analyse	32
4. Resultaten	33
4.1 Beschrijvende resultaten	33
4.1.1 Ontslagvergoedingen en bijbehorende regelingen	33
4.1.2 Motivatie: relatieve autonome motivatie en amotivatie	34
4.1.3 Werkbetrokkenheid	34
4.1.4 Gepercipieerde externe inzetbaarheid	35
4.2 Correlatiematrix	35
4.3 Toetsende resultaten: two-way interactie	38
4.3.1 Werkbetrokkenheid	38
4.3.2 Gepercipieerde externe inzetbaarheid	45
4.4 Toetsende resultaten: three-way interactie	56
5. Discussie en conclusie	60
5.1 Evaluatie hypothesen en bevindingen	60
5.1.1 Overige noemenswaardige bevindingen	62
5.2 Implicaties	63
5.2.1 Theoretische implicaties	63
5.2.2 Praktische implicaties	64
5.3 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen toekomstig onderzoek	65
5.4 Conclusie	66
Referenties	68
Bijlagen	72

1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over de impact van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om naar een baan te zoeken. Een onderzoek waarin inzicht wordt geboden in de invloed van monetaire beloningen op de motivatie van werkzoekenden. Dit onderzoek is onder meer van belang ten behoeve van de juiste inrichting van ontslagvoorzieningen. Ter inleiding wordt het onderwerp in dit eerste hoofdstuk vanuit een fictieve situatie geïntroduceerd, waaruit tevens de probleemstelling en daarmee de aanleiding van het onderzoek blijkt. Aansluitend wordt nader ingegaan op zowel de maatschappelijke als de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek. Na een beschrijving van de context van het onderzoek, wordt vervolgens de onderzoeksvraag met bijbehorende deelvragen gepresenteerd. Tot slot wordt een overzicht gegeven van de opbouw van het verdere rapport.

1.1 Aanleiding

Piet is 52 jaar, heeft 30 jaar bij een bank gewerkt en moet nu omwille van een reorganisatie noodgedwongen op zoek naar een nieuwe baan. Hij is boventallig geworden, een hele klap. Gelukkig zal hij ter compensatie van het ontslag uiteindelijk wel een hoge ontslagvergoeding van zijn werkgever krijgen. Dat stelt hem wat gerust, want het geld zal hem helpen een eventuele periode van werkloosheid te overbruggen. Toch denkt Piet ook aan zijn toekomst en heeft hij vele vragen.

“Ik vind het belangrijk om werk te hebben, maar hoe kom ik zo gauw aan een nieuwe baan en wordt iemand van mijn leeftijd nog wel ergens aangenomen? Ben ik nog wel inzetbaar op de arbeidsmarkt en wat moet ik eigenlijk allemaal op mijn cv zetten?”. Outplacementbegeleiding kan Piet helpen bij het beantwoorden van deze vragen, een voorziening waar hij vanuit het sociaal plan aanspraak op kan maken. In een sociaal plan staan voorzieningen beschreven die werknemers ontvangen in het geval van een collectief ontslag¹. De voorzieningen zijn er voor bestemd om compensatie voor het ontslag te bieden middels enerzijds financiële ondersteuning, dan wel een ontslagvergoeding. Anderzijds dient het om werknemers te helpen bij hun zoektocht naar een nieuwe baan (Sociaal Plan, z.d.-b).

Outplacementbegeleiding is dus een praktische invulling van een dergelijke voorziening en kan helpen de *employability*, of wel inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt, te vergroten (zie onder andere Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014; Alewell & Hauff, 2013, p.468; De Coen, Forrier, Lamberts & Sels, 2007). Uit onderzoek is gebleken dat outplacementbegeleiding werknemers daadwerkelijk effectief kan helpen bij het vinden van een nieuwe baan (De Coen et al., 2007). Zo'n outplacementtraject ziet Piet wel zitten. Hij spreekt met zijn oude werkgever en de adviseur van het outplacementbureau als doel af om binnen de begeleidingstermijn van negen maanden een baan te vinden. Hoewel er allerlei verschillende persoons- en contextfactoren een rol spelen bij het

¹ Er is sprake van een collectief ontslag wanneer het ontslag van meer dan 20 werknemers tegelijkertijd is aangekondigd (Rijksoverheid, z.d.-a; Sociaal Plan, z.d.-b)

daadwerkelijk kunnen vinden van een baan (zie onder andere Wanberg, Hough & Song, 2002), is het een belangrijke voorwaarde dat iemand ook *wil* en dus gemotiveerd is om met de nodige capaciteiten en begeleiding werk te vinden (Schellekens et al., 2007). Motivatie kan echter niet worden gezien als een vaste eigenschap, maar als een eigenschap die in relatie staat tot een bepaald doel (Schellekens et al., 2007, p. 3). In het kader van dit onderzoek zou Piet op zijn minst gemotiveerd moeten zijn om binnen aanzienlijke tijd een nieuwe baan te *willen* vinden.

Hoewel werkbetrokkenheid, zoals het belang dat Piet hecht aan het hebben van werk, een goede voorspeller blijkt van zoekgedrag (Kanfer, Wanberg & Kantrowitz, 2001), kunnen bepaalde omstandigheden of faciliteiten er volgens onderzoek naar motivatie echter voor zorgen dat men wordt afgeleid van het oorspronkelijke doel waar zij in eerste instantie gemotiveerd voor was (Ryan & Deci, 2004, p. 8). In het kader van dit onderzoek kan een ontslagvergoeding worden gezien als een dergelijke faciliteit. Deze veronderstelde negatieve impact van financiële vergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten sluit ook wel aan bij het zogenaamde *crowding* effect zoals beschreven door Frey en Jegen (2001). Dit effect gaat er vanuit dat externe beloningen, zoals een ontslagvergoeding, de intrinsieke, of autonome motivatie kunnen vervagen of ondermijnen. Het is juist die motivatie die vooral voordelen verschaft ten behoeve van effectief gedrag, het ervaren van welzijn en prestaties (Ryan & Deci, 2000, p.63-64). Outplacementbureaus zijn vanuit deze redenatie gebaat bij autonoom en intrinsiek gemotiveerde outplacementkandidaten. Een dergelijke impact van ontslagvergoedingen zou de dienstverlening van een outplacementbureau kunnen belemmeren en daarmee gelijktijdig de inzetbaarheid van vele ontslagen werknemers.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Randstad HR Solutions, een tak van HR dienstverlener Randstad, die jaarlijks honderden mensen zoals Piet middels outplacementtrajecten helpt bij hun zoektocht naar een nieuwe baan. Randstad HR Solutions heeft de indruk dat outplacement kandidaten die een hoge ontslagvergoeding krijgen minder gemotiveerd zijn om meteen op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Deze indruk heeft zij ook bij outplacementkandidaten die vanuit regelingen uit het sociaal plan een hogere ontslagvergoeding krijgen indien zij tijdens het outplacementtraject geen baan vinden. Randstad HR Solutions ondervindt dit vooral bij 45 plussers die een lang dienstverband achter de rug hebben en niet altijd vertrouwen op hun inzetbaarheid elders op de arbeidsmarkt. Dit sluit aan bij het concept *perceived employability*, wat staat voor de perceptie van individuen op zijn of haar mogelijkheden om werk te behouden of te verkrijgen (Vanhercke et al., 2014, p. 593). Een onderzoek naar de werkhervatting van werklozen toonde al aan dat juist ontslagen werknemers die langer in eenzelfde functie hebben gewerkt, minder snel aan een baan komen en hierbij langer een uitkering genieten (Wanberg et al., 2002, p. 1111). Daar een outplacementtraject mobiliteitskansen kan vergroten, zou het juist voor deze groep effectief zijn om een outplacementtraject ten volle te benutten. Hoewel de compenserende voorzieningen in sociale plannen en afspraken met betrekking tot ontslag dienen ter bevordering van het vinden van een nieuwe baan, lijken ze vanuit de hierboven besproken redenatie echter niet onderling consistent te zijn. Een onderzoek naar de

daadwerkelijke impact hiervan kan helpen nieuwe inzichten te bieden op zowel maatschappelijk als wetenschappelijk vlak.

1.2 Relevantie van het onderzoek

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek kan op maatschappelijk vlak een bijdrage leveren door inzicht te bieden in de verschillende werkingen van ontslagvoorzieningen. Doordat niet alleen Piet kampt met vragen nadat zijn ontslag is aangekondigd, is dit onderzoek ook vanuit maatschappelijk oogpunt van belang. Naast hem hebben vele mensen sinds de jaren '90 in Nederland door reorganisaties, overnames, fusies en faillissementen hun baan verloren (De Witte, Van Hoof & Vos, 2007 in: Leenders & Sanders, 2014, p. 90). Een bewogen arbeidsmarkt is hiermee teweeggebracht waardoor hedendaagse carrières worden gekenmerkt door onvoorspelbaarheid. Een baan voor het leven is hierdoor ook niet langer meer de norm (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008, p. 166). Naar aanleiding van deze ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, is in het Sociaal Akkoord dat in 2013 is opgesteld tussen de overheid en sociale partners, *employability* en daarmee de duurzame inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt als groot aandachtspunt centraal gesteld (Sociaal Akkoord, 2013). Ondanks de afspraken in het Sociaal Akkoord, wordt de concrete invulling van sociale plannen door sociale partners, waaronder werkgevers- en werknemersverenigingen, onderling afgestemd. Inmiddels zijn outplacementtrajecten populairder geworden in sociale plannen (Sociaal Plan, z.d.-a). Doordat de afspraken niet centraal zijn geregeld, bestaan er verschillen in de voorzieningen die aan werknemers in geval van ontslag in Nederland worden geboden. Middels de uitkomsten van dit onderzoek kunnen outplacementbureaus in gesprek met werkgevers over de wisselwerking die de verschillende voorzieningen op elkaar hebben. Inzicht kan worden geboden op eventuele onbedoelde bijeffecten van de ontslagvergoeding. Aanbevelingen kunnen worden gedaan met betrekking tot het inrichten van toekomstige voorzieningen.

Verder worden de prestaties van outplacementbureaus over het algemeen gemeten aan de hand van het aantal outplacementkandidaten dat zij tijdens het outplacementtraject aan een baan helpen. Outplacementbureaus hebben per persoon echter beperkte middelen om begeleiding op maat te bieden. Met het budget dat outplacementbureaus krijgen van een klant, of ook wel de oude werkgever van een ontslagen werknemer, dienen zij een kandidaat te bemiddelen naar een nieuwe baan. Een onderzoek naar de beschreven invloed van financiële vergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten, zou kunnen helpen om verwachtingen van de werkgevers te managen omtrent de plaatsingskansen.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek tracht tevens op meerdere vlakken bij te dragen aan de wetenschappelijke literatuur. Ten eerste draagt dit onderzoek bij aan de wetenschap op het gebied van motivatie en dan specifiek op het gebied van werklozen, dan wel outplacementkandidaten. Een theorie dat verschillende vormen van

motivatie blootlegt is de *Self-Determination Theory (SDT)*. Vansteenkiste, Lens, De Witte en Feather (2005) gebruikten deze theorie om het zoekgedrag van werklozen te verklaren en onderscheid te maken tussen verschillende typen motivatie. Ook motieven om niet te zoeken naar een nieuwe baan legden zij aan de hand van de *SDT* bloot in een onderzoek onder mensen mét en zonder een baan (Vansteenkiste, Lens, De Witte, De Witte & Deci, 2004). Hierbij is geen onderscheid gemaakt tussen factoren die invloed uitoefenen op het type motivatie om te zoeken naar een baan. Dit onderzoek gaat daarom ook uit van de typen motivatie van outplacementkandidaten zoals onderscheiden door *SDT*, maar kijkt daarbij naar de invloed van financiële vergoedingen op de sterkte van de motivatie.

Hierop aansluitend draagt dit onderzoek in tweede instantie bij aan de wetenschappelijke literatuur met betrekking tot de invloed van specifieke financiële vergoedingen op motivatie. Hoewel financiële vergoedingen in de wetenschappelijke literatuur als positief worden gezien voor het welzijn van ontslagen werknemers (McKee-Ryan et al., 2005), zijn er andere onderzoeken die juist wijzen op negatieve effecten van financiële vergoedingen op iemands oorspronkelijke motivatie (Frey & Jegen, 2001; Deci, Koestner & Ryan, 1999). In de bestaande wetenschappelijke literatuur is er weinig onderzoek gedaan naar de impact van financiële vergoedingen vanuit werkgevers en al helemaal weinig in de context van outplacementtrajecten in Nederland. Gerelateerde onderzoeken waren voornamelijk gericht op de impact van werkloosheidsvoorzieningen, zoals een bijstandsuitkering (zie onder andere Roed, Jensen & Thoursi, 2008; Schellekens et al., 2007).

Huidig onderzoek levert tot slot ook een expliciete bijdrage aan wetenschappelijke literatuur op het gebied van outplacement. Hoewel er wel onderzoeken zijn gedaan naar de drijfveren met betrekking tot werkzoekgedrag onder outplacementkandidaten (De Coen, Forrier, De Cuyper & Sels, 2012), zijn er geen specifieke factoren meegenomen die inspelen op motivatie. Opvallend is daarnaast dat het merendeel van de onderzoeken naar outplacement in de Vlaamse context zijn gedaan en gericht zijn op 45 plussers (zie onder andere De Coen et al., 2007 ; De Coen et al., 2012). Verondersteld kan worden dat dit komt door de strikte Belgische regelgeving omtrent het aanbieden en de inrichting van outplacementtrajecten. Huidig onderzoek vindt plaats in de Nederlandse context, waarin de overheid in tegenstelling tot in België een kleine rol speelt. Zo worden het kwaliteitskader en richtlijnen met betrekking tot de inrichting van outplacementtrajecten niet door de overheid gesteld, maar door koepelorganisaties (De Cuyper, Peeters, Sanders, Struyven & Lamberts, 2008, p. 40). Meer inzicht kan worden geboden in outplacementbegeleiding door huidig onderzoek in een andere nationale context uit te voeren.

1.3 Organisatiebeschrijving: Randstad HR Solutions

Ter achtergrondinformatie van het onderzoek volgt hieronder een korte beschrijving van de dienstverlening van outplacementbureau Randstad HR Solutions en de verschillende financiële vergoedingen en gerelateerde regelingen waar zij mee te maken krijgt vanuit sociale plannen.

1.3.1 Beschrijving dienstverlening

Randstad bemiddelt wereldwijd al ruim 55 jaar tussen mens en werk en heeft voornamelijk het imago als uitzendbureau. Ze kent echter meerdere specialisaties. Zo biedt de organisatie als complete HR-dienstverlenende organisatie met de tak HR Solutions hulp aan HR managers van organisaties bij grote vraagstukken met betrekking tot personele veranderingen. HR Solutions begeleidt mensen van werk naar werk en helpt organisaties en mensen middels re-integratie, outplacement of begeleiding en coaching naar nieuw werk (Randstad, z.d-a).

Outplacement is één van de diensten die zij aanbiedt, waarbij er geen voorwaarde wordt gesteld aan leeftijd of opleidingsachtergrond (Randstad, z.d.-b). Iedereen kan worden begeleid door Randstad HR Solutions. Organisaties worden zo geholpen met situaties waarin werknemers ontslagen dienen te worden en waarbij de bemiddeling naar een nieuwe baan van deze werknemers uit handen wordt genomen.

Aangezien er door de overheid geen vaste kaders worden gegeven wat betreft de invulling van de outplacementtrajecten, verschillen de trajecten van bedrijf tot bedrijf (De Cuyper et al., 2008, p. 70). Toch zijn er een aantal onderdelen die doorgaans terugkomen bij een outplacementtraject (De Cuyper et al., 2008, p.69). Zo start een outplacementtraject met een intakegesprek, waarbij de ontslagen werknemer kennis maakt met de adviseur van het outplacementbedrijf. Hierop volgt vaak een fase waarin psychologische verwerking van het ontslag centraal staat, wat inspeelt op de besproken negatieve impact dat ontslag op het welzijn van mensen kan hebben (McKee-Ryan et al., 2005). Verder is er een fase waarin wordt gefocust op zelfevaluatie en het in kaart brengen van verschillende loopbanen. Sollicitatietrainingen en hulp bij het zoeken van vacatures zijn directe vormen van begeleiding die doorgaans voorkomen tijdens een traject (De Cuyper et al., 2008, p. 69).

Deze lijn komt overeen met de begeleiding vanuit HR Solutions. Een outplacementtraject bij Randstad bestaat uit een combinatie van individuele coaching, loopbaan- en sollicitatietrainingen en *jobhunting*. HR Solutions verricht maatwerk door een programma op te stellen dat aansluit bij de wensen en behoeften van een werknemer (Randstad, z.d.-b). Door deze aanpak wordt 75% van de outplacementtrajecten succesvol afgerond. Om de overige 25% ook aan een nieuwe baan te kunnen helpen, is onderzoek onder outplacementkandidaten van belang om nieuwe inzichten te verkrijgen.

1.3.2 Financiële vergoedingen

Zoals hierboven al benoemd ontvangen outplacementkandidaten vaak na afloop van hun outplacementtraject een ontslagvergoeding. De vergoeding wordt uitbetaald bij het sluiten van een beëindigingsovereenkomst. In veel gevallen wordt deze overeenkomst getekend na afloop van het outplacementtraject. In het kader van het beschermende aspect van het arbeidsrecht, zijn er sociale plannen waarin wordt opgenomen dat de ontslagvergoeding wordt verhoogd indien er geen baan is gevonden tijdens het outplacementtraject. Een andere veelvoorkomende regeling stimuleert het vinden van een baan door een financiële vergoeding te bieden indien er binnen aanzienlijke tijd een nieuwe

baan wordt gevonden. Daarnaast verschilt de hoogte van de ontslagvergoeding ook nog eens per persoon door verschillende meewegende factoren en het soort vergoeding. Hieronder staan de twee gangbare ontslagvergoedingen nader beschreven.

1.3.2.1 Ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule

De ontslagvergoeding, of ook wel bekend als de gouden handdruk, werd voorheen voornamelijk berekend aan de hand van de kantonrechtersformule, waarbij het aantal gewogen dienstjaren van een werknemer bij een organisatie (A) wordt vermenigvuldigd met het verdiende maandsalaris (B) en een correctiefactor (C) die tijdens onderhandelingen tussen sociale partners wordt vastgesteld (doorgaans 0,5 of 1) (Kantonrechtersformule, 2016-a). De kantonrechterformule wordt ook wel de ABC formule genoemd (Kantonrechtersformule, 2016-a).

Deze vertrekregeling pakt in financieel oogpunt automatisch erg gunstig uit voor mensen met een lang dienstverband. Dit wil echter nog niet zeggen dat ze met hun ruime ervaring elders even goed inzetbaar zijn wanneer ze van baan of functie zouden moeten wisselen. De Coen et al. (2007) noemen dit ook wel ervaringsconcentratie en stellen dat een lang dienstverband met eenzijdige werkzaamheden de mobiliteitskansen verlaagt. Als reactie op de noodzaak van een beter inzetbare arbeidsbevolking, is het ontslagrecht en daarmee de inrichting van de ontslagvergoeding gewijzigd.

1.3.2.2 De transitievergoeding

Werknemers die langer dan twee jaar in dienst zijn bij een organisatie ontvangen met de intrede van de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) vanaf 1 juli 2015 bij ontslag een transitievergoeding (Rijksoverheid, z.d.-b). Deze vergoeding vervangt als het ware de kantonrechtersformule en zorgt ervoor dat de regels eerlijker zijn en meer gericht op het vinden van een nieuwe baan (Kantonrechtersformule, 2016-b). Met de transitievergoeding kunnen kosten van ontslagbegeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van bijscholing of een outplacementtraject, worden verrekend door de werkgever (Van Genderen, Fluit & De Wolff, 2015). De transitievergoeding valt hiermee lager uit dan wanneer de ontslagvergoeding middels de kantonrechtersformule wordt berekend. Dit is ook nog eens gewaarborgd door het maximum van 76.000 euro dat aan de transitievergoeding is verbonden (Kantonrechtersformule, 2016-b). Ondanks deze nieuwe vorm van de ontslagvergoeding, ontvangen veel mensen nog steeds hun ontslagvergoeding aan de hand van de kantonrechtersformule. Enerzijds komt dit doordat werkgevers vrij zijn om te kiezen voor het soort ontslagvergoeding, waardoor deze nog steeds wordt opgenomen in sociale plannen. Anderzijds zijn er ook mensen die een ontslagvergoeding op basis van de kantonrechters formule ontvangen in het kader van de overgangsregeling.

1.4 Doelstelling en onderzoeksvraag

Aansluitend op het in de inleiding geschetste probleem is het doel van dit onderzoek om erachter te komen wat de daadwerkelijke invloed is van de verschillende soorten ontslagvergoedingen en bijbehorende regelingen op de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een

outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan. De volgende onderzoeksvraag staat daarom centraal in dit onderzoek:

Wat is de invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan? En welke rol spelen leeftijd, werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid daarbij?

Onderstaande deelvragen zijn opgesteld om de onderzoeksvraag uiteindelijk te kunnen beantwoorden:

- Wat is de relatie tussen verschillende soorten ontslagvergoedingen en motivatie om naar een baan te zoeken tijdens een outplacementtraject?
- Wat is de rol van werkbetrokkenheid in relatie tot de werking van ontslagvergoedingen op de motivatie om te gaan zoeken naar een nieuwe baan?
- Hoe verhoudt gepercipieerde externe inzetbaarheid (*perceived external employability*) zich tot de relatie tussen ontslagvergoedingen en de motivatie om te zoeken naar een nieuwe baan en welke rol speelt leeftijd daarbij?

De hiervoor beschreven onderzoeksvraag zal aan de hand van enerzijds wetenschappelijke literatuur en anderzijds een empirische studie worden beantwoord. In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) wordt dieper ingegaan op de wetenschappelijke achtergrond van de verschillende concepten in de onderzoeksvraag. Het conceptueel model wat hieruit ontstaat vormt de basis voor de uitvoering van het kwantitatieve onderzoek. In hoofdstuk 3 en 4 wordt vervolgens aandacht besteed aan de uitvoering en de resultaten van het onderzoek. Tot slot worden de resultaten besproken en bediscussieerd aan de hand van de verzamelde data en bevindingen uit eerdere onderzoeken (hoofdstuk 5). Hoofdstuk 5 wordt afgesloten met een conclusie.

2. Theoretisch kader

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, dient eerst inzichtelijk te worden gemaakt wat er vanuit de wetenschap reeds bekend is over typen motivatie om te zoeken naar werk en de impact van vergoedingen op deze motivatie. Verder wordt er stilgestaan bij wat er in dit verband al bekend is over de rol van werkbetrokkenheid en leeftijd in combinatie met gepercipieerde externe inzetbaarheid. Tot slot wordt het conceptueel model gepresenteerd, tezamen met bijbehorende hypothesen die ten grondslag liggen aan het onderzoek.

2.1 Motieven om te zoeken naar een baan

Een theorie die verschillende typen motivatie blootlegt is de *Self-Determination Theory (SDT)*. De theorie erkent het belang van de sterkte van de motivatie om een bepaald doel te bereiken en gaat daarnaast nog een stapje verder door specifiek onderscheid te maken tussen verschillende motieven en daarmee redenen om naar een bepaald doel te streven. De theorie laat zien dat verschillende motieven, afgezien van de sterkte van de motivatie, tot verschillende soorten uitkomsten kunnen leiden (Vansteenkiste et al., 2005). De *SDT* is in vele contexten getest, zo ook onder werkzoekenden. Zo gebruikten Vansteenkiste et al. (2005) deze theorie om het zoekgedrag van werklozen te verklaren en onderscheid te maken tussen verschillende typen motivatie. Aan de hand van inzichten vanuit deze onderzoeken kunnen er in het kader van dit onderzoek verschillende hypothesen worden opgesteld. Voor een beter begrip zal er eerst inhoudelijk worden ingegaan op de theorie zelf.

2.1.1 De *Self-Determination Theory*

De *SDT* komt oorspronkelijk uit de gezondheidspsychologie, waarbij er verklaard trachtte te worden waarom bepaalde mensen gezonder leven dan andere mensen en er dus verschillende motieven op nahouden. De theorie linkt gedrag en motivatie als het ware aan elkaar en gaat er vanuit dat men van nature eerder proactief dan passief is (Ryan & Deci, 2004). In de context van dit onderzoek zou men dus eerder wel dan niet gemotiveerd zijn om op zoek te gaan naar een nieuwe baan tijdens een outplacementtraject, waarbij de reden die ten grondslag ligt aan de motivatie volgens de theorie per persoon kan verschillen (Vansteenkiste et al., 2005). Tevens wordt ook vanuit de theorie erkend dat men continue in relatie tot zijn omgeving staat en dat deze omgeving van invloed kan zijn op de mate van pro-activiteit (Ryan & Deci, 2004).

