

CENTRIC

LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

ONDERZOEK NAAR DE ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE VAN MEDEWERKERS
GERELATEERD AAN HUN LEVENSFASE



Annemarie Zijderlaan

Titel

Levensfasebewust personeelsbeleid
Onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase

Naam

H.A.W.A. (Annemarie) Zijderlaan

Studentnummer

3627543

Studie

Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Richting

Master Strategisch Human Resource Management

Email

annemarie.zijderlaan@hotmail.com

Begeleider Universiteit Utrecht

Prof. Dr. P.L.M. Leisink

Begeleider Centric

F.P.M. van Houtum

Datum

1 juli 2011

*“Het mooiste wat we kunnen meemaken, is het raadselachtige.
Daar komt alle ware kunst en wetenschap uit voort.”¹*

De scriptie die voor u ligt is het slotstuk van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de Universiteit Utrecht. Dit afstudeeronderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric gerelateerd aan hun levensfase is voor mij een zeer leerzame en leuke ervaring geweest. Het afronden van deze scriptie is het einde van een leerzame en plezierige periode van studeren. In het kader van dit onderzoek betekent het afronden van deze scriptie het einde van een fase en het begin van een nieuwe fase in mijn leven. Na mijn eerste studie Personeel & Arbeid heb ik het nog even uitgesteld, maar nu sluit ik toch echt de fase van student zijn af.

Het onderzoek is door mij met veel enthousiasme en toewijding verricht, maar kon niet uitgevoerd worden zonder de medewerking van vele andere mensen die ieder een eigen bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek.

Graag wil ik de ‘collega’s’ van Professional Services en Qualityhouse van de organisatie Centric bedanken. De respondenten ben ik zeer dankbaar voor de medewerking aan de interviews en deelname aan de vragenlijst. In het bijzonder wil ik Simone van Houtum bedanken voor de kans die zij mij heeft gegeven om het afstudeertraject bij Centric mogelijk te maken. Daarnaast dank ik haar voor de feedback en haar betrokkenheid bij mijn onderzoek.

Peter Leisink, mijn scriptiebegeleider, wil ik bedanken voor zijn gedetailleerde commentaar en tips. Hij heeft mij geholpen een juiste structuur aan te brengen in mijn scriptie en heeft mij gestimuleerd op een hoger niveau naar mijn scriptie te kijken. Ook Eva Knies wil ik bedanken voor de trainingen kwantitatief onderzoek om SPSS voor mij ‘handelbaar’ te maken.

Verder wil ik graag mijn ouders bedanken voor de mogelijkheden die zij hebben geboden om mij te laten studeren. Daarnaast wil ik Jacolien, Linda, Marco, Marleen en Willeke bedanken voor de nuttige feedback en hulp bij het schrijven van mijn scriptie. Ook wil ik mijn andere familieleden en vrienden bedanken voor de mentale ondersteuning.

Na een leerzame, spannende en drukke periode kan ik stellen dat ik mijn afstudeeronderzoek naar tevredenheid heb afgerond. Voor nu nodig ik u uit tot het lezen van deze scriptie en hopelijk geeft dit nieuwe inzichten.

Veel leesplezier!

Annemarie Zijderlaan
Utrecht, juli 2011

¹ Albert Einstein

MANAGEMENT SAMENVATTING

AANLEIDING

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Universiteit Utrecht. Dit onderzoek richt zich op de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric gerelateerd aan hun levensfase. De aanleiding van dit onderzoek bij Centric wordt gevormd door verschillende algemene en bedrijfsspecifieke ontwikkelingen. Voor organisaties wordt het steeds lastiger om medewerkers te behouden. Ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening en de dreigende krapte op de arbeidsmarkt in de Nederlandse samenleving dragen hieraan bij. Deze ontwikkelingen hebben een grote invloed op het personeelsbestand en hiermee samenhangend het HR- beleid van organisaties. Ook bij Centric spelen deze ontwikkelingen een rol. Daarnaast is het verlooppercentage van Centric een aanleiding om te bekijken wat de arbeidsgerelateerde behoeften zijn van de medewerkers. Hierbij heeft de organisatie het vermoeden dat de behoeften afhankelijk zijn van de levensfase waar de medewerker zich op dit moment in bevindt. In dit onderzoek staan twee BV's van Centric centraal namelijk, Qualityhouse en Professional Services. De verloopcijfers bedragen over het jaar 2010 19% bij Professional Services en 21% bij Qualityhouse.

