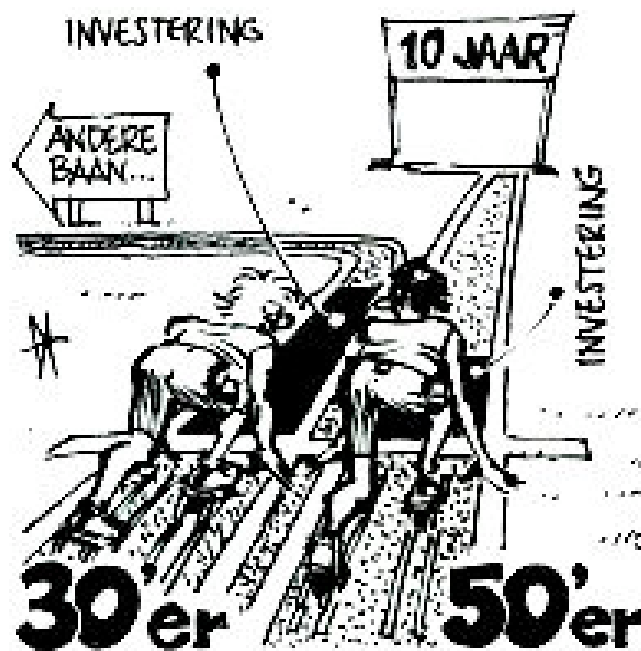


Een alternatieve meting van leeftijd in organisaties



- Kan zelfregulatie de relatie tussen verschillende conceptualisaties van leeftijd en organisatieattitudes & prestatie verklaren?-

Een alternatieve meting van leeftijd in organisaties

Kan zelfregulatie de relatie tussen verschillende conceptualisaties van leeftijd en organisatieattitudes & prestatie verklaren?



Universiteit Utrecht

Masterthesis Arbeids- & Organisationspsychologie

N.M. (Nienke) Leutscher BsC

Studentnummer: 0437611

Studiejaar: 2008/2009

Onderzoekperiode: april 2008 - januari 2009

Faculteit sociale wetenschappen

Begeleider: Dr. B.H.J (Bert) Schreurs

Onderzoeks-/stagelocatie: SHL Nederland B.V.

Externe Begeleider: Dr. W.M.M (Wieby) Altink

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	3
SAMENVATTING	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCTIE	6
1.1 DOEL VAN HET ONDERZOEK EN CONCEPTUEEL MODEL	7
2. THEORETISCH KADER	9
2.1 LEEFTIJD	9
2.1.1 PERSOONSGERICHTE LEEFTIJDSMETINGEN	10
2.1.2 CONTEXTGERICHTE LEEFTIJDSMETINGEN	11
2.2 TRADITIONELE LEEFTIJDSMETINGEN IN RELATIE TOT ORGANISATIE-UITKOMSTEN	12
2.2.1 ORGANISATIEBETROKKENHEID	12
2.2.2 VERLOOPINTENTIE	13
2.2.3 PRESTATIE	13
2.3 ALTERNATIEVE LEEFTIJDSMETINGEN IN RELATIE TOT ORGANISATIE-UITKOMSTEN.....	15
2.3.1 ORGANISATIEBETROKKENHEID	15
2.3.2 VERLOOPINTENTIE	16
2.3.3 PRESTATIE	16
2.3.4 INCREMENTELE VARIANTIE VAN ALTERNATIEVE LEEFTIJDSMETINGEN	17
2.4 WERKMOTIVATIE	17
2.4.1 SELF-DETERMINATION THEORY	18
2.4.2 DE INTERNALISATIE VAN EXTRINSIEKE MOTIVATIE: ZELFREGULATIES	19
2.5 TRADITIONELE LEEFTIJDSMETINGEN IN RELATIE TOT ZELFREGULATIE.....	20
2.6 ALTERNATIEVE LEEFTIJDSMETINGEN IN RELATIE TOT ZELFREGULATIE	21
2.7 ZELFREGULATIES EN ORGANISATIE-UITKOMSTEN	21
2.8 ZELFREGULATIE ALS MEDIATOR	22
2.9 ONDERZOEKSMODEL.....	23
3. METHODE	24
3.1 DEELNEMERS EN PROCEDURE	24
3.2 VRAGENLIJST	25
3.2.1 ORGANISATIEBETROKKENHEID	26
3.2.2 VERLOOPINTENTIE	26
3.2.3 PRESTATIE	27
3.2.4 LEEFTIJD	28
4. RESULTATEN	29
4.1 HYPOTHESEN TRADITIONELE LEEFTIJDSMETINGEN EN ORGANISATIE-UITKOMSTEN	29
4.2 HYPOTHESEN ALTERNATIEVE LEEFTIJDSMETINGEN EN ORGANISATIE-UITKOMSTEN.....	29

4.3 HYPOTHESE M.B.T INCREMENTELE VARIANTIE IN ORGANISATIE-UITKOMSTEN	30
4.4 HYPOTHESEN TRADITIONELE LEEFTIJD METINGEN EN ZELFREGULATIE.....	30
4.5 ALTERNATIEVE LEEFTIJD METINGEN EN ZELFREGULATIE.....	30
4.6 HYPOTHESE M.B.T. ZELFREGULATIE EN ORGANISATIE-UITKOMSTEN	31
4.6 HYPOTHESE M.B.T. ZELFREGULATIE ALS MEDIATOR	31

5. DISCUSSIE **32**

5.1 DE RELATIE TUSSEN VERSCHILLENDE CONCEPTUALISATIES VAN LEEFTIJD, ORGANISATIE-UITKOMSTEN EN AUTONOME MOTIVATIE	32
5.2 BEPERKINGEN EN SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	34
5.3 CONCLUSIE	36

REFERENTIELIJST **37**

BIJLAGEN **42**

- BIJLAGE 1: VRAGENLIJST WERKBELEVING
- BIJLAGE 2: RESULTATEN EFA
- BIJLAGE 3: RESULTATEN REGRESSIEANALYSE

Samenvatting

Door middel van surveyonderzoek is er binnen het huidig onderzoek de samenhang onderzocht tussen traditionele (chronologische en organisatieleeftijd) en alternatieve leeftijdsmetingen (subjectieve leeftijd en carrièrefase) en verschillende organisatie-uitkomsten (betrokkenheid, verloopintentie, in-rol en extra-rol prestatie). Ook is hierbij onderzocht of deze relatie verklaard kan worden door de mate van zelfregulatie en dus autonome motivatie. De onderzoeksgroep bestond uit 143 werknemers uit 5 verschillende grote bedrijven bestaande uit tweederde vrouw en voor meer dan de helft fulltimers. Het onderzoek laat verschillende afwijkende resultaten zien ten aanzien van voorgaand onderzoek. De resultaten laten enkele relaties zien tussen zowel traditionele metingen als alternatieve metingen en de uitkomstvariabelen. Er was echter geen grond voor mediatie. De beperkingen en toekomstige onderzoeksbehoeften worden besproken.

Kernwoorden: Chronologische, organisatie- en subjectieve leeftijd, carrièrefase, betrokkenheid, verloopintentie, in-rol en extra-rol prestatie en zelfregulatie/autonome motivatie.

Abstract

The topic of the current study was the relation between more traditional measures of age (chronological and organizational) and alternative measures of age (subjective and career stage) and several organizational outcomes (commitment, turnover intention and in-role versus extra-rol work performance). The mediating effect of self-regulation was also tested. The 143 participants from 5 different large organizations were for 66% female and more than 50% is working on a full-time basis. The study used a survey. The study showed different other results than previous studies. The results showed several associations between the traditional and alternative measures of age and organizational outcomes. Unfortunately there were not enough significant results to do a mediation analysis on. Limitations and future research needs are discussed.

Keywords: Chronological, organizational and subjective age, career stage, commitment, turnover intention, in-role and extra-role performance and self-regulation/autonomous motivation.

1. Introductie

Door de toenemende welvaart en de verhoogde kwaliteit van de gezondheidszorg is de gemiddelde levensverwachting gestegen en in de laatste vijftig jaar de vergrijzing binnen de beroepsbevolking toegenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008). Tussen 2001 en 2007 steeg de arbeidsparticipatie van 55-64 jarigen van 33.7 procent naar 42.7 procent en de gemiddelde leeftijd van de werkenden in 2007 was 39.8 jaar in tegenstelling tot 2001 toen deze 38.2 jaar was (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008). Niet in iedere bedrijfstak en binnen ieder beroep neemt de vergrijzing even snel toe en daarnaast is vergrijzing niet persé problematisch. Binnen bedrijfstakken waar de vraag naar arbeid constant blijft of toeneemt, kan een verouderd personeelsbeleid echter wel tot knelpunten leiden (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2008). Het is daarom niet verrassend dat er in huidig onderzoek steeds meer aandacht is voor *leeftijd* op het werk. Want met het oog op de vergrote diversiteit is het belangrijk om als werkgever te investeren in een brede en blijvende inzetbaarheid van alle werkenden (Servicepunt Arbeidsmarkt MKB, 2004). Een beleid gericht op employability streeft ernaar medewerkers gezond en langdurig inzetbaar te houden, waarvan leeftijdsbewust personeelsbeleid een voorbeeld is. Het doel hiervan is functies en taken zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de kwaliteiten en wensen van de medewerkers, het is daarom belangrijk open te staan voor deze kwaliteiten en wensen. Ook moet het personeelsbestand evenwichtig zijn, met andere woorden geen oververtegenwoordiging van werkenden uit een bepaalde leeftijdsgroep (Servicepunt Arbeidsmarkt MKB, 2004).

De laatste 30 jaar zien we dat het steeds ongebruikelijker geworden is om lange tijd voor dezelfde organisatie te werken in tegenstelling tot vorige generaties die vaak een leven lang werkzaam waren bij één bedrijf. Organisaties kampen hierdoor met een groot verloop onder jongere werkenden. Recent onderzoek laat zien dat jongere werkenden minder betrokken zijn bij het bedrijf, maar meer betrokken bij hun carrière dan oudere werkenden (Dijkers & Jansen, 2007). Het is dus van belang in het personeelsbeleid om te investeren in de jongere werkenden om het personeelsbeleid evenwichtig te houden.

Lichamelijke gezondheid, cognitieve gezondheid, psychische gezondheid, leervermogen, verzuim, betrokkenheid, verlooptentatie, prestatie en motivatie zijn gebieden waarop mensen veranderen bij toename van leeftijd. Bekend is dat oudere

werkenden een slechtere lichamelijke gezondheid hebben (Peeters, Nauta, de Jonge & Schalk, 2005), waarbij uiteraard niet alleen leeftijd van invloed is, maar ook factoren als leefstijl en werkkenmerken spelen een grote rol (Nauta, de Bruin & Cremer, 2004). De cognitieve gezondheid van de mens vermindert niet, maar verandert wel door toename van leeftijd. De hersenen van de mens veranderen naarmate men ouder wordt, zo nemen vloeiende vermogens (complexe informatieverwerking, verwerkingssnelheid) af en neemt het gekristalliseerde vermogen (automatische, op kennis gebaseerde, procedurele vermogens) toe. Van intelligentie is bekend dat deze op peil blijft tot 80 jaar (Peeters & van Emmerik, 2008). In tegenstelling tot de lichamelijke gezondheid is van psychische gezondheid bekend dat deze niet slechter wordt naarmate men ouder wordt. Jongeren rapporteren in relatie tot ouderen (40+) meer psychische problemen en klachten (Meuleman, 2005). Prestatie neemt, na jarenlange toename, af vanaf ongeveer 55 jaar; wel bestaan er hierin grote verschillen tussen sectoren/beroepsgroepen en is prestatie vaak lastig te meten (Peeters & van Emmerik, 2008). Leeftijd is ook van invloed op organisatie-uitkomsten, zoals betrokkenheid en verloopintentie (Bal, de Lange en van der Velde, 2008a; 2008b). Recent onderzoek laat verder zien dat de mate van motivatie niet verandert, maar het type wél, veelal geldt hierbij dat jongeren meer gericht zijn op carrière en promotie en ouderen op zingeving en sociale relevantie (Peeters & van Emmerik, 2008). Verschillen binnen leeftijdsgroepen kunnen echter groter zijn dan verschillen tussen leeftijdsgroepen (Kooij, de Lange, Jansen & Dijkers, 2007) omdat leeftijd naast biologische factoren ook maatschappelijke, psychologische en culturele determinanten in zich heeft. Het gebruik van alleen chronologische leeftijd wordt binnen onderzoek dan ook gezien als een onvoldoende operationalisatie van de factor leeftijd (Wagemakers & Quispel, 2004).

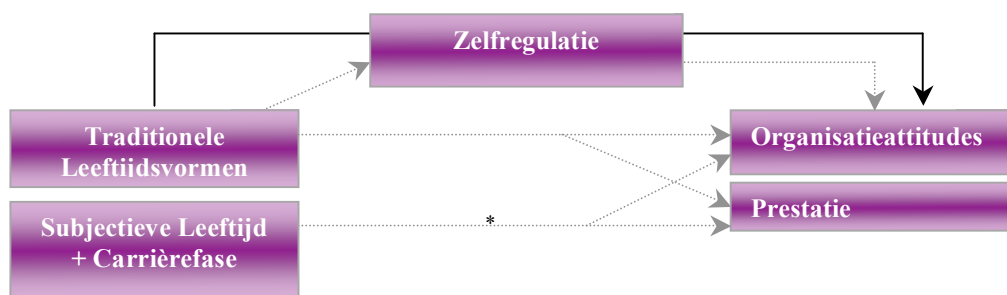
1.1 Doel van het onderzoek en conceptueel model

Huidig onderzoek tracht zowel een wetenschappelijk als een praktisch inzicht te geven in de relatie tussen leeftijd en organisatieattitudes en prestatie. In deze thesis staat de vraag centraal in hoeverre deze relatie verklaard kan worden door de kwaliteit van motivatie (in termen van zelfgereguleerde motivatie). Leeftijd bestaat in dit onderzoek uit verschillende conceptualisaties en maakt onderscheid in de meer traditionelere metingen van leeftijd (chronologische en organisatieleeftijd) en alternatieve leeftijdsmetingen (subjectieve leeftijd en carrièrefase). Er wordt hierbij

vanuit gegaan dat door toevoeging van andere conceptualisaties van leeftijd aan chronologische leeftijd er meer voorspeld wordt in de afhankelijke variabelen organisatieattitudes en prestatie. Het doel van dit onderzoek is dan ook tweevoudig:

1. nagaan in hoeverre de relatie tussen leeftijd (chronologische, subjectieve en organisatieleeftijd en carrièrefase) en organisatie-uitkomsten (organisatiebetrokkenheid, verloopintentie, in-rol en extra-rol prestatie) gemedieerd wordt door de kwaliteit van motivatie;
2. nagaan of de alternatieve leeftijdsmetingen incrementele variantie verklaren in de organisatie-uitkomsten bovenop de traditionele metingen van leeftijd.