Of de omgeving een belemmerende of bevorderende werking heeft op de motivatie van een individu hangt volgens de theorie in eerste instantie samen met de invloed wat het uitoefent op de basisnoden van de mens. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen de volgende basisnoden: competentie (*competence*), verbondenheid (*relatedness*) en autonomie (*autonomy*) (Ryan & Deci, 2004). Wanneer de nood voor autonomie is vervuld, wat duidt op het verlangen om een eigen keus te hebben in hetgeen wat men onderneemt en voelt, zal iemand in de context van dit onderzoek gemotiveerd zijn om uit eigen wilskracht te zoeken naar een nieuwe baan en niet het gevoel hebben

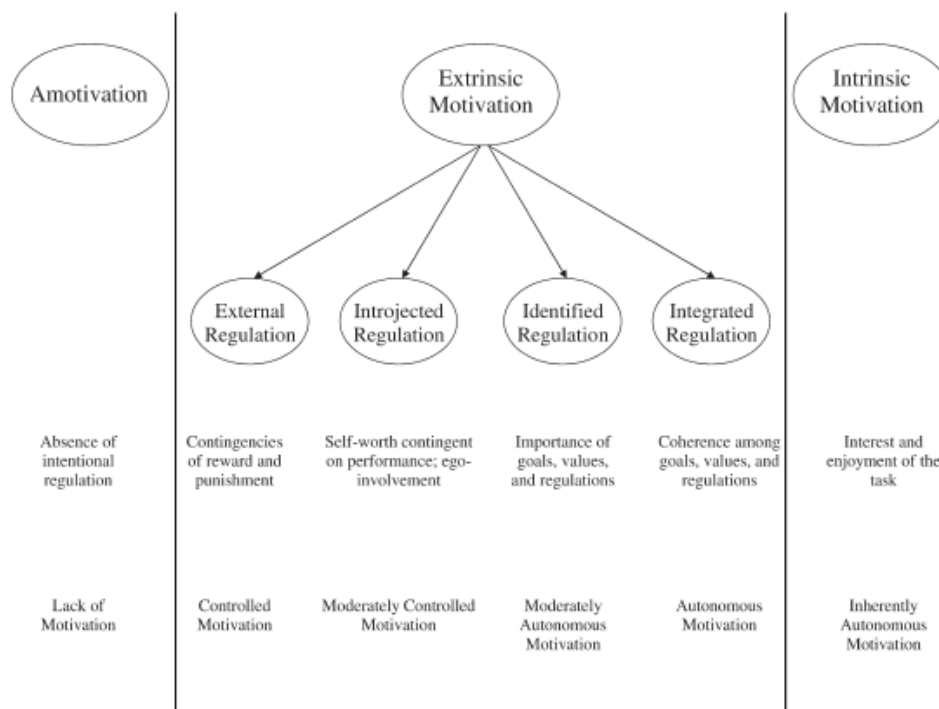
bepaalde gevoelens te hoeven verbergen of onderdrukken (Vansteenkiste & Van den Broeck, 2015, p. 6). De nood voor competentie verwijst naar het verlangen van de mens om effectief te voelen in hetgeen wat iemand doet. Het schrijven van een motivatiebrief of het maken van een cv kan bijdragen aan gevoel van competentie of vooruitgang wanneer iemand op zoek is naar een nieuwe baan. Als laatste is verbondenheid een belangrijke nood wat verwijst naar mens' verlangen om diepgewortelde en fijne relaties op te bouwen. Zo draagt sociale steun van familie of bijvoorbeeld de adviseur van een outplacementbureau eraan bij dat iemand zich begrepen voelt (Vansteenkiste & Van den Broeck, 2015, p. 6).

Wanneer een omgeving van een individu het mogelijk maakt om de basisnoden te kunnen vervullen, zal dit al met al een betere uitwerking hebben op hoe iemand een situatie beleeft of zich gedraagt (Ryan & Deci, 2004, p. 6). Ryan en Deci (2004) maken hierbij wel een kanttekening die in het kader van dit onderzoek van belang zou kunnen zijn. Ze benadrukken dat sommige motieven niet per se ten gunste van het vervullen van de basisnoden zijn, maar mensen juist afleiden van activiteiten die de basis noden juist zouden kunnen faciliteren (p. 8). In de context van dit onderzoek zou het vooruitzicht van een ontslagvergoeding een mogelijke afleiding kunnen vormen. Deze kanttekening benadrukt de kenmerkende manier waarop de *SDT* ingaat op de typen motivatie die ten grondslag liggen aan bepaalde acties of gedrag van mensen.

De *SDT* is kenmerkend doordat de theorie afscheid neemt van de traditionele strikte dichotomie tussen enerzijds intrinsieke en anderzijds extrinsieke motivatie. In de *SDT* staat het onderscheid tussen autonome en gecontroleerde motivatie centraal (Gagné & Deci, 2005, p. 333). Autonome motivatie wordt beschreven als het handelen vanuit wilskracht en het gevoel van het hebben van een keuze om wel of niet te handelen. Deze vorm van motivatie komt het meest overeen met intrinsieke motivatie, waarbij de inherente bevrediging door het doen van een activiteit centraal staat, in plaats van dat er wordt gehandeld voor externe prikkels, druk, of beloningen (Ryan & Deci, 2000, p.56). Intrinsieke motivatie wordt volgens de *SDT* bij uitstek gezien als de meeste autonome vorm van motivatie (Ryan & Deci, 2004). Daar tegenover staat gecontroleerde motivatie, als onderdeel van extrinsieke motivatie, waarbij er een zekere mate van druk wordt ervaren om te handelen en gepaard gaat met het gevoel te moeten handelen omdat er geen andere keus is (Gagné & Deci, 2005, p. 334). Gecontroleerde motivatie lijkt hierin op extrinsieke motivatie, wat wordt gekenmerkt door het ondernemen van een activiteit om externe uitkomsten te krijgen. Het is daarmee gelinkt aan het belang dat wordt gehecht aan instrumentele waarde in plaats van de activiteit zelf (Ryan & Deci, 2000, p. 60). In het kader van dit onderzoek zou iemand die vanuit gecontroleerde motivatie op zoek gaat naar een baan handelen omdat zijn of haar omgeving dit verwacht, of ten gunste van het verkrijgen van materiële uitkomsten zoals een ontslagvergoeding. Daar staat tegenover dat een baanzoektocht bij autonome motivatie meer uit het zelf komt.

Ryan en Deci (2004) zien motivatie al met al als een continuüm, waarbij extrinsieke motivatie zowel gecontroleerd als autonoom kan zijn en gaandeweg kan veranderen en er daarmee meer

verschillende typen motivatie zijn te onderscheiden. Vansteenkiste en Van den Broeck (2015) illustreren dit met het voorbeeld van een baanzoektocht, waarbij de genoemde basisnoden van werkzoekenden naarmate de tijd verstrijkt meer worden vervuld, de achterliggende motivatie om naar een baan te zoeken steeds autonomer zal worden. De *SDT* gaat er als het ware vanuit dat de mate van internalisatie van bepaalde waarden die aan een activiteit worden gehecht, de mate bepaalt waarin extrinsieke motivatie autonoom is (Gagné & Deci, 2005, p. 334). In onderstaande figuur staat het continuüm van motivatie volgens de *SDT* weergegeven.



Figuur 1 Het zelf-determinatie continuüm met typen motivatie (Gagné & Deci, 2005)

Te zien valt dat intrinsieke motivatie en geïnternaliseerde extrinsieke motivatie worden gezien als de meest autonome vormen van motivatie. Uit onderzoek is gebleken dat deze vorm van motivatie vooral voordelen verschaft ten behoeve van effectief gedrag, ervaren welzijn en prestaties (Ryan & Deci, 2000, p.63-64). In het kader van dit onderzoek zou Randstad HR Solutions gebaat zijn bij outplacementkandidaten met autonome vormen van motivatie om te zoeken naar een nieuwe baan tijdens het traject.

Zoals gezegd gaat de *SDT* er vanuit dat extrinsieke en intrinsieke vormen van motivatie gepaard gaan met de intentie om te handelen. In de figuur valt echter een derde vorm, *amotivation*, te zien die wordt onderscheiden. Hierbij ontbreekt, in tegenstelling tot de andere vormen van motivatie, de intentie om te handelen. Oorzaken voor *amotivation* worden gegeven als het niet waarderen van een activiteit, het gevoel hebben dat de competentie om iets te doen ontbreekt, of er niet in geloven dat een

activiteit zal leiden tot een gewilde uitkomst (Ryan, 1995; Deci, 1975; Seligman, 1975 in: Ryan & Deci 2000, p.61).

2.1.2 Motieven om op zoek te gaan naar een baan: een blik op voorgaand onderzoek

Vansteenkiste et al. (2005) hebben een onderzoek gedaan naar de beweegredenen van werklozen om te zoeken naar een baan. Ze gebruikten hierbij de niet eerder in deze context gebruikte *SDT* van Deci en Ryan (2000). Ze vonden dat het type motivatie van iemand die op zoek is naar een baan een goede voorspeller is van iemands gedrag en van hoe diegene de werkloze periode of welzijn ervaart (Vansteenkiste et al., 2005). Voorspellingen die Vansteenkiste et al. (2005) maakten ten opzichte van verschillende typen motivatie van werklozen om op zoek te gaan naar een nieuwe baan koppelden ze aan autonome en gecontroleerde motivatie zoals onderscheiden door de *SDT*. De bevindingen worden hieronder per type motivatie beschreven.

2.1.2.1 Autonome motivatie

Sommige mensen zullen werkloosheid juist zien als een kans om de eigen vaardigheden te ontwikkelen, waarbij het zoeken naar een nieuwe baan een eigen keuze wordt en gekoppeld kan worden aan een autonome vorm van motivatie (Vansteenkiste, 2005). Deze redentatie sluit aan bij het onderzoek van Zikic en Klehe (2006) naar de positieve kanten van werkloosheid ten opzichte van carrières. Hieruit blijkt dat wanneer de kans tijdens werkloosheid wordt gegrepen om plannen te maken voor de verdere carrière, er uiteindelijk meer kans is op het verkrijgen van een bijpassende baan. Instrumentele *resources* vanuit instanties, zoals bijvoorbeeld begeleiding vanuit outplacementbureaus, kunnen werklozen helpen betere keuzes te maken (King, 2004 in: Zikic & Klehe, 2006, p. 406). Wanneer outplacementkandidaten deze positieve insteek hebben, zullen ze zich eerder gestimuleerd dan gedwongen voelen om het outplacementtraject te doorlopen en daarmee autonoom gemotiveerd zijn om een baan te zoeken.

2.1.2.2 Gecontroleerde motivatie

Andere mensen zullen zich bijvoorbeeld vanuit financiële problemen gedwongen voelen om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Uit onderzoek is gebleken dat financiële noodzaak één van de belangrijkste motieven is om naar een baan te zoeken (Kanfer et al., 2001; De Coen et al., 2012). Deze drijfveer kan als een extrinsieke factor inwerken op de motivatie van iemand om op zoek te gaan naar een baan (De Coen et al., 2012, p. 49). Vanuit de *SDT* is er in dat geval eerder sprake van gecontroleerde dan autonome motivatie. Vansteenkiste et al. (2005) wezen hiernaast op gerelateerde redenen van gecontroleerde motivatie, zoals het hebben van financiële problemen of het ervaren van druk uit de omgeving.

2.1.2.3 Amotivatie

Uit het onderzoek van Vansteenkiste et al. (2004) naar de motivatie van werklozen om niet te zoeken naar een baan, is gebleken dat dit gedrag niet altijd gekoppeld is aan de oorspronkelijke vorm van *amotivation* zoals beschreven door de *SDT*. Men kiest er niet per se voor om niet te zoeken naar een baan omdat er niet wordt geloofd in het kunnen behalen van het beoogde doel. Andere doelen, zoals zorg dragen voor familieleden of een tijdelijke pauze willen nemen om meer tijd te besteden aan een hobby, kunnen ook een verklaring zijn voor de *amotivation* met betrekking tot het zoeken van een baan (Vansteenkiste et al., 2004, p. 360). Of men wel of niet meteen gaat zoeken, ongeacht of die iemand een hoge mate van werkbetrokkenheid heeft, of verwachting van de eigen baankansen, kan men ook vanuit autonome of gecontroleerde motivatie ertoe besluiten om juist niet over te gaan tot zoekgedrag. Een sterkere motivatie voor het nastreven van alternatieve doelen kan hiervoor dus de verklaring zijn

2.2 De invloed van financiële vergoedingen op motivatie

Nu de mogelijke motieven om het zoeken van een baan middels de *SDT* in kaart zijn gebracht, zal nu verder worden ingezoomd op het effect wat de verschillende soorten ontslagvergoedingen en verschillende bijbehorende regelingen op deze motieven kunnen hebben.

Het veronderstelde negatieve effect van de financiële vergoeding op de motivatie van outplacementkandidaten sluit aan bij het *crowding* effect van Frey en Jegen (2001). Dit effect gaat er vanuit dat externe beloningen, zoals een zak geld aan het eind van een outplacementtraject, iemands intrinsieke motivatie met betrekking tot een bepaalde activiteit kunnen vervagen of ondermijnen. Onderzoek heeft uitgewezen dat monetaire beloningen invloed hebben op de flexibiliteit van mensen en prestaties met betrekking tot complexe taken, waarmee er een *crowding-out-effect* van motivatie kan worden geconstateerd (McGraw & McCullers, 1979 en Erez, Gopher & Arzi, 1990 in: Gagné & Deci, 2005, p. 333). Deze theorie sluit aan op het onderzoek van Deci et al. (1999) die middels een meta-analyse in kaart hebben gebracht dat intrinsieke motivatie doorgaans wordt ondermijnd door vooraf bekende tastbare beloningen, zoals geld (p. 640). Hoewel extrinsieke beloningen volgens deze overzichtsstudie gedrag wel kunnen sturen en onder controle kunnen houden, wordt er daarnaast benadrukt dat dit nog niets zegt over de achterliggende motivatie van mensen om te handelen.

Anderzijds kan intrinsieke motivatie volgens de resultaten van het onderzoek van positief versterkt worden door verbale beloningen, zoals positieve feedback, tenzij ze van controlerende aard zijn. Het minimaliseren van controle, dus gecontroleerde motivatoren, in de sociale context van een individu, zal volgens de resultaten zorgen voor het behoud van intrinsieke motivatie en zal tevens leiden tot meer geïntegreerd gedrag dat extern wordt gemotiveerd (Deci et al., 1994; Grolnick & Ryan, 1989; Ryan & Connell, 1989; G. C. Williams, Grow, Freedman, Ryan & Deci, 1996 in: Deci et al., 1999, p.658).

In de bestaande wetenschappelijke literatuur is er vooral onderzoek gedaan naar de impact van uitkeringen op het zoekgedrag van werklozen. Deze onderzoeken wezen uit dat de inkomsten vanuit een werkloosheidsuitkering een negatief effect hadden op de zoekintensiteit van werklozen (zie onder andere: Barron & Gilley, 1979 in: Blau, 1994, p. 291; Roed & Zhang, 2003; Roed et al., 2008). Deze uitkomsten lijken hiermee de bevindingen van de meta-analyse van Deci et al. (1999) met betrekking tot de extrinsieke beloningen te bevestigen. Daarbij blijkt de hoogte van de vergoeding een relatie te hebben met de lengte van de werkloosheid, wat aansluit op bevindingen uit eerdere studies die ingaan op de impact van werkloosheidsvoorzieningen. De onderzoeken stellen dat men langer werkloos is zolang er financiële vergoedingen worden verstrekt (zie onder andere Roed et al., 2008; Schellekens et al., 2007).

Op basis van de hierboven besproken theorie en inzichten kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

H1: Een ontslagvergoeding die na afloop van het outplacementtraject wordt uitgekeerd heeft een negatief effect op de autonome motivatie (H1a) en een positief effect op de amotivatie (H1b) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

H2: Een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule heeft een negatief effect op de autonome motivatie (H2a) en een positief effect op de amotivatie (H2b) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

H3: De verhoogde ontslagvergoeding indien er geen baan wordt gevonden tijdens het outplacementtraject heeft een negatief effect op de autonome motivatie (H3a) en een positief effect op de amotivatie (H3b) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

H4: Op het moment dat outplacementkandidaten een extra financiële vergoeding ontvangen wanneer zij vroegtijdig een baan vinden tijdens het outplacementtraject heeft dit een negatief effect op zowel de autonome motivatie (H4a) als op de amotivatie (H4b) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject een baan te zoeken.

2.3 Andere factoren die van invloed zijn op motivatie

Motivatie kan niet worden gezien als een vaste eigenschap van iemand, maar als een eigenschap dat in relatie staat tot een bepaald doel (Schellekens et al., 2007, p. 3; Vansteenkiste et al., 2005, p. 270). Een motivatietheorie die hieraan ten grondslag ligt is de *expectancy-value theory (EVT)* waarbij de sterkte van iemands motivatie wordt gerelateerd aan verwachtingen en waarden met betrekking tot een gesteld doel (Vroom, 1964 in: Vansteenkiste et al., 2005, p. 270).

De verwachtingen die iemand heeft ten opzichte van het te behalen doel, heeft ook wel betrekking op het vertrouwen dat iemand hierin heeft (Schellekens, 2007). Deze subjectieve verwachtingen vormen volgens de *EVT* een belangrijke motivator voor gedrag (Vandenbroeck et al., 2010). Het is een theorie dat een goed inzicht kan bieden in de factoren die bijdragen aan de sterkte van motivatie voor het vinden van een nieuwe baan (Vansteenkiste et al., 2005, p.270). In de context van outplacementkandidaten kan de waarde van het behalen van het doel worden gerelateerd aan het concept werkbetrokkenheid. Verwachtingen ten opzichte van het te behalen doel, werk, kunnen op zijn beurt in kaart worden gebracht met het concept gepercipieerde externe inzetbaarheid. Hieronder worden beide concepten nader uitgelegd en in verband gebracht met de zoektocht naar een baan.

2.3.1 Werkbetrokkenheid

De Coen et al. (2012) beschrijven werkbetrokkenheid als volgt: ‘*Werkbetrokkenheid geeft aan hoe centraal werk staat in iemands leven*’ (p. 48). Ze hebben deze definitie afgeleid van het concept *employment commitment* van Kanfer et al. (2001). Onder *employment commitment* verstaan zij ‘*Attitude toward the importance or centrality placed on employed work beyond the income or money it provides*’ (p. 841). Deze definities sluiten aan bij het begrip *work-role centrality* dat McKee-Ryan et al. (2005) in hun meta-analyse gelijk stellen aan *employment commitment*. McKee-Ryan et al. (2005) beschrijven deze concepten als volgt: ‘*it indicates the general importance of the work role to an individual sense of self*’ (p. 56). Al deze definities hebben met elkaar gemeen dat ze uitgaan van een algemene beschrijving van het belang van het hebben van werk, waarbij er niet per se wordt ingegaan op de redenen om te werken. In het kader van dit onderzoek kunnen outplacementkandidaten om verschillende redenen op zoek gaan naar een baan, maar onderling verschillen in het algemene belang dat zij hechten aan het vinden van een baan. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kanfer et al. (2001) die vonden dat werkbetrokkenheid een algemene verbintenis met werk beschrijft, waarbij er geen onderscheid wordt gemaakt tussen de redenen om een baan na te streven (p. 842). Dit sluit aan bij de context van dit onderzoek, waarbij outplacementkandidaten om verschillende redenen gemotiveerd kunnen zijn om een baan te zoeken tijdens outplacementtraject. Het algemene karakter van het concept werkbetrokkenheid, maakt dat het toepasbaar is op alle outplacementkandidaten met verschillende typen motivatie om te zoeken naar een nieuwe baan.

2.3.1.1 Werkbetrokkenheid: een blik op voorgaand onderzoek

Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat werkbetrokkenheid een drijfveer is van zoekgedrag (De Coen et al., 2012; Kanfer et al., 2001). Ook het onderzoek van De Coen et al. (2012) naar zoekgedrag van outplacementkandidaten vonden dit verband, onder alle leeftijden.

Het onderzoek van Vansteenkiste et al. (2005), waarbij onderscheid is gemaakt tussen de verschillende typen motivatie volgens de *SDT*, vonden in hun onderzoek onder werklozen dat werkbetrokkenheid een voorspeller is van zoekgedrag (p. 279). Zij onderbouwden deze bevinding met dat als men intrinsiek, of autonoom gemotiveerd is om te zoeken naar een baan, dit gebeurt omdat er wordt geloofd dat werk een kans biedt om als persoon te groeien (Vansteenkiste et al., 2005). Op die manier kunnen werkbetrokkenheid en autonome motivatie aan elkaar worden gekoppeld. Hoewel het ontbreken van een baan kan leiden tot lager fysiek en psychologisch welzijn (Mckee-Ryan et al., 2005) valt te verwachten dat een hoge mate van werkbetrokkenheid een positieve relatie heeft met de autonome motivatie om een baan te zoeken. In de context van dit onderzoek zal de negatieve impact van een ontslagvergoeding of bijbehorende regelingen op de autonome motivatie om een baan te zoeken hierom vermoedelijk minder zijn bij een hoge mate van werkbetrokkenheid.

Bovenstaande inzichten leiden tot de volgende hypothesen:

H5a-b: Het effect van een ontslagvergoeding die na afloop van het outplacementtraject wordt uitgekeerd op de autonome motivatie (H5a) en de amotivatie (H5b) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

H5c-d: Het effect van een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule en de autonome motivatie (H5c) en amotivatie (H5d) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

H5e-f: Het effect van een verhoogde ontslagvergoeding op de motivatie van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

H5g-h: Het effect van een extra financiële vergoeding bij het eerder vinden van een baan tijdens het outplacementtraject op de autonome motivatie (H5g) en amotivatie (H5h) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

2.3.2 Gepercipieerde externe inzetbaarheid

Zoals in de inleiding besproken is het concept *employability*, inzetbaarheid, een actueel thema bij zowel de Nederlands overheid als bij werkgevers. Het begrip kent vele soorten en maten. In algemene termen wordt het gezien als de mogelijkheid om te overleven op de interne en externe arbeidsmarkt (Thijssen et al., 2008). Deze definitie lijkt het meest op de opvatting van Rothwell en Arnold (2007) die *employability* beschrijven als “*the ability to keep the job one has or to get the job one desires*” (p. 25), waarbij ze onderscheid maken tussen *internal* en *external employability*. In dit onderzoek ligt de nadruk op *external employability*, aangezien outplacementtrajecten bij Randstad HR Solutions niet het doel hebben om een werknemer te herplaatsen binnen het bedrijf waar ze vandaan komen, maar juist te zoeken naar een nieuwe werkgever.

In alle verschillende definities die in voorgaande onderzoeken zijn gebruikt, spelen allerlei individuele en context gerelateerde kenmerken een rol, maar de constante factor is toch wel steeds dat werk als uitkomst wordt gezien (Thijssen et al., 2008, p. 167). Dit staat gelijk aan het uiteindelijke doel van de outplacementtrajecten van Randstad HR Solutions.

Het concept *employability* bestaat globaal uit twee aspecten: de mate van mobiele bereidheid en het vermogen van mensen. Wat volgens Kluytmans en Ott (1999) kan worden gekoppeld aan hun inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Er bestaat echter wel een onderscheid tussen objectieve (*objective*) en zelf ervaren (*perceived*) *employability* (Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012). Hierbij wordt *objective employability* gezien als een verwijzing naar verschillende feiten ten opzichte van iemands zogenaamde professionele profiel. Berntson, Sverke en Marklund (2006) beschrijven *objective employability* als een graadmeter om te zien of individuen wel of geen nieuwe baan kunnen verkrijgen en zien het daarmee als een ideale focus voor individuen die zich in een transitiefase tussen verschillende banen bevinden (p. 224). Begeleiding en activiteiten vanuit een outplacementtraject kunnen dus ook de *employability* vergroten (Vanhercke et al., 2014). De Coen et al. (2007) onderschrijven deze benadering in hun overzichtsstudie naar *employability*. Iemands mogelijkheden op transitie naar een nieuwe werkgever kan naar hun zeggen het beste worden ingeschat vanuit de huidige arbeidsmarktpositie (p. 6). Van Emmerik et al. (2012) noemen opleidingsniveau en de positie op de arbeidsmarkt als voorbeelden van de aspecten die *objective employability* bepalen (p. 106).

Hoe objectief inzetbaar iemand ook lijkt, uit onderzoek is echter gebleken dat als iemand niet in zijn eigen inzetbaarheid gelooft, hij of zij hier ook naar zal handelen (zie onder andere Schellekens et al. 2007; Van Emmerik et al., 2012 in: Van Harten, Knies & Leisink, 2016, p. 87). Precies om deze reden wordt iemands *employability* in wetenschappelijk onderzoek vaak gemeten door te focussen op de percepties van individuen op hun mogelijkheden, wat ook wel *perceived employability* wordt genoemd (zie onder andere Camps & Rodriguez, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006 in: Van Harten, Knies & Leisink, 2016; Berntson et al., 2006). *Perceived employability*, wordt hierbij gezien als de perceptie van individuen op zijn of haar mogelijkheden om werk te behouden of te

verkrijgen (Vanhercke et al., 2014). Dit begrip wordt gekenmerkt door de subjectieve beoordeling van mogelijkheden door een individu zelf, waardoor onderlinge verschillen aan het licht komen op het gebied van bijvoorbeeld motivatie tussen mensen met schijnbaar dezelfde arbeidsmarktpositie (p. 595). In de context van dit onderzoek zal *perceived external employability* hierom als graadmeter worden gebruikt.

2.3.2.1 Gepercipieerde externe inzetbaarheid en motivatie om te zoeken naar een baan: blik op voorgaand onderzoek

Op basis van de *SDT* voorspelden Vansteenkiste et al. (2005) dat werklozen met hoge verwachtingen van het vinden van een nieuwe baan, intensiever op zoek zullen gaan naar een nieuwe baan (p. 271). Verschillende studies hebben deze hypothesen al getest en velen hebben deze kunnen bevestigen (Baik, Hosseini, & Priesmeyer, 1989; Feather & Davenport, 1981 in: Vansteenkiste, 2005, p. 271). Het hebben van positieve verwachtingen kan worden gelinkt aan zelfvertrouwen en relateert daarmee aan de basisnood om je competent te voelen in hetgeen wat je doet (*competence*).

In een onderzoek naar Vlaamse outplacementkandidaten is gevonden dat wanneer een werkzoekende het vertrouwen heeft in zijn of haar inzetbaarheid, deze mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid een positief impuls geeft aan de daadwerkelijke motivatie om een baan te zoeken (Wanberg et al., 2010b in: De Coen et al., 2012; De Coen et al., 2012, p. 53). Het onderzoek vond plaats onder Vlaamse outplacementkandidaten van alle leeftijden.

Omgekeerd toonde het onderzoek van De Coen et al. (2012) aan dat 50 plussers het moeilijker vinden om te geloven in de eigen inzetbaarheid en het daarmee lastiger voor hen is om zich mentaal voor te bereiden op hun herintrede op de arbeidsmarkt (De Coen et al., 2012, p. 127). De oudere groep outplacementkandidaten vanaf 50 jaar zijn, in overeenstemming met de gevonden relatie tussen verwachtingen en zoekgedrag, minder gemotiveerd om te zoeken naar een baan en worden pessimistisch indien zij een lagere mate van gepercipieerde inzetbaarheid ervaren (De Coen et al., 2012).

Een opmerkelijk verschijnsel van het onderzoek was echter dat een hoge mate van gepercipieerde inzetbaarheid onder jongere kandidaten er niet toe leidde dat er intensiever naar werk werd gezocht. Het zorgde eerder voor een zorgeloze houding. Deze mate van zelfverzekerdheid ten opzichte van baankansen, ongeacht of deze verwachtingen realistisch zijn, kunnen ervoor zorgen dat een zoektocht naar een nieuwe baan nog even wordt uitgesteld (Vansteenkiste et al., 2005; Leenders & Sanders, 2014). Vansteenkiste et al. (2005) suggereerden echter dat werklozen met een optimistisch beeld ten opzichte van baankansen tijdelijk prioriteit zouden kunnen geven aan andere activiteiten in het leven zoals hobby's, familie en ontspanning (Vansteenkiste et al., 2005).