DOEL- EN VRAAGSTELLING

Dit onderzoek heeft als doel aanbevelingen te doen die kunnen bijdragen aan de vormgeving van levensfasebewust personeelsbeleid. Hiervoor is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben in de levensfase waarmee zij zich op dit moment identificeren. Daarnaast fungeren de behoeften waar de medewerkers onvoldoende in worden voorzien als handvat om aanbevelingen te doen voor maatregelen die vorm geven aan levensfasebewust personeelsbeleid. Verondersteld wordt dat HR-beleid dat inspeelt op de arbeidsgerelateerde behoeften uiteindelijk ervoor zorgt dat medewerkers behouden kunnen worden voor de organisatie. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers per levensfase bij Centric en hoe kan Centric door middel van levensfasebewust personeelsbeleid inspelen op de arbeidsgerelateerde behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?

THEORIE

Op basis van theoretische inzichten is ten behoeve van het onderzoek het volgende onderzoeksmodel ontwikkeld:



Voorgaande model veronderstelt dat als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zij minder geneigd zullen zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie.

Op basis van de theoretische bespreking is aannemelijk gemaakt dat de arbeidsgerelateerde behoeften, het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken (Kooij, 2010), kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarmee de medewerkers zich identificeert. Een levensfase brengt bepaalde behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en privé leven met zich mee (Leisink et al., 2010, p. 55). De behoeften die medewerkers hebben, kunnen onderscheiden worden in diverse categorieën namelijk; intrinsiek, extrinsiek, groei, sociaal, zekerheid en de balans tussen werk & privé. Binnen deze categorieën kunnen ook weer diverse behoeften onderscheiden worden. De volgende indeling van arbeidsgerelateerde behoeften wordt in dit onderzoek gehanteerd:

- Intrinsiek: autonomie, zingeving, uitdaging, vakinhoud, prestatiegerichtheid en professionaliteit;
- Extrinsiek: salaris en status;
- Sociaal: sociale contacten, leidinggevende, erkenning en helpen van anderen;
- Groei: opleiding en loopbaanontwikkeling;
- Zekerheid: baanzekerheid;
- Balans: werk & privé.

Levensfasebewust personeelsbeleid wordt in dit onderzoek gezien als beleid dat zich richt alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 32). Het gaat hierbij om maatregelen ten aanzien van medewerkers die door de organisatie in worden gezet om medewerkers inzetbaar te houden voor de organisatie. Met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt door vergrijzing en ontgroening wordt het steeds lastiger om medewerkers aan te trekken en te behouden. In dit onderzoek wordt daarom naast een overzicht van de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers gerelateerde aan hun levensfase, onderzocht in hoeverre zij worden voorzien in deze behoeften en op welke manier ingespeeld kan worden op de onvoorziene behoeften door middel van levensfasebewust personeelsbeleid. De veronderstelling van dit onderzoek is dat als medewerkers worden voorzien in hun behoeften, zij behouden kunnen worden voor de organisatie. Dit komt overeen met de verwachting van de 'social exchange' theorie. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terugdoen in de vorm van inzet voor de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005).

METHODEN VAN ONDERZOEK

Om inzicht te verkrijgen in de arbeidsgerelateerde behoeften van Centric medewerkers gerelateerd aan hun levensfase is na uitgebreid literatuuronderzoek een aantal oriënterende interviews afgenomen. Op basis van literatuurstudie en oriënterende interviews zijn 16 arbeidsgerelateerde behoeften vastgesteld die vervolgens aan de respondenten zijn voorgelegd door middel van een vragenlijst. Daarnaast is aan de medewerkers gevraagd van welke maatregelen zij gebruik willen maken die vormgeven aan het HR-beleid. Deze vragenlijst is uitgezet onder de gehele populatie van Professional Services en Qualityhouse. De vragenlijst is door 162 respondenten gestart. Dit is een hoge en representatieve respons van 68 procent.

CONCLUSIE

ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In dit onderzoek zijn vijf fasen onderscheiden waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren, namelijk: startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase. Het merendeel van de medewerkers (62,3%) geeft aan zich te bevinden in de combinatiefase. Ook veel medewerkers identificeren zich met de ambitiefase (42,1%). Ongeveer 31% geeft aan zich te herkennen in de deskundigheidsfase. Een kleiner aandeel classificeert zich in de start- en landingsfase (respectievelijk 8,2% en 6,9%).