Het onderzoeksmodel ziet er als volgt uit:



Figuur 1. Onderzoeksmodel 'Leeftijd en zelfregulatie in relatie tot organisatie-uitkomsten'

----- : Relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen die getoetst worden; deze vallen weg bij mediatie

_____ : Verwachte mediatie van zelfregulatie

* : Incrementele variantie

In het volgende hoofdstuk zal een theoretisch kader worden geschetst met betrekking tot de constructen uit het model. In het derde hoofdstuk van deze thesis zal de methode van het onderzoek worden verduidelijkt. Het vierde hoofdstuk zal de resultaten van het onderzoek bevatten, welke in het vijfde hoofdstuk leiden tot een discussie en conclusie.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk zal het theoretische kader beschrijven van huidig onderzoek. De centrale constructen zoals deze weergegeven zijn in het onderzoeksmodel (zie figuur 1) zullen naar voren komen in de verschillende paragrafen. Deze constructen zijn achtereenvolgens: *Leeftijd (verschillende conceptualisaties)*, *organisatieattitudes (organisatiebetrokkenheid en verloopintentie)*, *prestatie (in-rol en extra-rol)* en *zelfregulatie van werkmotivatie aan de hand van de Self-Determination Theory*. Daarbij worden bij de relaties tussen de verschillende constructen uit het onderzoeksmodel de bijbehorende onderzoekshypothesen weergegeven. Het hoofdstuk zal afgesloten worden met een overzicht van de onderzoekshypothesen geïntegreerd in het onderzoeksmodel.

2.1 Leeftijd

Wanneer kun je een werkende nu zien als een jongere dan wel oudere werkende? Dit is een erg subjectieve en moeilijk te beantwoorden vraag. De moeilijkheid van het definiëren van een jongere dan wel oudere werkende wordt weergegeven in de literatuur en laat zien dat het multidimensionele proces van ouder worden zich moeilijk laat vangen in één definitie of meting (Cleveland & Lim, 2007). Zeker wanneer we praten over leeftijd in onderzoek betreffende het werkgebied hebben verscheidene onderzoekers gesuggereerd dat de chronologische leeftijd een onvoldoende operationalisatie is voor het construct leeftijd. Met chronologische leeftijd wordt de tijd bedoeld dat iemand leeft, uitgedrukt in jaren. Leeftijd kan zoals gezegd veel breder worden opgevat, omdat leeftijd biologische, psychologische, maatschappelijke en culturele determinanten in zich heeft. Deze determinanten zijn medebepalend voor het socialisatieproces dat mensen doorlopen: mensen maken zich leeftijdsnormen en -waarden eigen en socialiseren tegelijkertijd volgens deze bestaande leeftijdsnormen en -waarden. Leeftijdsnormen en -waarden verschuiven in de loop van de tijd, verschillen per cohort of generatie en zijn sterk verbonden met de cultuur en leefomstandigheden (Wagemakers & Quispel, 2004). Ouder worden refereert dus naar veranderingen die aanwezig zijn in biologisch, psychologisch en sociaal functioneren, hierdoor kunnen individuen met dezelfde chronologische leeftijd verschillen in termen van gezondheid, carrière fase en familiestatus. Verschillen binnen leeftijdsgroepen kunnen hierdoor groter zijn dan de verschillen tussen leeftijdsgroepen. (Kooij, Lange de, Jansen & Dijkers, 2007). Wel dient de

chronologische leeftijd als aanwijzing voor leeftijd gerelateerde processen die organisatie-uitkomsten direct of indirect kunnen beïnvloeden. Op basis van het werk van Sterns en Doverspike (1989) en de Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman en Kompier (2006) kunnen er 5 concepten van leeftijd onderscheiden worden: chronologische leeftijd, subjectieve/persoonlijke leeftijd, functionele leeftijd, organisatieleeftijd en het levensconcept van leeftijd. Deze leeftijdsconcepten kunnen onderverdeeld worden in twee overkoepelende groepen (Cleveland & Lim, 2007):

- ❖ Persoonsgerichte leeftijdsmetingen; en
- ❖ Contextgerichte leeftijdsmetingen

2.1.1 Persoonsgerichte leeftijdsmetingen

Chronologische leeftijd is de meest gebruikte persoonsgerichte leeftijdsmeting in onderzoek. Dit type leeftijd kan, zoals gezegd, echter een te smalle kijk geven op de rol van het ouder worden op het werk (Peeters & Emmerik, 2008). *Subjectieve, persoonlijke* of *waargenomen* leeftijd refereert naar hoe men zichzelf ziet. Dit geeft aan met welke leeftijdsgroep de persoon zich het meest direct (chronologisch) of indirect (gedeelde karakteristieken) identificeert. Subjectieve/persoonlijke leeftijd bestaat uit vier elementen: *feel-old*, *look-old*, *act-old* en *prefer-old* (Barnes-Farell, Rumery & Swody, 2002). Door het stellen van vier verschillende vragen wordt er gekeken in hoeverre mensen zich ouder voelen, er ouder uit zien, zich ouder gedragen en ouder zouden willen zijn dan hun chronologische leeftijd. Ook kunnen al deze elementen natuurlijk lager uitvallen dan de chronologische leeftijd. Subjectieve leeftijd is het totaal van de verschillen tussen deze elementen en de chronologische leeftijd. Wanneer dit een negatieve uitkomst heeft betekent dit dat de subjectieve leeftijd lager uitvalt dan de chronologische leeftijd en visa versa voor een positieve uitkomst. Personen met dezelfde chronologische leeftijd kunnen hierdoor dramatisch verschillen in subjectieve leeftijd (Schultz & Adams, 2007). De derde meest gebruikte persoonsgerichte leeftijdsmeting is die van de *functionele* of *prestatiegerichte* leeftijd en deze is gebaseerd op de prestatie van de werkende. Deze conceptualisatie van leeftijd duidt op een grote variatie in individuele capaciteiten en functioneren bij verschillende leeftijden. Wanneer de chronologische leeftijd hoger wordt zullen mensen te maken krijgen met biologische en psychologische veranderingen. Deze veranderingen kunnen reflecteren in, zoals eerder genoemd, de gezondheid, fysieke capaciteit, cognitief vermogen en prestatie van het individu. (Kooij, de Lange de,

Jansen & Dikkers, 2007). In huidig onderzoek zal *functionele/prestatiegerichte* leeftijd niet meegenomen worden in de verschillende conceptualisaties van leeftijd, daar dit type leeftijd niet direct te meten is door middel van subjectief vragenlijstonderzoek.

2.1.2 Contextgerichte leeftijdsmetingen

Sociale en organisatiegerichte definities van leeftijd vallen binnen de contextgerichte leeftijdsbenaderingen. *Sociale* of *interpersoonlijke* leeftijd refereert naar de leeftijdsstatus of de waargenomen leeftijd van een individu zoals die geëvalueerd wordt door anderen (Peeters & van Emmerik, 2008). Deze conceptualisatie van leeftijd wordt niet gebruikt in huidig onderzoek, omdat deze vorm van leeftijd evaluaties van anderen (collega's en/of leidinggevenden) verlangt. Huidig onderzoek maakt echter alleen gebruik van vragenlijsten van het individu zelf.

Kooij et al.(2007) maken binnen dit gebied in navolging op het werk van Sterns en Doverspike (1989) gebruik van organisatieleeftijd (jaren van ervaring en carrièrefase) en levensconcept van leeftijd, dat veranderingen in levenscyclus meeneemt (bv. familiestatus, thuissituatie). Allen en Meyer (1993) voegen een interessante tweedeling toe aan het concept organisatieleeftijd; zij verdelen deze in *organisatietenure* en *functietenure*. Hiermee worden verschillen in leeftijd aangeduid door het aantal jaren werk binnen de organisatie of de functie. De verschillende benaderingen en conceptualisaties van leeftijd zijn verwant met elkaar gebleken. Zo zijn chronologische leeftijd en organisatie- of functietenure zijn gerelateerd aan elkaar met gemiddelde tot sterke associaties (correlaties tussen 0.16 en 0.76) (Kooij et al. 2007).

Door onderscheid te maken tussen verschillende conceptualisaties van leeftijd is echter nog niet beantwoord wie nu een 'jongere' en wie een 'oudere' werkende is. Schultz en Adams (2007) suggereren dat "*one avenue for dealing with the dilemma of where to set the cut off is not to set any cut off*" (p. 310). Ze willen hiermee aangeven dat leeftijd binnen onderzoek beter gezien kan worden als een continue factor omdat dit kan helpen de focus te verplaatsen van leeftijdsverschillen, naar ouder worden als een *proces*. Leeftijd representeert een vast punt binnen de tijd, terwijl het proces van ouder worden een tijdsperiode beslaat.

Zowel chronologische leeftijd als tenure (ervaring binnen functie en/of bedrijf) zijn veel gebruikte leeftijdsmetingen in relatie tot organisatie-uitkomsten binnen de

huidige literatuur. Dit onderzoek zal naast deze ‘ traditionele’ benaderingen voor leeftijd ook twee leeftijdsmetingen hieraan toevoegen; *subjectieve* leeftijd (hoe oud voelt en gedraagt men zich, ziet men eruit en wil men zijn) en als toevoeging op *organisatieleeftijd* (tenure) *carrièrefase* (professionele tenure). Carrièrefasen zijn de carrièrepaden die individuen doorlopen tijdens hun werklevens (Super, 1957). Verscheidene onderzoekers (voor een overzicht zie: Lynn, Cao & Horn, 1996) hebben beschreven dat professionele carrières opgedeeld kunnen worden in 3 verschillende fasen, respectievelijk de *establishment* (0-2 jaar), *advancement* (>2-10 jaar) en *maintenance* (>10 jaar) fase. Door middel van de professionele tenure kunnen werknemers ingedeeld worden in een bepaalde fase. Omdat voorgaand onderzoek heeft laten zien dat carrièrefase positief gerelateerd is aan verscheidene organisatie-uitkomsten als betrokkenheid en tevredenheid en negatief relateert aan bijvoorbeeld verloopintentie (Lynn et. al., 1996) wordt carrièrefase als alternatieve leeftijdsmeting meegenomen in huidig onderzoek.

2.2 Traditionele leeftijdsmetingen in relatie tot organisatie-uitkomsten

Organisatieattitudes zijn individuele uitkomsten van het werk ten opzichte van de organisatie. Organiseerbetrokkenheid blijkt gerelateerd aan belangrijke organisatie-uitkomsten zoals verloop(intentie), prestatie en verzuim (Cohen, 1993). Binnen huidig onderzoek kijken we naar de relatie tussen de traditionele leeftijdsmetingen (chronologische en organisatieleeftijd) en organiseerbetrokkenheid, verloopintentie en prestatie.

2.2.1 Organiseerbetrokkenheid

Organiseerbetrokkenheid is binnen de literatuur op verschillende manieren uitgelegd en gemeten. Allen en Meyer (1993) gaan uit van een drie componentenmodel van betrokkenheid, die deze verschillende conceptualisaties probeert te omvatten. Ze gaan er hierin vanuit dat werknemers bij een organisatie zullen blijven op basis van de *wens* om te blijven (affectieve betrokkenheid), de erkenning dat *kosten* van het vertrek hoog zullen zijn (voortdurende betrokkenheid) of het gevoel dat men *verplicht* is om bij de organisatie te blijven (normatieve betrokkenheid). Affectieve betrokkenheid is positief gerelateerd aan chronologische leeftijd en organisatietenure in verschillende onderzoeken (o.a. Cohen, 1993; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002). Allen en Meyer (1993) onderzochten de relatie tussen de drie componenten van

organisatiebetrokkenheid en chronologische/ organisatieleeftijd. Affectieve en normatieve betrokkenheid bleek hier significant hoger bij oudere dan bij jongere werkenden en bij werkenden die een hogere organisatie- en functietenure hadden. Eerder onderzoek (Meyer & Allen, 1987; 1988; Mowday & McDade, 1980) liet al zien dat affectieve betrokkenheid vermindert in het eerste jaar van werkzaam zijn. Veel werkenden verlaten de organisatie in deze periode, wanneer men echter wel blijft zal de affectieve betrokkenheid zich gaan ontwikkelen. Recent onderzoek van Bal et al. (2008a, 2008b) liet ook een positieve correlatie zien tussen leeftijd en werkbetrokkenheid, zij maakten echter geen onderscheid in verschillende soorten leeftijd en betrokkenheid.

2.2.2 Verloopintentie

In onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van *verloopintentie* in plaats van, of in aanvulling op, concrete verloopcijfers. Dit heeft als reden dat verloopintentie een goede voorspeller blijkt te zijn voor verloop (Mor Barak, Nissly & Levin 2001). De keuze voor het verlaten van de organisatie gaat vooraf aan het eigenlijke vertrek en het is eenvoudiger gebleken mensen te vragen naar hun verloopintentie dan retrospectieve vragen te stellen aan mensen die de organisatie al enige tijd verlaten hebben (Mor Barak et al., 2001). Voorgaand onderzoek heeft laten zien dat verloopintentie afneemt naarmate men ouder wordt (Bal et al., 2008b; Rhodes, 1983; Richer, Blanchard & Vallerand, 2002) en dat organisatietenure een lagere verloopintentie voorspelt (o.a. Lynn et. al., 1996). Op basis van deze onderzoeksresultaten wordt in huidig onderzoek uitgegaan van de volgende hypothese:

Chronologische en organisatieleeftijd zijn positief gerelateerd aan organisatiebetrokkenheid (Hypothese 1a) en negatief gerelateerd aan verloopintentie (Hypothese 1b).

2.2.3 Prestatie

Schultz en Adams (2007) rapporteren dat prestatie één van de belangrijkste uitkomstvariabelen is binnen de organisatiepsychologie. Het is niet gemakkelijk een algemene definitie te vinden voor prestatie die toegepast kan worden binnen verschillende situaties. Wat de verschillende definities wel gemeenschappelijk hebben is dat ze refereren naar het *proces* of de *uitkomst* van prestatie (Demerouti & Bakker,

2006). Definities die zich richten op het proces refereren naar de activiteiten die mensen ondernemen om prestatie te bereiken. Wanneer de definitie zich richt op de uitkomst wordt er gekeken naar de congruentie tussen het werkdoel en de uitkomst van het proces. Deze laatste vorm van prestatie is binnen de literatuur ook bekend als *in-rol/taakprestatie*, wat gedefinieerd wordt als de vereiste uitkomsten en gedragingen die direct de doelen van de organisatie dienen. Elke werkende laat daarnaast ook *extra-rol/contextuele prestatie* zien. Dit houdt in dat men deelneemt aan activiteiten die formeel geen deel uitmaken van de functie. Hiermee worden de organisatie-, sociale en psychologische omgeving waarin taakprestatie voorkomt gesteund. Terwijl de activiteiten die relevant zijn voor in-rol prestatie kunnen verschillen tussen banen en dus meer contextafhankelijk zijn, zijn de activiteiten relevant voor extra-rol prestatie relatief universeel over banen en dus meer afhankelijk van individuele verschillen (Demerouti & Bakker, 2006).