Bovenstaande inzichten leiden in het kader van dit onderzoek tot de volgende hypothesen:

H6a-b Het effect van een ontslagvergoeding op de autonome motivatie (H6a) en amotivatie (H6b) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

H6c-d Het effect van een verhoogde ontslagvergoeding op de autonome motivatie (H6c) en amotivatie (H6d) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

H6e-f Het negatieve effect van een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule op de autonome motivatie (H6e) en amotivatie (H6f) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

H6g-h Het negatieve effect van een extra vergoeding wanneer er eerder een baan wordt gevonden op de autonome motivatie (H6g) en amotivatie (H6h) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

H7a-b: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een ontslagvergoeding en de autonome motivatie (H7a) en amotivatie (H7b) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd.

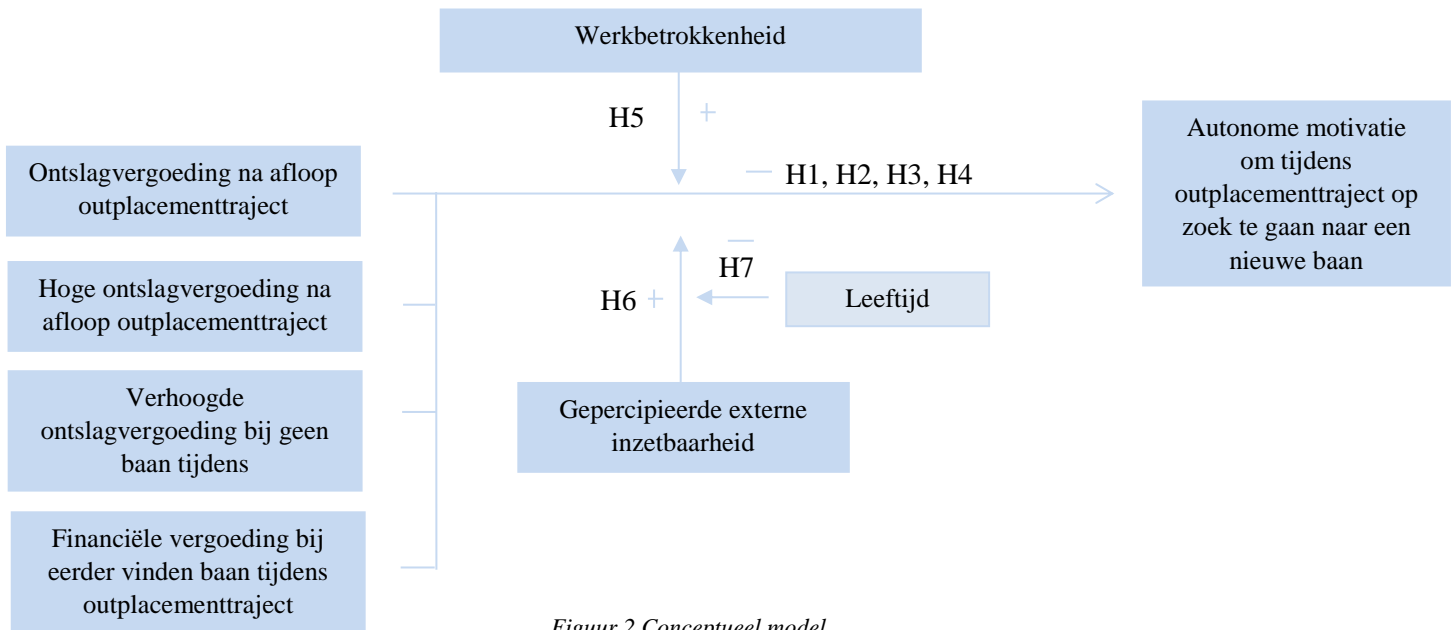
H7c-d: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een verhoogde ontslagvergoeding en de autonome motivatie (H7c) en amotivatie (H7d) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd.

H7e-f: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule en de autonome motivatie (H7e) en amotivatie (H7f) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd.

H7g-h: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een extra financiële vergoeding wanneer er eerder een baan wordt gevonden en de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd

2.4 Conceptueel model

Op basis van de besproken wetenschappelijke theorieën en inzichten kan het volgende conceptueel model worden opgesteld. In het conceptueel model worden de onderlinge relaties die in de opgestelde hypothesen zijn gelegd schematisch weergegeven.



Figuur 2 Conceptueel model

3. Onderzoeksmethoden

Dit hoofdstuk gaat in op de methoden die in dit onderzoek zijn toegepast. Ten eerste wordt aandacht besteed aan de dataverzameling, waarbij wordt ingegaan op het onderzoeksdesign, de selectie van de respondenten, de onderzoeksprocedure en de uiteindelijke respons (3.1). Vervolgens worden de gebruikte meetinstrumenten toegelicht (3.2) en de toegepaste analyses uiteengezet (3.3).

3.1 Dataverzameling

In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal: *Wat is de invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan? En welke rol spelen werkbetrokkenheid, gepercipieerde externe inzetbaarheid en leeftijd daarbij?*

Om bijbehorende opgestelde hypothesen te kunnen toetsen en algemene uitspraken te kunnen doen over verschillen en verbanden, is er gekozen voor een toetsend onderzoek. Het onderzoek is daarmee kwantitatief van aard. Door outplacementkandidaten van Randstad HR Solutions een vragenlijst voor te leggen, kunnen algemene uitspraken worden gedaan over de verschillen tussen financiële regelingen in relatie tot de motivatie om op zoek te gaan naar een baan. Ook de daadwerkelijke rol van werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid en leeftijd kan hiermee in kaart worden gebracht.

Bij de selectie van de respondenten zijn er enkele keuzes gemaakt. Aan de hand van een uitdraai van een database met alle gegevens over huidige outplacementkandidaten, is in mei 2016 gekeken wie zich op dat moment bevond in een outplacementtraject bij Randstad HR Solutions. Mensen die al wel in het systeem van Randstad HR Solutions aangemeld stonden voor een outplacementtraject, maar daar nog niet daadwerkelijk mee waren begonnen zijn buiten beschouwing gelaten. Vanuit een aantal organisaties worden grote groepen mensen ondergebracht bij Randstad HR Solutions om een outplacementtraject te doorlopen. Om grotere volumes van ‘dezelfde soort’ respondenten met elkaar te kunnen vergelijken, zijn alleen de outplacementkandidaten afkomstig vanuit één van de acht grootste klanten van Randstad HR Solutions benaderd. De grootste klanten van Randstad HR Solutions beslaan twee banken, twee verzekeraars, een telecombedrijf, een persgroep, een zuivelfabrikant en een detailhandelsconcern.

Vervolgens is bij de selectie gekeken naar de door de outplacementkandidaat overeengekomen doelstelling voor het traject. Aangezien de motivatie om op zoek te gaan naar een baan centraal staat in dit onderzoek, zijn enkel deelnemers meegenomen met de doelstelling binnen de begeleidingstermijn een baan te willen vinden. Deelnemers aan outplacementtrajecten met een insteek van loopbaanoriëntatie of re-integratie zijn dus buiten beschouwing gelaten.

Om meer draagvlak te creëren voor de deelname aan het onderzoek, zijn de 997 respondenten in eerste instantie per mail van het onderzoek op de hoogte gebracht door de operationeel manager van Randstad HR Solutions. Respondenten die op deze mail hebben gereageerd niet deel te willen nemen,

of geen outplacementtraject te hebben gevolgd, zijn uit de respondentengroep verwijderd. Eén week later is de vragenlijst verstuurd naar de resterende 981 respondenten met het verzoek aan het onderzoek deel te nemen. In deze mail is benadrukt dat enkel de algemene resultaten zullen worden gepresenteerd aan Randstad HR Solutions en de antwoorden daarmee geanonimiseerd worden verwerkt. De respondenten konden vervolgens de vragenlijst digitaal invullen. Na anderhalve week is extra respons aangemoedigd middels een herinneringsmail.

Uiteindelijk hebben van de 981 benaderde outplacementkandidaten 362 mensen de vragenlijst afgerond. Dit komt neer op een respons van 36,9%. Hierin zijn de vragenlijsten niet meegeteld die vroegtijdig zijn afgebroken (n=120). De non-respons of partiële non-respons valt vermoedelijk te wijten aan een aantal oorzaken. Ten eerste zijn de respondenten benaderd aan de hand van de bij Randstad HR Solutions bekende e-mailadressen. Echter hebben een aantal mensen de vragenlijst niet ontvangen, doordat het e-mailadres niet meer in gebruik was (n=29). Daarnaast hebben een aantal respondenten na het ontvangen van de vragenlijst de moeite genomen terug te mailen niet tot de onderzoeksgroep te horen of niet in staat te zijn de vragenlijst in te vullen (n=20). Redenen die hiertoe werden gegeven zijn bijvoorbeeld het vroegtijdig te hebben afgebroken van het outplacementtraject door ziekte of doordat hij/zij toch (tijdelijk) bij zijn/haar organisatie kon blijven werken, het geheel niet hebben gevolgd van een outplacementtraject door het vroegtijdig vinden van een nieuwe baan, of nog niet te zijn begonnen aan het outplacementtraject. Bovenstaande mensen hebben na anderhalve week geen herinneringsmail ontvangen.

Tot slot zijn er altijd mensen die geheel niet mee willen doen aan een onderzoek. Oorzaken zouden kunnen liggen in ontevredenheid met het traject, of doordat men al eerder vragenlijsten voor Randstad heeft ingevuld. Het is in de scope van dit onderzoek niet relevant om de redenen van alle non-respons te achterhalen. Aan de andere kant zou er wel vanuit kunnen worden gegaan dat de gehele vragenlijst alleen is ingevuld door mensen die daadwerkelijk tot de onderzoeksgroep behoren. Logischerwijs is de vragenlijst dan ook niet ingevuld, of vroegtijdig afgebroken wanneer dit niet het geval blijkt te zijn. Op basis van enkele opmerkingen van respondenten aan het einde van de vragenlijst, bijvoorbeeld dat iemand in de ziektewet zit, zijn er uiteindelijk nog elf respondenten buiten beschouwing gelaten bij de uitvoering van de analyses.

De uiteindelijke onderzoeksgroep bestaat uit 351 respondenten, waarvan 159 mannen (45,3%) en 192 vrouwen (54,7%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48 (SD=7,2), waarbij respondenten van 46 jaar het vaakst hebben deelgenomen aan de vragenlijst (n=24). De jongste respondent was 28 en de oudste 64 jaar. Ten opzichte van de totale populatie, bestaande uit alle benaderde respondenten, komen deze frequenties aardig overeen. Zo is 43,8% van de totale populatie man en 56,2% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de totale populatie kon niet zuiver worden berekend, aangezien de leeftijd van 99 outplacementkandidaten niet geregistreerd stond in de database van Randstad HR Solutions.

Van de overige outplacementkandidaten is de gemiddelde leeftijd van 45,8 (SD=8,2). Ook hier worden mensen met de leeftijd 46 het vaakst begeleid.

3.2 Meetinstrumenten en betrouwbaarheid schalen

Zoals hierboven duidelijk is geworden, is de dataverzameling voor dit onderzoek gedaan middels een vragenlijst (zie bijlage 1). De vragenlijst is samengesteld op basis van gevalideerde schalen en schalen vanuit eerdere onderzoeken op het gebied van outplacement (zie onder andere Schellekens et al., 2007; De Coen et al., 2007; Gagné et al., 2015). Om de vragenlijst zo goed mogelijk te laten aansluiten op de outplacementkandidaten van Randstad HR Solutions, is de vragenlijst tevens door adviseurs van Randstad HR Solutions bekeken en (op taal) aangepast. De onderzoeksvariabelen beslaan: soort ontslagvergoeding, de motivatie om te zoeken naar een baan tijdens het outplacementtraject, werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid. Daarnaast is er naar een aantal achtergrondkenmerken gevraagd. In deze paragraaf wordt de inhoud van de vragenlijst en worden daarmee de meetinstrumenten voor de verschillende concepten en variabelen nader toegelicht.

3.2.1 Ontslagvergoeding

Met betrekking tot de ontslagvergoeding is gevraagd of de respondent na afloop van het outplacementtraject een ontslagvergoeding zal ontvangen. Om meteen onderscheid te kunnen maken tussen het soort ontslagvergoeding konden de respondenten kiezen uit de volgende antwoorden: ja, middels de kantonrechtersformule (1), ja, een transitievergoeding (2), of nee (3). Om de variabele mee te nemen in een (regressie)analyse, is de variabele omgezet in een dummy variabele.

3.2.1.1 Hoogte ontslagvergoeding

De hoogte van de te verkrijgen ontslagvergoeding hangt af van een aantal factoren, waardoor er niet naar het exacte bedrag is gevraagd in de vragenlijst. Doordat de outplacementkandidaten geen zicht hebben op de daadwerkelijke uitkomst van het outplacementtraject, was het niet zinvol om de vraag in de vragenlijst mee te nemen. Daarnaast werd verwacht dat een dergelijke vraag om privacyredenen niet vaak zou worden beantwoord en daarmee de respons zou kunnen beïnvloeden. Mede om voorgenoemde redenen is ervoor gekozen om de hoogte van de ontslagvergoedingen te meten aan de hand van het soort ontslagvergoeding. Hierbij is het onderscheid tussen de genoemde kantonrechtersformule (hoog) en de transitievergoeding (laag) als uitgangspunt gebruikt. Zoals eerder beschreven valt de hoogte van de kantonrechtersformule door de hogere correctiefactor vele malen hoger uit dan de ontslagvergoeding middels de transitievergoeding. Aangezien de andere bepalende factoren in de berekening van de ontslagvergoeding rusten op het aantal dienstjaren en het brutosalaris van outplacementkandidaten, worden deze variabelen als controle-variabelen meegenomen in de analyse. Om de hoogte van de ontslagvergoeding mee te kunnen nemen in een regressieanalyse is er een dummy variabele gemaakt, waarbij de kantonrechtersformule als referentiecategorie geldt.

3.2.1.2 Regelingen omtrent de ontslagvergoeding

Zoals in het inleidende hoofdstuk beschreven, zijn er verschillende regelingen omtrent ontslagvergoedingen. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de invloed van de ontslagvergoeding op motivatie om een baan te zoeken, is de respondenten ten eerste gevraagd of de ontslagvergoeding zal worden verhoogd indien zij tijdens het outplacementtraject geen baan hebben gevonden. De antwoordmogelijkheden bestonden uit ja (1), nee (2) en weet ik niet (3). Om deze regeling mee te kunnen nemen in de (regressie)analyse is de variabele omgezet in een dummyvariabele. Hierbij gelden weet ik niet en nee (1) samen als de referentiecategorie.

Ten tweede is de respondenten gevraagd of er een financiële prikkel is opgenomen in afspraken omtrent de ontslagvoorzieningen, waarmee het eerder vinden van een baan wordt beloond middels een vergoeding. Respondenten konden kiezen uit de antwoordmogelijkheden ja (1), nee (2).

3.2.2 Motivatie om te zoeken naar een baan tijdens het outplacementtraject

De motivatie om te zoeken naar een baan tijdens het outplacementtraject is gemeten aan de hand van 20 items. Deze items zijn gebaseerd op de Vlaamse versie van de gevalideerde *Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)* van Gagné et al. (2015). De vertaling van de oorspronkelijke schaal is ter beschikking gesteld door mevrouw Van den Broeck, één van de ontwikkelaars van de *MWMS*. Middels de 20 items zijn de zes verschillende dimensies, zoals wordt onderscheiden door de *SDT*, van motivatie gemeten: amotivatie (5 items), sociale externe regulatie (3 items), materiële externe regulatie (2 items), introjectie (4 items), identificatie (3 items) en intrinsieke motivatie (3 items). In lijn met andere onderzoeken is de geïntegreerde regulatie dimensie (*integrated regulation*) niet in deze schaal opgenomen (zie onder andere Markland & Ingledew, 2007).

Antwoorden zijn gegeven op een 7-punt Likert schaal waarbij 1= helemaal niet en 7= helemaal, wat de mate aangeeft in hoeverre de respondenten zich kunnen vinden in de stellingen over motivatie om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan. Aangezien de *MWMS* is ontwikkeld ten behoeve van het meten van de motivatie om te werken, zijn de items voor dit onderzoek dusdanig aangepast zodat ze aansluiten bij de situatie van outplacementkandidaten (zie bijlage 2). Het soort motivatie dat in dit onderzoek wordt gemeten beslaat de motivatie om te zoeken naar werk vanuit een (aangekondigde) werkloze situatie in plaats van de motivatie met betrekking tot werken vanuit een werkende situatie. Hierom zijn twee items van de dimensie ‘materiële externe regulatie’ verwijderd (zie bijlage 2.2). Eén van deze items “*Ik zet mij in omdat anderen (bv., werkgever, leidinggevende, ...) me jobzekerheid bieden enkel als ik voldoende moeite doe voor mijn job*” is hierbij vervangen door het item “*ik zet mij in om een baan te zoeken, om mijn toekomstige werkzekerheid veilig te stellen*” (zie bijlage 2.3).

Om de amotivatie met betrekking tot het zoeken van een baan tijdens het outplacementtraject beter te kunnen meten en aanbevelingen van andere gebruikers van de schaal (zie onder andere Vansteenkiste, 2004; Markland & Ingledew, 2007) op te volgen zijn er twee items aan de schaal

toegevoegd. Zo wordt amotivatie niet enkel gekoppeld aan het uiteindelijke doel van de bezigheden, maar ook aan eventuele andere zaken die prioriteit van iemand genieten. Een completere vorm van amotivatie wordt op deze manier gemeten middels de toevoeging van de volgende items: “Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik mijn tijd wil besteden aan andere dingen dan aan betaald werk (bv. vrijwilligerswerk, reizen, hobby's)” en “Ik ben helemaal niet gemotiveerd om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om naar een baan te zoeken”. Tevens zijn alle amotivatie items gehercodeerd, omdat de betreffende stellingen negatief zijn geformuleerd ten opzichte van motivatie om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar werk.

De Cronbach's alpha, of ook wel de interne betrouwbaarheid van de motivatie schaal met 20 items is .83. De Cronbach's alpha is evenals berekend voor de verschillende dimensies. Hierbij zijn de dimensies “sociale externe regulatie” en “materiële externe regulatie” samengevoegd tot de dimensie “externe regulatie”. De Cronbach's alpha kwam uit op .70. Na verwijdering van het item “Ik zet mij in om een baan te zoeken, om mijn toekomstige werkzekerheid veilig te stellen” is de Cronbach's alpha verhoogd naar .80. De Cronbach's alpha van de andere dimensies zijn als volgt: amotivatie $\alpha = .86$, introjectie $\alpha = .75$, identificatie $\alpha = .81$ en intrinsieke motivatie $\alpha = .83$.

Om de sterkte van de motivatie om te zoeken naar een baan tijdens het outplacementtraject te kunnen meten, is gebruik gemaakt van de *Relative Autonomy Index (RAI)*. Het is een manier om aan de hand van de verschillende dimensies van de *SDT* een algemene score op autonome motivatie te krijgen. Door aan de gegeven scores voor elke dimensie een bepaald gewicht toe te kennen en de gewogen scores per respondent op te tellen, geeft de *RAI* een relatieve mate van autonome motivatie weer (Markland & Ingedew, 2007). Hoe minder een dimensie autonome regulering weerspiegelt, hoe lager het gewicht dat aan de scores van de dimensie is toegekend en vice versa. De volgende gewichten zijn, in lijn met formuleringen van grondleggers Ryan en Connell (1989) voor de verschillende dimensies aangehouden: externe regulering -2; introjectie regulering -1; identificatie regulering +1; intrinsieke regulering +2. Hoe hoger de score op de *RAI*, hoe hoger de autonome motivatie om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan. Middels deze meting kunnen de gemiddelde scores voor motivatie uitkomen tussen de -18 en de 18. Amotivatie is als een aparte afhankelijke variabele meegenomen in de analyses².

3.2.3 Werkbetrokkenheid

Werkbetrokkenheid is gemeten aan de hand van vijf stellingen over het belang van betaald werk, waarbij geantwoord kon worden op een 5-punt Likert schaal: 1= helemaal niet mee eens en 5=

² De gewichten die aan de verschillende dimensies van motivatie zijn toegekend om de *RAI* te berekenen, gaan uit van de veronderstelling dat de verschillende dimensies als een simplex-model met elkaar correleren. Dat wil zeggen dat de dimensies het meest correleren met de aangrenzende dimensies. Aan de hand van de verzamelde data over motivatie is gekeken of er ook sprake is van een simplex model. Dat bleek het geval te zijn voor de data omtrent gecontroleerde en autonome motivatie (zie tabel 1 in de bijlage). Tevens valt te zien dat er geen sprake is van een simplex model indien amotivatie als dimensie van motivatie wordt meegenomen. Deze dimensie is hierom als aparte afhankelijke variabele meegenomen in de analyses.

helemaal mee eens. Hierbij is gebruik gemaakt van de stellingen afkomstig uit het onderzoek onder outplacementkandidaten van De Coen et al. (2007), een voorbeeld hiervan is: “*De meeste van mijn persoonlijke doelen hebben met werk te maken*”. De volgende items zijn negatief gesteld ten opzichte van werkbetrokkenheid en daarom gehercodeerd: “*als je voldoende geld hebt, is er geen reden om een baan te hebben*”, “*mijn vrije tijd is voor mij belangrijker dan mijn werk*” en “*ik haal mijn levensvreugde vooral uit mijn privéleven*”. De Cronbach’s alpha van deze schaal voor de vijf items is .54. Na verwijdering van de items “*De meeste van mijn persoonlijke doelen hebben met werk te maken*” en “*Een goed sociaal leven kunnen opbouwen is de belangrijkste reden waarom ik een baan wil hebben*” komt de Cronbach’s alpha uit op .66. Aangezien de Cronbach’s alpha een conservatieve schatter is van betrouwbaarheid (Sijtsma, 2009), wordt de Cronbach’s alpha van .66 op basis van de werkbetrokkenheid schaal met drie items als aanvaardbaar beschouwd.

3.2.4 Gepercipieerde externe inzetbaarheid

Om te meten hoe outplacementkandidaten hun kans op inzetbaarheid buiten de voormalige werkgever inschatten, zijn afgeleide stellingen gebruikt van de door Rothwell en Arnold (2007) ontwikkelde schaal voor *perceived employability*. Zes van de in totaal 11 items van de schaal beslaan gepercipieerde externe inzetbaarheid (*perceived external employability*) en zijn aan de outplacementkandidaten voorgelegd (zie bijlage 3). Er kon op de stellingen worden geantwoord op een 5-punt Likert schaal van 1= helemaal niet mee eens tot 5= helemaal mee eens. Een voorbeeld van een voorgelegd item is: “*Ik kan makkelijk een soortgelijke baan vinden in eenzelfde soort organisatie als waar ik vandaan kom*”.

De Cronbach’s alpha van deze schaal voor de zes items is .68. Na verwijdering van het item “*Ik ben op de hoogte van mijn mogelijkheden buiten de organisatie die mij outplacement heeft aangeboden, ook van de mogelijkheden die afwijken van wat ik altijd heb gedaan*” is de Cronbach’s alpha .72. Gepercipieerde externe inzetbaarheid is uiteindelijk gemeten aan de hand van vijf items.

3.2.5 Leeftijd

De leeftijd van de outplacementkandidaten is gevraagd in jaren en vormt daarmee een variabele gemeten op interval niveau.

3.2.6 Controle-variabelen

Tot slot is gevraagd naar een aantal achtergrondkenmerken waaronder geslacht, dienstjaren en gemiddeld brutosalairis.

3.2.6.1 Geslacht

Met de vraag ‘*Bent u een man of een vrouw*’ is het geslacht van de respondenten gemeten. Hierbij vormde optie 1 man en optie 2 vrouw. Voor de analyses is de variabele geslacht gehercodeerd, waardoor vrouw (1) als referentiecategorie kon worden aangehouden.

3.2.6.2 Dienstjaren

Met de vraag ‘Hoe lang heeft u gewerkt voor de organisatie die u outplacement heeft aangeboden?’, is het aantal dienstjaren van respondenten gemeten. Het aantal maanden is door de respondenten afgerond naar ronde getallen en daarmee hele jaren.

3.2.6.3 Gemiddeld Brutosalaris

Het brutosalaris van outplacementkandidaten is als controle-variabele gebruikt. De database van Randstad HR Solutions geeft geen precieze bruto maandsalarissen weer, maar wel de categorie waarbinnen het betreffende salaris valt. Hieronder staan de door Randstad HR Solutions aangehouden salariscategorieën weergegeven, welke ten behoeve van het kunnen doen van berekeningen middels hercodering zijn omgevormd tot een enkel bedrag in euro's. De gehercodeerde brutosalarissen zijn gebaseerd op een ongewogen gemiddelde brutosalaris van de betreffende categorie³. De categorie <1000 is gesteld op het gemiddelde tussen 0 en 1000, wat neerkomt op een gemiddeld brutosalaris van 500 euro. Voor de categorie 5000 > is een uitzondering gemaakt, gelet op het feit dat er geen bekend maximum aan deze categorie ten grondslag ligt. Om een wezenlijk verschil te maken tussen de andere categorieën, is ervoor gekozen om deze categorie het brutosalaris 6000 toe te wijzen.

3.2.6.4 Kostwinner

Om de economische noodzaak van het vinden van een nieuwe baan te kunnen inschatten is de respondenten gevraagd om aan te geven of hij/zij kostwinner is. Hierbij is nee (1) als referentiecategorie aangehouden.

³ Gehercodeerde brutosalarissen: <1000 = 500, 1000-1499 = 1250, 1500-1999 = 1750, 2000-2499 = 2250, 2500-2999 = 2750, 3000-3499 = 3250, 3500-3999 = 3750, 4000-4499 = 4250, 4500-4999 = 4750, 5000 > = 6000

3.3 Toegepaste analyses

Middels het statistische programma SPSS zijn verschillende analyses uitgevoerd met de verzamelde data van outplacementkandidaten van Randstad HR Solutions. Hieronder volgt een beschrijving van de toegepaste analyses.

Om een beter gevoel te krijgen van de gegevens die middels de vragenlijsten zijn verzameld, zijn eerst beschrijvende statistieken berekend. Zo worden in hoofdstuk 4 de gemiddelde scores en standaarddeviaties op de meetschalen van de hoofdvariabelen weergegeven. Daarnaast zijn bivariate correlaties tussen de verschillende hoofdvariabelen, modererende en controle-variabelen berekend. De volgende controle-variabelen zijn hierbij meegenomen: geslacht, dienstjaren, gemiddeld brutosalaris en kostwinner. Op basis van de geobserveerde correlatie tussen de variabele ‘dienstjaren’ en de leeftijd van de respondenten (.53), is de variabele leeftijd ten aanzien van multicollineariteit niet als controle-variabele meegenomen in de regressieanalyses (Van der Velde, Jansen, Dijkers, 2015, p. 162).