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat medewerkers van Centric per levensfase aan 10 tot 11 behoeften belang hechten. Dit heeft een overzicht opgeleverd per levensfase. De tabel begint met de behoefte waaraan de medewerkers de hoogste waardering hebben gegeven.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Zingeving	Zingeving	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving
2	Uitdaging	Kennisverrijking	Zingeving	Uitdaging	Werk & privé balans
3	Vakinhoud	Uitdaging	Autonomie	Autonomie	Autonomie
4	Kennisverrijking	Leidinggevende	Kennisverrijking	Leidinggevende	Helpen van anderen
5	Loopbaan-ontwikkeling	Autonomie	Leidinggevende	Werk & privé balans	Leidinggevende
6	Autonomie	Werk & privé balans	Salaris	Salaris	Salaris
7	Salaris	Professionaliteit	Uitdaging	Kennisverrijking	Prestatiegerichtheid
8	Leidinggevende	Salaris	Vakinhoud	Professionaliteit	Uitdaging
9	Prestatiegerichtheid	Prestatiegerichtheid	Professionaliteit	Vakinhoud	Professionaliteit
10	Baanzekerheid	Vakinhoud	Prestatiegerichtheid	Erkenning	Erkenning
11	Werk & privé balans	Sociale contacten			Vakinhoud

Geconcludeerd kan worden dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn wat betreft de arbeidsgerelateerde behoeften tussen de levensfasen. Sommige behoeften worden in meerdere fasen als belangrijk aangeduid en andere worden slechts in een of twee fasen als belangrijk gekenmerkt. De levensfasen verschillen echter vaak in de waarde die wordt gehecht aan bepaalde behoeften. Zo is 'werk & privé balans' voor de respondenten in de combinatiefase de behoefte waar het meeste belang aan wordt gehecht. In de andere fasen wordt hier ook belang aan gehecht, maar staat deze in de ranking van de behoeften lager.

MET LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID INSPLEEN OP DE ONVOORZIENE ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

In hoeverre de medewerkers worden voorzien in hun arbeidsgerelateerde behoeften is vastgesteld door te bekijken aan welke behoeften de respondenten belang hechten en hoe tevreden zij hierover zijn. In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt in welke behoeften de medewerkers onvoldoende worden voorzien. Allereerst is op te merken dat de medewerkers in alle levensfasen in meer dan de helft van de belangrijke behoeften onvoldoende worden voorzien. Geconcludeerd kan worden dat medewerkers in alle fasen in drie dezelfde belangrijke behoeften onvoldoende worden voorzien, namelijk; 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans'. Daarnaast zijn er verschillen zichtbaar tussen levensfasen. Dit is zichtbaar wanneer naar de ranking van de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften wordt gekeken. Hierbij is zichtbaar dat de behoefte 'kennisverrijking' in de ambitiefase op de tweede plaats staat van onvoorziene behoeften. Dit geldt ook voor combinatiefase. Bij de start- en deskundigheidsfase staat deze in de ranking van de onvoorziene behoeften lager. Deze ranking is gebaseerd op het verschil tussen het belang en de tevredenheid van de arbeidsgerelateerde behoeften.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Uitdaging	Salaris	Salaris	Salaris	Werk & privé balans
2	Salaris	Kennisverrijking	Kennisverrijking	Werk & privé balans	Salaris
3	Loopbaan-ontwikkeling	Werk & privé balans	Werk & privé balans	Kennisverrijking	Helpen van anderen
4	Zingeving	Professionaliteit	Professionaliteit	Professionaliteit	Zingeving
5	Kennisverrijking	Uitdaging	Uitdaging	Uitdaging	Autonomie
6	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving	Leidinggevende	Professionaliteit
7	Autonomie				Leidinggevende
8					Uitdaging

Om in te spelen op de behoeften die in alle levensfasen onvoldoende worden voorzien kan men zich richten op beleidsmaatregelen die door de respondenten zijn aangedragen omdat zij onvoldoende worden voorzien in hun behoeften. Deze maatregelen zijn onder te verdelen in drie thema's namelijk 'training & ontwikkeling',

'beoordelen & belonen' en 'werk & privé balans'. In onderstaand figuur zijn de beleidsmaatregelen weergegeven waarvan is vastgesteld dat de respondenten hier gebruik van willen maken.



Tot slot kan worden geconcludeerd dat er in dit onderzoek onvoldoende empirisch bewijs is geleverd om de centrale hypothese van dit onderzoek te accepteren. De centrale hypothese van dit onderzoek luidde als volgt: Als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zullen zij minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie. In dit onderzoek is aangetoond dat deze stelling alleen opgaat voor de behoefte 'salaris' en voor respondenten die zich bevinden in de deskundigheidsfase.