Hoewel er uitgebreid onderzoek gedaan is naar de effecten van chronologische leeftijd op subjectieve metingen van *in-rol/taakprestatie* moeten de conclusies van dat onderzoek behandeld worden met enige voorzichtigheid (Shore & Goldberg, 2005; in Schultz & Adams, 2007). In verschillende reviews worden de oorzaken van deze aanbevolen voorzichtigheid toegelicht. Hierin wordt onder andere aangegeven dat de nodige informatie over het beroep en de tenure van het individu ontbreekt. Ook laten deze reviews zien dat de meeste van het onderzoek naar leeftijd en prestatie gebruik maakt van chronologische leeftijd als operationalisatie voor de factor leeftijd en in-rol prestatie als operationalisatie voor de factor prestatie. Toekomstig onderzoek zou dus andere operationalisaties van beide factoren moeten bevatten (Schultz & Adams, 2007). Toch zijn er enkele onderzoeken die een positieve relatie laten zien tussen chronologische leeftijd en in-rol prestatie (o.a. Barnes-Farrell et al., 2002; Sterns & McDaniel, 1994). Zoals gezegd zijn de onderzoeken die andere operationalisaties van leeftijd meenemen nog schaars, wel laat recent onderzoek zien dat ervaring en/of tenure *meer* voorspellend wordt wanneer in-rol prestatie complexere taken bevat (Peeters & van Emmerik, 2008). Er zijn ook enkele studies te vinden die ondersteuning hebben gevonden voor de relatie tussen leeftijd en *extra-rol prestatie*, ook al zijn deze nog niet consistent te noemen. Zo vond eerder onderzoek bij verschillende leeftijden een verschil in altruïstisch gedrag, wat een belangrijk facet is van extra-rol gedrag (Schultz & Adams, 2007). Hoewel van tenure al bekend is niet voorspellend te zijn voor extra-rol prestatie (Organ & Ryan, 1995), is de diversiteit in

chronologische leeftijd dus nog zelden empirisch onderzocht. Wel lieten Demerouti en Bakker (2006) zien, zoals genoemd, dat extra-rol prestatie meer afhankelijk is van individuele verschillen. Chronologische leeftijd kunnen we rekenen tot individuele verschillen en niet tot contextafhankelijke verschillen wat een positieve relatie tussen chronologische leeftijd en extra-rol prestatie voorspelt. De volgende hypothese wordt hierom getoetst in huidig onderzoek:

Chronologische en organisatieleeftijd zijn positief gerelateerd zijn aan in-rol prestatie (Hypothese 2a); chronologische leeftijd is positief gerelateerd aan extra-rol prestatie (Hypothese 2b)

2.3 Alternatieve leeftijdsmetingen in relatie tot organisatie-uitkomsten

Zoals genoemd in hoofdstuk 2.1 zijn er ook andere leeftijdsmetingen te onderscheiden die gerelateerd kunnen zijn aan verschillende organisatie-uitkomsten. Naast het meenemen van organisatieleeftijd laten o.a. Lynn et al. (1996) zien, zoals eerder genoemd is, dat het van belang is om te kijken naar de carrièrefase van de werknemer, ervaringen uit eerder organisaties en aanstellingen worden op deze manier ook meegenomen. Subjectieve leeftijd bepaalt hoe iemand zich ten opzichte van diens chronologische leeftijd voelt, gedraagt etc. Zowel subjectieve leeftijd als carrièrefase kunnen bepalend zijn voor verschillen tussen mensen van dezelfde leeftijdsgroep. Deze verschillen kunnen van invloed zijn op de werkervaringen en –condities waar werknemers aan blootgesteld worden.

2.3.1 Organiseerbetrokkenheid

In het onderzoek van Cleveland en McFarlane Shore (1992) werd laten zien dat enkel chronologische leeftijd geen relatie had met verschillende werkattitudes, waaronder organiseerbetrokkenheid. Toen zij alternatieve leeftijdsmetingen toevoegden lieten ze zien dat werknemers die ouder waren *en* zich ouder voelden dan de rest van de werkgroep hogere niveaus van organiseerbetrokkenheid rapporteerden, terwijl wanneer ze ouder waren, maar zich jonger voelden de organiseerbetrokkenheid lager was. Een hogere subjectieve leeftijd zou in dit geval dus positief relateren aan organiseerbetrokkenheid. Lynn et al. (1996) lieten zien dat professionele tenure, oftewel carrièrefase, positief gerelateerd is aan organiseerbetrokkenheid. Een hogere fase liet hogere waarden voor organiseerbetrokkenheid zien dan bij de lagere fasen.

2.3.2 Verloopintentie

Lynn et al. (1996) lieten in hun onderzoek ook zien dat een hogere carrièrefase voorspellend was voor een lagere verloopintentie, wat echter alleen werd gevonden voor de mannelijke respondenten. Dit had echter een methodische oorzaak, daar in dat onderzoek carrièrefase in klassen werd meegenomen in de analyse en niet in exact aantal jaren, veel informatie is zo verloren gegaan. Voorgaand onderzoek liet overigens wel een duidelijk negatieve relatie zien met verloopintentie (o.a. Aryee, Chay & Chew, 1994; Ornstein, Cron & Slocum, 1989). Voor subjectieve leeftijd zijn er geen onderzoeken bekend waarin een relatie is gevonden met verloopintentie, om dit toch mee te nemen in huidig onderzoek wordt de volgende hypothese en onderzoeksvraag onderzocht:

Subjectieve leeftijd en carrièrefase zijn positief gerelateerd aan organisatiebetrokkenheid (Hypothese 3a) en carrièrefase is negatief gerelateerd aan verloopintentie (Hypothese 3b).

Bestaat er een negatieve relatie tussen subjectieve leeftijd en verloopintentie? (Onderzoeksvraag A).

2.3.3 Prestatie

Al eerder zijn subjectieve metingen van leeftijd gebruikt in onderzoek naar in-rol prestatie, ook al zijn deze klein in aantal. Iskra-Golec (2002, in Schultz & Adams, 2007) liet zien dat verpleegsters die zichzelf ouder voelden dan hun chronologische leeftijd meer moeite hadden om te presteren in hun baan. Ander onderzoek liet zien dat werkenden die zichzelf jonger voelden competentere waren in het voldoen aan verschillende werkeisen (Schultz & Adams, 2007) en ouder voelen dan de chronologische leeftijd lijkt positief te relateren met baangerelateerde spanning (Barnes-Farrell et al. 2002). Deze resultaten laten zien dat hoe jonger men zich voelt ten opzichte van de chronologische leeftijd hoe hoger de in-rol prestatie zal zijn. Er zijn geen onderzoeken gevonden die deze relatie ook vinden voor extra-rol prestatie. Verder wordt carrièrefase ook niet onderzocht in relatie tot zowel in-rol als extra-rol prestatie. Om dit toch wel mee te nemen in huidig onderzoek wordt het volgende getoetst en onderzocht:

Subjectieve leeftijd is negatief gerelateerd aan in-rol prestatie (Hypothese 4)

Bestaat er een positieve relatie tussen carrièrefase en zowel in-rol als extra-rol prestatie? (Onderzoeksvraag B)

2.3.4 Incrementele variantie van alternatieve leeftijdsmetingen

Zowel perceptuele als contextuele leeftijdsmetingen zorgen voor een grotere voorspelbaarheid van verscheidene organisatie-uitkomsten dan wanneer alleen chronologische leeftijd gebruikt wordt (Cleveland & McFarlane Shore, 1992). Dit werd onderzocht door subjectieve en relatieve leeftijd toe te voegen aan de voorspellende waarde van chronologische leeftijd. Ook eerder onderzoek van Steitz en McClary (1988) lieten zien dat de toevoeging van andere conceptualisaties van leeftijd meer variantie in organisatie-uitkomsten verklaarde dan alleen chronologische leeftijd. Binnen huidig onderzoek zullen deze resultaten uitgebreid worden door subjectieve leeftijd en carrièrefase toe te voegen aan chronologische en organisatieleeftijd. Onderstaande hypothese wordt hierom getoetst in huidig onderzoek:

Subjectieve leeftijd en carrièrefase verklaren incrementele variantie in organisatieattitudes (Hypothese 5a) en prestatie (Hypothese 5b) bovenop de variantie verklaard door chronologische en organisatieleeftijd.

Bovenstaande paragrafen suggereren een relatie tussen de verschillende conceptualisaties van leeftijd en organisatie-uitkomsten in de vorm van organisatieattitudes en prestatie. Ook werd beargumenteerd dat het belangrijk is verschillende conceptualisaties van leeftijd te gebruiken naast chronologische leeftijd. De volgende paragraaf beschrijft het concept werkmotivatie, wat refereert naar de reden van de werkenden om energie in te zetten voor organisatiegedrag (attitudes) en –uitkomsten (prestatie). Binnen huidig onderzoek wordt motivatie in de vorm van zelfregulatie toegevoegd als mediator in de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten.

2.4 Werkmotivatie

Vanuit de *expectancy-valence theory* (Vroom, 1964) voor motivatie ontwikkelden Porter en Lawler (1968) een model waarin motivatie onderscheiden wordt in

intrinsieke en extrinsieke motivatie. Wanneer mensen zich gedragen vanuit interesse en zodoende voldoening ervaren vanuit de activiteit zelf, spreken we van *intrinsieke* motivatie. Intrinsieke motivatie wordt binnen de literatuur positief gerelateerd aan organisatie-uitkomsten zoals leren, prestatie en welzijn (o.a. Schaufeli & Bakker, 2004). *Extrinsieke* motivatie, daarentegen, vraagt om een duidelijke aanwijsbare consequentie van een bepaalde activiteit in de vorm van tastbare of verbale beloningen. De voldoening komt hier niet uit de activiteit zelf, maar ontstaat door de consequenties behorende bij de activiteit. De cognitieve evaluatie theorie (CET; Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980) speelt op dit onderscheid in door de effecten van intrinsieke motivatoren op extrinsieke motivatie te verklaren. De CET suggereert dat wanneer mensen autonomie en competentie ervaren de intrinsieke motivatie verhoogd wordt terwijl bij lage autonomie en competentie de intrinsieke motivatie ondermijnd wordt. Dit laatste leidt tot gecontroleerde motivatie en/of amotivatie. Hieruit volgend laat meta-analyse van Deci, Koester en Ryan (1999) zien dat positieve feedback intrinsieke motivatie verhoogt, terwijl tastbare beloningen intrinsieke motivatie ondermijnt. De CET stuitte echter op nogal wat kritiek wanneer deze werd toegepast binnen het werkveld (voor een overzicht zie: Gagné & Deci, 2005, p. 333). Om tegemoet te komen aan deze kritieken introduceerden Deci en Ryan (1985) de *Self-Determination Theory* (SDT) die de principes van de CET in stand houdt maar een veel breder bereik heeft en daarom beter toegepast kan worden op de werksituatie.

2.4.1 Self-Determination Theory

De Self-Determination Theory (SDT) is een motivatietheorie die de ontwikkeling en het functioneren van de persoon beschrijft binnen diens sociale omgeving. SDT is als het ware op te delen in enkele minitheorieën en binnen dit onderzoek zal één hiervan, *internalisatie/zelfregulatie*, verder uitgewerkt worden.

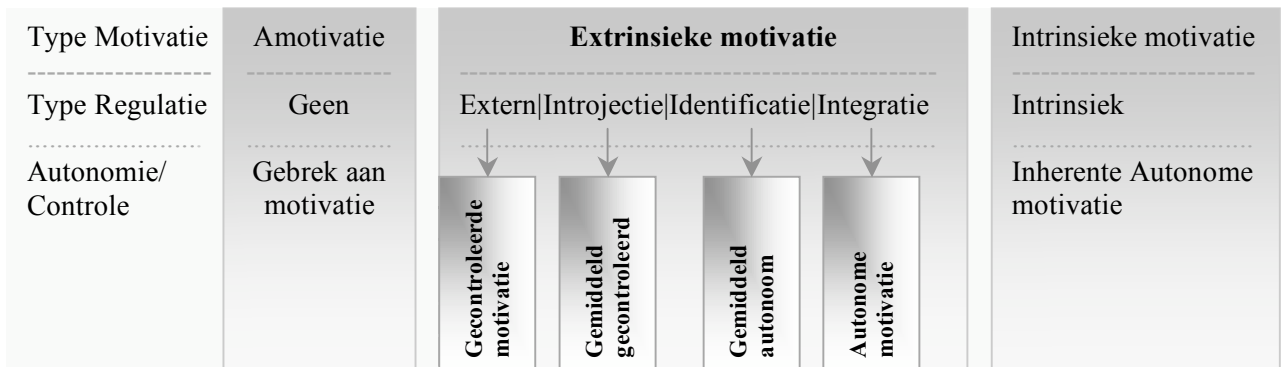
Zoals de CET, benadrukt SDT de effecten van de sociale omgeving op de intrinsieke motivatie (Ryan & Deci, 2000), wat benoemd wordt binnen de *causality orientations theory* (Gagné & Deci, 2005). De SDT gaat er verder vanuit dat gezonde ontwikkeling en functioneren ‘voeding’ moet hebben en spreekt daarom over het concept *psychologische basisbehoeften*. Deze worden beschreven als aangeboren en universele behoeften van de mens die essentieel zijn voor gezondheid en welzijn en verwijzen naar de behoefte aan *competence*, *autonomy* en *relatedness*. Vervulling van deze behoeften zorgen voor een effectieve en gezonde ontwikkeling van het individu

(Deci & Ryan, 2000). Ten slotte gaat de SDT uit van het concept internalisatie, wat verwijst naar het ‘eigen maken’ van gedragsregulaties en de daarbij behorende onderliggende waarden van de organisatie. Het gaat hierbij om het internaliseren van externe motivatie, daar interne motivatie al persoonlijke waarden verwoordt en deel uitmaakt van het zelfconcept. Wanneer we spreken van extrinsieke motivatie is belangrijk dat er een aanwijsbare consequentie voor de motivatie aanwezig is. Hoe hoger de internalisatie van extrinsieke motivatie echter is, hoe minder belangrijk het wordt dat deze consequentie aanwezig is (Gagné & Deci, 2005). Het concept internalisatie zal in de volgende paragraaf verder uitgewerkt worden, omdat het kan aangeven welk type motivatie een persoon heeft bij het uitvoeren van diens werk.