Om de verschillende hypothesen te kunnen toetsen is het veronderstelde hoofdeffect van de ontslagvergoeding op de relatieve autonome motivatie en amotivatie geanalyseerd aan de hand van de correlatiematrix. Middels deze analyses konden H1 tot en met H4 worden aangenomen, dan wel worden verworpen.

Het verwachte modererende effect van gepercipieerde externe inzetbaarheid en werkbetrokkenheid is getest middels verschillende meervoudige regressieanalyses. Beide variabelen zijn in combinatie met de verschillende soorten ontslagvergoedingen en regelingen als interactie-effecten meegenomen bij de regressieanalyses. Deze techniek maakt het mogelijk om ook te testen voor de invloed van de verschillende controle-variabelen. Aangezien het type amotivatie niet kon worden meegenomen in het simplex model van relatieve autonome motivatie (RAI), zijn de meervoudige regressieanalyses zowel uitgevoerd voor relatieve autonome motivatie als amotivatie.

Tot slot is met de variabele leeftijd getoetst of het veronderstelde *three-way* interactie-effect met betrekking tot het modererende effect van gepercipieerde externe inzetbaarheid aanwezig is. Een *three-way* interactie-effect wil zeggen dat het *two-way* interactie-effect van een variabele op het veronderstelde hoofdverband varieert naar gelang de waarde van de derde variabele en op zichzelf dus ook een modererende variabele heeft (Dawson, 2014). In dit onderzoek zijn dit leeftijd en gepercipieerde externe inzetbaarheid.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de verschillende analyses gepresenteerd. Om een goed beeld te krijgen van de hoofdvariabelen uit dit onderzoek, worden eerst beschrijvende resultaten besproken. Hierbij worden onder andere de gemiddelde scores en standaard deviaties voor de verschillende variabelen uit het conceptueel model gegeven. Vervolgens worden H1 t/m H4 aangenomen dan wel verworpen aan de hand van de correlatiematrix waaruit de verbanden tussen de verschillende variabelen blijken. Tot slot wordt ingegaan op de resultaten van de uitgevoerde regressieanalyses voor de opgestelde hypothesen waarin de veronderstelde moderatoren zijn opgenomen; werkbetrokkenheid, gepercipieerde externe inzetbaarheid en leeftijd. Hiervoor zijn zowel *two-way* als *three-way* interactie-termen toegevoegd aan de regressieanalyses. Alle analyses zijn voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie uitgevoerd, de afhankelijke variabelen van dit onderzoek.

4.1 Beschrijvende resultaten

Deze paragraaf gaat in op de gemiddelde scores van respondenten op de meetschalen van de verschillende hoofdvariabelen in dit onderzoek. Achtereenvolgens worden de bijbehorende gegevens gegeven voor de onafhankelijke, afhankelijke en modererende variabelen.

4.1.1 Ontslagvergoeding en bijbehorende regelingen

In tabel 1 staan de frequenties voor de verschillende onafhankelijke variabelen weergegeven. Zoals te zien ontvangt de meerderheid van de onderzoekspopulatie (n=351) een ontslagvergoeding na afloop van het outplacementtraject. 92% van de respondenten heeft aangegeven een ontslagvergoeding te ontvangen, waarvan iets meer dan de helft, 55,3%, volgens de (hoge) kantonrechtersformule. Van de 323 respondenten die een ontslagvergoeding ontvangen na afloop van het outplacementtraject, wordt in 39% van de gevallen een verhoging toegekend indien er geen baan wordt gevonden tijdens het outplacementtraject. De overige 61% heeft aangegeven een dergelijke vergoeding niet te ontvangen of het niet te weten. Deze twee antwoordcategorieën zijn samengevoegd, omdat de ontslagvergoeding voor beide groepen naar weten een vast bedrag zal zijn.

Tot slot ontvangt 36,2% van de respondenten een extra financiële bijdrage indien er vroegtijdig, tijdens het outplacementtraject, een baan wordt gevonden en aangenomen.

Tabel 1 Beschrijvende statistiek onafhankelijke variabelen

Variabele	Frequentie	Percentage
Ontslagvergoeding na afloop van outplacement (2)	323	92%
Ontslagvergoeding middels kantonrechtersformule (2)	194	55,3%
Ontslagvergoeding verhoogd indien geen baan na outplacement (2)	137	39 %
Financiële prikkel t.b.v. eerder vinden baan tijdens outplacement (2)	127	36,2%

4.1.2 Motivatie: relatieve autonome motivatie en amotivatie

De motivatie van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject naar een baan te zoeken vormt de afhankelijke variabele van dit onderzoek. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen enerzijds relatieve autonome motivatie en anderzijds amotivatie. In tabel 2 worden niet alleen de gemiddelden van de scores voor de afhankelijke variabelen gegeven, maar is er ook onderscheid gemaakt tussen de gemiddelde scores voor de verschillende motivatie dimensies volgens de *SDT*. Te zien valt dat de respondenten gemiddeld gezien hoger scoren op de autonome dimensies van motivatie, waaronder identificatie regulatie en intrinsieke motivatie. Met een gemiddelde score van 5,39 (SD=1,115) zijn respondenten van Randstad HR Solutions voornamelijk vanuit identificatie gemotiveerd om op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Ondanks dat de respondenten lager scoren op de gecontroleerde motivatie dimensies, waaronder extrinsieke en introjectie regulatie, blijkt uit de scores wel dat de respondenten eerder gemotiveerd dan niet gemotiveerd (amotivatie) zijn om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan. Zie bijlage 4 voor de gemiddelde scores per stelling van de gebruikte motivatie meetschaal.

In tabel 2 staat ook de gemiddelde RAI score weergegeven, of ook wel de score voor de afhankelijke variabele relatieve autonome motivatie. De score is gebaseerd op de scores van de verschillende dimensies motivatie. Op een schaal van -18 tot 18 scoren respondenten gemiddeld 7,06 (SD=4,1) op relatieve autonome motivatie. Ook deze score geeft weer dat de respondenten overwegend autonoom gemotiveerd zijn om op zoek te gaan naar een baan.

Tabel 2 Beschrijvende statistiek afhankelijke en modererende variabelen

Variabelen	N	Bereik	Min	Max	M	SD
Amotivatie	349	5	1	6	1,79	0,980
Extrinsieke regulatie	349	5	1	6	2,20	1,090
Introjectie regulatie	349	6	1	7	3,66	1,327
Identificatie regulatie	350	6	1	7	5,39	1,115
Intrinsieke motivatie	350	6	1	7	4,86	1,199
Relatieve autonome motivatie (RAI)	349	22	-4	18	7,06	4,175
Werkbetrokkenheid	351	1-5	1	5	3,13	,838
Gepercipieerde externe inzetbaarheid	351	1-5	1	5	2,74	0,724

4.1.3 Werkbetrokkenheid

Één van de veronderstelde modererende variabelen is werkbetrokkenheid. De waarde dat outplacementkandidaten hechten aan het doel van het outplacementtraject, is gemeten aan de hand van een werkbetrokkenheid schaal bestaande uit drie items.

In tabel 2 valt af te lezen dat de outplacementkandidaten op werkbetrokkenheid gemiddeld 3,13 (SD=,838) scoren. Zie bijlage 5 voor de gemiddelde scores per item van deze schaal.

4.1.4 Gepercipieerde externe inzetbaarheid

De tweede veronderstelde modererende variabele in dit onderzoek is gepercipieerde externe inzetbaarheid. Aan de hand van de vertaalde items van de *perceived external employability* schaal, hebben de respondenten aangegeven in hoeverre ze verwachten dat het moeilijk zal zijn om een baan te vinden buiten de voormalige werkgever. In tabel 2 staat de gemiddelde schaalscore met de standaarddeviatie weergegeven. Te zien valt dat de respondenten (N=351) gemiddeld 2,74 scoren op gepercipieerde externe inzetbaarheid (SD=,724). Zie bijlage 5 voor de gemiddelde scores per item van deze schaal. Op basis van de bevindingen kan geconcludeerd worden dat de respondenten hun eigen inzetbaarheid buiten de voormalige werkgever voornamelijk laag inschatten. De stelling 'De skills die ik heb opgedaan in mijn meest recente baan zijn ook buiten deze organisatie te gebruiken in andere functies' heeft hoger gescoord dan de andere items (zie bijlage 5). Dit valt vermoedelijk te wijten aan de algemene aard van de stelling, waarin werd verwezen naar de functie zelf in plaats van de capaciteiten van de respondenten.

4.2 Correlatiematrix

Tabel 3 weergeeft een correlatiematrix, waarmee inzicht kan worden verkregen in de veronderstelde hoofdverbanden in het conceptueel model. Op basis van de bevindingen uit de correlatiematrix kunnen er al uitspraken worden gedaan over de eerste vier hypothesen. Hierbij gaat het om het verwachte directe verband tussen de vier verschillende vormen van ontslagvergoeding en zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan. Te zien valt dat geen van de vormen of regelingen omtrent de ontslagvergoeding significant correleert met zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie. Op basis van deze bevindingen kunnen H1 t/m H4 niet worden aangenomen.

De variabelen die wel significant correleren met relatieve autonome motivatie zijn werkbetrokkenheid ($.166, p < 0,01$) en gepercipieerde externe inzetbaarheid ($.278, p < 0,01$). Ook wel de veronderstelde modererende variabelen. De correlaties geven weer dat een hoge mate van werkbetrokkenheid of gepercipieerde externe inzetbaarheid positief in verband staan met de relatieve autonome motivatie van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan. Hierbij geeft de correlatie met gepercipieerde externe inzetbaarheid een sterker verband weer dan met werkbetrokkenheid. Beide variabelen correleren ook significant met amotivatie en geven daarentegen logischerwijs een negatief verband weer.

Naast de besproken hoofdvariabelen zijn er ook een viertal achtergrondkenmerken als controle-variabelen meegenomen in de correlatiematrix. Zowel geslacht als dienstjaren correleren significant met relatieve autonome motivatie en amotivatie. Zo blijken de vrouwelijke respondenten gemotiveerder dan mannen ($-.105, p < 0,05$) en staat het aantal dienstjaren negatief in verband met

relatieve autonome motivatie (-,119, $p < ,05$). De variabele kostwinner blijkt niet significant te correleren met zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie. Op basis van deze bevindingen zijn geslacht en dienstjaren als controle-variabelen meegenomen in meervoudige regressieanalyses. De geobserveerde correlatie tussen de variabele dienstjaren en de leeftijd van de respondenten (,53 $p < 0,01$) heeft ertoe geleid dat de variabele leeftijd ten aanzien van multicollineariteit niet als controle-variabele is meegenomen in de regressieanalyses (Van der Velde, Jansen, Dijkers, 2015, p. 162). Aangezien het gemiddelde verdiende brutosalaris een indicator is voor de hoogte van de ontslagvergoeding, is deze variabele ook als controle-variabele meegenomen. De resultaten van de meervoudige regressieanalyses worden in de volgende paragraaf gepresenteerd. Middels deze analyses is het modererende effect van werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid getest (H5 a t/m h en H6 a t/m h).

Tabel 3 Correlatiematrix

	N	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 Relatieve autonome motivatie (RAL)	349	7,06	4,175	1												
2 Amotivatie	349	1,790	,979	-,444**	1											
3 Ontslagvergoeding	347	1,931	,254	-,060	,083	1										
4 Verhoogde ontslagvergoeding	327	1,419	,494	,011	-,091	c	1									
5 Hoge ontslagvergoeding (kantonnerechtsformule)	347	1,559	,497	,018	,103	,307**	-,001	1								
6 Financiële prikkel eerder vinden baan	350	1,363	,482	-,019	,002	,041	-,263**	,021	1							
7 Gepercipieerde externe inzetbaarheid	351	2,74	,724	,278**	-,213**	-,096	-,070	-,052	,105*	1						
8 Werkbetrokkenheid	351	3,13	,838	,166**	-,299**	,081	,053	,036	-,018	-,029	1					
9 Geslacht	351	1,453	,499	-,105*	,055	-,091	-,229**	,071	,092	,034	-,148**	1				
10 Leeftijd	351	48,12	7,188	-,093	,267**	,011	-,021	,095	-,027	-,324**	-,023	,137*	1			
11 Gemiddeld brutosalaris	351	3149,60	1427,843	,074	-,035	-,082	-,256**	,145**	,190**	,146**	,037	,364**	,099	1		
12 Dienstjaren	348	20,90	9,459	-,119*	,177**	,079	,070	,167**	-,062	-,239**	,028	,001	,529**	-,032	1	
13 Kostwinner	281	1,488	,501	-,084	-,029	-,040	-,055	,103	,074	,060	-,028	,488**	,154**	,388**	,098	1

*p < ,05, ** p < 0,01

4.3 Toetsende resultaten: *two-way* interactie

Uit de correlatiematrix bleek al dat de veronderstelde moderatoren, werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid, direct verband houden met de relatieve autonome motivatie en amotivatie van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan. Om te toetsen of deze variabelen in interactie met de verschillende vormen van de ontslagvergoeding ook effect hebben op deze (a)motivatie, zijn er verschillende regressieanalyses met toegevoegde interactie-termen uitgevoerd. Als basis zijn steeds eerst de controle-variabelen in de analyses meegenomen. Op basis van deze analyses kunnen de bijbehorende hypothesen (H5 a t/m h, H6 a t/m h) worden aangenomen, dan wel worden verworpen. Hieronder worden de resultaten van de verschillende regressieanalyses per veronderstelde moderator gepresenteerd.

4.3.1 Werkbetrokkenheid

Om onderstaande hypothesen te testen, zijn de variabelen werkbetrokkenheid en ontslagvergoeding in een meervoudige regressieanalyse toegevoegd aan het 2^e model van de regressieanalyse. Vervolgens zijn de variabelen samen als een interactie-term in het 3^e model meegenomen.

H5a-b: Het effect van een ontslagvergoeding die na afloop van het outplacementtraject wordt uitgekeerd op de autonome motivatie (H5a) en de amotivatie (H5b) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

In tabellen 4 en 5 staan de resultaten weergegeven van de meervoudige regressieanalyses voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie. Uit model 1 in tabel 4 blijkt dat het geslacht, het aantal dienstjaren en het gemiddelde brutosalaris van outplacementkandidaten tezamen 3,6% van de variantie verklaren voor relatieve autonome motivatie om te zoeken naar een baan ($R^2 = ,036$). Zo zijn mannen volgens de resultaten minder autonoom gemotiveerd dan vrouwen ($B = -1,204$) en daalt de relatieve autonome motivatie met het aantal gewerkte dienstjaren ($B = -,049$). Voor amotivatie is alleen het aantal dienstjaren een voorspeller van amotivatie, waarbij met elk extra gewerkt jaar de amotivatie toeneemt met ,018 ($p < 0,001$). De controle-variabele dienstjaren staat bij amotivatie voor 3,7% van de verklaarde variantie. Elk gewerkt dienstjaar staat voor een stijging van ,018 op de score van amotivatie.

Tabel 4 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en ontvangen ontslagvergoeding

Relatieve autonome motivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,705	0,887		8,424	2,069		9,045	7,436	
Geslacht (man=2)	-1,204	0,478	-,144*	-1,026	0,480	-,123*	-1,022	0,483	-,122*
Dienstjaren	-0,049	0,023	-,111*	-0,048	0,023	-,109*	-0,048	0,023	-,109*
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	,122*	0,000	0,000	0,102	0,000	0,000	0,102
Ontslagvergoeding (wel=2)				-1,106	0,872	-0,068	-1,429	3,816	-0,088
Werkbetrokkenheid				0,743	0,266	,150**	0,524	2,534	0,106
Ontslagvergoeding*werkbetrokkenheid							0,112	1,29	0,05
F		4,240**			4,380***			3,641**	
Sig. F Change		0,006			0,012			0,931	
R ²		0,036			0,061			0,061	
R change ²		0,036			0,025			0,000	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Tabel 5 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en ontvangen ontslagvergoeding

Amotivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,327	0,21		1,799	0,47		0,916	1,689	
Geslacht (man=2)	0,141	0,113	0,071	0,049	0,109	0,025	0,043	0,11	0,022
Dienstjaren	0,018	0,006	,176***	0,018	0,005	,175***	0,018	0,005	0,175***
Gemiddeld brutosalaris	-3,88E-05	0,000	-0,056	-1,29E-05	0,000	-0,019	-1,38E-05	0,000	-0,02
Ontslagvergoeding (2=wel)				0,364	0,198	0,094	0,823	0,867	0,213
Werkbetrokkenheid				-0,359	0,061	-,306***	-0,048	0,576	-0,041
Ontslagvergoeding*werkbetrokkenheid							-0,159	0,293	-0,301
F		4,325**			10,313***			8,625***	
Sig. F Change		0,005			0,000			0,587	
R ²		0,037			0,133			0,133	
R change ²		0,037			0,096			0,001	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Wanneer werkbetrokkenheid en het krijgen van een ontslagvergoeding na afloop van het outplacementtraject wordt meegenomen in de analyse (zie modellen 2), verklaren de variabelen geslacht, dienstjaren en werkbetrokkenheid tezamen 6,1% van de variantie voor relatieve autonome motivatie. Voor amotivatie ligt dit percentage hoger, terwijl enkel dienstjaren van de controle-

variabelen en werkbetrokkenheid significante voorspellers blijken ($B = ,018$ $p < ,001$ en $B = -,359$ $p < ,001$). De verklaarde variantie komt uit op 13,3%.

De variabele ontslagvergoeding na afloop van het outplacementtraject blijkt voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie geen significante voorspeller te zijn. Dit gegeven ondersteunt de verwerping van H1a en H1b. Werkbetrokkenheid is daarentegen wel een significante voorspeller ($B = ,743$ $p < ,01$). Deze bevinding is niet geheel onverwacht, aangezien in de correlatiematrix al viel te zien dat werkbetrokkenheid positief correleert met relatieve autonome motivatie ($,17^{**}$). Aan de B valt af te lezen dat voor iedere punt hoger gescoord op werkbetrokkenheid, iemands relatieve autonome motivatie stijgt met $,743$. Voor amotivatie geldt het omgekeerde waarbij iedere punt hoger gescoord op werkbetrokkenheid betekent dat iemands amotivatie daalt met $,306$ ($p < ,001$). Echter is het 2^e model met werkbetrokkenheid en $R^2 = ,061$ een zwakke voorspeller. Hoewel dit percentage bij amotivatie hoger ligt ($R^2 = ,133$), blijft model 2 ook in deze analyse een zwakke maar significante voorspeller.

Op basis van model 3 in beide tabellen kan worden geconcludeerd dat werkbetrokkenheid in interactie met het al dan niet ontvangen van een ontslagvergoeding na afloop van een outplacementtraject geen verband houdt met de (a)motivatie van outplacementkandidaten om op zoek te gaan naar een baan tijdens outplacement. Het model zelf voor beide afhankelijke variabelen blijkt ook niet significant te zijn (Sig. F Change = $,931$ en $,587$). Een kanttekening welke hierbij gemaakt kan worden betreft het aantal respondenten dat daadwerkelijk geen ontslagvergoeding ontvangt na afloop van het traject. Bij de beschrijvende resultaten werd al duidelijk dat 92% en daarmee het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven een ontslagvergoeding te ontvangen na afloop van het outplacementtraject. Concreet betekent dit dat slechts 24 respondenten geen ontslagvergoeding zullen ontvangen. Het verschil in groottes van deze twee groepen zou een verklaring kunnen zijn voor het niet kunnen vinden van een modererend effect van werkbetrokkenheid. Werkbetrokkenheid blijkt desalniettemin in deze context geen modererende variabele te zijn, waarmee hypothesen 5a en 5b kunnen worden verworpen.

Voor de respondenten die wél een ontslagvergoeding ontvangen na afloop van het outplacementtraject, zijn dezelfde soort regressieanalyses uitgevoerd. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule ten opzichte van de lagere transitievergoeding. Ook hier is gekeken of werkbetrokkenheid in interactie met de hoogte van de ontslagvergoeding wel een significant verband oplevert. De volgende hypothesen worden aan de hand van de bevindingen aangenomen, dan wel verworpen.

H5c-d: Het effect van een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule en de autonome motivatie (H5c) en amotivatie (H5d) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

In onderstaande tabellen 6 en 7 staan de resultaten weergegeven van de meervoudige regressieanalyses voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie. Ook hier blijkt dat het geslacht, het aantal dienstjaren en het gemiddelde brutosalaris van outplacementkandidaten significante voorspellers zijn van relatieve autonome motivatie ($R^2 = ,036$). Voor amotivatie is weer alleen de variabele dienstjaren ($B = ,018$) een significante voorspeller voor amotivatie ($R^2 = ,037$)

Tabel 6 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en (hoge) kantonrechtersformule ontslagvergoeding

Relatieve autonome motivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,705	0,887		5,997	1,350		3,378	3,085	
Geslacht (man=2)	-1,204	0,478	-,144*	-0,998	0,481	-0,119*	-0,926	0,487	-0,111
Dienstjaren	-0,049	0,023	-,111*	-0,053	0,024	-0,121*	-0,054	0,024	-0,124*
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	,122*	0,000	0,000	0,102	0,000	0,000	0,096
Werkbetrokkenheid				0,714	0,266	0,144**	1,548	0,923	0,312
Kantonrechtersformule				0,288	0,455	0,034	1,896	1,763	0,226
Kantonrechtersformule*werkbetrokkenheid							-0,515	0,546	-0,263
F		4,240**			4,124***			3,584**	
Sig. F Change		0,006			0,022			0,346	
R ²		0,036			0,058			0,060	
R ² change		0,036			0,021			0,002	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Tabel 7 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en (hoge) kantonrechtersformule ontslagvergoeding

Amotivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,327	0,210		2,282	0,306		1,602	0,700	
Geslacht (man=2)	0,141	0,113	0,071	0,035	0,109	0,018	0,053	0,110	0,027
Dienstjaren	0,018	0,006	0,176***	0,017	0,005	0,167***	0,017	0,005	0,164**
Gemiddeld brutosalaris	-3,88E-05	0,000	-0,056	-2,58E-05	0,000	-0,037	-3,03E-05	0,000	-0,044
Werkbetrokkenheid				-0,354	0,06	-0,302***	-0,138	0,209	-0,118
Kantonrechtersformule				0,182	0,103	0,092	0,599	0,400	0,302
Kantonrechtersformule*werkbetrokkenheid							-0,134	0,124	-0,288
F		4,325**			10,247***			8,737***	
Sig. F Change		0,005			0,000			0,281	
R ²		0,037			0,132			0,135	
R ² change		0,037			0,095			0,003	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Wanneer werkbetrokkenheid en de hoogte van de ontslagvergoeding als aparte variabelen worden meegenomen in de regressieanalyse (zie model 2), verklaren de significante variabelen 5,8% van de variantie voor relatieve autonome motivatie. Voor amotivatie ligt dit percentage hoger en komt de verklaarde variantie uit op 13,2%. De hoogte van de ontslagvergoeding blijkt geen significante voorspeller te zijn, wat de verwerping van H2a en H2b ondersteunt.

Hoewel werkbetrokkenheid wel een significante voorspeller blijkt van relatieve autonome motivatie ($B = ,714$ $P < ,01$) en amotivatie ($B = -,354$ $p < ,001$), vormt werkbetrokkenheid in interactie met een al dan niet hoge ontslagvergoeding in modellen 3 geen modererende variabele. Ook de Significant F Change ($= ,346$ en $,281$) geeft aan dat de modellen 3 geen betere voorspellers bevatten van (a)motivatie ten opzichte van modellen 2. Hiermee kunnen ook H5c en H5d worden verworpen.

Ook voor het scenario waarbij outplacementkandidaten een verhoogde ontslagvergoeding ontvangen wanneer zij geen baan hebben gevonden tijdens het outplacementtraject zijn regressieanalyses uitgevoerd. Om te kijken werkbetrokkenheid de relatie met relatieve autonome motivatie en amotivatie modereert, is er een interactie-term toegevoegd aan de voorgaande regressieanalyses met werkbetrokkenheid. De bijbehorende hypothesen zijn als volgt:

H5e-f: Het effect van een verhoogde ontslagvergoeding op de motivatie van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

Uit onderstaande tabellen 8 en 9 met de resultaten van de meervoudige regressieanalyses blijkt werkbetrokkenheid wederom een voorspeller te zijn voor relatieve autonome motivatie ($B = ,748$) en amotivatie ($B = -,361$). De verhoogde ontslagvergoeding regeling variabele echter niet, wat de verwerping van H3a en H3b ondersteunt. De toegevoegde interactie-term voor de verhoogde ontslagvergoeding en werkbetrokkenheid in beide modellen 3 tonen geen significante voorspellers van (a)motivatie. Opvallend aan de resultaten is verder dat het aantal dienstjaren in geen van de modellen meer een significante voorspeller blijkt te zijn van relatieve autonome motivatie. De variabelen geslacht en gemiddeld brutosalarij blijven wel overeenkomstig als verklarende factoren van relatieve autonome motivatie ($B = -1,031$ $p < 0,05$ en $0,000$ $p < 0,05$). Zie model 2 van tabel 8. Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen H5e en H5f in ieder geval niet worden aangenomen en dienen te worden verworpen.