AANBEVELINGEN

Met betrekking tot het in te spelen op de arbeidsgerelateerde behoeften afhankelijk van de levensfasen, kunnen op basis van de onderzoeksresultaten de volgende aanbevelingen worden geformuleerd:

- ✓ *Stel studie-uren beschikbaar*; Om het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd mogelijk te maken is het aan te bevelen om voor medewerkers studie-uren beschikbaar te stellen die onder werktijd ingezet mogen worden.
- ✓ *Persoonsgebonden opleidingsbudget*; Voor de medewerker is het op deze manier mogelijk om een eigen invulling te geven aan de loopbaan. Daarnaast krijgen medewerkers op deze manier meer verantwoordelijkheid in hun eigen ontwikkeling.
- ✓ *Uitvoeren benchmark salaris*; Om een competitief salaris aan te bieden aan de medewerkers is het aan te bevelen om een benchmark uit te voeren. Op deze manier is het mogelijk om in kaart te brengen wat de gangbare salarissen zijn voor bepaalde functies in dezelfde markt.
- ✓ *Afsluiten van I-deals*; Flexibele arbeidsvoorwaarden bieden de ruimte om voor iedere medewerker een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden samen te stellen. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan individuele wensen en kan maatwerk worden geleverd. Door middel van I-deals (gepersonaliseerde overeenkomsten) wordt een mogelijkheid geboden om hierop in te spelen.
- ✓ *Transparant beloningssysteem*; Een eerlijk beloningssysteem creëren is mogelijk door een meer transparante beleidsvoering. Door inzichtelijk te maken op welke wijze het beloningssysteem is vormgegeven kan onvrede en onrust weg worden genomen.

- ✓ *Mogelijkheid tot thuiswerken of andere Centricvestigingen*; De laatste aanbeveling betreft het aanbieden van de mogelijkheid tot flexwerken. Het is aan te bevelen om medewerkers de mogelijkheid aan te bieden om thuis te werken of bij Centric-vestigingen die dichterbij de woonplaats van de medewerker zijn.

Daarnaast is het aan te bevelen om bij de vormgeving van levensfasebewust personeelsbeleid mee te nemen dat het gericht is op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Het gaat om individualiteit, flexibiliteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid.

INHOUD

Voorwoord	I
Management samenvatting	II
1. Inleiding.....	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Organisatiebeschrijving.....	3
1.3. Probleemstelling	5
1.4. Relevantie	6
1.5. Leeswijzer.....	7
2. Theoretisch kader.....	8
2.1. Arbeidsgerelateerde behoeften.....	8
2.2. Levensfasen.....	12
2.3. Arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase	17
2.4. Levensfasenbewust personeelsbeleid	26
2.5. Levensfasenbewust personeelsbeleid en het behouden van medewerkers	28
2.6. Model van onderzoek	30
3. Methodische Verantwoording.....	32
3.1. Definiëring & Operationalisering	32
3.2. Onderzoeksopvatting.....	33
3.3. Dataverzameling	34
3.3. Data analyse.....	36
3.4. Onderzoekspopulatie.....	38
3.5. Betrouwbaarheid & Validiteit	39
4. Onderzoeksresultaten	42
4.1. Levensfasen.....	42

4.2.	Arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase	44
4.3.	Onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase	55
4.4.	Beleidsmaatregelen	64
4.5.	Vertrekintentie.....	69
4.6.	Hypothesen.....	74
5.	Conclusie	77
6.	Aanbevelingen.....	80
7.	Discussie.....	85

Bijlagen:

Bijlage A: Literatuur

Bijlage B: Topiclist oriënterende interviews

Bijlage C: Begeleidende brief vragenlijst

Bijlage D: Vragenlijst Centric levensfasebewust personeelsbeleid

Bijlage E: Codeboek

Bijlage F: Grafieken belangrijkheid arbeidsgerelateerde behoeften

Bijlage G: Grafieken tevredenheid arbeidsgerelateerde behoeften

Bijlage H: Verschil belangrijkheid en tevredenheid arbeidsgerelateerde behoeften

Bijlage I: Paper publieke dimensie

1. INLEIDING

Dit onderzoeksrapport begint met de aanleiding van dit onderzoek bij Centric. Hierbij worden verschillende ontwikkelingen besproken die van invloed zijn op de organisatievoering van Centric. Vervolgens wordt in paragraaf twee een organisatiebeschrijving gegeven. Daarna volgt de vraag- en doelstelling van dit onderzoek. Ook de wetenschappelijke en praktische relevantie komen in de inleiding aan bod. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer van dit onderzoeksrapport.