2.4.2 De internalisatie van extrinsieke motivatie: Zelfregulaties

Allereerst wordt er binnen de SDT onderscheid gemaakt tussen amotivatie (het afwezig zijn van motivatie) en motivatie. Wanneer er sprake is van motivatie kan deze verschillen in de mate van autonome dan wel gecontroleerde motivatie. Hierbij wordt er verondersteld dat autonome en gecontroleerde motivatie verschillen in termen van de onderliggende gedragsregulatie en de daarbij behorende ervaringen (Gagné & Deci, 2005). *Autonome* motivatie ontstaat uit eigen interesse voor de activiteit of door internalisatie van gedragsregulatie en de daarbij behorende onderliggende waarden. *Gecontroleerde* motivatie is een type motivatie dat ontstaat vanuit een gevoel van druk van buitenaf, het gevoel dat je *moet* deelnemen aan een bepaalde activiteit. Gecontroleerde motivatie is dan ook gebaseerd op externe gedragsregulatie.

Extrinsieke motivatie kan variëren in hoeverre deze autonoom dan wel gecontroleerd is. Wanneer deelname aan een activiteit afhangt van de consequentie van de activiteit wordt er gesproken van *extern gereguleerd gedrag*. *Internalisatie* van gedragsregulatie én de onderliggende waarde kunnen leiden tot verschillende typen extrinsieke motivatie. *Internalisatie* zorgt ervoor dat mensen waarden, attitudes en regelprocessen opnemen in hun zelfconcept zodat externe regulatie van gedrag getransformeerd wordt naar interne regulatie, waardoor de aanwezigheid van een externe contingentie niet meer nodig is. Binnen de Self-Determination Theory wordt de mate van internalisatie aangegeven op een continuüm van gecontroleerde naar autonome motivatie. Zo kan er aangegeven worden in hoeverre de extrinsieke motivatie geïnternaliseerd is in het individu (zie figuur 2). Hoe meer gedrag geïnternaliseerd is, hoe autonomer de extrinsieke motivatie is (Gagné & Deci, 2005).



Figuur 2: Het continuüm van zelfdeterminatie

Zoals beschreven zorgt *externe regulatie* voor de meest gecontroleerde vorm van extrinsieke motivatie. Gedrag wordt dan gecontroleerd door specifieke externe contingenties. Internalisatie is de overkoepelende term voor de drie verschillende vormen van gedragsregulatie, die loopt van weinig geïnternaliseerd (*introjectie regulatie*) naar gemiddeld geïnternaliseerd (*identificatie regulatie*) tot volledige internalisatie (*integratie regulatie*) (Deci & Ryan, 2000). *Introjectie* is een partiële internalisatie waarbij de gedragsregulatie wél opgenomen is in de persoon maar het nog geen deel uitmaakt van de set van motivaties, cognities en affecten die het *zelf* van het individu bepalen. Introjectie regulatie is daarmee onderliggend voor het type gemiddelde gecontroleerde motivatie. *Identificatie* is een proces waarbij mensen de onderliggende waarde van het gedrag herkennen en accepteren, waarmee het gedrag meer geaccepteerd wordt als “eigen”. Identificatie regulatie is daarmee onderliggend aan gemiddelde autonome motivatie. *Integratie* is de meest volledige vorm van internalisatie. Gedrag wat van oorsprong extern gereguleerd was is nu volledig getransformeerd in zelfregulatie, dit resulteert in zelfgedetermineerde extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Integratie regulatie staat aan de basis van autonome motivatie, het gedrag is nog steeds extrinsiek gemotiveerd maar dan wel in de meest autonome vorm. De *Relative Autonomy Index* (RAI) berekent –uit de verschillende regulatiedata - de verhouding tussen autonome en gecontroleerde motivatie, een hogere score duidt daarbij op autonome motivatie (Ingledeew et al., 2004).

2.5 Traditionele leeftijdsmetingen in relatie tot zelfregulatie

Eerder onderzoek laat verschillende resultaten zien met betrekking tot de *mate* van motivatie bij verschillende leeftijden. Zo liet Sturman (2003, in Schultz & Adams, 2007) zien dat chronologische leeftijd negatief gecorreleerd was met het algemene

motivatie-niveau en later onderzoek gaf een positieve correlatie aan tussen chronologische leeftijd en metingen van motivatie en werkbetrokkenheid (Schultz & Adams, 2007). Een zeer recent issue -over leeftijd en werk - van het *Journal of Managerial Psychology* suggereert dan ook dat de *mate* van motivatie niet zozeer verandert met leeftijd, maar het *type* motivatie wél (Peeters & van Emmerik, 2008). Ingledew et al. (2004) lieten, aan de hand van de RAI, zien dat door toename van de chronologische leeftijd zelfdeterminatie ook toenam. Wanneer mensen langer werkzaam zijn in een organisatie (organisatieleeftijd) zullen zij zich –via het eerder vermelde proces van internalisatie- de normen en waarden van de organisatie eigen maken en dus meer zelfgedetermineerd zijn. Hieruit volgend gaat huidig onderzoek uit van de volgende hypothese:

Chronologische en organisatieleeftijd zijn positief geassocieerd met autonome motivatie (Hypothese 6).

2.6 Alternatieve leeftijdsmetingen in relatie tot zelfregulatie

Zoals eerder aangegeven (hfd. 2.3) zullen subjectieve leeftijd en carrièrefase bepalend zijn voor individuele verschillen tussen mensen binnen dezelfde leeftijdsgroep. Dit omdat het in tegenstelling tot de traditionele leeftijdsmetingen meer rekening houdt met psychologische, maatschappelijke en culturele veranderingen in het individu. Internalisatie van gedrag verwijst zoals gezegd naar het ‘eigen maken’ van gedragsregulaties en de daarbij behorende onderliggende waarden van de organisatie. De verschillen tussen mensen binnen dezelfde leeftijdsgroep zouden logischerwijs ook van invloed kunnen zijn op de mate van zelfdeterminatie. Hierdoor kan het type motivatie verschillen tussen leeftijdsgroepen, maar ook zeker binnen leeftijdsgroepen. Omdat er geen onderzoeken bekend zijn die zowel subjectieve leeftijd als carrièrefase relateert aan de mate van zelfdeterminatie zal de volgende vraag onderzocht worden:

Bestaat er een positieve relatie tussen subjectieve leeftijd en carrièrefase en autonome motivatie? (Onderzoeksvraag C)

2.7 Zelfregulaties en organisatie-uitkomsten

Autonome motivatie lijkt organisatiebetrokkenheid –dat staat voor het accepteren van organisatiedoelen, betrokken zijn bij de organisatie en ervaren van een gevoel van

gehechtheid en betrokkenheid - te beïnvloeden. Affectieve betrokkenheid ligt dus het meest in lijn met autonome motivatie (Allen & Meyer, 1996). Verscheidene studies onderzochten de relatie tussen de concepten externe, introjectie, identificatie en intrinsieke regulatie en organisatiebetrokkenheid en vonden positieve correlaties (Gagné, Boies, Koestner & Martens, 2004; Gagné & Koestner, 2002). In deze onderzoeken werd gebruik gemaakt van twee typen organisatiebetrokkenheid: identificatie en internalisatie, naar het werk van O'Reilly en Chatman (1986). Zelfregulatie is ook gerelateerd aan andere organisatie-uitkomsten, waaronder diegene relevant voor dit onderzoek. Zoals genoemd versterkt de mate van autonomie intrinsieke motivatie en volledige internalisatie van extrinsieke motivatie. Dit leidt op zijn beurt tot belangrijke organisatie-uitkomsten zoals volhardendheid/doorzettingsvermogen, welzijn en baantevredenheid. Maar het laat ook positieve relaties zien met effectieve *in-rol prestatie*, *positieve werkhoudingen* en *organisatiebetrokkenheid*. Ook leidt autonome motivatie tot meer *extra-rol* gedrag (Gagné & Deci, 2005). Op basis van deze evidentie gaat dit onderzoek uit van de volgende hypothese:

Autonome motivatie hangt positief samen met hoge organisatiebetrokkenheid (hypothese 7a), lage verloopintentie (hypothese 7b), hoge in-rol prestatie (hypothese 7c) en hoge extra-rol prestatie (hypothese 7d).

2.8 Zelfregulatie als mediator

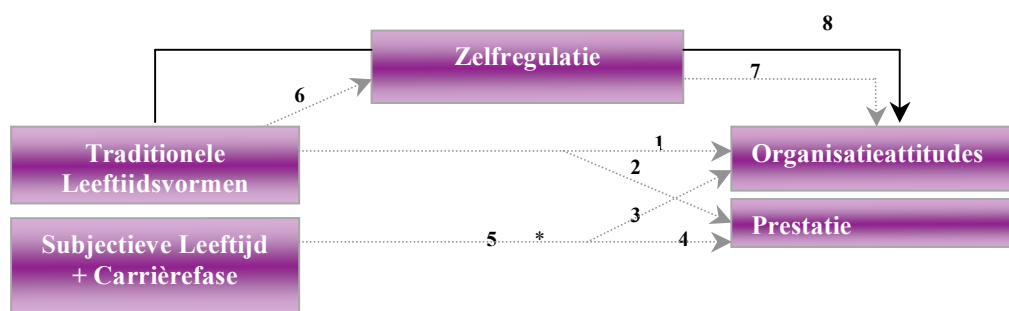
Bovenstaand theoretisch kader suggereert een relatie tussen de verschillende conceptualisaties van leeftijd en de organisatie-uitkomsten. Er wordt een positieve relatie verwacht tussen chronologische, subjectieve, organisatieleeftijd en carrièrefase en organisatiebetrokkenheid. Tussen chronologische en organisatieleeftijd en in-rol prestatie wordt een positieve associatie verwacht. Voor chronologische leeftijd wordt ook een positieve associatie met extra-rol prestatie verwacht. Van subjectieve leeftijd wordt verwacht dat deze een negatieve relatie heeft met in-rol prestatie. Voor verloopintentie wordt er een negatieve relatie met zowel chronologische en organisatieleeftijd als carrièrefase verwacht. Van de mate van zelfregulatie wordt een positieve samenhang verwacht met organisatiebetrokkenheid en prestatie en een negatieve samenhang met verloopintentie. Op basis van deze hypothesen kan

verwacht worden dat zelfregulatie de relatie tussen de verschillende conceptualisaties van leeftijd en organisatie-uitkomsten (attitudes en prestatie) medieert:

De mate van zelfregulatie medieert de relatie tussen leeftijd (chronologisch, organisatie en subjectief en carrièrefase) en organisatie-uitkomsten (organisatiebetrokkenheid, verloopintentie en prestatie) (Hypothese 8).

2.9 Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel inclusief de hypothesen ziet er nu als volgt uit:



Figuur 3. Onderzoeksmodel ‘Leeftijd en zelfregulatie in relatie tot organisatie-uitkomsten’ inclusief numerieke weergave van de hypothesen

----- : Relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen die getoetst worden; deze vallen weg bij mediatie

_____ : Verwachte mediatie van zelfregulatie

* : Incrementele variantie

3. Methode

3.1 Deelnemers en Procedure

De deelnemers aan het onderzoek vulden een online vragenlijst over “werkbeleving” in (zie bijlage 1). Er is gebruik gemaakt van het online programma NetQ (www.netq.nl), waarmee het mogelijk was de vragenlijst zowel online te ontwikkelen als in te laten vullen door de respondenten. Deelnemers hebben vrijwillig deelgenomen en zijn verzekerd van anonimiteit. Bedrijven uit het klantenbestand van organisatieadviesbureau SHL en TNT Mobility zijn benaderd voor het onderzoek en uiteindelijk waren vijf bedrijven bereid om deel te nemen aan het onderzoek. Binnen ieder bedrijf was er een contactpersoon die de e-mailadressen van de werkenden aanleverde. De deelnemers ontvingen hierna via de e-mail een uitnodiging met daarin een link naar de vragenlijst. De vragenlijst werd geïntroduceerd met een inleiding over het onderwerp, het doel van het onderzoek en een instructie voor het invullen. Na twee weken ontving men een reminder, waarin nogmaals gevraagd werd de vragenlijst in te vullen (zie bijlage 2). In totaal hebben 448 werkenden een uitnodiging gehad om de online vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk hebben 144 (responspercentage is 32.2%) van hen de vragenlijst volledig ingevuld¹. In tabel 1 worden de kenmerken van de uiteindelijke onderzoeksgroep weergegeven, deze gegevens komen voort uit het algemene deel van de vragenlijst.

Tabel 1: Kenmerken van de onderzoeksgroep (N=143)

Kenmerk	Categorie	Percentage
Geslacht	Man	33 %
	Vrouw	67 %
Hoogste opleiding	Middelbaar beroepsonderwijs	10 %
	Havo/Vwo	10 %
	Hoger beroepsonderwijs	54 %
	Wetenschappelijk onderwijs	23 %
	Overig	3 %
Sector	Gezondheidszorg	1 %
	Zakelijke dienstverlening	73 %
	Communicatie en Informatie	1 %
	Andere sectoren	25 %
Uren conform arbeidscontract	35 uur of meer p/w (fulltime)	54 %
	20-34 uur p/w	44 %
	12-19 uur p/w	1 %

¹ In verband met de anonimiteit van de benaderde werkenden was het niet mogelijk een non-respondentenanalyse uit te voeren

3.2 Vragenlijst

Alle schalen werden gescoord op een 5-punt Likert schaal (1= *helemaal mee oneens* ; 5= *helemaal mee eens*). Voor de gehele vragenlijst zie bijlage 1.