Tabel 8 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en verhoogde ontslagvergoeding bij geen baan tijdens outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=322)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,385	0,919		5,448	1,555		3,686	2,876	
Geslacht (man=2)	-1,316	0,493	-,156**	-1,031	0,502	-0,122*	-1,047	0,503	-0,124*
Dienstjaren	-0,039	0,024	-0,088	-0,041	0,024	-0,092	-0,039	0,024	-0,089
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	,144*	0,000	0,000	,134*	0,000	0,000	0,135*
Werkbetrokkenheid				0,748	0,274	,152**	1,304	0,811	0,264
Verhoogde vergoeding				0,212	0,485	0,025	1,551	1,902	0,183
Verhoogde vergoeding*werkbetrokkenheid							-0,424	0,582	-0,203
F		4,280**			4,161***			3,551**	
Sig. F Change		0,006			0,022			0,467	
R ²		0,039			0,062			0,063	
R ² change		0,039			0,023			0,002	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Tabel 9 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en verhoogde ontslagvergoeding bij geen baan tijdens outplacement

Amotivatie (N=322)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,410	0,218		2,991	0,353		3,652	0,652	
Geslacht (man=2)	0,161	0,117	0,081	0,009	0,114	0,005	0,016	0,114	0,008
Dienstjaren	0,015	0,006	0,144*	0,016	0,005	0,155**	0,016	0,006	0,150**
Gemiddeld brutosalaris	-4,73E-05	0,000	-0,068	-3,94E-05	0,000	-0,057	-4,05E-05	0,000	-0,058
Werkbetrokkenheid				-0,361	0,062	-0,310***	-0,570	0,184	-0,489**
Verhoogde vergoeding				-0,193	0,110	-0,097	-0,695	0,431	-0,348
Verhoogde vergoeding*werkbetrokkenheid							0,159	0,132	0,322
F		3,199*			9,627***			8,276***	
Sig. F Change		0,024			0,000			0,229	
R ²		0,029			0,132			0,136	
R ² change		0,029			0,103			0,004	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Tot slot is de onafhankelijke variabele met betrekking tot de financiële prikkel om eerder een baan te vinden tijdens het outplacementtraject samen met werkbetrokkenheid in een regressieanalyse meegenomen. Onderstaande hypothesen liggen ten grondslag aan de bijbehorende regressieanalyses.

H5g-h: Het effect van een extra financiële vergoeding bij het eerder vinden van een baan tijdens het outplacementtraject op de autonome motivatie (H5g) en amotivatie (H5h) van outplacementkandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door de mate van werkbetrokkenheid.

Uit onderstaande tabellen 10 en 11 blijkt uit de modellen 2 dat werkbetrokkenheid weer een significante voorspeller is van zowel relatieve autonome motivatie ($B = ,729$ $p < ,01$) als amotivatie ($B = -,350$). De interactie-term van werkbetrokkenheid en de financiële prikkel regeling in modellen 2 daarentegen niet. Ook de Significant F Change laat zien dat beide modellen 3 geen betere voorspellers bevatten van (a)motivatie dan die in modellen 2 ($,939$ en $,115$).

Tabel 10 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en financiële prikkel eerder vinden baan tijdens outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=345)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,769	0,884		6,601	1,367		6,42	2,727	
Geslacht (man=2)	-1,242	0,475	-0,149**	-1,013	0,478	-0,121*	-1,01	0,481	-0,121*
Dienstjaren	-0,049	0,023	-0,112*	-0,052	0,023	-0,117*	-0,052	0,023	-0,117*
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,120*	0,000	0,000	0,108	0,000	0,000	0,108
Werkbetrokkenheid				0,729	0,265	0,148**	0,787	0,796	0,159
Financiële prikkel				-0,214	0,464	-0,025	-0,085	1,743	-0,010
Financiële prikkel*werkbetrokkenheid							-0,041	0,538	-0,019
F		4,392**			4,250***			3,533**	
Sig. F Change		0,005			0,021			0,939	
R ²		0,037			0,059			0,059	
R ² change		0,037			0,022			0,000	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Tabel 11 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term werkbetrokkenheid en financiële prikkel eerder vinden baan tijdens outplacement

Amotivatie (N=345)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,321	0,209		2,448	0,311		3,293	0,619	
Geslacht (man=2)	0,143	0,112	0,073	0,036	0,109	0,018	0,021	0,109	0,011
Dienstjaren	0,018	0,006	0,175***	0,019	0,005	0,183***	0,019	0,005	0,186***
Gemiddeld brutosalaris	-3,69E-05	0,000	-0,053	-1,62E-05	0,000	-0,023	-1,32E-05	0,000	-0,019
Werkbetrokkenheid				-0,350	0,060	-,299***	-0,619	0,181	-0,530***
Financiële prikkel				0,030	0,106	0,015	-0,573	0,396	-0,280
Financiële prikkel*werkbetrokkenheid							0,193	0,122	0,380
F		4,304**			9,575***			8,430***	
Sig. F Change		0,005			0,000			0,115	
R ²		0,036			0,124			0,130	
R ² change		0,036			0,087			0,006	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$

Opvallend is dat werkbetrokkenheid in model 3 van de regressieanalyse met relatieve autonome motivatie als afhankelijke variabele geen significante voorspeller meer blijkt te zijn van de verklaarde variantie in het model. De verklaarde variantie van model 3 is slechts gebaseerd op de controle-

variabelen geslacht en het aantal dienstjaren. Dit is niet het geval bij de regressieanalyse met amotivatie als afhankelijke variabele, waarbij werkbetrokkenheid in model nog steeds een significante voorspeller blijkt te zijn van amotivatie. Op basis van de hiervoor besproken twee tabellen, kunnen ook H5g en H5h worden verworpen.

Kortom kan er niet worden aangenomen dat werkbetrokkenheid een modererende variabele is in relatie tot de verschillende soorten vormen en regelingen van ontslagvergoedingen en (a)motivatie om een baan te zoeken tijdens het outplacementtraject.

4.3.2 Gepercipieerde externe inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt getoetst of gepercipieerde externe inzetbaarheid wél een modererende variabele is. Om bijbehorende opgestelde hypothesen al dan niet aan te kunnen nemen, is gepercipieerde externe inzetbaarheid in een interactie-term met de verschillende soorten ontslagvergoedingen toegevoegd aan de meervoudige regressieanalyses met betrekking tot (a)motivatie. De resultaten van de bijbehorende regressieanalyses voor H6a t/m H6h worden hierna achtereenvolgens gepresenteerd.

Ten eerste is voor H6a en H6b een meervoudige regressieanalyse uitgevoerd waarbij in model 2 gepercipieerde externe inzetbaarheid en de ontslagvergoeding variabele zijn toegevoegd. In model 3 zijn gepercipieerde externe inzetbaarheid en de variabele ontslagvergoeding samen opgenomen als één variabele. De interactie-term. Hieronder staan de bijbehorende hypothesen.

H6a-b Het effect van een ontslagvergoeding die na afloop van het outplacementtraject wordt uitgekeerd op de autonome motivatie (H6a) en amotivatie (H6b) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

In tabellen 12 en 13 staan de resultaten weergegeven van de meervoudige regressieanalyse. Ook hier blijkt dat het geslacht, het aantal dienstjaren en het gemiddelde brutosalair van outplacementkandidaten significante voorspellers zijn van relatieve autonome motivatie ($R^2 = ,036$). Voor amotivatie is weer alleen de variabele dienstjaren ($B = ,018$) een significante voorspeller voor amotivatie ($R^2 = ,037$)

Op basis van model 3 in beide tabellen kan worden geconcludeerd dat gepercipieerde externe inzetbaarheid geen modererende variabele is. De interactie-term is niet significant, waarnaast de Significant F Change aangeeft dat model 3 geen betere voorspellers bevatten van de (a)motivatie om al dan niet te zoeken naar een baan tijdens outplacement ($,985$). Net als bij het toetsen van H5a en H5b kan er een kanttekening worden geplaatst bij de kleine groep respondenten die geen ontslagvergoeding ontvangen na afloop van outplacement ($n=24$). Desondanks dienen H6a en H6b te worden verworpen.

Tabel 12 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en ontslagvergoeding na afloop outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,705	0,887		5,706	2,149		5,806	5,710	
Geslacht (man=2)	-1,204	0,478	-0,144*	-1,181	0,465	-0,141*	-1,181	0,466	-0,141*
Dienstjaren	-0,049	0,023	-0,111*	-0,022	0,023	-0,051	-0,022	0,023	-0,051
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,122*	0,000	0,000	0,084	0,000	0,000	0,084
Gep. Ext. Inzetb.				1,455	0,310	0,253***	1,421	1,793	0,247
Ontslagvergoeding				-0,637	0,854	-0,039	-0,690	2,919	-0,042
Ontslagvergoeding*Gep. Ext. Inzetb.							0,018	0,939	0,006
F		4,240**			7,349***			6,106***	
Sig. F Change		0,006			0,000			0,985	
R ²		0,036			0,098			0,098	
R ² change		0,036			0,062			0,000	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Tabel 13 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en ontslagvergoeding na afloop outplacement

Amotivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,327	0,210		1,563	0,516		1,448	1,371	
Geslacht (man=2)	0,141	0,113	0,071	0,142	0,112	,072	0,142	0,112	0,072
Dienstjaren	0,018	0,006	0,176***	0,014	0,006	0,132*	0,014	0,006	0,132*
Gemiddeld brutosalaris	-3,88E-05	0,000	-0,056	-1,95E-05	0,000	-0,028	-1,92E-05	0,000	-0,028
Gep. Ext. Inzetb.				-0,236	0,074	-0,174**	-0,198	0,431	-0,145
Ontslagvergoeding				0,231	0,205	0,060	0,292	0,701	0,076
Ontslagvergoeding*Gep. Ext. Inzetb.							-0,020	0,226	-0,031
F		4,325**			5,062***			4,207***	
Sig. F Change		0,005			0,003			0,928	
R ²		0,037			0,070			0,070	
R ² change		0,037			0,033			0,000	

*p < 0,05. **p < 0,01. *** p < 0,001

Ongeacht de verwerping van de hypothese, is er wel een andere opmerkelijke bevinding. De regressiemodellen waarin gepercipieerde externe inzetbaarheid en ontslagvergoeding als toegevoegde onafhankelijke variabelen zijn opgenomen, blijkt op basis van model 2 in beide tabellen wel significant te zijn (Sig. F Change= ,000 en ,003). Het al dan niet ontvangen van een ontslagvergoedingen blijkt hierbij geen significante voorspeller, wat de verwerping van H4a en H4b ondersteunt. Daarentegen blijkt gepercipieerde externe inzetbaarheid wel een significante voorspeller

is van relatieve autonome motivatie ($B= 1,455$ $p< ,001$) en amotivatie ($B= -0,236$ $p< ,01$). Deze bevinding is niet geheel onverwacht, aangezien in de correlatiematrix al viel te zien dat gepercipieerde externe inzetbaarheid, net als werkbetrokkenheid, positief correleert met relatieve autonome motivatie ($,28^{**}$). Aan de B valt af te lezen dat voor iedere punt hoger op de schaal van gepercipieerde externe inzetbaarheid, welke loopt van één tot vijf, iemands relatieve autonome motivatie stijgt met 1,455. Voor amotivatie geldt een daling van ,236 voor elke punt hoger op de schaal van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Echter, model 2 met gepercipieerde externe inzetbaarheid en $R^2 = ,098$ is geen sterke voorspeller. Slechts 9,8% van de relatieve autonome motivatie wordt voorspeld door iemands gepercipieerde externe inzetbaarheid. Voor de afhankelijke variabele amotivatie is dit zelfs slechts 7%.

Voor de respondenten die wél een ontslagvergoeding ontvangen na afloop van het outplacementtraject, zijn wederom meervoudige regressieanalyse met een opgenomen interactie-term uitgevoerd. De volgende hypothesen liggen aan deze analyses ten grondslag:

H6c-d Het effect van een verhoogde ontslagvergoeding op de autonome motivatie (H6c) en amotivatie (H6d) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

In onderstaande tabellen 14 en 15 staan de resultaten weergegeven van de meervoudige regressieanalyses waarin gepercipieerde externe inzetbaarheid en een hoge ontslagvergoeding als variabelen zijn toegevoegd aan model 2. Voor model 3 zijn gepercipieerde externe inzetbaarheid en de variabele ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule samen opgenomen als één variabele. De interactie-term. Op basis van model 2 kan weer worden geconcludeerd dat de hoogte van een ontslagvergoeding geen voorspeller is van relatieve autonome motivatie en amotivatie. Gepercipieerde externe inzetbaarheid daarentegen wel ($B= 1,480$ $p< ,05$). Opvallend is dat het aantal dienstjaren en gemiddeld brutosalaris geen significante voorspellers meer zijn van relatieve autonome motivatie in model 2, waarin de kantonrechtersformule ontslagvergoeding en gepercipieerde externe inzetbaarheid zijn opgenomen. Een verklaring kan liggen in een onderlinge sterke correlatie met de kantonrechtersformule en de controle-variabelen. De hoogte van de ontslagvergoeding wordt immers berekend aan de hand van het brutosalaris en het aantal gewogen dienstjaren.

Tabel 14 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en kantonrechtersformule ontslagvergoeding

Relatieve autonome motivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,705	0,887		3,903	1,369		9,755	2,846	
Geslacht (man=2)	-1,204	0,478	-0,144*	-1,162	0,464	-0,139*	-1,190	0,461	-0,142**
Dienstjaren	-0,049	0,023	-0,111*	-0,027	0,024	-0,061	-0,027	0,024	-0,062
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,122*	0,000	0,000	0,079	0,000	0,000	0,080
Gep. Ext. Inzetb.				1,480	0,309	0,257***	-0,628	0,951	-0,109
Kantonrechtersformule				0,393	0,445	0,047	-3,421	1,688	-0,408*
Kantonrechtersformule*Gep. Ext. Inzetb.							1,388	0,593	0,582*
F		4,240**			7,399***			7,160***	
Sig. F Change		0,006			0,000			0,020	
R ²		0,036			0,099			0,113	
R change ²		0,036			0,063			0,014	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Tabel 15 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en kantonrechtersformule ontslagvergoeding

Amotivatie (N=343)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,327	0,210		1,842	0,329		0,251	0,681	
Geslacht (man=2)	0,141	0,113	0,071	0,132	0,111	0,067	0,139	0,110	0,070
Dienstjaren	0,018	0,006	0,176***	0,013	0,006	0,123*	0,013	0,006	0,124*
Gemiddeld brutosalaris	-3,88E-05	0,000	-0,056	-2,92E-05	0,000	-0,042	-3,04E-05	0,000	-0,044
Gep. Ext. Inzetb.				-0,239	0,074	-0,176***	0,334	0,228	0,245
Kantonrechtersformule				0,153	0,107	0,077	1,190	0,404	0,600**
Kantonrechtersformule*Gep. Ext. Inzetb.							-0,377	0,142	-0,669**
F		4,325**			5,228***			5,613***	
Sig. F Change		0,005			0,002			0,008	
R ²		0,037			0,072			0,091	
R change ²		0,037			0,035			0,019	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Verder valt in de tabel af te lezen dat model 3 voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie de beste voorspellers bevatten ten opzichte van de andere modellen (Sig. F Change= ,020 en ,008). Het verkrijgen van een ontslagvergoeding aan de hand van de kantonrechtersformule blijkt in beide modellen 3 een significante voorspeller voor relatieve autonome motivatie (p< ,05). In tegenstelling tot in model 2. Opvallend is dat gepercipieerde externe inzetbaarheid op zichzelf geen significante voorspeller meer blijkt te zijn in beide modellen 3. De interactie-term daarentegen geeft wel een significant verband aan in beide modellen 3 (p< ,05). Voor relatieve autonome motivatie B= 1,388 (p<0,05) en voor amotivatie B= -,377 (p< ,01).

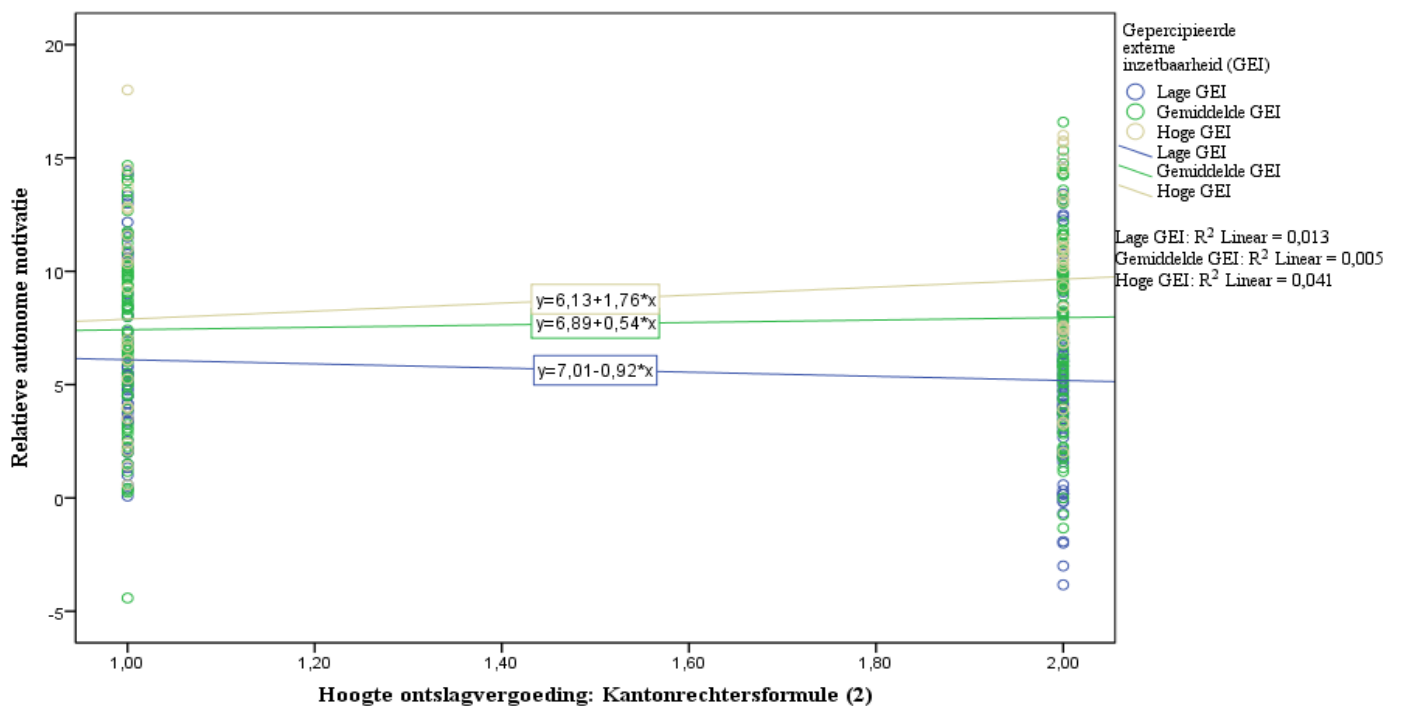
Om te kunnen beoordelen hoe het interactie-effect geïnterpreteerd dient te worden, is er een *scatterplot* gemaakt in SPSS op basis van de verschillende scores die respondenten hebben gegeven op de 5-punt meetschaal van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen respondenten met een gemiddeld lage score op gepercipieerde externe inzetbaarheid (1 of 2), een gemiddeld neutrale score (3) en een gemiddeld hoge score (4 of 5). In onderstaande tabel 16 staan de frequenties weergegeven per zogenaamde groep gepercipieerde externe inzetbaarheid (GEI).

Tabel 16 Frequenties scores Gepercipieerde Externe Inzetbaarheid (GEI)

	Frequentie	%	Valide %	Cumulatieve %
Lage GEI	135	38,5	38,5	38,5
Neutrale GEI	165	47,0	47,0	85,5
Hoge GEI	51	14,5	14,5	100,0
Totaal	351	100,0	100,0	

Zoals al eerder bevonden schatten de respondenten hun externe inzetbaarheid overwegend laag tot neutraal in. In onderstaande figuur 3 staat de mate van relatieve motivatie weergegeven op de Y-as waarbij de X-as staat voor zowel de transitievergoeding (1) als de kantonrechttersformule (2).

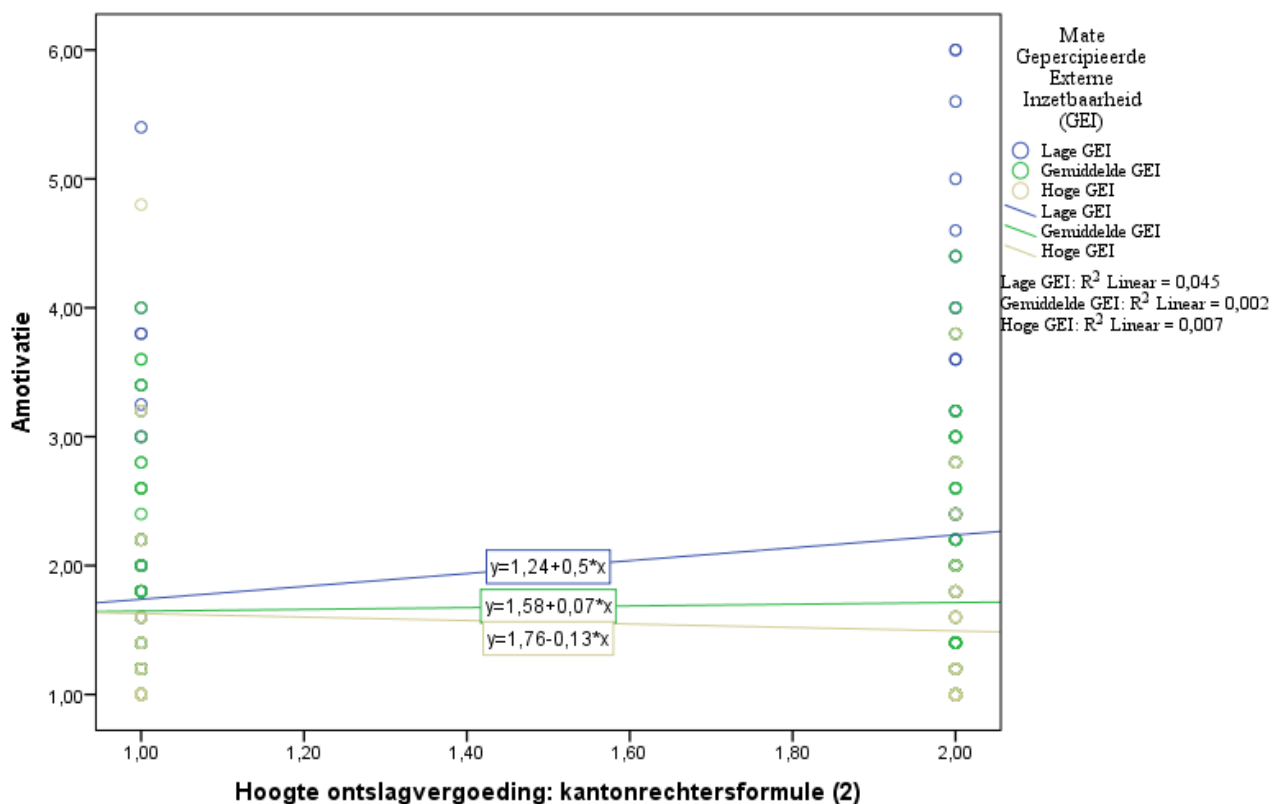
Het interactie-effect van gepercipieerde externe inzetbaarheid en de hoogte van de ontslagvergoeding is grafisch per categorie gepercipieerde externe inzetbaarheid weergegeven.



Figuur 3 Scatterplot Interactie-effect Gepercipieerde Externe Inzetbaarheid en hoogte ontslagvergoeding

Te zien valt dat de score op relatieve autonome motivatie van respondenten die hun externe inzetbaarheid laag inschatten lager is indien zij een (hoge) ontslagvergoeding ontvangen volgens de kantonrechtersformule. R^2 voor lage gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,013, waarbij de correlatie neerkomt op $R = ,11$. Respondenten die hun externe inzetbaarheid daarentegen hoog inschatten blijken enerzijds al relatief autonomer gemotiveerd te zijn dan mensen met een lage gepercipieerde externe inzetbaarheid, maar deze relatie neemt toe indien zij een (hoge) ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule ontvangen. R^2 voor respondenten met hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid is 0,041 wat uitkomt op een positieve correlatie van ,20. Hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid blijkt een buffer te zijn voor het effect wat een hoge ontslagvergoeding heeft op de relatieve autonome motivatie van outplacementkandidaten.

Voor de afhankelijke variabele amotivatie is ook een *scatterplot* gemaakt in SPSS op basis van de verschillende scores die respondenten hebben gegeven op de 5-punt meetschaal van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Op de Y-as staan de scores op amotivatie weergegeven, waarbij geldt: hoe hoger de score, hoe hoger de amotivatie.



Figuur 4 Scatterplot Interactie-effect Gepercipieerde Externe Inzetbaarheid en hoogte ontslagvergoeding

Te zien valt dat de score op amotivatie van respondenten die hun externe inzetbaarheid laag inschatten hoger is indien zij een (hoge) ontslagvergoeding ontvangen volgens de kantonrechtersformule. R^2 voor lage gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,045, waarbij de correlatie neerkomt op $R = ,21$.

Respondenten die hun externe inzetbaarheid daarentegen hoog inschatten blijken enerzijds overwegend al niet geamotiveerd te zijn om een baan te zoeken dan mensen met een lage gepercipieerde externe inzetbaarheid, maar deze relatie neemt af indien zij een (hoge) ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule ontvangen. R^2 voor respondenten met hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,007 wat uitkomt op een positieve correlatie van ,08. Geconcludeerd kan worden dat de relatie tussen de hoogte van de ontslagvergoeding en de relatieve autonome motivatie en amotivatie van de respondenten bestaat indien er ook wordt gekeken naar iemands gepercipieerde externe inzetbaarheid. De sterkte van deze relatie neemt voor relatieve autonome motivatie lichtelijk toe wanneer de gepercipieerde externe inzetbaarheid hoog is. Voor amotivatie valt het omgekeerde effect te zien. Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen H6c en H6d worden aangenomen.

Om te toetsen of gepercipieerde externe inzetbaarheid ook een modererende variabele is in relatie tot het al dan niet krijgen van een verhoogde ontslagvergoeding indien er geen baan wordt gevonden tijdens het outplacementtraject, zijn meervoudige regressieanalyses met betrekking tot (a)motivatie uitgevoerd. Aan de hand van deze analyses kunnen de volgende hypothesen worden getoetst.

H6e-f Het effect van een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule op de autonome motivatie (H6e) en amotivatie (H6f) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

In onderstaande tabellen 17 en 18 staan de resultaten weergegeven van de meervoudige regressieanalyses waarin gepercipieerde externe inzetbaarheid en de onafhankelijke variabele verhoogde ontslagvergoeding zijn toegevoegd aan het 2^e model voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie. In model 3 zijn gepercipieerde externe inzetbaarheid en de variabele verhoogde ontslagvergoeding samen opgenomen als één variabele. De interactie-term.

Op basis van model 2 kan weer worden geconcludeerd dat gepercipieerde externe inzetbaarheid en geslacht significante voorspellers zijn van relatieve autonome motivatie ($p < ,05$ en $p < ,001$). Opvallend is dat variabele ‘verhoogde ontslagvergoeding’ een significante positieve voorspeller wordt van relatieve autonome motivatie en amotivatie in model 3 ($P < ,05$ en $p < ,01$). Tegen de verwachtingen in van de verworpen hypothese 1c stijgt iemands score op relatieve autonome motivatie met 4,1 indien er een regeling in zijn/haar ontslagvoorzieningen is opgenomen dat de ontslagvergoeding wordt verhoogd indien er geen baan wordt gevonden tijdens outplacement. Dit positieve verband is echter niet zichtbaar bij de interactie-term in model 3 ($B = -1,868$).