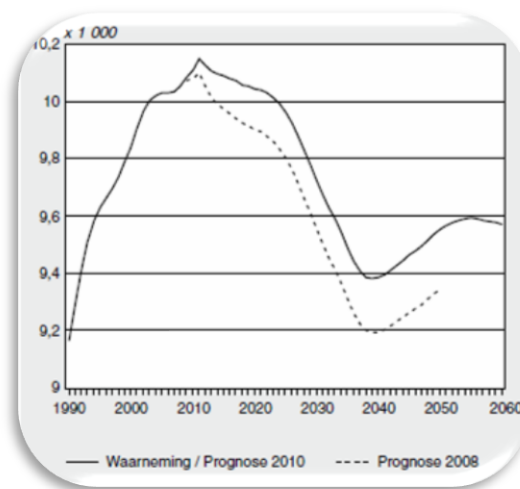
1.1. AANLEIDING

Dit onderzoek richt zich op de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric gerelateerd aan hun levensfase. De aanleiding van dit onderzoek bij Centric wordt gevormd door verschillende algemene en bedrijfsspecifieke ontwikkelingen. Ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening en de dreigende krapte op de arbeidsmarkt in de Nederlandse samenleving hebben invloed op het personeelsbestand en hiermee samenhangend het HR- beleid van organisaties. Centric probeert constant in te spelen op deze ontwikkelingen om de huidige concurrentiepositie van de organisatie te behouden. Daarnaast is het hoge verlooppercentage van de organisatie een aanleiding om te bekijken wat de arbeidsgerelateerde behoeften zijn van de medewerkers. Hierna wordt hier verder op ingegaan.

VERGRIJZING, ONTGOENING EN KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT

De samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking is sterk veranderd als gevolg van vergrijzing en ontgroening. Door een toename van geboortes na de Tweede Wereldoorlog bereiken nu veel medewerkers de leeftijd boven de vijftig (vergrijzing). De trend van vergrijzing wordt versterkt door het dalende aantal jongeren in Nederland (ontgroening). Hierdoor neemt het aantal nieuwe medewerkers op de arbeidsmarkt af. Het CBS gaat ervan uit dat na 2011, als de eerste babyboomers 65 jaar worden, de potentiële beroepsbevolking begint te krimpen (*figuur 1*). De potentiële beroepsbevolking neemt dan met ruim driekwart miljoen personen af, uitgaande van een eindleeftijd van 65 jaar (CBS, 2011).

In 2040 zal de demografische druk² ongeveer even groot zijn als in de jaren zestig (*figuur 2*) (CBS, 2011). De leeftijdssamenstelling van het niet-werkzame deel van de bevolking is dan anders. De groene druk³ verandert maar weinig, terwijl de grijze druk⁴ tussen nu en eind jaren dertig verdubbelt van de 21^{ste} eeuw (*figuur 3*) (CBS, 2011). Ruim de helft van de demografische druk wordt naar verwachting in 2040 veroorzaakt door ouderen.

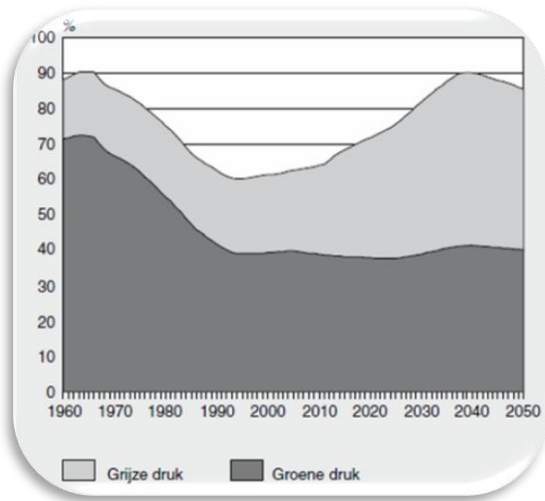


Figuur 1: Aantal 20-64 jarigen (Bron: CBS, 2011)