3.2.1 Beweegredenen: Zelfregulaties

Zelfregulatie is gemeten met een schaal van 29 items, die afgeleid is van het werk van Van den Broeck en Vansteenkiste (2008). De vragen werden als volgt ingeleid:

‘Werkenden kunnen hun werken uitvoeren om uiteenlopende redenen. Wat zijn uw redenen om uw werk te doen?’. Hierbij moesten deelnemers het best passende cijfer aangeven bij elk van de items. Deze items vertegenwoordigen de 5 regulatieschalen: *externe, introjectie, identificatie, integratie en intrinsieke regulatie*. De volgende items zijn hiervan respectievelijk voorbeelden: ‘*Omdat ik zoveel geld kan verdienen*’; ‘*Omdat ik me anders schuldig zou voelen*’; ‘*Omdat deze baan past binnen mijn professionele plannen*’; ‘*Omdat deze baan overeenstemt met mijn persoonlijke waarden*’; ‘*Omdat ik deze baan erg graag doe*’. De RAI -die de verschillende regulatieschalen omzet in een relatieve autonomieschaal - wordt berekend door de volgende formule te hanteren: $2 \times \text{intrinsieke regulatie} + \text{geïdentificeerde regulatie} - \text{introjectie regulatie} - 2 \times \text{externe regulatie}$. Integratieregulatie wordt daarom niet meegenomen in de analyses binnen dit onderzoek. De overige items zijn onderworpen aan een exploratorische factoranalyse (EFA). Gekozen werd voor een Principale Componentenanalyse (PCA) met Varimax rotatie. Deze EFA laat 5 factoren zien met een eigenwaarde groter dan 1. De items die niet laden op de corresponderende factor zijn vervolgens verwijderd uit de analyse (zie bijlage 2, tabel 1). De overgebleven items zijn onderworpen aan een nieuwe EFA, waarvan de resultaten te vinden zijn in tabel 2 (voor factorladingen zie bijlage 2, tabel 2). Intrinsieke regulatie wordt nu gemeten met 6 items met een Cronbach’s alpha van .89, voor introjectie regulatie is deze .83 op basis van 6 items. Externe regulatie bestaat nu uit 5 items met een

Tabel 2: Proportie verklaarde variantie van de vier zelfregulaties op basis van EFA

	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1 Intrinsiek	5.466	30.367	30.367	4.200	23.334	23.334
2 Introjectie	3.835	21.303	51.670	3.357	18.648	41.982
3 Extern	1.547	8.596	60.266	3.173	17.629	59.611
4 Identificatie	.891	4.952	65.217	1.009	5.607	65.217

Cronbach's alpha van .85. Voor identificatie kan er geen betrouwbaarheid uitgerekend worden, aangezien deze uit 1 item bestaat. Zoals te zien is wordt 65% van de variantie in zelfregulatie verklaard door de 4 factoren in tegenstelling tot de 60.9% bij de eerste EFA met 5 factoren.

Omdat de vierfactorenoplossing zorgt voor een identificatieschaal met slechts 1 item is er vervolgens een EFA uitgevoerd met dezelfde items waar een *tweefactoren* oplossing opgelegd werd. Dit om de verdeling in gecontroleerde dan wel autonome motivatie te laten zien. De resultaten hiervan lieten zien dat de items behorende bij externe en introjectieregulatie laden op de 1e factor (gecontroleerde motivatie) en de items behorende bij interne en identificatieregulatie laden op de 2^e factor (autonome motivatie) (zie bijlage 2, tabel 3). Dit is wat, op basis van het zelfdeterminatie-continuüm, ook verwacht werd. De schaal voor gecontroleerde motivatie bestaat nu uit 11 items met een betrouwbaarheid van .86. Autonome motivatie wordt gemeten door 7 items met een betrouwbaarheid van .88. De twee factoren verklaren samen 51.7% van de variantie in zelfregulatie. Deze schaal zal, in plaats van de RAI, dan ook gebruikt worden in de analyses aangaande de hypothesen.

3.2.2 Organisatiebetrokkenheid

Betrokkenheid is gemeten met een schaal van 7 items, die komt uit werk van De Gilder, Ellemers en van den Heuvel (1997). Voorbeelden van items zijn: *'Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen'*; *'Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie'*; *'Deze organisatie betekent veel voor mij.'* De schaal had een Cronbach's alpha van .89, hiermee was deze dus voldoende betrouwbaar. Een PCA op basis van eigenwaarde >1 criterium resulteert in 1 factor; de 7 items meten één type betrokkenheid. Er wordt 60.6% variantie verklaard van betrokkenheid door deze ene factor.

3.2.3 Verloopintentie

Verloopintentie is gemeten met een schaal van 4 items, die voorkomt uit de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van Arbeid (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994). De deelnemers werd gevraagd aan te geven in hoeverre men wel eens denkt van baan te veranderen. Deze schaal bestond uit de volgende items: *'Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen binnen de organisatie'*; *'Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken'*; *'Ik ben van plan om komende jaar van baan te veranderen binnen de organisatie'*; *'Ik ben van plan om*

komend jaar werk buiten deze organisatie te zoeken'. Een EFA (PCA met Varimax rotatie) wijst uit dat de 4 items op 2 factoren laden (zie bijlage 2, tabel 6). Bij het bekijken van de vier items blijken dan ook 2 items te vragen naar verloopintentie binnen de organisatie (enkel verandering van functie) en de andere 2 items vragen naar verloopintentie buiten de organisatie (verlaten van functie *en* organisatie). In de verdere analyses zal hier dan ook rekening mee gehouden worden. Verloopintentie met betrekking op de functie heeft een Cronbach's alpha van .80 en met betrekking op de organisatie .73. De twee factoren verklaren 81.7% van de variantie in verloopintentie.

3.2.4 Prestatie

Prestatie is gemeten met een schaal van 16 items, die voortkomt uit het werk van Goodman en Svyantek (1999), die de invloed van persoon-organisatie fit op taak (in-rol) en contextuele (extra-rol) prestatie onderzochten. De deelnemers werd gevraagd om uitspraken met betrekking tot prestatie te beoordelen. Hierbij werd er zowel naar in-rol als naar extra-rol prestatie gerefereerd. Voorbeeld van een item van in-rol prestatie is: '*U behaalt de aan uw functie gestelde doelen*' en van extra-rol prestatie: '*U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt*'. Een EFA (Principale componentenanalyse met Varimax rotatie) laat echter 4 factoren zien met een eigenwaarde groter dan 1 (zie bijlage 2 tabel 4 voor factorladingen). Een tweede EFA is hierna uitgevoerd, zonder de items die niet laden op de corresponderende factor. De resultaten hiervan zijn te vinden in tabel 3 (voor factorladingen zie bijlage 2, tabel 5). De twee typen prestatie verklaren 52.3 % van de variantie. De schalen hebben een voldoende betrouwbaarheid met een Cronbach's alpha van .85 voor in-rol prestatie (op basis van 7 items) en .69 voor extra-rol prestatie (op basis van 5 items).

Tabel 3: Proportie verklaarde variantie van de twee typen prestatie op basis van EFA

	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1 In-rol	4.329	36.071	36.071	3.769	31.408	31.408
2 Extra-rol	1.951	16.257	52.328	2.510	20.920	52.328

3.2.5 Leeftijd

Chronologische leeftijd werd gemeten door 1 item: *‘Wat is uw leeftijd in jaren?’*.

Organisatieleeftijd werd gemeten door middel van tenure en carrièrefase voortkomend uit het werk van Lynn et al. (1996) die de invloed van carrièrefase op werkhoudingen onderzocht bij professionals. Deze zijn vertaald uit het Engels naar het Nederlands.

Organisatietenure wordt gemeten door het item: *Hoe lang werkt u al in dit*

bedrijf/deze organisatie (in jaren)? Daarnaast werd er nog door 1 item gemeten hoe lang de persoon al werkzaam is sinds zijn/haar eerste baan/het afstuderen

(professionele tenure). Subjectieve leeftijd bestaat uit 4 elementen: *feel-old, look-old, act-old, prefer-old*, die voortkomen uit het werk van Barnes-Farell et al. (2002). Per

element werd er 1 item gegeven; respectievelijk de volgende 4: *‘Hoe oud voelt u zichzelf over het algemeen(in jaren)?’*; *‘Hoe oud vindt u dat u eruit ziet over het*

algemeen (in jaren)?’; *‘Hoe oud vindt u dat u zich gedraagt over het algemeen (in jaren)?’*; *‘Hoe oud zou u graag willen zijn (in jaren)?’*. De 4 items hadden samen een

goede betrouwbaarheid van .91 (Cronbach’s alpha). Bij elk van deze vier elementen

kan er een persoonlijke subjectieve leeftijd berekend worden door van het gegeven

antwoord de chronologische leeftijd af te trekken. Wanneer het getal dat hier uitkomt positief is betekent dit dat de subjectieve leeftijd lager is dan de chronologische

leeftijd. Op dezelfde manier kan er ook een totale subjectieve leeftijd berekend

worden door eerst de 4 elementen uit te rekenen en deze hierna op te tellen. In tabel 2 zijn de beschrijvende statistieken te vinden van de verschillende soorten leeftijd.

Hierin is te zien dat de deelnemers gemiddeld 41.1 jaar zijn, 7.8 jaar werkzaam zijn in de desbetreffende organisatie, 17.3 jaar een werkzaam leven leiden en zich gemiddeld 15.5 jaar jonger voelen, eruit vinden zien, gedragen en zouden willen zijn dan hun chronologische leeftijd.

Tabel 4: Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en minimale en maximale waarden van de verschillende soorten leeftijd (N=143).

Soort Leeftijd	M	SD	Minimum	Maximum
Chronologische leeftijd	41.1	10.0	22	62
Organisatietenure	7.8	9.5	0	39
Carrièrefase	17.3	11.0	0	45
Subjectieve leeftijd	15.5	16.4	-34	68
- Feel-old	4.5	5.9	-10	37
- Look-old	3.2	3.6	-9	13
- Act-old	4.0	6.0	-18	28
- Prefer-old	3.8	7.2	-22	40

4. Resultaten

Statistische analyses werden uitgevoerd met behulp van SPSS 16.0 waarbij voor alle analyses als significantieniveau $p < .05$ werd aangehouden. Tabel 5 laat de gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de variabelen zien evenals de correlaties tussen de variabelen in dit onderzoek.

Zoals te zien is in tabel 5 is er een significante positieve samenhang tussen de vier verschillende leeftijdsmetingen onderling. Organisatiebetrokkenheid is significant negatief gecorreleerd met verloopintentie naar een andere organisatie. Verder hangt organisatiebetrokkenheid significant positief samen met zowel in-rol als extra-rol prestatie. Verloopintentie naar functie en naar organisatie hangen significant positief samen. Verloopintentie binnen de organisatie is significant positief gecorreleerd aan in-rol prestatie. In-rol en extra-rol prestatie hebben tevens een significant positieve samenhang.

Omwille van de hoge correlaties tussen de verschillende leeftijdsmetingen werden de hypothesen, wanneer mogelijk, getoetst aan de hand van pearson correlatie coëfficiënten. Aldus werd het risico op multicollineariteit door het gelijktijdig onderzoeken van verschillende leeftijdsmetingen, bijvoorbeeld via regressieanalyses, zoveel mogelijk vermeden (voor een gelijkwaardige benadering zie Milette & Gagné, 2008).

4.1 Hypothesen traditionele leeftijdsmetingen en organisatie-uitkomsten

Zoals blijkt uit tabel 5 is chronologische leeftijd, maar niet organisatieleeftijd, significant positief gecorreleerd met organisatiebetrokkenheid (Hypothese 1a deels bevestigd). Beide leeftijdsmetingen vertonen geen samenhang met beide typen verloopintentie (Hypothese 1b niet bevestigd). Chronologische leeftijd, net als organisatieleeftijd, is significant positief gecorreleerd met in-rol prestatie (Hypothese 2a bevestigd), maar niet met extra-rol prestatie (Hypothese 2b niet bevestigd).

4.2 Hypothesen alternatieve leeftijdsmetingen en organisatie-uitkomsten

Zoals te zien is in tabel 5 is carrièrefase, maar niet subjectieve leeftijd, significant positief gecorreleerd met organisatiebetrokkenheid (Hypothese 3a deels bevestigd). Beide leeftijdsmetingen laten geen significante correlatie zien met beide typen verloopintentie (Hypothese 3b niet bevestigd, Onderzoeksvraag A niet positief

beantwoord). Subjectieve leeftijd en in-rol prestatie hangen niet samen (Hypothese 4 niet bevestigd). Carrièrefase hangt wel significant positief samen met zowel in-rol als extra-rol prestatie. Hiermee is onderzoeksvraag B positief beantwoord.

4.3 Hypothese m.b.t incrementele variantie in organisatie-uitkomsten

Om Hypothese 5 te toetsen werd er nagegaan hoeveel extra variantie in organisatie-uitkomsten verklaard wordt door toevoeging van zowel subjectieve leeftijd als carrièrefase. Hiervoor is er een enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd, de resultaten hiervan zijn te vinden in bijlage 3. De resultaten laten zien dat subjectieve leeftijd en carrièrefase geen significante hoeveelheid variantie verklaren in alle organisatie-uitkomsten (Hypothese 5 niet bevestigd). De resultaten van de enkelvoudige regressieanalyse laten ook de statistieken zien met betrekking tot multicollineariteit; de tolerantie en de *variance inflation factor* (VIF). Een hogere score op VIF duidt op sterkere relaties tussen voorspellende variabelen (zie bijlage 3, tabel 1). Te zien is dat alle leeftijdsmetingen een sterke onderlinge relatie hebben, waarbij met name chronologische leeftijd ($VIF= 4.995$) en carrièrefase ($VIF= 4.861$). Dit alles duidt op een aanzienlijke mate van multicollineariteit.

4.4 Hypothesen traditionele leeftijdsmetingen en zelfregulatie

Zoals te zien is in tabel 5 correleren zowel chronologische als organisatieleeftijd niet significant positief met autonome motivatie. Verder is te zien dat er ook geen significant negatieve correlatie bestaat met beide leeftijdsmetingen en gecontroleerde motivatie (Hypothese 6 niet bevestigd). Opvallend is de significant positieve correlatie tussen organisatieleeftijd en gecontroleerde motivatie. Dit is alleszins opmerkelijk te noemen, daar dit zou wijzen op verhoogde gecontroleerde motivatie naarmate men langer werkzaam is in een organisatie. Dit in tegenstelling tot de verwachting op basis van eerder onderzoek.

4.5 Alternatieve leeftijdsmetingen en zelfregulatie

Tabel 5 laat geen significante correlaties zien voor beide alternatieve leeftijdsmetingen en autonome motivatie. Ook gecontroleerde motivatie laat geen negatieve samenhang zien met deze leeftijdsmetingen. Onderzoeksvraag C is op basis van deze resultaten niet positief te beantwoorden.

4.6 Hypothese m.b.t. zelfregulatie en organisatie-uitkomsten

Autonome motivatie hangt significant positief samen met organisatiebetrokkenheid (Hypothese 7a bevestigd) en zowel in-rol prestatie (Hypothese 7c bevestigd) als extra-rol prestatie (Hypothese 7d bevestigd). Autonome motivatie blijkt wel significant negatief samen te hangen met verloopintentie naar een andere organisatie, maar niet met verloopintentie naar een andere functie (Hypothese 7b deels bevestigd) (zie tabel 5).