De Significant F Change geeft aan dat model 3 in de regressieanalyses voor beide afhankelijke variabelen de sterkste voorspellers bevatten (Sig. F Change= ,004 en ,000).

Tabel 17 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en verhoogde ontslagvergoeding bij geen gevonden baan tijdens outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=322)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,385	0,919		3,609	1,569		-3,566	2,925	
Geslacht (man=2)	-1,316	0,493	-0,156**	-1,196	0,485	-0,142*	-1,154	0,480	-0,137*
Dienstjaren	-0,039	0,024	-0,088	-0,016	0,024	-0,037	-0,016	0,024	-0,037
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,144**	0,000	0,000	0,109	0,000	0,000	0,108
Gep. Ext. Inzetb.				1,484	0,331	0,249***	4,100	0,962	0,687***
Verhoogde ontslagverg.				0,284	0,475	0,033	5,342	1,810	0,630**
Verhoogde ontslagverg.*Gep. Ext. Inzetb.							-1,868	0,645	-,733**
F		4,280**			6,779***			7,177***	
Sig. F Change		0,006			0,000			0,004	
R ²		0,039			0,097			0,120	
R ² change		0,039			0,058			0,023	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Tabel 18 Regressieanalyse voor amotivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en verhoogde ontslagvergoeding bij geen gevonden baan tijdens outplacement

Amotivatie (N=322)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,410	0,218		2,502	0,377		5,017	0,691	
Geslacht (man=2)	0,161	0,117	0,081	0,115	0,116	0,058	0,100	0,113	0,050
Dienstjaren	0,015	0,006	,144**	0,012	0,006	0,114*	0,012	0,006	0,113*
Gemiddeld brutosalaris	-4,73E-05	0,000	-0,068	-4,24E-05	0,000	-0,061	-4,08E-05	0,000	-0,059
Gep. Ext. Inzetb.				-0,244	0,080	-0,173**	-1,161	0,227	-0,824***
Verhoogde ontslagverg.				-0,218	0,114	-0,109	-1,991	0,428	-0,995***
Verhoogde ontslagverg.*Gep. Ext. Inzetb.							0,655	0,153	1,089***
F		3,199*			4,560***			7,080***	
Sig. F Change		0,024			0,002			0,000	
R ²		0,029			0,067			0,119	
R ² change		0,029			0,038			0,052	

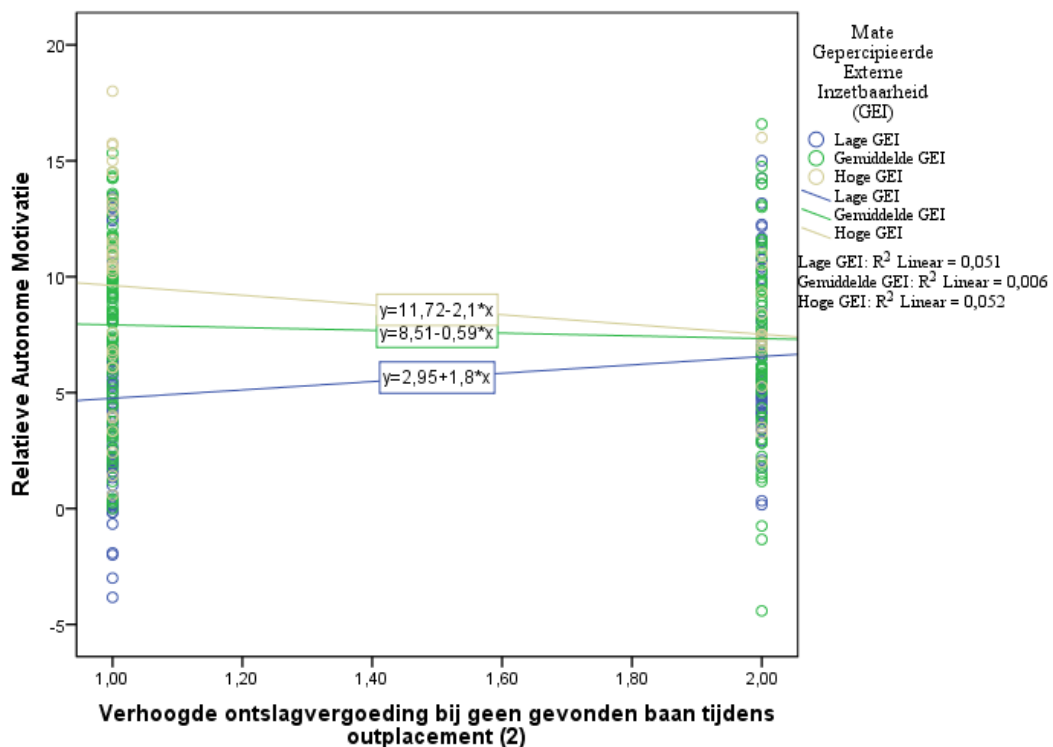
* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Voor amotivatie is het tegenoverstelde verschijnsel zichtbaar, waarbij amotivatie volgens model 2 minder wordt indien er een verhoogde ontslagvergoeding voor iemand in het vershiet ligt indien er geen baan tijdens outplacement wordt gevonden. Bij de interactie-term in model 3 is de waarde van B 0,655, wat een tegengestelde relatie aangeeft.

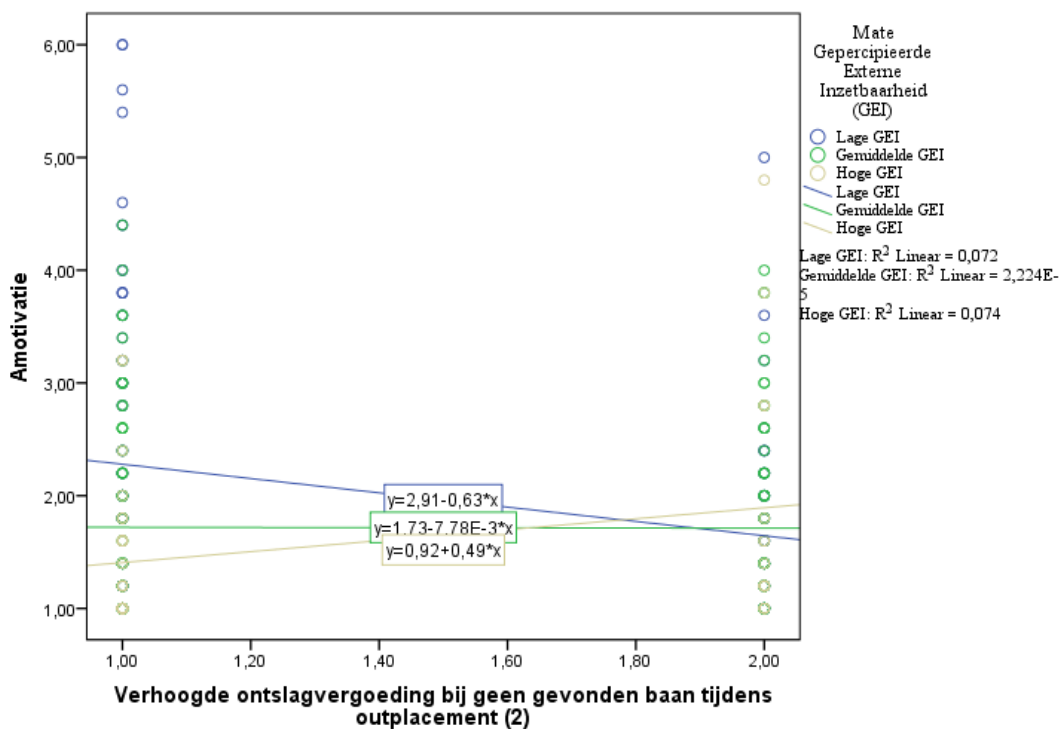
Aan de hand van de *scatterplots* voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie wordt duidelijk dat de oorspronkelijke verwachting toch uitkomt.

In figuur 5 en 6 staan de scatterplots per afhankelijke variabele weergegeven. Te zien valt dat de score op relatieve autonome motivatie van respondenten die hun externe inzetbaarheid laag inschatten wel hoger en daarmee autonom is indien zij weten dat hun ontslagvergoeding zal worden verhoogd wanneer zij tijdens het outplacementtraject geen baan vinden. R^2 voor lage gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,051, waarbij de correlatie neerkomt op $R = ,23$. Bij respondenten die hun externe inzetbaarheid hoog inschatten ligt de relatieve autonome motivatie echter lager indien zij weten dat de ontslagvergoeding zal worden verhoogd indien zij geen baan vinden tijdens outplacement. R^2 voor respondenten met hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,041 wat uitkomt op een correlatie van ,23.

Bij de afhankelijke variabele amotivatie is een dergelijk effect ook waarneembaar, maar dan omgekeerd. De respondenten die hun externe inzetbaarheid laag inschatten, scoren minder hoog op amotivatie indien zij weten een verhoogde ontslagvergoeding te krijgen indien zij geen baan vinden tijdens het outplacementtraject. R^2 voor lage gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,072, waarbij de correlatie neerkomt op $R = ,27$. De scores op amotivatie van respondenten die hun externe inzetbaarheid daarentegen hoog inschatten blijken hoger te zijn dan van de respondenten die weten dat ze extra geld krijgen indien er geen baan wordt gevonden tijdens outplacement. R^2 voor respondenten met hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid is ,074 wat uitkomt op een positieve correlatie van ,27. Geconcludeerd kan worden dat de relatie tussen de weet van een verhoogde ontslagvergoeding indien er geen baan wordt gevonden en de relatieve autonome motivatie en amotivatie van de respondenten bestaat indien er ook wordt gekeken naar iemands gepercipieerde externe inzetbaarheid. Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen H6e en H6f worden aangenomen.



Figuur 5 Scatterplot Interactie-effect Gepercipieerde Externe Inzetbaarheid en verhoogde ontslagvergoeding



Figuur 6 Scatterplot Interactie-effect Gepercipieerde Externe Inzetbaarheid en verhoogde ontslagvergoeding

Tot slot is gekeken of gepercipieerde externe inzetbaarheid ook een modererende variabele betreft in het geval respondenten een extra financiële vergoeding vanuit de ontslagvoorzieningen ontvangen indien zij vroegtijdig een nieuwe baan vinden tijdens het outplacementtraject. Meervoudige regressieanalyses met betrekking tot (a) motivatie zijn uitgevoerd. Aan de hand van deze analyses kan de volgende hypothese worden getoetst.

H6g-h Het effect van een extra vergoeding wanneer er eerder een baan wordt gevonden op de autonome motivatie (H6g) en amotivatie (H6h) van kandidaten om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, wordt gemodereerd door een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

In onderstaande tabellen 19 en 20 staan de resultaten van de regressieanalyses met de interactie-term weergegeven. Model 3 voor beide afhankelijke variabelen geeft aan dat de interactie-term niet significant is, wat erop duidt dat gepercipieerde externe inzetbaarheid geen modererende variabele is in het geval men een extra financiële vergoeding krijgt bij het eerder vinden van een baan tijdens outplacement.

Tabel 19 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en financiële prikkel vroegtijdig vinden baan tijdens outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=345)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,769	0,884		4,727	1,331		3,031	2,704	
Geslacht (man=2)	-1,242	0,475	-0,149**	-1,193	0,460	-0,143**	-1,196	0,460	-0,143**
Dienstjaren	-0,049	0,023	-0,112*	-0,023	0,023	-0,053	-0,023	0,023	-0,051
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,120*	0,000	0,000	0,087	0,000	0,000	0,088
Gep. Ext. Inzetb.				1,545	0,308	0,269***	2,154	0,900	0,374*
Financiële prikkel				-0,379	0,454	-0,044	0,867	1,787	0,100
Financiële prikkel*Gep. Ext. Inzetb.							-0,448	0,621	-0,191
F		4,392**			7,894***			6,655***	
Sig. F Change		0,005			0,000			0,472	
R ²		0,037			0,104			0,106	
R ² change		0,037			0,067			0,001	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Tabel 20 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met interactie-term gepercipieerde externe inzetbaarheid en financiële prikkel vroegtijdig vinden baan tijdens outplacement

Amotivatie (N=345)									
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,321	0,209		1,968	0,321		2,111	0,652	
Geslacht (man=2)	0,143	0,112	0,073	0,135	0,111	0,069	0,136	0,111	0,069
Dienstjaren	0,018	0,006	0,175***	0,014	0,006	0,134*	0,014	0,006	0,133*
Gemiddeld brutosalaris	-3,69E-05	0,000	-0,053	-2,15E-05	0,000	-0,031	-2,18E-05	0,000	-0,032
Gep. Ext. Inzetb.				-0,248	0,074	-0,183***	-0,300	0,217	-0,220
Financiële prikkel				0,063	0,109	0,031	-0,042	0,431	-0,021
Financiële prikkel*Gep. Ext. Inzetb.							0,038	0,150	0,068
F		4,304**			4,916***			4,095***	
Sig. F Change		0,005			0,004			0,802	
R ²		0,036			0,068			0,068	
R ² change		0,036			0,031			0,000	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Gepercipieerde externe inzetbaarheid blijkt in beide modellen 2 een significante voorspeller van relatieve autonome motivatie en amotivatie (B= 1,545 en B= -,248). De financiële prikkel variabele daarentegen niet. Model 2 blijkt voor beide afhankelijke variabele de beste voorspeller te zijn (Sig. F Change= ,000 en ,004). H6g en H6h kunnen op basis van bovengenoemde bevindingen desalniettemin niet worden aangenomen en worden hierom verworpen.

4.4 Toetsende resultaten: *Three-way* interacties

In de vorige subparagraaf is ondervonden dat gepercipieerde externe inzetbaarheid een modererende variabele is met betrekking tot het verband tussen de hoogte van een ontslagvergoeding en (a)motivatie om een baan tijdens outplacement te zoeken. Deze bevinding is ook gedaan voor het verband tussen een verhoogde ontslagvergoeding indien er geen baan wordt gevonden tijdens outplacement en (a)motivatie. De resterende hypothesen (H7 a t/m d) betreffen verwachtingen waarin leeftijd als een extra modererende variabele fungeert. Dit wordt ook wel een *three-way* interactie genoemd. Een *three-way* interactie verwijst naar een derde variabele die de modererende variabele op het hoofdverband modereert. Aangezien H6a en H6b en H6g en H6h zijn verworpen, kunnen onderstaande H7a, H7b en H7g en H7h automatisch niet worden aangenomen en zijn daarom ook niet getest.

H7a-b: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een ontslagvergoeding en de autonome motivatie (H7a) en amotivatie (H7b) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd.

H7g-h: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een extra financiële vergoeding wanneer er eerder een baan wordt gevonden en de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd

In tabellen 21 en 22 staan de resultaten van meervoudige regressieanalyses met betrekking tot de volgende hypothesen H7c en H7d.

H7c-d: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een verhoogde ontslagvergoeding en de autonome motivatie (H7c) en amotivatie (H7d) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemodereerd door leeftijd.

Te zien valt dat de interactie-term met gepercipieerde externe inzetbaarheid en de hoge ontslagvergoeding een significante voorspeller is voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie (model 3). In model 4 is leeftijd aan deze interactie-term met zowel gepercipieerde externe inzetbaarheid als hoge ontslagvergoeding toegevoegd. Deze voorspeller blijkt niet significant. Model 3 met $R^2 = ,119$ bevat nog steeds de beste voorspeller voor (a)motivatie. De rol van leeftijd kan in deze niet in kaart worden gebracht waardoor onderstaande hypothese verworpen dient te worden.

Tabel 20 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met three-way interactie-termen met gepercipieerde externe inzetbaarheid, leeftijd en hoogte ontslagvergoeding

Relatieve autonome motivatie (N=343)												
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,705	0,887		2,415	2,141		1,180	9,117		2,048	21,750	
Geslacht (man=2)	-1,204	0,478	-0,144	-1,215	0,467	-0,145	-1,262	0,466	-,151**	-1,261	0,466	-0,151
Dienstjaren	-0,049	0,023	-0,111	-0,040	0,028	-0,090	-0,040	0,028	-0,092	-0,041	0,028	-0,092
Gemiddeld brutosalaris	0,000	0,000	0,122*	0,000	0,000	0,073	0,000	0,000	0,076	0,000	0,000	0,075
Leeftijd				0,034	0,038	0,059	0,182	0,170	0,312	0,164	0,442	0,281
Gep. Ext. Inzetb.				1,560	0,321	0,271***	1,662	2,299	0,289	1,351	7,433	0,235
Hoge ontslagvergoeding* Gep. Ext. Inzetb.							1,405	0,632	0,589*	1,597	4,416	0,670
Hoge ontslagvergoeding* leeftijd							-0,013	0,066	-0,086	-0,002	0,259	-0,014
Hoge ontslagvergoeding* Gep. Ext. Inzetb.*leeftijd										-0,004	0,091	-0,082
F		4,240**			6,299***			4,976***			4,465***	
Sig. F Change		0,006			0,000			0,088			0,965	
R ²		0,036			0,101			0,119			0,119	
R ² change		0,036			0,065			0,017			0,000	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

Tabel 21 Regressieanalyse voor amotivatie met three-way interactie-termen met gepercipieerde externe inzetbaarheid, leeftijd en hoogte ontslagvergoeding

Amotivatie (N=343)												
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,327	0,210		0,573	0,506		-4,244	2,135		-3,006	5,094	
Geslacht (man=2)	0,141	0,113	0,071	0,087	0,111	0,044	0,084	0,109	0,043	0,085	0,109	0,043
Dienstjaren	0,018	0,006	0,176***	0,002	0,007	0,019	0,002	0,006	0,016	0,002	0,006	0,015
Gemiddeld brutosalaris	-3,88E-05	0,000	-0,056	-4,36E-05	0,000	-0,063	-4,39E-05	0,000	-0,064	-4,44E-05	0,000	-0,064
Leeftijd				0,029	0,009	0,212***	0,098	0,040	0,714*	0,073	0,104	0,528
Gep. Ext. Inzetb.				-0,171	0,076	-0,126*	1,558	0,538	1,144**	1,115	1,741	0,819
Hoge ontslagvergoeding				0,166	0,105	0,084	1,156	0,955	0,583	0,395	2,996	0,199
Gep. Ext. Inzetb.*leeftijd							-0,025	0,010	-0,867*	-0,016	0,036	-0,546
Hoge ontslagvergoeding* Gep. Ext. Inzetb.							-0,347	0,148	-0,615*	-0,073	1,034	-0,129
Hoge ontslagvergoeding* Leeftijd							-0,001	0,015	-0,015	0,015	0,061	0,422
Hoge ontslagvergoeding* Gep. Ext. Inzetb.*leeftijd										-0,006	0,021	-0,496
F		4,325**			6,256***			5,769***			5,185***	
Sig. F Change		0,005			0,000			0,005			0,789	
R ²		0,037			0,100			0,135			0,135	
R ² change		0,037			0,064			0,034			0,000	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

In tabellen 22 en 23 staan de resultaten weergegeven van de regressieanalyses met betrekking tot de laatste hypothesen.

H7e-f: Het modererende effect van hoge gepercipieerde externe inzetbaarheid op het verband tussen een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule en de autonome motivatie (H7e) en amotivatie (H7f) van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan, wordt gemedereerd door leeftijd.

Ook hieruit valt af te lezen dat de interactie-term met gepercipieerde externe inzetbaarheid en een verhoogde ontslagvergoeding indien er geen baan wordt gevonden tijdens outplacement een significante voorspeller is voor zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie (model 3).

Opvallend is dat de interactie-term met leeftijd en gepercipieerde externe inzetbaarheid, samen met leeftijd en gepercipieerde externe inzetbaarheid, voor het eerst óók een significante voorspeller blijkt van amotivatie ($B = -.023$ $p < .05$). Hoewel het er niet toe leidt dat H7c kan worden aangenomen geeft het wel inzicht in andere factoren die invloed hebben op de amotivatie van outplacementkandidaten.

De interactie-term waarbij leeftijd als derde variabele is toegevoegd in beide modellen 4 blijkt wederom geen significante voorspeller van zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie.

Hypothesen H7e en H7g kunnen hierom niet worden aangenomen en worden verworpen.

Tabel 22 Regressieanalyse voor relatieve autonome motivatie met three-way interactie-termen met gepercipieerde externe inzetbaarheid, leeftijd en verhoogde ontslagvergoeding bij geen baan tijdens outplacement

Relatieve autonome motivatie (N=322)												
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	8,385	0,919		2,060	2,316		-7,591	9,154		19,705	19,987	
Geslacht (man=2)	-1,316	0,493	-0,156**	-1,246	0,488	-0,148*	-1,241	0,483	-0,147*	-1,219	0,482	-0,145*
Dienstjaren	-0,039	0,024	-0,088	-0,029	0,028	-0,066	-0,038	0,028	-0,086	-0,041	0,028	-0,092
Gemiddeld brutosalair	0,000	0,000	0,144*	0,000	0,000	0,103	0,000	0,000	0,102	0,000	0,000	0,094
Leeftijd				0,035	0,039	0,061	0,083	0,164	0,141	-0,476	0,399	-0,813
Gep. Ext. Inzetz.				1,568	0,344	0,263***	6,025	2,566	1,009*	-3,975	6,998	-0,666
Verhoogde ontslagverg.				0,294	0,476	0,035	3,040	4,208	0,359	-17,395	13,956	-2,052
Verhoogde ontslagverg.*Gep. Ext. Inzetz.							-1,929	0,681	-0,758**	5,560	4,925	2,183
Verhoogde ontslagverg.* leeftijd							0,053	0,069	0,324	0,474	0,283	2,897
Gep. Ext. Inzetz.*leeftijd							-0,036	0,048	-0,288	0,172	0,143	1,372
Gep. Ext. Inzetz.*leeftijd* verhoogde ontslagverg.										-0,156	0,101	-2,972
F		4,280**			5,784***			5,157***			4,897***	
Sig. F Change		0,006			0,000			0,014			0,126	
R ²		0,039			0,099			0,129			0,136	
R change ²		0,039			0,060			0,030			0,007	

* $p < 0,05$. ** $p < 0,01$. *** $p < 0,001$.

Tabel 23 Regressieanalyse voor amotivatie met three-way interactie-termen met gepercipieerde externe inzetbaarheid, leeftijd en verhoogde ontslagvergoeding bij geen baan tijdens outplacement

Amotivatie (N=322)												
Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta	B	SE	Beta
(Constant)	1,410	0,218		1,241	0,548		0,992	2,138		-3,777	4,677	
Geslacht (man=2)	0,161	0,117	0,081	0,074	0,116	0,037	0,065	0,113	0,033	0,061	0,113	0,031
Dienstjaren	0,015	0,006	0,144**	0,001	0,007	0,013	0,003	0,007	0,029	0,004	0,007	0,034
Gemiddeld brutosalaris	-4,73E-05	0,000	-0,068	-5,70E-05	0,000	-0,082	-4,85E-05	0,000	-0,070	-4,47E-05	0,000	-0,064
Leeftijd				0,029	0,009	0,209**	0,078	0,038	0,567*	0,176	0,093	1,273
Gep. Ext. Inzetb.				-0,176	0,081	-0,125*	0,117	0,599	0,083	1,865	1,638	1,323
Verhoogde ontslagverg.				-0,209	0,113	-0,105	-2,031	0,983	-1,015*	1,539	3,266	0,769
Verhoogde ontslagverg.* Gep. Ext. Inzetb.							0,585	0,159	0,973***	-0,723	1,152	-1,203
Verhoogde ontslagverg.* leeftijd							0,006	0,016	0,148	-0,068	0,066	-1,756
Gep. Ext. Inzetb.*leeftijd							-0,023	0,011	-0,794*	-0,060	0,034	-2,022
Gep. Ext. Inzetb.*leeftijd* verhoogde ontslagverg.										0,027	0,024	2,200
F		3,199*			5,538***			6,011***			5,547***	
Sig. F Change		0,024			0,000			0,000			0,253	
R ²		0,029			0,095			0,148			0,151	
R ² change		0,029			0,066			0,052			0,004	

* p < 0,05. ** p < 0,01. *** p < 0,001.

5. Discussie en conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt ingegaan op de betekenis van de resultaten voor de opgestelde hypothesen en het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De verschillende hypothesen die zijn getest om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag konden veelal niet worden aangenomen. Mogelijke verklaringen voor deze verwerpingen worden tevens besproken in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk. Verder worden theoretische en praktische implicaties besproken van de resultaten. De beperkingen van het onderzoek worden vervolgens benoemd, waaruit aanbevelingen voor vervolgonderzoek vloeien. Het hoofdstuk eindigt met een algehele conclusie.

5.1 Evaluatie hypothesen en bevindingen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn analyses gedaan voor de verschillende soorten ontslagvergoedingen en regelingen die hier betrekking op hebben. Zo is gekeken naar effect van het krijgen van een ontslagvergoeding (H1a-b) op de relatieve autonome motivatie en amotivatie van outplacementkandidaten. Ook is getest of de hoogte van de ontslagvergoeding (H2a-b) een effect heeft op beide vormen van motivatie. Verder zijn twee regelingen die in sociale plannen opgenomen kunnen worden in ogenschouw genomen. De ene regeling doet de ontslagvergoeding verhogen indien er geen baan tijdens outplacement wordt gevonden (H3a-b) en de andere regeling verstrekt juist een aanvullende vergoeding indien er eerder een baan wordt gevonden tijdens outplacement (H4a-b). Tegen de verwachtingen in is er geen direct verband gevonden tussen de bovengenoemde vormen en regelingen van de ontslagvergoeding en zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie van outplacementkandidaten. De eerste vier verwachtingen konden hierom niet worden bevestigd.

Dit is een opmerkelijke bevinding aangezien alle voorgaande wetenschappelijke en empirische onderzoeken er op wijzen dat monetaire beloningen een negatieve impact hebben op autonome motivatie om te presteren (zie onder andere Deci et al. 1999). Hoewel extrinsieke beloningen volgens de overzichtsstudie van Deci et al. (1999) gedrag wel kunnen sturen en onder controle kunnen houden, is er ook geen positieve relatie met relatieve autonome motivatie of amotivatie gevonden. Op basis van de bevindingen zijn hypothesen H1 tot en met H4 verworpen. Verklaringen zouden kunnen liggen in het feit dat het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven autonoom gemotiveerd te zijn om inzet te tonen tijdens het outplacementtraject. Met een gemiddelde score van 5,39 (SD=1,115) zijn respondenten van Randstad HR Solutions voornamelijk vanuit identificatie gemotiveerd om op zoek te gaan naar een nieuwe baan.