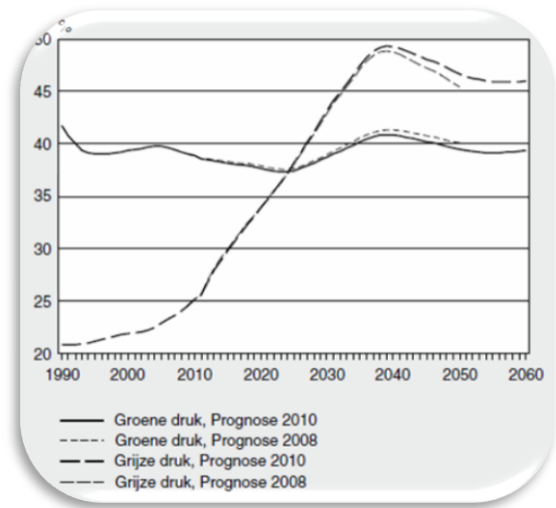
² Demografische druk: de verhouding tussen het aantal jongeren plus ouderen en de potentiële beroepsbevolking.

³ Groene druk: De verhouding tussen het aantal personen van 0 tot 20 jaar en het aantal personen van 20 tot 65 jaar. Dit cijfer geeft inzicht in de verhouding van de jeugd tot het werkende deel van de bevolking.

⁴ Grijze druk: De verhouding tussen het aantal personen van 65 jaar of ouder en het aantal personen van 20 tot 65 jaar. Dit cijfer geeft inzicht in de verhouding van de ouderen tot het werkende deel van de bevolking.



Figuur 2: Demografische druk (Bron: CBS, 2011)



Figuur 3: Groene en grijze druk (Bron: CBS, 2011)

Deze demografische ontwikkelingen zorgen voor krapte op de arbeidsmarkt. Er ontstaat een verschil tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit heeft ook gevolgen voor Centric. Het aantrekken en behouden van medewerkers wordt hierdoor bemoeilijkt. Dit heeft als gevolg dat het steeds lastiger wordt om te voldoen aan de vraag van opdrachtgevers in de detachering. Centric wil om die reden de medewerkers die op dit moment werkzaam zijn bij de organisatie behouden. Ook verwacht Centric dat door de huidige groei van de economie de vraag naar nieuwe medewerkers toeneemt. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt wordt dit een lastige opgave⁵. Centric wil daarom maatregelen treffen die kunnen voorzien in de behoeften van de huidige medewerkers. Hierbij heeft de organisatie het vermoeden dat de behoeften van medewerkers afhankelijk van de fase in hun leven kunnen verschillen.

VERLOOP

Bijna tweederde van alle medewerkers die over een periode van twee jaar zijn blijven werken, hebben nog steeds dezelfde baan bij dezelfde werkgever. 12% heeft een andere baan bij dezelfde werkgever en 17% is overstapt naar een andere werkgever. Hiervan verandert 78% vrijwillig van baan en 22% doet dat gedwongen. Het zijn vooral jongeren die van baan wisselen, intern of extern (Gesthuizen & Dagevos, 2005 in Nauta et al., 2008). Deze gegevens van Gesthuizen & Dagevos tonen aan dat er sprake is van een hoge mate van arbeidsmobiliteit. Ook bij Centric is dit zichtbaar. In dit onderzoek staan twee BV's van Centric centraal namelijk, Qualityhouse en Professional Services⁶. Beide organisaties hebben ondanks de slechtere economische situatie van de afgelopen jaren een hoog verlooppercentage. Dit was tegen de verwachting in omdat ervan werd uitgegaan dat medewerkers juist bij de organisatie blijven werken vanwege de onzekere economische situatie. De verloopcijfers bedragen over het jaar 2010 19% bij Professional Services en 21% bij Qualityhouse. Dit komt overeen met de cijfers over 2009. Het landelijk gemiddelde in de ICT-sector over 2009 bedroeg 10,37%⁷. Hiermee ligt het verlooppercentage bij Professional Services en Qualityhouse aanzienlijk hoger dan het landelijk gemiddelde in de ICT-sector.

Een mogelijke verklaring voor de hoge arbeidsmobiliteit, ligt bij een ontwikkeling die betrekking heeft op het psychologische contract tussen de werkgever en medewerker - dat wil zeggen: *'de overtuigingen van medewerkers omtrent de wederzijdse verplichtingen tussen medewerker en organisatie'* (Rousseau,

⁵ <http://www.automatiseringgids.nl/peopleware/arbeidsmarkt/2010/9/nieuwe-tekorten-verwacht-op-ict-arbeidsmarkt.aspx>

⁶ In de volgende paragraaf wordt een uitgebreide organisatiebeschrijving gegeven.