4.6 Hypothese m.b.t. zelfregulatie als mediator

Om aan de voorwaarden voor mediatie te voldoen moeten de variabelen op een bepaalde manier correleren. Ten eerste moet de voorspeller (in dit geval leeftijd) correleren met de uitkomst (organisatie-uitkomsten). Ten tweede moet leeftijd correleren met de mediator (zelfregulatie) en ten slotte moet zelfregulatie samenhangen met de organisatie-uitkomsten. Wanneer de correlatie tussen de onafhankelijk en afhankelijke variabelen wegvalt, na toevoeging van de derde variabele, is er sprake van volledige mediatie (Baron & Kenny, 1986). Op basis van de zojuist besproken resultaten is er geen grond voor het toetsen van mediatie. Hypothese 8 kan dan ook niet bevestigd worden.

5. Discussie

Het doel van deze studie was tweevoudig. Ten eerste werd er nagegaan in hoeverre de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten gemedieerd werd door de kwaliteit van motivatie. Het tweede doel was na te gaan of de alternatieve leeftijdsmetingen incrementele variantie verklaarden in de organisatie-uitkomsten bovenop de traditionele leeftijdsmetingen. Binnen dit onderzoek bestonden de traditionele leeftijdsmetingen uit chronologische en organisatieleeftijd en de alternatieve leeftijdsmetingen waren subjectieve leeftijd en carrièrefase. De kwaliteit van motivatie werd weergegeven in termen van zelfregulatie. Vanuit een theoretisch kader werd door middel van 8 hypothesen en 3 onderzoeksvragen toegewerkt naar de resultaten en discussie.

5.1 De relatie tussen verschillende conceptualisaties van leeftijd, organisatie-uitkomsten en autonome motivatie

Huidig onderzoek laat zien dat verschillende leeftijdsmetingen samen kunnen hangen met organisatie-uitkomsten en zelfregulatie. De traditionele leeftijdsmetingen laten het volgende zien: chronologische leeftijd hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid en in-rol prestatie, maar vertoont geen relatie met beide typen verloopintentie en autonome motivatie. Organisatieleeftijd laat een positieve samenhang zien met in-rol prestatie. Eerder onderzoek liet voor zowel chronologische als organisatieleeftijd wel een positieve relatie zien met organisatiebetrokkenheid (o.a. Mohrman & Spreitzer, 2002) en een negatieve relatie met verloopintentie (o.a. Bal et al., 2008b; Lynn et al., 1996). De resultaten aangaande in-rol prestatie liggen in lijn met eerder onderzoek van Organ en Ryan (1995), Peeters en van Emmerik (2008) en Sterns en McDaniel (1994). De resultaten met betrekking tot organisatieleeftijd en zelfregulatie laten iets bijzonders zien, daar er een positieve samenhang laten zien is met de controlekant van het zelfdeterminatiecontinuüm. Dit terwijl juist verwacht zou worden dat wanneer mensen langer werkzaam zijn in de organisatie zij, door het eerder vermelde proces van internalisatie, de normen en waarden van de organisatie meer eigen hebben gemaakt en dus meer autonoom gemotiveerd zullen zijn. De resultaten van dit onderzoek wijzen in een andere richting, verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de eerste jaren binnen een organisatie de autonome motivatie toeneemt en later weer afneemt. Vervolgonderzoek zou hier meer duidelijkheid in kunnen geven.

De alternatieve leeftijdsmetingen die in dit onderzoek mee zijn genomen zijn carrièrefase en subjectieve leeftijd. Subjectieve leeftijd heeft geen resultaten opgeleverd, alleen met betrekking tot onderlinge samenhang met andere leeftijdsmetingen. Voorgaand onderzoek vond wel een relatie tussen subjectieve leeftijd en organisatie-uitkomsten, al moet hierbij vermeld worden dat er tot nog toe in relatief weinig onderzoek gebruik gemaakt is van subjectieve metingen van leeftijd (Schultz & Adams, 2007). Een verklaring voor de ontbrekende relaties tussen de subjectieve leeftijd en de organisatie-uitkomsten is de manier waarop subjectieve leeftijd gemeten is. In dit onderzoek is er enkel gebruik gemaakt van subjectieve vragenlijsten die de werknemers zelf hebben ingevuld. Dit terwijl door evaluaties van anderen (collega's, leidinggevenden etc.) de factor subjectieve leeftijd meer tot zijn recht zou komen. Subjectieve leeftijd houdt namelijk ook in dat gekeken wordt hoe de werknemer eruit ziet en zich gedraagt ten opzichte van zijn/haar chronologische leeftijd en wordt mede bepaald door de omgeving van het individu. Nu dit enkel beantwoord is door de werknemer zelf en niet door zijn/haar omgeving kan er een vertekend beeld zijn ontstaan.

Carrièrefase was tot nog toe relatief weinig meegenomen in dergelijk onderzoek. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan er geconcludeerd worden dat carrièrefase positief samenhangt met organisatiebetrokkenheid, in-rol en extra-rol prestatie, maar geen relatie vertoont met beide typen verloopintentie en autonome motivatie. Lynn et al. (1996) lieten ook al een positieve relatie zien tussen carrièrefase en betrokkenheid. Er is geen eerder onderzoek bekend waarin carrièrefase gerelateerd werd aan beide typen prestatie. Dit onderzoek laat tussen beide variabelen een positieve samenhang zien, vervolgonderzoek kan hierop verder bouwen door naast organisatieleeftijd (tenure) ook carrièrefase (professionele tenure) mee te nemen als voorspellende of controlevariabele. Eerder onderzoek waarin de positieve relatie tussen autonome motivatie en organisatie-uitkomsten (Allen & Meyer, 1996; Gagné & Deci, 2005) werd laten zien, wordt in dit onderzoek herhaald. Autonome motivatie hangt positief samen met organisatiebetrokkenheid en de beide typen prestatie en heeft een negatieve samenhang met verloopintentie buiten de organisatie. Dit laatste is een interessant gegeven gebleken in huidig onderzoek, daar de gehele schaal van verloopintentie geen resultaten opleverde. Door middel van een factoranalyse bleek verloopintentie uit twee factoren te bestaan, verloopintentie binnen de organisatie (verandering van functie) of verloopintentie buiten de organisatie (het verlaten van de

organisatie). Door dit mee te nemen in de analyse kwamen er meer resultaten naar voren. Zo laat verloopintentie buiten de organisatie wél een negatieve relatie zien met autonome motivatie, maar dit geldt niet voor verloopintentie binnen de organisatie. Vervolgonderzoek doet er dan ook verstandig aan om verloopintentie op te delen in twee verschillende typen. Door de alternatieve leeftijdsmetingen toe te voegen aan de traditionele leeftijdsmetingen werd er geen significante incrementele variantie verklaard, dit doordat er een te grote overlap bleek te zijn tussen de verschillende leeftijdsmetingen. Er bleek geen grond voor een mediatie op basis van de gevonden resultaten.

5.2 Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Er kunnen een aantal beperkingen naar voren gebracht worden met betrekking tot huidig onderzoek. Ten eerste zou het toevoegen van functionele of prestatiegerichte leeftijd, die veranderingen in gezondheid, fysieke capaciteit, cognitief vermogen en objectieve prestatie weergeeft, een breder beeld kunnen geven aan de veranderingen die kunnen plaatsvinden als gevolg van het chronologisch ouder worden. In dit onderzoek is deze vorm niet meegenomen omdat ook deze niet te meten is door subjectief vragenlijstonderzoek bij de werknemer zelf. Om in vervolgstudies te laten zien dat het wel degelijk verschil maakt naar welk type leeftijd er gekeken wordt, zou het onderzoek gebruik moeten maken van zowel de evaluaties van de werknemer zelf als van diens omgeving. De volgende beperking is het toetsen van enkel lineaire relaties. Dit terwijl ook denkbaar is dat organisatie-uitkomsten en zelfregulatie eerst toeneemt met (bepaald type) leeftijd en na enkele jaren weer afneemt of vice versa.

In huidig onderzoek is, op basis van factoranalyses, ervoor gekozen de autonome versus gecontroleerde motivatieschaal te gebruiken. De RAI als zelfregulatiemaat is hierbij komen te vervallen. Vervolgonderzoek zou zijn sporen kunnen richten op de RAI en de verschillende regulatieschalen omdat dit onderzoek laat zien dat daar nog wel enkele significante relaties te zien waren. Deze resultaten moeten alleen met voorzichtigheid behandeld worden omdat de identificatieschaal slechts uit 1 item bestond. Vervolgens is het goed om op te merken dat dit onderzoek enkel gekeken heeft naar de mogelijkheid van een mediatie-effect van zelfregulatie. In vervolgonderzoek zou er goed aan gedaan worden om de mogelijkheid van een moderatie-effect te onderzoeken, om zo te kijken of de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten afhankelijk is van het type motivatie. Een mogelijke

verwachting zou kunnen zijn dat werknemers die een langer aan het werk zijn (hogere carrièrefase) én een hogere mate van autonome motivatie hebben meer betrokken zijn bij de organisatie, minder verloopintentie ervaren en een hogere prestatie laten zien. Daarnaast is binnen dit onderzoek alleen het concept *internalisatie* van de SDT meegenomen. In vervolgonderzoek zouden de effecten van de sociale omgeving op de intrinsieke motivatie, door middel van de *causality orientations theorie* (Gagné & Deci, 2005), meegenomen kunnen worden in de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten. Deze theorie zegt dat mensen kunnen verschillen in hun voorkeur voor zelfgedetermineerd gedrag en ook dat mensen verschillen in het zoeken naar een omgeving die dit gedrag ondersteunt. In de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten zou een mogelijke verwachting kunnen zijn dat werknemers met een hogere organisatieleeftijd én meer behoefte aan een omgeving die zelfgedetermineerd gedrag ondersteunt meer betrokken zijn bij de organisatie, minder verloopintentie ervaren en een hogere prestatie laten zien. Ook kan de mate van vervulling van de *psychologische basisbehoeften* (Deci & Ryan, 2000) een verklaring zijn van of van invloed zijn op de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten. Een mogelijke verwachting hierbij is dat de mate van vervulling van de psychologische basisbehoeften de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten kan verklaren.

Vervolgens is de steekproef waarmee gewerkt werd relatief homogeen te noemen. Dit blijkt uit de beschrijvende statistieken zoals deze beschreven zijn in paragraaf 3.1. De respondenten zijn allen redelijk gelijk op het gebied van opleiding, sector en dienstverband. Door de homogene steekproef komt deze minder in de buurt bij de populatie en levert dit minder representatieve resultaten op. Verder zijn de respondenten allen werkzaam binnen een grote organisatie (>100 werknemers). Niet ondenkbaar is het dat binnen een kleinere organisatie de mate van organisatiebetrokkenheid groter zal zijn bij een hogere organisatieleeftijd dan bij een grotere organisatie. Mensen kunnen zich gemakkelijker identificeren met de normen en waarden van een kleine organisatie, dan bij een grotere organisatie. Wellicht dat vragen met betrekking tot betrokkenheid met het team en/of de afdeling hier meer op zijn plaats waren geweest. Vervolgonderzoek zal dit uit moeten wijzen. De spreiding van chronologische leeftijd, organisatieleeftijd en carrièrefase was veel ruimer te noemen (respectievelijk 22-62; 0-39 en 0-45 jaar) waardoor deze meer in de buurt komt bij de eigenlijke populatie. Ongeveer eenderde van de benaderde werknemers hebben uiteindelijk de vragenlijst ingevuld en het was niet mogelijk een

nonrespondentenanalyse uit te voeren in verband met de anonimiteit van de respondenten waardoor enkel het e-mailadres en de organisatie bekend waren.

Een laatste beperking heeft betrekking op de manier van afnemen van de vragenlijst. Binnen het huidige onderzoek is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst. Dit zorgt ervoor dat er minder controle en zicht gehouden kan worden op het invullen van de vragenlijst, waardoor nooit zeker is wie het uiteindelijk echt ingevuld heeft en onder welke omstandigheden.

5.3 Conclusie

Al met al is getracht om een vernieuwend onderzoek neer te zetten, wat als inspiratiebron voor vervolgonderzoeken binnen de Arbeids- en organisatiepsychologie zou kunnen dienen. Het heeft getracht bijdrage te leveren aan de kennis over het omgaan met verschillende leeftijdsgroepen binnen organisaties. Dat de resultaten niet allemaal overeen kwamen met de verwachtingen gesteld op basis van het theoretische kader geeft ons veel informatie over relaties tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten die tot nog toe, op basis van eerder onderzoek, als vanzelfsprekend werden gezien. Dit onderzoek is in tegenstelling tot weinig eerdere studies, niet alleen bezig geweest met traditionele leeftijdsmetingen maar ook met alternatieve vormen hiervan. Daarnaast heeft het zich willen onderscheiden door te onderzoeken of autonome motivatie de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten kan verklaren.

Referentielijst

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage affects? *Journal of business research* 26, 49-61
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior* 49(3): 252-276
- Aryee, A., Chay, Y. W. and Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 1-16.
- Bal, P.M., Lange de, A.H., Jansen, P.G.W. & Velde van der, M.E.G. (2008a) Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a mediator. *Journal of vocational behaviour* 72, 143-158.
- Bal, P.M., Lange de, A.H., Jansen, P.G.W. & Velde van der, M.E.G. (2008b) Psychological contract types and work-related outcomes: A longitudinal study of age as a mediator (in press).
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44, 1175-1184.
- Barnes-Farrell, J.L., Rumery, S.M. & Swody, C.A. (2002) How do concepts of age relate to work and off-the-job stresses and strains? A field study of health care workers in five nations. *Experimental aging research*, 28: 87-98.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Cleveland, J.N. & Lim, A.S. (2007), "Employee age and performance in organizations", in Schultz, K.S. & Adams, G.A., *Aging and work in the 21st Century*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 109-38.
- Cleveland, J.N. & McFarlane Shore, L. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469 – 484.
- Cohen, A. (1993) Age and tenure in relation to organizational commitment: a meta-analysis. *Basic and applied social psychology*, 14(2), 143-159.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2005) *Thema: ziekteverzuim in 2005 onveranderd*. Geraadpleegd op 12 november 2008, op <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/9935EC87-3691-495B-8C6E-73ADD07ECD38/0/pb06n113.pdf>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2008) *Thema: Sociaal-economische trends 3^e kwartaal 2008: Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen*. Geraadpleegd op 12 november 2008, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/publicaties/archief/2008/2008-k3-v4-pub.htm>

Cleveland, J.N. & McFarlane Shore, L. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469 – 484.

Deci, E.L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology*, 18, 105-115.

Deci, E.L. (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum.

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, 627-668.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 13, pp. 39-80). New York: Academic Press.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985) The general causality orientations scale: self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19, 109-134.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000) The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4) 227-268.

De Gilder, D. Ellemers, N. & van den Heuvel, H. (1997) Het 3-componenten model van commitment / A three component model of organizational commitment, *Gedrag en Organisatie*, 10, 95-106.

Dijkers, J. & Jansen, P. (2007) *Onderzoeksrapport ‘Loopbanen in de advocatuur’* Amsterdam Center for Career Research, Vrije Universiteit van Amsterdam.

Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G.M. (2002) Age effects on the predictors of technical workers’ commitment and willingness to turnover. *Journal of organizational behaviour*, 23, 665-674.

Gagné, M., Boies, K., Koestner, R., & Martens, M. (2004). How work motivation is related to organizational commitment : a series of organizational studies. Manuscript, Concordia University.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362
- Gagné, M., & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for understanding organizational commitment. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Goodman & Svyantek (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal-of-Vocational Behavior* (55) 254-275
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, OH:World.
- Hull, C.L. (1943). *Principles of behaviour: An introduction to behaviour theory*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Ingledeu, D.K., Markland, D., & Sheppard, K.E. (2004) Personality and self-determination of exercise behaviour. *Personality and Individual Differences* 36, 1921-1932
- Jelstad, B. (2005) *Job characteristics and its outcomes; a comparative work design study of non-profit and profit organizations*. Diakonhjemmet University College, Oslo, Norway.
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology bulletin*, 22, 80-87.
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P & Dijkers, J. (2007) Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of managerial Psychology*, 23(4), 364-394
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. & Kompier, M.A.J. (2006), "Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study", in Houdmont, J. & McIntyre, S. (Eds), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol.1)*, ISMAI publications, Maia, Portugal, pp. 21-45.
- Lynn, S.A., Ti Chao, L. & Horn, B.C. (1996) The influence of career stage on the work attitudes of male and female accounting professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 17 (2), 135-149.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New york: Harper & Row.

- Meuleman, A.J. (2005) Onderzoek naar de relatie tussen werkkenmerken en het welbevinden/de gezondheid van oudere werknemers. Universiteit Utrecht: Doctoraalscriptie.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1987), A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19, 199-215.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1988), Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During the First Year of Employment. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Milette, V. & Gagné, M. (2008) Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motiv Emot* 32: 11-22.
- Mor Barak, M.E., Nissly, J.A., & Levin, A. (2001) Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: what can we learn from past research? A review and meta-analysis. *Social Service Review*, dec. 2001.
- Mowday, R. T., and McDade, T. W. (1980), The Development of Job Attitudes, Job Perceptions and Withdraw Propensities During the Early Employment Period, paper presented at 40th Annual Meeting of the Academy of Management, Detroit, MI 1980.
- Murray, H.A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nauta, A., de Bruin, M.R. & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Ornstein, S., Cron, W.L., Slocum, J.W. Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. [Journal; Peer Reviewed Journal] *Journal of Organizational Behavior* 10(2), 117-133
- Peeters, M.C.W., Nauta, A., de Jonge, J. & Schalk, R. (2005) De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 18 (6).
- Peeters, M.C.W. & Emmerik van, H. (2008) An introduction to the work and well-being of older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363
- Richer, S.F.; Blanchard, C. & Vallerand, R.J. (2002) A Motivational model of work turnover. *Journal of applied social psychology*, 2002, 32 (10), 2089-2113.
- Rhodes, S.R. (1983) Age-Related Differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analyses. *Psychological bulletin*, 93 (2), 328-367.

Ryan, R.M. , & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan, R.M. & La Guardia, J.G. (2000). What is being optimized over development?: A self-determination theory perspective on basic psychological needs across the life span. In S. Qualls & R. Abeles (Eds.), *Dialogues on Psychology and Aging* (pp. 145-172). Washington, DC: American Psychological Association.

Servicepunt Arbeidsmarkt MKB (2004) *Employability: Investeren in flexibiliteit*. Geraadpleegd op 12 november 2008, op http://www.servicepuntmkb.nl/themasites/thema94/sa_mkb1131.asp

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organization Behavior*, 25, 293-315.

Schultz, K.S. & Adams, G.A. (2007) *Aging and work in the 21st Century*, Lawrence Erlbaum associates, Mahwah, NJ.

Sterns, H.L. & Doverspike, D. (1989) "Aging and the retraining and learning process in organizations," in Goldstein, I. & Kratze, R. (Eds) *Training and Development in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 299-332

Sterns, H.L. & McDaniel, M.A. (1994). Job performance and the older worker. In S. Rix (Ed.), *Older workers: How do they measure up? An overview of age differences in costs and performance* (pp. 27-51). Washington, DC: Public Policy Institute. American Association of Retired Persons.

Super, D. E. (1957). *The Psychology of Careers*. Harper and Row: New York.

Van den Broeck, A. & Vansteenkiste, M. (2008). Motivation at work scale version 3. Internal Research Report, KULeuven, Center for Motivation Psychology.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Soenens, B., Lens, W., De Witte, H. (in preparation). *Capturing autonomy, competence and relatedness: Measuring need satisfaction at work*.

Van Veldhoven, M. & Meijman, Th (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst*. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden: Amsterdam

Wagemakers, A, Quispel Y. (2003) *Leeftijd & Onderzoek. Verkenning van het gebruik van leeftijd in onderzoek*. Utrecht, LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst Werkbeleving

Bijlage 2: Resultaten EFA

Bijlage 3: Resultaten regressieanalyse

Bijlage 1: Vragenlijst



Universiteit Utrecht



Vragenlijst “Werkbeleving”

Inleiding

In de afgelopen decennia is er een continue veranderingsdruk op organisaties en mensen ontstaan. Hierdoor is het beeld dat managers en medewerkers van een arbeidsrelatie hebben en hun verwachtingspatronen daaromtrent sterk in beweging. Steeds meer bedrijven ervaren dat het moeilijk is om werknemers te behouden. Dit onderzoek beoogt de verschillende motivatiepatronen van werknemers in kaart te brengen. Hierbij zal er gekeken worden naar uw leeftijd, maar ook naar ervaring en achtergrondvariabelen zoals familiestatus. Het doel hiervan is meer inzicht te krijgen in hoe organisaties personeel aan zich kunnen binden. In de vragenlijst komen uiteenlopende onderwerpen aan de orde, zoals motivatie en betrokkenheid.

Instructie

- Lees de instructies die voorafgaand aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. De antwoordcategorieën of invulmethode kan per onderdeel verschillen. Geef steeds aan welk antwoord het beste past bij uw situatie.
- De vragenlijst gaat over **uw mening over uw werk** en heeft dus een individueel karakter. Het is de bedoeling dat u de vragen **zonder lang nadenken** beantwoordt. Uw eerste reactie op een vraag is vaak het beste antwoord. We verzoeken u de vragen zelf, zonder overleg met anderen, te beantwoorden. De vragenlijst is **geen** test, er zijn geen goede of foute antwoorden: het gaat steeds om uw persoonlijke mening.
- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem, en strikt vertrouwelijk behandeld**. Om deze redenen hoeft u dan ook nergens uw naam in te vullen.
- Voor het slagen van het onderzoek is het erg belangrijk dat u alle vragen invult. Als u twijfelt over het antwoord, probeer dan een zo goed mogelijke keuze te maken. Het invullen duurt ongeveer 15-20 minuten.
- Indien u dit wenst kunt u een kort verslag van de resultaten ontvangen, u kunt hiervoor aan het eind van de vragenlijst uw e-mailadres invullen. Dit e-mailadres wordt **niet** gekoppeld aan de door u verstrekte informatie.

Succes met het invullen van de vragenlijst! Hartelijk dank voor uw inbreng en medewerking!

Instructie

De volgende uitspraken gaan over hoe u uw werk beleeft. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer van 1 tot 5 aan te geven? Hieronder ziet u wat de verschillende cijfers op deze schaal betekenen.

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik heb het gevoel heel wat inspraak te hebben in mijn werk	1	2	3	4	5
Ik heb niet het gevoel dat anderen op het werk me echt begrijpen	1	2	3	4	5
Ik voel me niet echt competent in mijn werk	1	2	3	4	5
Er is niemand op het werk met wie ik mijn pauzes kan doorbrengen als ik dat zou willen	1	2	3	4	5
Ik voel me vrij om mijn ideeën en mening te uiten in deze baan	1	2	3	4	5
Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn werk	1	2	3	4	5
Ik voel vaak een emotionele afstand tegenover de mensen met wie ik werk	1	2	3	4	5
Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie	1	2	3	4	5
Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk	1	2	3	4	5
Ik voel me bekwaam in mijn werk	1	2	3	4	5
Ik heb het gevoel onder druk te staan op mijn werk	1	2	3	4	5
De mensen op het werk werken onderling goed samen	1	2	3	4	5
Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren	1	2	3	4	5
Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen	1	2	3	4	5
Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen	1	2	3	4	5
Ik ga niet met de andere mensen op mijn werk om	1	2	3	4	5
Er wordt op het werk rekening gehouden met mijn mening en ideeën	1	2	3	4	5
Er zijn mensen op het werk die de moeite doen om naar mij te luisteren	1	2	3	4	5
Ik moet me anders voordoen op mijn werk dan ik werkelijk ben	1	2	3	4	5
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind	1	2	3	4	5
Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken	1	2	3	4	5
Ik ben goed in mijn werk	1	2	3	4	5
Mijn taken op het werk komen overeen met wat ik echt wil doen	1	2	3	4	5
Ik voel me vaak alleen als ik met collega's samen ben zijn	1	2	3	4	5
Ik voel me vrij op het werk die taken te doen die ik wil doen	1	2	3	4	5
Ik moet me heel erg inspannen om mijn werk goed te doen	1	2	3	4	5
Ik word betrokken bij sociale activiteiten op mijn werk	1	2	3	4	5
Er zijn mensen op het werk die me echt begrijpen	1	2	3	4	5
Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is	1	2	3	4	5
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden	1	2	3	4	5
Ik vind mijn werk soms moeilijk	1	2	3	4	5
Niemand op het werk geeft om mij	1	2	3	4	5
Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen	1	2	3	4	5
Mijn werk is voor mij persoonlijk niet echt zinvol	1	2	3	4	5

Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen	1	2	3	4	5
Er zijn mensen op het werk die echt om mij geven	1	2	3	4	5
Ik mag op mijn werk taken doen die ik persoonlijk belangrijk vind	1	2	3	4	5
Er is niemand met wie ik persoonlijke gedachten kan delen als ik dat zou willen	1	2	3	4	5

Instructie

Werknemers kunnen hun werk uitvoeren om uiteenlopende redenen. Wat zijn uw redenen om uw werk te doen? Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer van 1 tot 5 aan te geven? Hieronder ziet u wat de verschillende cijfers op deze schaal betekenen. Veel succes!

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens

Ik doe mijn werk....	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Omdat ik zoveel geld kan verdienen	1	2	3	4	5
Omdat ik de beste moet zijn in mijn werk, ik moet een 'winnaar' zijn	1	2	3	4	5
Om aan de verwachtingen van anderen (vrienden, ouders, partner,) te voldoen	1	2	3	4	5
Vanwege het geld	1	2	3	4	5
Omdat deze baan me zekerheid biedt	1	2	3	4	5
Omdat ik me vermaak tijdens het werk	1	2	3	4	5
Omdat ik me verplicht voel door anderen (partner, ouders, vrienden, ...)	1	2	3	4	5
Omdat deze baan past binnen mijn professionele plannen	1	2	3	4	5
Omdat ik het als een plicht zie om te werken	1	2	3	4	5
Omdat ik echt goed moet zijn in deze baan, anders zou ik teleurgesteld zijn in mezelf	1	2	3	4	5
Voor de talrijke bijkomende voordelen (bedrijfsauto, mobiele telefoon e.d) die deze baan me biedt	1	2	3	4	5
Omdat deze baan heel interessant is	1	2	3	4	5
Omdat deze baan overeenstemt met mijn persoonlijke waarden	1	2	3	4	5
Voor de prettige momenten die deze baan me biedt	1	2	3	4	5
Omdat ik me beschaamd zou voelen als ik het niet goed zou doen in deze baan	1	2	3	4	5
Omdat ik me verplicht voel vanuit mezelf	1	2	3	4	5
Omdat ik door deze baan belangrijke persoonlijke doelen kan bereiken	1	2	3	4	5
Omdat mijn werk mijn leven is en ik niet wil mislukken	1	2	3	4	5
Omdat ik trots wil kunnen zijn op mezelf	1	2	3	4	5
Omdat ik deze baan erg graag doe	1	2	3	4	5
Omdat deze baan het toelaat mijn levensdoelen te realiseren	1	2	3	4	5
Omdat ik me hiertoe door anderen (partner, ouders, vrienden, ...) gedwongen voel	1	2	3	4	5
Omdat mijn reputatie er van af hangt	1	2	3	4	5
Omdat ik deze baan persoonlijk zinvol vind	1	2	3	4	5
Omdat deze baan me een zekere levensstandaard verschaft	1	2	3	4	5

Omdat ik me anders schuldig zou voelen	1	2	3	4	5
Omdat anderen dit van me verlangen	1	2	3	4	5
Omdat ik moet van mezelf	1	2	3	4	5
Voor het plezier dat ik beleef aan taken op mijn werk	1	2	3	4	5

Instructie

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe betrokken u bent bij uw werk. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer van 1 tot 5 aan te geven? Hieronder ziet u wat de verschillende cijfers op deze schaal betekenen. Veel succes!

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens

	Helemaal mee oneens	Enigszin s mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszin s mee eens	Helemaal mee eens
Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	1	2	3	4	5
Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	1	2	3	4	5
Deze organisatie betekent veel voor mij.	1	2	3	4	5
Ik voel me thuis in deze organisatie.	1	2	3	4	5
Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie	1	2	3	4	5
Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten de organisatie	1	2	3	4	5
Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven	1	2	3	4	5
Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie	1	2	3	4	5

Instructie

In hoeverre denkt u wel eens om van baan te veranderen? Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer van 1 tot 5 aan te geven? De schaal hieronder geeft aan welke betekenis elk cijfer heeft.

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen binnen de organisatie	1	2	3	4	5
Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken.	1	2	3	4	5
Ik ben van plan om het komende jaar van baan te veranderen binnen de organisatie.	1	2	3	4	5
Ik ben van plan om komend jaar werk buiten deze organisatie te zoeken	1	2	3	4	5

Instructie

De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u presteert in uw werk. Wilt u aangeven in hoeverre de uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende cijfer van 1 tot 5 aan te geven? Hieronder ziet u wat de verschillende cijfers op deze schaal betekenen. Veel succes!