Naast het testen van de hoofdverbanden, zijn regressieanalyses uitgevoerd om de aanwezigheid van de modererende variabelen te onderzoeken. Dit was mogelijk omdat bij een dergelijke meervoudige regressieanalyse met interactie-term geen onderscheid wordt gemaakt door SPSS tussen de onafhankelijke en modererende variabele. Ten eerste is gecontroleerd voor de veronderstelde moderator ‘werkbetrokkenheid’ (H5a t/m 5h). Op basis van de *expectancy-value theory* (EVT) van Vroom (1964) werd werkbetrokkenheid gekoppeld aan het doel om tijdens het

outplacementtraject een baan te vinden. Verwacht werd dat een hoge mate van werkbetrokkenheid effect zou hebben op de relatie tussen de verschillende vormen van de ontslagvergoeding en (a)motivatie. Onder meer omdat in eerder onderzoek onder outplacementkandidaten is gebleken dat werkbetrokkenheid een belangrijke drijfveer is voor werkzoekgedrag en een impuls geeft aan de motivatie om te zoeken naar een baan (De Coen et al., 2007). De interactie-term werd in de regressieanalyses echter in geen van de gevallen als significante voorspeller weergegeven. Een omgekeerd effect werd geenszins gevonden. H5a tot en met 5h konden niet worden aangenomen en zijn allen verworpen. Een verklaring zou kunnen liggen bij de vrij stellige items waarmee werkbetrokkenheid is gemeten. Deze items hebben er mogelijk voor gezorgd dat de respondenten overwegend neutrale scores hebben gegeven voor deze schaal. Een replica van deze studie zou gebruik kunnen maken van andere meetschalen van werkbetrokkenheid, om deze bevindingen verder te onderzoeken.

Gepercipieerde externe inzetbaarheid is in sommige gevallen wel een modererende variabele gebleken. Zo bevatte het model met de interactie-term met de hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule de beste significante voorspellers voor relatieve autonome motivatie en amotivatie. Op basis van de *expectancy-value theory (EVT)* van Vroom (1964) werd gepercipieerde externe inzetbaarheid gekoppeld aan verwachtingen om het doel om tijdens het outplacementtraject een baan te vinden te halen. Een hogere mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid bleek uit eerder onderzoek al een drijfveer voor werkzoekgedrag onder outplacementkandidaten (De Coen et al., 2007). Met het significante interactie-effect konden H6b en H6c worden aangenomen.

De *scatterplot* gaf aan dat een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule bij de aanwezigheid van lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid een negatief effect heeft op de relatieve autonome motivatie van outplacementkandidaten. Respondenten die hun externe inzetbaarheid daarentegen hoog inschatten blijken enerzijds al autonomer gemotiveerd te zijn dan mensen met een lage gepercipieerde externe inzetbaarheid. Anderzijds zijn zij nog autonomer in hun motivatie indien zij een (hoge) ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule ontvangen. Het veronderstelde *crowding-out* effect van monetaire beloningen op autonome motivatie volgens Frey en Jegen (2001), blijkt dus enkel op te gaan voor outplacementkandidaten met een lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Bij de outplacementkandidaten met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid is daarentegen sprake van een *crowding-in* effect. Bij dit effect hebben externe hoge beloningen juist een stimulerende en daarmee gewenst effect op autonome motivatie (Frey, 1998, p. 11). De *scatterplot* voor amotivatie versterkt dit beeld, daar outplacementkandidaten met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid aanzienlijk lager scoren op amotivatie indien zij een ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule ontvangen.

Gepercipieerde externe inzetbaarheid blijkt ook een modererende variabele te zijn in de relatie tussen outplacementkandidaten die na afloop van het outplacementtraject een verhoogde ontslagvergoeding ontvangen wanneer zij geen baan vinden tijdens outplacement en (a)motivatie

(H6e-f). Met het significante interactie-effect konden H6d en H6e worden aangenomen.

Op basis van de *scatterplots* kon worden geconcludeerd dat de regeling die de ontslagvergoeding verhoogt indien er geen baan tijdens outplacement wordt gevonden, ook een negatief effect heeft op de relatieve autonome motivatie van outplacementkandidaten om een baan te zoeken. Dit is in lijn met de gestelde verwachtingen op basis van de overzichtsstudie van Deci et al. (1999). Vooraf bekende beloningen/vergoedingen ondermijnen volgens deze verwachtingen de intrinsieke motivatie. De richting van het interactie-effect geeft echter weer dat dit enkel het geval is in combinatie met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Outplacementkandidaten met een lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid, blijken juist autonomer gemotiveerd wanneer ze een verhoogde ontslagvergoeding krijgen als er geen baan wordt gevonden tijdens het traject. Dit is een opvallende bevinding, aangezien uit eerder onderzoek is gebleken dat een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid juist een drijfveer is voor werkzoekgedrag onder outplacementkandidaten (De Coen et al., 2007). De *scatterplot* voor amotivatie versterkt de bevinding, daar outplacementkandidaten met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid aanzienlijk hoger scoren op amotivatie indien de regeling in de ontslagvoorzieningen is opgenomen. Ook hier is het *crowding-out* effect dus beperkt aanwezig, in dit geval juist alleen bij outplacementkandidaten met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

De rol van leeftijd is tot slot voor de twee ondervonden modererende effecten getest middels een meervoudige regressieanalyse waarin een *three-way* interactie-term is opgenomen (H7b en H7c). Op basis van een eerder onderzoek onder outplacementkandidaten (De Coen et al., 2007) werd verwacht dat leeftijd een rol zou spelen bij het al dan niet gemotiveerd zijn om een baan te zoeken bij een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. De *three-way* interactie-term met leeftijd bleek echter geen significante voorspeller te zijn van relatieve autonome motivatie en amotivatie. H7b en H7c konden hiermee niet worden aangenomen. De oververtegenwoordiging van één leeftijdscategorie zou een verklaring hiervoor kunnen zijn. Zo zijn de respondenten gemiddeld 48 jaar (SD=7,2), waarbij respondenten van 46 jaar het vaakst hebben deelgenomen aan de vragenlijst (n=24). De jongste respondent was echter 28 en de oudste 64 jaar.

5.1.1 Overige noemenswaardige bevindingen

Door de veronderstelde modererende variabelen ‘werkbetrokkenheid’ (H5a t/m H5d) en ‘gepercipieerde externe inzetbaarheid’ (H6a t/m H6d) mee te nemen in de meervoudige regressieanalyses, werd duidelijk dat beide variabelen een direct effect hebben op de relatieve autonome motivatie én amotivatie van outplacementkandidaten. Hoe meer belang iemand hecht aan het hebben van een baan, hoe autonomer iemand gemotiveerd is om een baan te zoeken. Hetzelfde geldt voor gepercipieerde externe inzetbaarheid: hoe hoger iemand zijn inzetbaarheid schat op de arbeidsmarkt, hoe autonomer iemand gemotiveerd is om een baan te zoeken tijdens outplacement. Een omgekeerde relatie werd gevonden met amotivatie als afhankelijke variabele.

De rol van leeftijd kon niet volgens de verwachtingen worden aangetoond (H7a t/m H7d), wel bleek dat leeftijd in interactie met gepercipieerde externe inzetbaarheid een modererende variabele vormt met betrekking tot amotivatie. Vervolgonderzoek zou deze interactie verder in kaart kunnen brengen.

5.2 Implicaties

5.2.1 Theoretische implicaties

Hoewel de resultaten van dit onderzoek in eerste instantie geen direct verband weergeven tussen een ontslagvergoeding of een bijbehorende regeling en autonome motivatie, leiden ze wel tot de nodige theoretische implicaties. Het verwachte negatieve effect van de financiële vergoedingen op autonome motivatie was gebaseerd op meerdere onderzoeken die een dergelijk effect hebben ondervonden (zie onder andere Deci et al., 1999). Resultaten van dit onderzoek spreken deze eenduidige bevindingen tegen. Dit betekent echter niet dat kan worden uitgesloten dat ontslagvergoedingen of bijbehorende regelingen de autonome motivatie van outplacementkandidaten kunnen beïnvloeden. Bevindingen van huidig onderzoek impliceren wel dat monetaire beloningen inderdaad invloed hebben op motivatie, maar benadrukken dat de verbanden wat genuanceerder liggen. Het verwachte *crowding-out* effect blijkt zich enkel onder bepaalde condities voor te doen. Een bevinding als gelijk aan de voorwaarden die Frey (1998) stelt aan een *crowding* effect.

Zo blijkt een hoge ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule de autonome motivatie van outplacementkandidaten te vervagen, maar alleen wanneer diens gepercipieerde externe inzetbaarheid laag is. Outplacementkandidaten met een hoge mate van externe inzetbaarheid bleken juist hoger te scoren op autonome motivatie met een hoge ontslagvergoeding volgens de kantonrechtersformule. Het *crowding-out* effect lijkt dus alleen op te treden in combinatie met een lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Het *crowding-in* effect werd daarentegen zichtbaar voor een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid.

Een *crowding-out* effect werd ook ondervonden bij outplacementkandidaten die vanuit hun sociaal plan een extra vergoeding krijgen indien zij geen baan vinden tijdens outplacement. Resultaten wijzen uit dat deze outplacementkandidaten door de aanwezigheid van deze regeling minder autonoom gemotiveerd zijn. Opmerkelijk is dat dit juist alleen geldt voor outplacementkandidaten met een hoge mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid. Deze bevinding toont aan dat andere factoren invloed uitoefenen op de werking van beloningen. Door in dit onderzoek te testen voor modererende variabelen, is een stap gezet naar de verklaring van de complexe verbanden tussen monetaire beloningen en motivatie. Bevindingen impliceren dat het *crowding-out* effect niet eenduidig is en per situatie of persoon kan verschillen. Ter aanvulling op huidig onderzoek en de *crowding theory* van Frey (1998) is aanbevolen om in vervolgonderzoek verder door te gaan op de condities waaronder monetaire beloningen *crowding-in* en *crowding-out* effecten teweeg brengen. Meerdere modererende variabelen kunnen hierbij worden meegenomen.

5.2.2 Praktische implicaties

Outplacementbureaus dienen outplacementkandidaten middels een beperkt budget aan een nieuwe baan te helpen. Aangezien de bureaus ten behoeve van effectiviteit en prestaties gebaat zijn bij intrinsieke of autonoom gemotiveerde deelnemers, is het relevant te weten welke factoren hier invloed op hebben. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat gepercipieerde externe inzetbaarheid en werkbetrokkenheid grote voorspellers zijn van de daadwerkelijke autonome motivatie om tijdens outplacement inzet te tonen. Door aandacht te besteden aan het belang van werk en het zelfvertrouwen van outplacementkandidaten een boost te geven, kan de motivatie om inzet te tonen tijdens het outplacementtraject al meer worden versterkt.

Hoewel de verschillende ontslagvergoedingen en regelingen op het eerste gezicht geen impact leken te hebben op relatieve autonome motivatie, is niets minder waar. De veronderstelde negatieve impact van ontslagvergoedingen is wel degelijk aanwezig, maar ligt erg genuanceerd. Zo blijkt een hoge ontslagvergoeding een negatieve impact te hebben op de autonome motivatie, maar enkel indien men de eigen inzetbaarheid laag inschat. Dit interactie-effect impliceert dat de intrede van de transitievergoeding en daarmee het verlagen van de ontslagvergoedingen, geen garantie biedt voor beter bemiddelbare werkzoekenden. Ongeacht dat deze wijziging in het ontslagrecht oorspronkelijk stond voor eerlijkere regels en focust op het sneller vinden van een nieuwe baan. Op basis van dit onderzoek kan worden verwacht dat het effect van de nieuwe soort ontslagvergoeding in de praktijk voor iedereen anders kan uitwerken.

Het bieden van een extra vergoeding voor het niet vinden van een baan blijkt verder geen wenselijk gegeven. Ondanks dat deze regeling geen negatief effect heeft op de autonome motivatie van outplacementkandidaten met een lage mate van gepercipieerde externe inzetbaarheid, ontnemt het de van nature autonoom gemotiveerde mensen met hoge inzetbaarheidsverwachtingen de autonome motivatie om zich in te zetten tijdens outplacement. De eerdere aanbeveling om als outplacementbureau te werken aan de gepercipieerde externe inzetbaarheid van kandidaten gaat in het geval van een dergelijke regeling niet op. De daadwerkelijke zoektocht zou omwille van de regeling juist bewust uitgesteld kunnen worden, wat impliceert dat de regeling mensen eerder van de arbeidsmarkt afdrijft dan dat ze beschermt. Zo neemt ook de amotivatie toe, waarbij er geen inzet wordt getoond omdat niet wordt ingezien dat het nut heeft, of omdat er wellicht voorkeur wordt gegeven aan tijdbesteding aan andere zaken dan werk. Deze bevindingen impliceren dat de kans op succesvolle outplacementbegeleiding wordt verkleind door de aanwezigheid van deze regeling. Nader onderzoek is nodig om te controleren voor de beïnvloedende condities hierop. Aanbevolen wordt om deze laatste regeling in zijn geheel niet meer op te nemen in sociale plannen.

Aan de hand van uitkomsten van dit onderzoek kan Randstad HR Solutions in gesprek met werkgevers en aantonen dat ontslagvergoedingen en bijbehorende regelingen impact op de autonome motivatie van outplacementkandidaten kan hebben. Het succes van outplacementbegeleiding kan hierdoor worden beïnvloed dan wel worden belemmerd. Bij het inrichten van nieuwe sociale plannen,

waarin ook de ontslagvergoeding vorm krijgt, kan deze wetenschap worden meegenomen. Rekening dient te worden gehouden met de ingewikkelde wijze waarop geïncorporeerde beloningen in ontslagvoorzieningen invloed heeft op de motivatie. Randstad HR Solutions kan middels dit onderzoek als allround HR-dienstverlener onderbouwd inzichten bieden in de mogelijke inconsistente werking van de ontslagvoorzieningen.

5.3 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen toekomstig onderzoek

Hierboven zijn al enkele beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek ter sprake gekomen. Een aantal andere beperkingen valt aan te wijzen met betrekking tot dit onderzoek. Deze worden hieronder achtereenvolgens besproken, waaruit tevens aanbevelingen voor vervolgonderzoek vloeien.

Ten eerste dienen de resultaten met voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd, aangezien de respondenten zijn geselecteerd op basis van de database van Randstad HR Solutions. Uit een aantal reacties van uitgenodigde respondenten bleek dat niet alle respondenten terecht zijn benaderd. Op basis van de ingevulde open antwoorden zijn enkele respondenten nog verwijderd uit de dataset. Wel biedt huidig onderzoek de mogelijkheid algemene uitspraken te doen over de invloed van monetaire beloningen op motivatie van outplacementkandidaten.

Qua generaliseerbaarheid is het verder lastig om rigoureuze uitspraken te doen, daar motivatie een complex concept is en per individu erg verschilt. Door de overwegende representativiteit van de 40-50 leeftijdscategorie, zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor alle leeftijden. Het onderzoek heeft plaatsgevonden in een Nederlandse context onder respondenten die werkzaam waren in de private sector. Aangezien ontslagvergoedingen en regelingen in sociale plannen per land anders worden ingevuld, zijn de resultaten van het onderzoek typerend voor Nederland.

De oorspronkelijke afhankelijke variabele, motivatie, is uiteindelijk gemeten aan de hand van twee afhankelijke variabelen. Hoewel de dimensie amotivatie volgens de *SDT* in eerder onderzoek is opgenomen in de *Relative Autonomy Index* (RAI) (Markland & Ingledew, 2007; Markland & Tobin, 2004), verstoorde amotivatie in dit geval een beoogd simplex model. Amotivatie kon dus niet in de index van relatieve autonome motivatie worden opgenomen en werd daarmee een tweede afhankelijke variabele. Dit maakte het niet mogelijk om eenduidige uitspraken met betrekking tot motivatie te doen. Daarbij hebben outplacementkandidaten hun eigen motivatie beoordeeld en allicht hoger beoordeeld dan ze werkelijk zijn. De respondenten blijken overwegend autonoom gemotiveerd om een baan te zoeken, terwijl verschillende signalen vanuit Randstad HR Solutions het tegenovergestelde veronderstelden. Aangezien de *SDT* niet uitgaat van verschillende fasen motivatie en een continuüm betreft, kunnen mensen om meerdere redenen tegelijkertijd gemotiveerd zijn. Door het gebruik van de *RAI* kon dit onderscheid niet worden meegenomen worden in de analyses. Vervolgonderzoek van kwalitatieve aard zou verder kunnen ingaan op de redenen achter de motivatie om te zoeken naar een baan en hierbij achterhalen wat de rol van de vorm van de ontslagvergoeding hierbij heeft. Een andere

optie is om bij een vervolgonderzoek respondenten te selecteren die een outplacementtraject al achter de rug hebben. Door te vragen naar hun huidige arbeidsmarktpositie en het soort ontslagvergoeding dat zij hebben ontvangen kan dezelfde onderzoeksvraag vanuit een ander en misschien wel objectiever perspectief worden uitgevoerd. Vervolgonderzoek zou ten behoeve van intrinsieke en autonome motivatie tevens verder kunnen ingaan op de vervulling van de drie basisnoden. Om te testen of het outplacementbureau bijdraagt aan het vervullen van deze basisnoden, zou bijvoorbeeld gevraagd kunnen worden naar de tevredenheid met de adviseur en dienstverlening van het outplacementbureau.

De hoogte van de ontslagvergoeding was een onafhankelijke variabele in dit onderzoek. Doordat de exacte hoogte van de ontslagvergoeding van de outplacementkandidaten niet bekend was, is het effect berekend aan de hand van een dummyvariabele. Zo kon de invloed van de hoge kantonrechtersformule ontslagvergoeding ten opzichte van de lagere transitievergoeding worden getest. In vervolgonderzoek zouden exacte bedragen van de ontslagvergoeding de verschillen in motivatie van outplacementkandidaten binnen de twee soorten ontslagvergoeding kunnen nuanceren.

Verder is huidig onderzoek van cross-sectionele aard, wat betekent dat de verzamelde data een momentopname beslaat van de outplacementkandidaten. In een dergelijk onderzoeksdesign schuilt het gevaar dat systematische error varianties de onderzochte relaties tussen de variabelen vertekent. Dit wordt ook wel *common method bias* genoemd (Jakobsen & Jensen, 2015). Vervolgonderzoek zou gebaat zijn bij longitudinaal onderzoek, waarbij motivatie, werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid op verschillende momenten worden gemeten. De *common method bias* heeft echter geen betrekking op de gevonden interactie-effecten in dit onderzoek, aangezien empirische onderzoeken laten zien dat *common method bias* geen valse waarden oplevert voor interactie-modellen (Jakobsen & Jensen, 2015).

Rekening dient tot slot te worden gehouden met het feit dat dit onderzoek zich heeft gericht op de invloed van beloningen in de vorm van de ontslagvergoeding op motivatie. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat er veel meer factoren, zowel vanuit de persoon als context, invloed uitoefenen op het wel of niet kunnen vinden van een baan (Wanberg et al., 2010a in: De Coen et al., 2012). In vervolgonderzoek zou de ontslagvergoeding tezamen met deze factoren ook meegenomen kunnen worden om de sterkte van de persoonlijke- en contextfactoren te onderzoeken. Om meer praktische aanbevelingen te kunnen doen, is eerder aanbevolen om in vervolgonderzoek te testen onder welke condities *crowding-in* en *crowding-out* effecten plaatsvinden bij financiële ontslagvoorzieningen. De genoemde factoren kunnen vervolgonderzoek allicht helpen om het ingewikkelde verband tussen monetaire beloningen en motivatie verder te ontrafelen.

5.4 Conclusie

Dit onderzoek heeft zich gericht op de impact van ontslagvergoedingen op de motivatie van mensen die zich in een outplacementtraject bevinden. Daarbij is onderzocht of werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid een modererend effect hebben op deze relaties. Leeftijd is tevens

onderzocht op een *three-way* interactie-effect met betrekking tot de modererende variabele gepercipieerde externe inzetbaarheid. Op basis van de volgende hoofdvraag is data verzameld onder outplacementkandidaten van Randstad HR Solutions die jaarlijks honderden mensen begeleid naar een nieuwe baan.

Wat is de invloed van ontslagvergoedingen op de motivatie van outplacementkandidaten om tijdens een outplacementtraject op zoek te gaan naar een nieuwe baan? En welke rol spelen leeftijd, werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid daarbij?

De resultaten van het onderzoek laten zien dat er geen direct significant effect is tussen de ontslagvergoeding en bijbehorende regelingen en (a)motivatie. Wel werd duidelijk dat werkbetrokkenheid en gepercipieerde externe inzetbaarheid een grote rol spelen en in eerste instantie een direct positief effect hebben op zowel relatieve autonome motivatie als amotivatie van outplacementkandidaten om te zoeken naar een baan. Daarnaast fungeert de variabele gepercipieerde externe inzetbaarheid, in tegenstelling tot werkbetrokkenheid, als een moderator in relatie tussen een hoge ontslagvergoeding op basis van de kantonrechtersformule en (a)motivatie. De modererende variabele is ook ondervonden bij de regeling die bepaalt dat de ontslagvergoeding wordt verhoogd indien er geen baan tijdens outplacement wordt gevonden. De richting van de impact loopt per voorziening echter anders. De invloed van ontslagvergoedingen en sommige bijbehorende regelingen op de motivatie om een baan te zoeken, ligt dus erg genuanceerd.

De rol van leeftijd in combinatie met de ontslagvergoedingen kon niet worden ontdekt in dit onderzoek. Wel werd duidelijk dat er een interactie-effect bestaat tussen gepercipieerde externe inzetbaarheid en leeftijd met betrekking tot (a)motivatie.

Al met al zijn er kleine stappen gezet in de zoektocht naar een verklaring voor het verschil in motivatie onder outplacementkandidaten en de rol van ontslagvergoedingen daarin. Duidelijk is geworden dat werkbetrokkenheid en met name gepercipieerde externe inzetbaarheid een groot aandachtspunt dient te zijn tijdens outplacement. Vervolgonderzoek dient uit te wijzen hoe de verschillende verbanden precies lopen. Middels kwalitatieve en aanvullende kwantitatieve longitudinale onderzoeken kan meer inzicht worden verkregen in de impact van de ontslagvergoeding op motivatie van outplacementkandidaten. Het is moeilijk te duiden onder welke omstandigheden de ontslagvergoeding de motivatie bevordert, dan wel belemmert. Kortom, monetaire beloningen blijven onderwerp van een complex debat.

Referenties

- Alewell, D., & Hauff, S. (2013). Employers' motives behind outplacement activities: A theoretical and empirical investigation. *Personnel Review*, 42(4), 466-487.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Blau, G. (1994). Testing a two-dimensional measure of job search behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 59(2), 288-312.
- Dawson, J.F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1-19.
- De Coen, A., Forrier, A., De Cuyper, N., & Sels, L. (2012). Andere leeftijd, ander zoekgedrag? Een studie bij Vlaamse deelnemers aan outplacement. *Over. werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 22(2), 47-55.
- De Coen, A., Forrier, A., Lamberts, M., & Sels, L. (2007). *Leeftijd en werk: over inzet en inzetbaarheid van ouderen op de arbeidsmarkt*. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid.
- De Cuyper, P., Peeters, A., Sanders, D., Struyven, L. & Lamberts, M. (2008). *Van werk naar werk: de markt van outplacement*. Leuven: Hoger instituut voor de arbeid.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A.K., . . . Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Kanfer, R., Wanberg, C.R., & Kantrowitz, T. M. (2001). Job search and employment: A personality–motivational analysis and meta-analytic review. *Journal of Applied psychology*, 86(5), 837.
- Kantonrechtersformule (2016-a). *Kantonrechtersformule, hoe werkt het?* Geraadpleegd op 21 april 2016 via: <http://www.kantonrechtersformule.nl/wat-is-de-kantonrechtersformule.html>
- Kantonrechtersformule (2016-b). *Transitievergoeding bij ontslag*. Geraadpleegd op 21 april 2016 via: <http://www.kantonrechtersformule.nl/transitievergoeding-bij-ontslag.html>

- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272.
- Leenders, M. V., & Sanders, J. B. (2014). Procrastination in outplacement situations. *Gedrag & Organisatie*, 27(1), 90-110.
- Markland, D., & Ingledew, D.K. (2007). The relationships between body mass and body image and relative autonomy for exercise among adolescent males and females. *Psychology of Sport and Exercise*, 8(5), 836-853.
- Markland, D., & Tobin, V. (2004). A modification to the behavioural regulation in exercise questionnaire to include an assessment of amotivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 26(2), 191-196.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90 (1), 53.
- Randstad (z.d.-a) *Randstad HR Solutions, begeleiding van werk naar werk*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <https://www.randstad.nl/over-randstad/onze-labels/randstad-hr-solutions>
- Randstad (z.d.-b) *Randstad HR Solutions, outplacement*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <https://www.randstad.nl/werkgevers/onze-hr-diensten/hr-oplossingen/outplacement>
- Rijksoverheid (z.d.-a) *collectief ontslag*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/inhoud/collectief-ontslag>
- Rijksoverheid (z.d.-b) *Nieuwe regels ontslagrecht*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/inhoud/nieuwe-regels-ontslagrecht>
- Roed, K. & Zhang, T. (2003). Does unemployment compensation affect unemployment duration? *The Economic Journal*, 113: 190 – 206.
- Roed, K., Jensen, P. & Thoursie, A. (2008). Unemployment duration and unemployment insurance: a comparative analysis based on Scandinavian micro data. *Oxford Economic Papers*, 60: 254 – 274.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two dimensions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749–761.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2004). An overview of self-determination theory: an organismic-dialectic perspective. In: Deci, E.L. and Ryan, R.M., (Eds), pp. 3-33. Rochester: University of Rochester press.