⁷ <http://www.automatiseringgids.nl/peopleware/arbeidsmarkt/2010/4/personeelsverloop-ict-sector-naar-laagterecord.aspx>. Het percentage van 10,37% gaat over de gehele ICT-sector. De BV's van dit onderzoek zijn actief in de detachering wat een extra dimensie met zich meebrengt. Hierover zijn echter geen landelijke cijfers bekend.

1995, p. 9). Thunnissen & Overbeek (2005) stellen dat er een verschuiving plaatsvindt van het oude naar het nieuwe psychologische contract. Bij het 'oude' psychologische contract staat *'lifetime employment'* centraal. De werkgever vraagt van de medewerker goede prestaties en loyaliteit, en biedt in ruil daarvoor zekerheid en een zorgeloze toekomst. In het 'nieuwe' psychologisch contract veranderen de verhoudingen tussen de werkgever en de medewerker. Er is sprake van *'lifetime employability'*. Dit houdt in dat de werkgever bereid is een goed salaris te betalen, maar kan geen garantie bieden op een toekomst binnen de organisatie (Thunnissen & Overbeek, 2005). Ook wordt de eis gesteld dat de medewerker zich blijft ontwikkelen zodat hij breed en blijvend inzetbaar is. De medewerker neemt zelf de verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan. Hij is loyaal aan zijn eigen loopbaan. Er kan worden gezegd dat zowel werkgevers als medewerkers tegenwoordig veel waarde hechten aan flexibiliteit in de breedste zin van het woord.

De hiervoor beschreven ontwikkelingen zorgt voor een flexibiliseringstendens op de arbeidsmarkt. Hoe flexibeler organisaties en individuen zijn, hoe gemakkelijker er met die veranderingen omgegaan kan worden. De individuele keuze en eigen verantwoordelijkheid staan centraal en er wordt vaker afgeweken van de standaard levensloop. Ook Centric constateert dat er veranderingen plaatsvinden en dat dit samenhangt met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. In de exitgesprekken die met medewerkers worden gevoerd bij de uitdiensttreding worden verschillende redenen aangevoerd waarom medewerkers de organisatie verlaten⁸. Jongere medewerkers geven aan dat de ontwikkeling- en doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. Medewerkers met kinderen geven aan graag dichterbij hun werk te willen wonen omdat zij hun reistijd willen beperken. Centric heeft het vermoeden dat medewerkers in verschillende levensfasen verschillende behoeften hebben. Hierop kan echter nog niet voldoende worden gereageerd. De organisatie is om die reden geïnteresseerd in de behoeften van de medewerkers afhankelijk van de levensfase. Aandacht schenken aan de wensen en behoeften van medewerkers lijken de sleutel te zijn om medewerkers te behouden en het vermijdbare verloop te beperken. In dit onderzoek staat daarom het perspectief van de medewerker centraal en wordt onderzocht wat de behoeften van medewerkers zijn gerelateerd aan hun levensfase.

LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

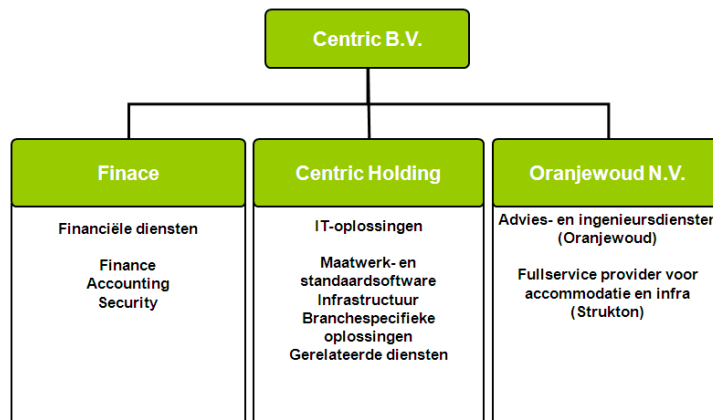
Door middel van levensfasebewust personeelsbeleid is het mogelijk om in te spelen op de besproken ontwikkelingen zoals vergrijzing, ontgroening, krapte op de arbeidsmarkt en het verloop. Met levensfasebewust personeelsbeleid is het mogelijk om te voldoen aan de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers. In de wetenschappelijke literatuur wordt aangegeven dat medewerkers afhankelijk van hun levensfasen verschillende wensen hebben (Ester et al., 2006; Pogson et al., 2002). Hierbij is inzicht in de behoeften van de medewerkers van belang om de beleidsmaatregelen die de organisatie treft hierop aan te laten sluiten. Ook Nauta et al., (2010) geven aan dat veel organisaties streven naar het behouden of verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers. Om die missie te kunnen vertalen naar effectieve maatregelen is kennis nodig over wat mensen in verschillende fasen van hun leven en loopbaan nodig hebben (Schalk et al., 2010). De ArboUnie (2008), een organisatie met expertise op het gebied van duurzame inzetbaarheid, geeft aan dat het boeien en binden van kwalitatief personeel doorslaggevend is voor het succes van de organisatie. Een belangrijk onderdeel van de daarbij horende strategie is levensfasebewust personeelsbeleid. Niet alleen als antwoord op vergrijzing en ontgroening, maar ook om medewerkers in alle fasen van hun leven en loopbaan duurzaam inzetbaar en optimaal betrokken te maken en te houden bij de organisatie.