1	2	3	4	5
Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Noch eens noch oneens	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
U helpt collega's met hun werk als zij terugkeren van een periode van afwezigheid.	1	2	3	4	5
U behaalt de aan uw functie gestelde doelen	1	2	3	4	5
U biedt vrijwillig aan om dingen te doen die formeel gezien niet vereist worden door de functie die u bekleedt.	1	2	3	4	5
U voldoet aan de normen voor goede prestaties.	1	2	3	4	5
U neemt initiatief om nieuwe medewerkers wegwijs te maken, hoewel dit formeel gezien geen onderdeel van uw functie is.	1	2	3	4	5
U laat zien een deskundige te zijn op alle onderdelen van uw werkzaamheden.	1	2	3	4	5
U helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of andere problemen hebben.	1	2	3	4	5
U vervult alle eisen die uw functie aan u stelt.	1	2	3	4	5
U helpt uw collega's bij de uitvoering van hun werkzaamheden.	1	2	3	4	5
U kunt meer aan dan er van u gevraagd wordt.	1	2	3	4	5

Kan zelfregulatie de relatie tussen leeftijd en organisatie-uitkomsten verklaren?

U doet goede suggesties om de algehele kwaliteit van de afdeling/de organisatie te verbeteren.	1	2	3	4	5
U lijkt geschikt voor een hogere positie.	1	2	3	4	5
U bent bereid om dingen te doen die niet door de organisatie worden geëist, maar die goed zijn voor het imago van de organisatie.	1	2	3	4	5
U bent competent op alle terreinen van uw functie.	1	2	3	4	5
U presteert goed in uw functie doordat u de taken naar verwachting uitvoert.	1	2	3	4	5
U organiseert en plant het werk om doelen te realiseren en deadlines te halen.	1	2	3	4	5

Instructie

Dit deel van de vragenlijst bestaat uit vragen over uw persoonlijke (werk)achtergrond. Nogmaals, deze vragen worden strikt vertrouwelijk behandeld en alleen gezien door de onderzoekers. Geef aan welk antwoord van toepassing is op uw situatie of vul het antwoord in wanneer er een open vraag gesteld wordt. Veel succes!

Wat is uw huidige functie?
.....
In welke sector valt uw functie?
<input type="checkbox"/> Gezondheidszorg <input type="checkbox"/> Agrarische sector <input type="checkbox"/> Technische sector <input type="checkbox"/> Bestuur, Recht <input type="checkbox"/> Zakelijke dienstverlening <input type="checkbox"/> Handel en ondernemerschap <input type="checkbox"/> Communicatie en Informatie <input type="checkbox"/> Vorming en educatie <input type="checkbox"/> Recreatie en sport <input type="checkbox"/> Andere sectoren
Hoe lang bent werkzaam sinds uw afstuderen (in jaren)?
..... jaar
Hoe lang werkt u al in dit bedrijf/deze organisatie?
..... jaar en maand(en)
Hoe lang werkt u al in uw huidige functie in de huidige organisatie?
..... jaar en maand(en)
Wat voor soort arbeidscontract heeft u?
<input type="checkbox"/> Vast dienstverband <input type="checkbox"/> Tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast dienstverband <input type="checkbox"/> Tijdelijk dienstverband zonder uitzicht op vast dienstverband <input type="checkbox"/> Anders, namelijk.....
Hoeveel uren werkt u per week (conform arbeidscontract)?
<input type="checkbox"/> 35 uur of meer per week (fulltime) <input type="checkbox"/> 20 - 34 uur per week <input type="checkbox"/> 12 – 19 uur per week <input type="checkbox"/> Minder dan 12 uur per week
Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgemaakt?
<input type="checkbox"/> Lager onderwijs <input type="checkbox"/> Lager beroepsonderwijs (bijvoorbeeld Its) <input type="checkbox"/> Mavo of ulo/mulo <input type="checkbox"/> Middelbaar beroepsonderwijs (mts, mbo) <input type="checkbox"/> Havo/Vwo of mms/hbs <input type="checkbox"/> Hoger beroepsonderwijs (hts, hbo) <input type="checkbox"/> Wetenschappelijk onderwijs
Bent u man of vrouw?

<input type="checkbox"/> Man
<input type="checkbox"/> Vrouw
Wat is uw burgerlijke staat?
<input type="checkbox"/> Alleenstaand
<input type="checkbox"/> Samenwonend/Gehuwd
<input type="checkbox"/> Anders, namelijk.....
Heeft u kinderen?
<input type="checkbox"/> Nee
<input type="checkbox"/> Ja.....(aantal) van 0 tot en met 3 jaar
<input type="checkbox"/> Ja.....(aantal) van 4 tot en met 12 jaar
<input type="checkbox"/> Ja.....(aantal) van 13 tot en met 18 jaar
<input type="checkbox"/> Ja.....(aantal) van 18 jaar en ouder
Hoe oud bent u?
.....jaar en maand(en)
Hoe oud voelt u zich over het algemeen (in jaren)? <i>(als dit dezelfde leeftijd is als u kalenderleeftijd, vul die leeftijd dan in)</i>
..... jaar
Hoe oud vindt u dat u eruit ziet over het algemeen (in jaren)? <i>(als dit dezelfde leeftijd is als u kalenderleeftijd, vul die leeftijd dan in)</i>
..... jaar
Hoe oud vindt u dat u zich gedraagt over het algemeen (in jaren)? <i>(als dit dezelfde leeftijd is als u kalenderleeftijd, vul die leeftijd dan in)</i>
..... jaar
Hoe oud zou u graag willen zijn (in jaren)? <i>(als dit dezelfde leeftijd is als u kalenderleeftijd, vul die leeftijd dan in)</i>
..... jaar

Bedankt voor het invullen van deze vragenlijst. Uw antwoorden zullen anoniem en vertrouwelijke behandeld worden. Wanneer u op de hoogte gehouden wilt worden van de resultaten van dit onderzoek kunt u hieronder uw emailadres invullen, dit emailadres wordt apart gehouden van uw gegevens.

.....@.....

Bijlage 2: Resultaten van de EFA

Tabel 1: Factorladingen behorende bij de zelfregulatie-items door een EFA (exclusief integratie)

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
BWR6	.742	.088	.013	.015	-.041
BWR8	.471	-.196	-.047	.183	.304
BWR12	.839	-.171	.016	-.013	.079
BWR14	.739	.155	-.116	-.052	.025
BWR19	.455	.260	-.068	-.026	.434
BWR20	.796	-.060	-.197	-.113	-.009
BWR24	.817	-.011	-.186	-.040	.033
BWR29	.854	.011	-.086	-.124	.066
BWR9	-.071	.734	.183	.190	.002
BWR15	.219	.693	.203	-.070	.164
BWR16	-.091	.697	.137	.366	.123
BWR18	.130	.440	.215	-.066	.408
BWR26	-.048	.758	.198	.090	-.006
BWR28	-.094	.703	.243	.173	.142
BWR3	-.079	.087	.748	.229	.201
BWR7	-.152	.230	.693	.221	.050
BWR11	-.063	.077	.356	.282	.292
BWR22	-.147	.169	.801	-.028	-.065
BWR23	-.024	.206	.720	.018	.122
BWR27	-.178	.331	.783	.016	-.072
BWR1	.026	.041	.206	.716	.231
BWR4	-.126	.090	.092	.789	.024
BWR5	-.012	.171	.154	.598	-.499
BWR25	-.028	.170	-.010	.743	-.026
BWR2	.029	.212	.182	.168	.698
BWR10	.185	.565	.097	-.059	.570

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 2: Factorladingen behorende bij –een selectie van - de zelfregulatie-items in een EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
BWR6	.725	.079	-.003	.059
BWR12	.817	-.140	.012	.260
BWR14	.755	.120	-.113	-.043
BWR20	.815	-.090	-.207	-.024
BWR24	.817	-.019	-.188	.086
BWR29	.856	-.007	-.091	.111
BWR9	-.091	.755	.160	.005
BWR15	.258	.686	.190	-.098
BWR16	-.138	.792	.126	.188
BWR18	.223	.496	.212	-.129
BWR26	-.023	.751	.196	-.143
BWR28	-.106	.739	.245	.054
BWR3	-.133	.165	.764	.269
BWR7	-.183	.293	.694	.091
BWR22	-.132	.141	.802	-.094
BWR23	.018	.218	.734	-.115
BWR27	-.156	.313	.777	-.155
BWR8	.352	-.053	-.036	.839

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 3: Factorladingen behorende bij de zelfregulatie-items bij een EFA met tweefactoren oplossing

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
BWR3	.619	-.183
BWR7	.671	-.234
BWR9	.676	-.025
BWR15	.649	.285
BWR16	.679	-.032
BWR18	.518	.221
BWR22	.629	-.247
BWR23	.645	-.087
BWR26	.699	.012
BWR27	.744	-.257
BWR28	.718	-.046
BWR6	.067	.721
BWR8	-.067	.472
BWR12	-.090	.814
BWR14	.027	.756
BWR20	-.193	.808
BWR24	-.127	.831
BWR29	-.055	.860

Tabel 4: Factorladingen behorende bij de prestatie-items door een EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
PRESTATIE_2	.774	.028	.117	.176
PRESTATIE_4	.755	.041	.054	.243
PRESTATIE_6	.703	.113	.282	-.202
PRESTATIE_8	.606	.209	.206	.013
PRESTATIE_14	.725	.000	.276	.076
PRESTATIE_15	.785	.149	.078	.360
PRESTATIE_1	.020	.759	-.177	-.096
PRESTATIE_3	.188	.498	.337	.322
PRESTATIE_5	.046	.589	.395	-.237
PRESTATIE_7	.180	.735	.004	.186
PRESTATIE_9	.053	.682	.181	.233
PRESTATIE_11	.258	.226	.641	.252
PRESTATIE_12	.281	-.218	.695	.074
PRESTATIE_13	.206	.219	.721	.037
PRESTATIE_10	.102	.009	.473	.571
PRESTATIE_16	.238	.155	.046	.765

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 5: Factorladingen behorende bij –een selectie van - de prestatie-items bij een EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
PRESTATIE_2	.793	.047
PRESTATIE_4	.771	.048
PRESTATIE_6	.698	.110
PRESTATIE_8	.615	.213
PRESTATIE_11	.489	.375
PRESTATIE_14	.767	.032
PRESTATIE_15	.820	.156
PRESTATIE_1	-.111	.701
PRESTATIE_3	.336	.575
PRESTATIE_5	.075	.625
PRESTATIE_7	.180	.732
PRESTATIE_9	.133	.731

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabel 6: Factorladingen behorende bij de verloopintentie-items bij een EFA

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
VERLOOP_2	.865	.245
VERLOOP_4	.937	.040
VERLOOP_1	.056	.914
VERLOOP_3	.210	.835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Bijlage 3: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse

Tabel 1 en 2: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse voor betrokkenheid

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	14.970	2.212		6.767	.000		
	chr_lft	.196	.057	.320	3.421	.001	.737	1.358
	org_lft	-.013	.061	-.020	-.217	.828	.737	1.358
2	(Constant)	14.104	3.145		4.485	.000		
	chr_lft	.225	.110	.366	2.039	.043	.200	4.995
	org_lft	-.029	.063	-.044	-.457	.648	.693	1.443
	sub_lfttot	-.057	.041	-.152	-1.399	.164	.550	1.817
	carierfase	.041	.099	.074	.416	.678	.206	4.861

a. Dependent Variable: Betrok_tot

Model Summary

R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
			R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
.096	.083	5.87416	.096	7.459	2	140	.001
.109	.083	5.87440	.013	.994	2	138	.373

a. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft

b. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft, sub_lfttot, carierfase

Tabel 3 en 4: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse voor verloopintentie binnen de organisatie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.128	.901		5.694	.000		
	chr_lft	-.007	.023	-.029	-.298	.766	.737	1.358
	org_lft	.025	.025	.099	1.005	.317	.737	1.358
2	(Constant)	6.123	1.279		4.789	.000		
	chr_lft	-.046	.045	-.193	-1.028	.306	.200	4.995
	org_lft	.028	.025	.110	1.085	.280	.693	1.443
	sub_lfttot	.024	.016	.163	1.435	.154	.550	1.817
	carierfase	.013	.040	.059	.320	.750	.206	4.861

a. Dependent Variable: VERLOOP_binnen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.087 ^a	.008	-.007	2.39147	.008	.537	2	140	.586
2	.157 ^b	.025	-.004	2.38809	.017	1.198	2	138	.305

a. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft

b. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft, sub_lfttot, carierefase

Tabel 5 en 6: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse voor verloopintentie buiten de organisatie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.309	.965		6.540	.000		
	chr_lft	-.003	.025	-.012	-.123	.903	.737	1.358
	org_lft	-.015	.026	-.057	-.583	.561	.737	1.358
2	(Constant)	7.865	1.369		5.747	.000		
	chr_lft	-.068	.048	-.267	-1.418	.158	.200	4.995
	org_lft	-.020	.027	-.073	-.718	.474	.693	1.443
	sub_lfttot	.013	.018	.086	.761	.448	.550	1.817
	carierefase	.054	.043	.234	1.259	.210	.206	4.861

a. Dependent Variable: VERLOOP_buiten

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.064 ^a	.004	-.010	2.56156	.004	.290	2	140	.748
2	.150 ^b	.022	-.006	2.55627	.018	1.290	2	138	.279

a. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft

b. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft, sub_lfttot, carierefase

Tabel 6 en 7: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse voor in-rol prestatie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.612	1.362		19.539	.000		
	chr_lft	.052	.035	.139	1.458	.147	.737	1.358
	org_lft	.063	.037	.161	1.696	.092	.737	1.358
2	(Constant)	27.643	1.936		14.275	.000		
	chr_lft	.004	.068	.010	.057	.955	.200	4.995
	org_lft	.050	.039	.128	1.305	.194	.693	1.443
	sub_lfttot	-.020	.025	-.087	-.795	.428	.550	1.817
	carierfase	.077	.061	.229	1.273	.205	.206	4.861

a. Dependent Variable: In_ROL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.261 ^a	.068	.055	3.61640	.068	5.118	2	140	.007
2	.285 ^b	.081	.055	3.61696	.013	.979	2	138	.378

a. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft

b. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft, sub_lfttot, carierfase

Tabel 8 en 9: Resultaten van enkelvoudige regressieanalyse voor extra-rol prestatie

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15.320	.791		19.363	.000		
	chr_lft	.042	.021	.197	2.026	.045	.737	1.358
	org_lft	-.029	.022	-.130	-1.341	.182	.737	1.358
2	(Constant)	16.567	1.121		14.782	.000		
	chr_lft	-.012	.039	-.058	-.314	.754	.200	4.995
	org_lft	-.037	.022	-.164	-1.644	.103	.693	1.443
	sub_lfttot	.000	.014	-.007	-.067	.947	.550	1.817
	carierfase	.060	.035	.314	1.714	.089	.206	4.861

a. Dependent Variable: EX_ROL

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.171 ^a	.029	.015	2.10079	.029	2.114	2	140	.125
2	.223 ^b	.050	.022	2.09336	.021	1.497	2	138	.227

a. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft

b. Predictors: (Constant), org_lft, chr_lft, sub_lfttot, carierfase