- Schellekens, J. M. H., Abma, F., Nijland, M., Postma, G., van Bebber, J., Mulders, Havinga, H. & van Brakel, K. (2007). *Onderzoek naar langdurig werklozen en snelle werkhervatters, een vergelijking op harde en zachte arbeidsmarktfactoren*. Experimentele & Arbeidspsychologie der Rijksuniversiteit Groningen.
- Sijtsma, K. (2009). On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha. *Psychometrika*, 74(1), 107-120.
- Sociaal Akkoord (11 april, 2013), Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Gedownload op 14 april van: http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Convenanten_Verklaringen/2010_2019/2013/20130411-sociaal-akkoord.ashx
- Sociaal Plan (z.d.-a) *Ontwikkelingen en trends in het sociaal plan*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <http://www.sociaalplan.nl/ontwikkelingen--trends.html>
- Sociaal Plan (z.d.-b) *Wat is een sociaal plan*. Geraadpleegd op 12 april 2016 via: <http://www.sociaalplan.nl/wat-is-sociaal-plan.html>
- Thijssen, J. G., van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Van Dalen, H. & Henkens, K. (2004). De verborgen waarde van de oudere werknemer. *Bevolking en Gezin*, 33(1), 29-60.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & De Witte, H. (2010). Unemployed individuals' work values and job flexibility: An explanation from expectancy-value theory and self-determination theory. *Applied Psychology*, 59(2), 296-317.
- Van der Klink, J.J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R., & van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Van Emmerik, I. J., Schreurs, B., de Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104-119.
- Van Genderen, D.M., Fluit, P.S., Stefels, M.E. & De Wolff, D.J.R. (2015). *Arbeidsrecht in de praktijk*, Den Haag: Sdu Uitgevers 2015, 9 e druk
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102.
- Vanhercke, D., de Cuyper, N., Peeters, E., & de Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

- Vansteenkiste, M., & Van den Broeck, A. (2015). Understanding the Motivational Dynamics among Unemployed Individuals: Refreshing Insights from the Self-Determination Theory Perspective. In: Klehe, U. & Van Hooft, E.A.J. (in press). *Handbook of job loss and job search*. Oxford University Press, Oxford, p. 1-56.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., de Witte, S., de Witte, H., & Deci, E. L. (2004). The ‘why’ and ‘why not’ of job search behaviour: their relation to searching, unemployment experience, and well-being. *European journal of social psychology*, 34(3), 345-363.
- Vansteenkiste, V., Lens, W., de Witte, H., & Feather, N. T. (2005). Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory. *British journal of social psychology*, 44(2), 269-287.
- Wanberg, C. R., Hough, L. M., & Song, Z. (2002). Predictive validity of a multidisciplinary model of reemployment success. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1100-1120.
- Zikic, J., & Klehe, U.C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst outplacementkandidaten Randstad HR Solutions

NB: met (H) zijn de gehercodeerde variabelen/items aangegeven

Hartelijk dank voor uw deelname aan het outplacementonderzoek van Randstad HR Solutions, uw bijdrage wordt enorm op prijs gesteld. De vragenlijst neemt maximaal 10 minuten van uw tijd in beslag. Indien u tijdens het beantwoorden van de vragen niet naar de volgende pagina kunt gaan, kan het zijn dat dit komt doordat u nog niet alle vragen heeft ingevuld.



Klik op de onderstaande knop om te beginnen!

De volgende vragen gaan over de kenmerken en de situatie van uw outplacementtraject. *Met deze gegevens kunnen algemene kenmerken uiteindelijk worden gekoppeld aan bevindingen. Uw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt.*

1. Hoeveel **maanden** kunt u in principe beroep doen op outplacement? [*duur outplacement totaal*]
2. Hoeveel **weken** bent u inmiddels al bezig met het outplacementtraject? [*plaats in traject*]
3. In welke fase van het outplacementtraject bevindt u zich nu? *Maximaal twee fasen aan te kruisen [plaats in traject]*
 - Veranderen, inspireren, motiveren (1)
 - Zelfonderzoek (2)
 - Marktonderzoek (3)
 - Marktbenadering (4)
4. Vanuit welke regeling neemt u deel aan het outplacementtraject? [*aanleiding outplacement*]
 - Vanuit het sociaal plan van de organisatie (1)
 - Vanuit individuele afspraken met de werkgever (2)
 - Vanuit een vaststellingsovereenkomst (3)

5. Wat was de aanleiding voor het ontslag dat heeft geleid tot uw outplacementtraject? [*aanleiding outplacement*]

- Ik heb zelf mijn ontslag ingediend (1)
- Ik ben ontslagen omwille van bedrijfseconomische redenen of een reorganisatie (2)
- Er was een sluiting van een afdeling of van de gehele onderneming (3)
- De onderneming is failliet gegaan (4)
- Mijn werkgever was niet langer tevreden over mijn individuele prestatieniveau/competenties (5)

6. Is er een financiële prikkel opgenomen in het sociaal plan/de regelingen wat het eerder vinden van een baan stimuleert?

- Ja (1)
- Nee (2)

7. Krijgt u een ontslagvergoeding na afloop van het outplacementtraject?

- Ja, middels de kantonrechterformule (1)
- Ja, een transitievergoeding (2)
- Nee → ga naar vraag 10 (3)

8. Wordt de ontslagvergoeding na afloop van het outplacementtraject verhoogd indien u tijdens het traject geen baan heeft gevonden?

- Ja (1)
- Nee (2)
- Weet ik niet (3)

9. De volgende stellingen gaan over het belang van de ontslagvergoeding. *Er zijn geen foute of goede antwoorden te geven, waarbij de gegevens vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt [belang ontslagvergoeding]*

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal niet mee eens (1)	Oneens (2)	Neutraal (3)	Eens (4)	Helemaal mee eens (5)
1. De ontslagvergoeding geeft wat rust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. De ontslagvergoeding geeft zekerheid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. De ontslagvergoeding is heel belangrijk voor mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. De ontslagvergoeding kan ik gebruiken voor mijn eigen ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. De ontslagvergoeding zie ik vooral als beloning voor mijn jarenlange inzet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over motieven om tijdens het outplacementtraject op zoek te gaan naar een baan. *Bedenk bij het invullen dat er geen juiste of foute antwoorden zijn en alle gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld.*

10. Wat is uw motivatie om tijdens het outplacementtraject naar een baan te zoeken? *Geef per stelling aan in hoeverre u zich kunt vinden in de betreffende stelling. [motivatie om een baan te zoeken]*

	Helemaal niet (1)	Heel weinig (2)	Weinig (3)	Een beetje (4)	Sterk (5)	Erg sterk (6)	Helemaal (7)
1. Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik het gevoel heb dat ik er mijn tijd mee verdoe (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Om eerlijk te zijn, weet ik niet zeker of het de moeite waard is om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om een baan te zoeken (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik weet niet waarom ik mij tijdens het outplacementtraject zou inzetten om een baan te vinden, het is zinloos (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<p>4. Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik mijn tijd wil besteden aan andere dingen dan aan betaald werk (bv. vrijwilligerswerk, reizen, hobby's) (H)</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>5. Ik ben helemaal niet gemotiveerd om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om naar een baan te zoeken (H)</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>6. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de goedkeuring van anderen te krijgen (bv. van leidinggevend, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>7. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen mij dan meer zullen respecteren (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)</p>	○	○	○	○	○	○	○
<p>8. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de kritiek van anderen te vermijden (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)</p>	○	○	○	○	○	○	○

9. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen (bv. voormalig werkgever, leidinggevende, etc.) mij enkel financieel zullen belonen als ik tijdens het outplacementtraject op zoek ga naar een baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om mijn toekomstige werkzekerheid veilig te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mezelf moet bewijzen dat ik het kan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik dan pas trots kan zijn op mezelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders zou schamen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders slecht zou voelen over mijzelf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Ik zet mij in, omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen tijdens het outplacementtraject om een baan te zoeken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Ik zet mij in, omdat moeite doen om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan in lijn ligt met mijn andere waarden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Ik zet mij in, omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor het zoeken naar een baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het leuk vind om te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het boeiend vind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat het heel interessant is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende stellingen gaan over uw houding ten opzichte van betaald werk. Ook hier geldt dat geen enkel antwoord goed of fout is en uw antwoorden vertrouwelijk zullen worden verwerkt.

11. Hoe belangrijk is werk in uw leven? *Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.*
[werkbetrokkenheid]

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet helemaal mee eens (2)	Neutraal (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
1. De meeste van mijn persoonlijke doelen hebben met werk te maken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Als je voldoende geld hebt, is er geen reden om een baan te hebben (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Een goed sociaal leven kunnen opbouwen is de belangrijkste reden waarom ik een baan wil hebben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Mijn vrije tijd is voor mij belangrijker dan mijn werk (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik haal mijn levensvreugde vooral uit mijn privéleven (H)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over uw kijk op de eigen baankansen. *Er zijn geen goede of foute antwoorden te geven en uw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt.*

12. Geef per stelling aan in hoeverre u denkt dat het moeilijk zal zijn om... [PEE]

	Helemaal niet moeilijk (1)	Eerder gemakkelijk (2)	Niet moeilijk, maar ook niet makkelijk (3)	Eerder moeilijk (4)	Heel moeilijk (5)
1. Een baan te vinden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Een baan te vinden die overeenkomt met uw kennis, vaardigheden en expertise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Een baan die aansluit bij uw interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Een baan te vinden van hetzelfde niveau als uw vorige baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Een baan te vinden die even goed betaalt als uw laatste baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Geef per stelling aan in hoeverre u het eens bent met de stelling: [PEE]

	Helemaal niet mee eens (1)	Niet helemaal mee eens (2)	Niet oneens, maar ook niet eens (3)	Enigszins mee eens (4)	Helemaal mee eens (5)
1. De skills die ik heb opgedaan in mijn meest recente baan zijn ook buiten deze organisatie te gebruiken in andere functies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik ben op de hoogte van mijn mogelijkheden buiten de organisatie die mij outplacement heeft aangeboden, ook van de mogelijkheden die afwijken van wat ik altijd heb gedaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ik kan makkelijk een soortgelijke baan vinden in een zelfde soort organisatie als waar ik vandaan kom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ik kan makkelijk een soortgelijke baan vinden, in bijna elke mogelijke organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Mensen met mijn kennisniveau en skills, samen met dezelfde soort organisatie- en werkervaring, worden veel gezocht door werkgevers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik kan iedere baan krijgen die ik wil, waar dan ook, zolang mijn skills en (werk)ervaring van enig belang zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen gaan over uw zoekactiviteiten sinds de start van uw outplacementtraject. *Er zijn geen goede of foute antwoorden te geven. Uw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt.*

14. Bij benadering, hoeveel keer heeft u gesolliciteerd sinds u zich in het outplacementtraject bevindt? *Denk hierbij aan alle soorten inspanningen om aan een werkgever te laten weten dat u zich beschikbaar stelt (bv. per brief, e-mail, telefonisch, persoonlijk contact etc. [zoekgedrag]*

- 0-10 keer (1)
- 11-20 keer (2)
- Meer dan 20 keer (3)

15. Bij benadering, voor hoeveel vacatures/banen bent u uitgenodigd om deel te nemen aan het selectieproces? *[baanaanbod]*

16. Hoeveel concrete baanaanbiedingen heeft u gehad sinds u zich bevindt in het outplacementtraject? *[baanaanbod]*

17. Heeft u ooit een baanaanbieding geweigerd sinds u zich in het outplacementtraject bevindt?

- Ja (1)
- Nee → ga naar vraag 19 (2)

18. Waarom heeft u die dan geweigerd? *Kijk hierbij naar de laatste weigering en duid enkel de belangrijkste reden aan.*

- Bij nader inzien bleek de baan toch niet aan te sluiten bij mijn interesses (1)
- Bij nader inzien bleek ik toch niet over de nodige competenties te beschikken voor de baan (2)
- Ik kon niet akkoord gaan met de arbeidsvoorwaarden (loon, contractvorm, arbeidstijden enz.) (3)
- Bij nader inzien was de afstand van thuis tot het werk toch te groot (4)
- Ik had een andere en meer interessante aanbieding gekregen (5)
- Anders: _____ (6)

U bent bijna klaar met de vragenlijst, hieronder staan een aantal laatste achtergrondvragen. *Deze gegevens worden gebruikt om algemene kenmerken te kunnen koppelen aan bevindingen. Uw antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en anoniem worden verwerkt.*

19. Bent u een man of een vrouw? *[geslacht]*

- Man (1)
- Vrouw (2)

20. Wat is uw leeftijd? (in jaren) *[leeftijd]*

21. Wat is uw hoogst genoten opleiding? *[opleidingsniveau]*

- Geen opleiding afgerond (1)
- Basisonderwijs, lageronderwijs, speciaal onderwijs (2)
- VMBO, VBO, IVO, ULO, LEAO, LTS, LHNO, huishoudschool, LBO (3)
- MAVO, MULO (4)
- MBO, MTS, MEAO, MHNO, INAS, Middelbare detailhandelschool, MBA/SPD-1 (5)
- HAVO, VWO, MMS, HBS, Gymnasium, Lyceum, Atheneum (6)
- HBO (7)
- Wetenschappelijk onderwijs (8)

22. Hoeveel jaar heeft u gewerkt bij de werkgever die u outplacement heeft aangeboden? *Rond het aantal maanden naar boven of naar beneden af zodat, u op een rond getal uitkomt in jaren. (Zo vult u bijvoorbeeld voor 2 jaar en 7 maanden het getal 3 in en voor 2 jaar en 4 maanden het getal 2).*

23. Hoeveel jaar heeft u gewerkt in uw laatste functie bij de werkgever die u outplacement heeft aangeboden? *Rond het aantal maanden naar boven of naar beneden af zodat u op een rond getal uitkomt in jaren. (Zo vult u bijvoorbeeld voor 2 jaar en 7 maanden het getal 3 in en voor 2 jaar en 4 maanden het getal 2).*

24. Op welke leeftijd bent u begonnen met werken?

25. Tot welke leeftijd bent u bereid te werken?

26. Heeft u een partner? [*status*]

- Ja (1)
- Nee → ga naar vraag 29 (2)

27. Heeft uw partner een betaalde baan? [*financiële noodzaak/druk*]

- Ja (1)
- Nee (2)

28. Bent u kostwinner? [*financiële noodzaak/druk*]

- Ja (1)
- Nee (2)

29. Hoeveel kinderen jonger dan 26 jaar wonen nog bij u thuis? [*financiële noodzaak/druk*]

- ... kinderen jonger dan 26 jaar (1)
- Geen kinderen (2)

30. Tot slot bieden we u de mogelijkheid om nog iets te vermelden wat u niet in de vragenlijst kwijt kon. Dit kan zowel gaan over uw eigen outplacementtraject, als over de door u zojuist ingevulde vragenlijst. Klik vervolgens op onderstaande knop om de vragenlijst op te slaan.

U bent nu aan het einde gekomen van de vragenlijst.

Namens Randstad HR Solutions hartelijk dank voor uw deelname!



Bijlage 2: Engelse, Vlaamse en voor dit onderzoek aangepaste en Nederlandse versie van de *Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)*

1. Engelse versie MWMS

Referentie:

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van den Broeck et al. (in press). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. (IF 2012 = 2.094)

Amotivation

- Am1 I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work
Am2 I do little because I don't think this work is worth putting efforts into.
Am3 I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.

Extrinsic Regulation – Social

- Ext-Soc1 To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
Ext -Soc2 Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).
Ext –Soc3 To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).

Extrinsic Regulation – Material

- Ext-Mat1 Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
Ext-Mat2 Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).
Ext –Mat3 Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.

Introjected Regulation

- Introj1 Because I have to prove to myself that I can.
Introj2 Because it makes me feel proud of myself.
Introj3 Because otherwise I will feel ashamed of myself.
Introj4 Because otherwise I will feel bad about myself.

Identified Regulation

- Ident1 Because I personally consider it important to put efforts in this job.
Ident2 Because putting efforts in this job aligns with my personal values.
Ident3 Because putting efforts in this job has personal significance to me.

Intrinsic Motivation

- Intrin1 Because I have fun doing my job.
Intrin2 Because what I do in my work is exciting.
Intrin3 Because the work I do is interesting.
-

2. Vlaamse vertaling MWMS

Amotivatie

- Am1 Ik doe geen moeite voor deze job, ik heb het gevoel heb dat ik mijn tijd verdoe in deze job.
Am2 Om eerlijk te zijn, ben ik niet zeker of deze job het waard is om er moeite voor te doen.
Am3 Ik weet niet waarom ik deze job doe, het is zinloos werk.

Sociale externe regulatie

- Ext-Soc1 Om de goedkeuring van anderen (bv., leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) te krijgen.
Ext -Soc2 Omdat anderen (bv., leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) me dan meer zullen respecteren.
Ext -Soc3 Om de kritiek van anderen (bv., leidinggevende, collega's, familie, klanten,...) te vermijden.

Materiële externe regulatie

- Ext-Mat1 Omdat anderen (bv., werkgever, leidinggevende, ...) me enkel financieel zullen belonen als ik moeite doe voor mijn job.
~~Ext-Mat2 * Omdat anderen (bv., werkgever, leidinggevende, ...) me jobzekerheid bieden enkel als ik voldoende moeite doe voor mijn job.~~

- ~~Ext-Mat3 * Omdat ik het risico loop mijn job te verliezen als ik niet voldoende moeite doe.~~

Introjectie

- Introj1 Omdat ik mezelf moet bewijzen dat ik het kan.
Introj2 Omdat ik dan pas trots kan zijn over mezelf.
Introj3 Omdat ik me anders beschaamd zou voelen.
Introj4 Omdat ik me anders slecht zou voelen over mezelf.

Identificatie

- Ident1 Omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen voor dit werk.
Ident2 Omdat moeite doen voor dit werk in lijn ligt van mijn andere waarden.
Ident3 Omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor dit werk.

Intrinsieke motivatie

- Intrin1 Omdat ik me amuseer op het werk.
Intrin2 Omdat dit soort werk echt boeiend is.
Intrin3 Omdat deze job heel interessant is.

Stam: "Waarom doet u moeite voor uw job of zou u moeite doen voor uw job?"

Antwoordschaal

1 = helemaal niet, 2 = heel weinig, 3 = weinig, 4 = een beetje, 5 = sterk, 6 = erg sterk, 7 = helemaal

*Verwijderde items, niet relevant voor de onderzoeksgroep

3. Nederlandse MWMS – toegepast op motivatie om te zoeken naar een baan tijdens een outplacementtraject

Amotivatie

- Am1 Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik het gevoel heb dat ik er mijn tijd mee verdoe
- Am2 Om eerlijk te zijn, weet ik niet zeker of het de moeite waard is om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om een baan te zoeken
- Am3 Ik weet niet waarom ik mij tijdens het outplacementtraject zou inzetten om een baan te vinden, het is zinloos
- Am4** Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik mijn tijd wil besteden aan andere dingen dan aan betaald werk (bv. vrijwilligerswerk, reizen, hobby's)
- Am5** Ik ben helemaal niet gemotiveerd om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om naar een baan te zoeken

Sociale externe regulatie

- Ext-Soc1 Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de goedkeuring van anderen te krijgen (bv. van leidinggevendenden, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)
- Ext -Soc2 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen mij dan meer zullen respecteren (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)
- Ext –Soc3 Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de kritiek van anderen te vermijden (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)

Materiële externe regulatie

- Ext-Mat1 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen (bv. voormalig werkgever, leidinggevende, etc.) mij enkel financieel zullen belonen als ik tijdens het outplacementtraject op zoek ga naar een baan
- Ext-Mat2** Ik zet mij in om een baan te zoeken, om mijn toekomstige werkzekerheid veilig te stellen

Introjectie

- Introj1 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mezelf moet bewijzen dat ik het kan
- Introj2 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik dan pas trots kan zijn op mezelf
- Introj3 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders zou schamen
- Introj4 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders slecht zou voelen over mijzelf

Identificatie

- Ident1 Ik zet mij in, omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen tijdens het outplacementtraject om een baan te zoeken
- Ident2 Ik zet mij in, omdat moeite doen om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan in lijn ligt met mijn andere waarden
- Ident3 Ik zet mij in, omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor het zoeken naar een baan

Intrinsieke motivatie

- Intrin1 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het leuk vind om te doen
- Intrin2 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het boeiend vind
- Intrin3 Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat het heel interessant is

Stam: “Waarom zet u zich in tijdens het outplacementtraject om naar een baan te zoeken?”

Antwoordschaal

1 = helemaal niet, 2 = heel weinig, 3 = weinig, 4 = een beetje, 5 = sterk, 6 = erg sterk, 7 = helemaal

** Toegevoegde items

Bijlage 3: Items *self-perceived internal/external employability* en Nederlandse vertaling van de geselecteerde *self-perceived external employability* items

1. Originele 16 items schaal *self-perceived individual employability*

Referentie: Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.

- (1) ~~I have good prospects in this organisation because my employer values my personal contribution.*~~
- (2) Even if there was downsizing in this organisation I am confident that I would be retained.
- (3) My personal networks in this organisation help me in my career.
- (4) I am aware of the opportunities arising in this organisation even if they are different to what I do now.
- (5) The skills I have gained in my present job are transferable to other occupations outside this organisation. (external employability)
- (6) ~~I could easily retrain to make myself more employable elsewhere. (external employability)**~~
- (7) ~~I can use my professional networks and business contacts to develop my career.~~
- (8) I have a good knowledge of opportunities for me outside of this organisation even if they are quite different to what I do now. (external employability)
- (9) Among the people who do the same job as me, I am well respected in this organisation.
- (10) ~~People who do the same job as me who work in this organisation are valued highly.*~~
- (11) If I needed to, I could easily get another job like mine in a similar organisation. (external employability)
- (12) ~~People who do a job like mine in organisations similar to the one I presently work in are really in demand by other organisations.*~~
- (13) I could easily get a similar job to mine in almost any organisation. (external employability)
- (14) Anyone with my level of skills and knowledge, and similar job and organisational experience, will be highly sought after by employers. (external employability)
- (15) I could get any job, anywhere, so long as my skills and experience were reasonably relevant. (external employability)
- (16) ~~People with my kind of job related experience are very highly valued in their organisation and outside whatever sort of organisation they have previously worked in.*~~

*Verwijderde items door de auteurs bij het valideren van de schaal

** Verwijderd item, niet relevant voor dit onderzoek

Bijlage 4: Gemiddelde scores items meetschaal motivatie volgens de SDT, gebaseerd op de *MWMS*

	N	Min.	Max.	M	SD
Amotivatie					
1. Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik het gevoel heb dat ik er mijn tijd mee verdoe	348	1	7	1,56	,995
2. Om eerlijk te zijn, weet ik niet zeker of het de moeite waard is om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om een baan te zoeken	349	1	7	2,10	1,445
3. Ik weet niet waarom ik mij tijdens het outplacementtraject zou inzetten om een baan te vinden, het is zinloos	349	1	7	1,66	1,207
4. Ik zet mij niet in om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan, omdat ik mijn tijd wil besteden aan andere dingen dan aan betaald werk (bv. vrijwilligerswerk, reizen, hobby's)	349	1	7	1,90	1,309
5. Ik ben helemaal niet gemotiveerd om mij tijdens het outplacementtraject in te zetten om naar een baan te zoeken	349	1	7	1,73	1,185
Sociale externe regulatie					
6. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de goedkeuring van anderen te krijgen (bv. van leidinggevenden, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)	349	1	7	2,29	1,430
7. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen mij dan meer zullen respecteren (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)	349	1	7	2,56	1,550
8. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om de kritiek van anderen te vermijden (bv. leidinggevende, collega's, familie, vrienden, adviseur, etc.)	349	1	7	2,09	1,287
Materiële externe regulatie					
9. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat anderen (bv. voormalig werkgever, leidinggevende, etc.) mij enkel financieel zullen belonen als ik tijdens het outplacementtraject op zoek ga naar een baan	348	1	7	1,84	1,219
10. Ik zet mij in om een baan te zoeken, om mijn toekomstige werkzekerheid veilig te stellen	350	1	7	5,51	1,358

Introjectie						
11. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mezelf moet bewijzen dat ik het kan	349	1	7	3,94		1,744
12. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik dan pas trots kan zijn op mezelf	349	1	7	4,17		1,760
13. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders zou schamen	349	1	7	2,58		1,660
14. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik mij anders slecht zou voelen over mijzelf	349	1	7	3,95		1,834
Identificatie						
15. Ik zet mij in, omdat ik het persoonlijk belangrijk vind om moeite te doen tijdens het outplacementtraject om een baan te zoeken	349	1	7	5,35		1,339
16. Ik zet mij in, omdat moeite doen om tijdens het outplacementtraject te zoeken naar een baan in lijn ligt met mijn andere waarden	350	1	7	5,23		1,378
17. Ik zet mij in, omdat ik het zinvol vind om moeite te doen voor het zoeken naar een baan	349	1	7	5,58		1,235
Intrinsieke motivatie						
18. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het leuk vind om te doen	349	1	7	4,83		1,410
19. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat ik het boeiend vind	349	1	7	4,89		1,362
20. Ik zet mij in om een baan te zoeken, omdat het heel interessant is	349	1	7	4,88		1,412

Bijlage 5: Gemiddelde scores en standaarddeviaties op schaal- en item niveau voor gepercipieerde externe inzetbaarheid en werkbetrokkenheid.

Tabel 1 Gemiddelde scores en standaarddeviatie op schaal- en item niveau voor gepercipieerde externe inzetbaarheid

Schaal/item	N	Bereik	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Gepercipieerde externe inzetbaarheid (gemiddelde schaalscore)	351	1-5	2,74	.724
‘De skills die ik heb opgedaan in mijn meest recente baan zijn ook buiten deze organisatie te gebruiken in andere functies’	351	1-5	3,99	1,053
‘Ik kan makkelijk een soortgelijke baan vinden in een zelfde soort organisaties als waar ik vandaan kom’	351	1-5	2,38	1,111
‘Ik kan makkelijk een soortgelijke baan vinden, in bijna elke mogelijke organisatie’	351	1-5	2,13	1,010
‘Mensen met mijn kennisniveau en skills, samen met dezelfde soort organisatie- en werkervaring, worden veel gezocht door werkgevers’	351	1-5	2,81	1,096
‘Ik kan iedere baan krijgen die ik wil, waar dan ook, zolang mijn skills en (werk)ervaring van enig belang zijn’	351	1-5	2,40	.983

Tabel 2 Gemiddelde scores en standaarddeviatie op schaal- en item niveau voor werkbetrokkenheid

Schaal/item	N	Bereik	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Werkbetrokkenheid (gemiddelde schaalscore)	351	1-5	3,13	,838
‘Als je voldoende geld hebt, is er geen reden om een baan te hebben’	351	1-5	3,65	1,166
‘Mijn vrije tijd is voor mij belangrijker dan mijn werk’	351	1-5	3,17	1,064
‘Ik haal mijn levensvreugde vooral uit mijn privéleven’	351	1-5	2,56	1,040