1.2. ORGANISATIEBESCHRIJVING

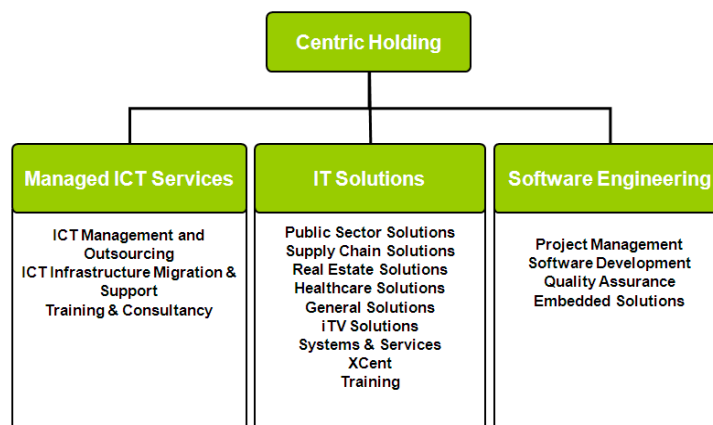
Dit onderzoek vindt plaats bij Qualityhouse en Professional Services van de divisie Software Engineering. Deze divisie maakt onderdeel uit van Centric Holding.

⁸ Resultaten uit exitgesprekken in de periode januari 2010 tot en met januari 2011.

De ICT-organisatie, Centric Holding, is onderdeel van Centric B.V., waar ruim 9.100 medewerkers werkzaam zijn verdeeld over 9 Europese landen. Centric B.V. levert automatiseringsdiensten (Centric Holding), financiële diensten (Finace) en advies- en ingenieursdiensten (Oranjewoud). De totale omzet van de organisatie bedroeg 953,6 miljoen in 2009 (Centric, 2009).



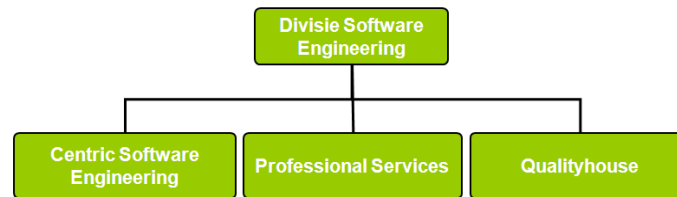
Centric Holding⁹ bestaat uit drie divisies met in totaal 5.300 medewerkers: Managed ICT Services, IT Solutions en Software Engineering. Samen bieden deze divisies maatwerk- en standaardsoftware, infrastructuur, branchespecifieke oplossingen en een uitgebreid portfolio van gerelateerde diensten (Centric jaarverslag, 2009).



Centric geeft aan een aanbieder te zijn van totaaloplossingen in ICT voor diverse branches, waaronder de overheid, financiële dienstverlening, woningcorporaties, groothandel, industrie, retail en zorginstellingen. Daarnaast ziet Centric zich zelf als een betrokken en deskundige partner waarbij kwaliteit, stabiliteit en continuïteit naar opdrachtgevers voorop staan. In relaties met opdrachtgevers staat continuïteit voorop. De organisatie streeft naar duurzame relaties waarin ze optreedt als sparringpartner. Volgens Centric is innovatie een voorwaarde voor duurzaam succes en een aanjager van duurzame groei. Daarnaast wil Centric kwaliteit op alle fronten bieden, namelijk in producten, diensten en mensen. Daarbij geven ze aan dat ze investeren in producten en diensten die de klant daadwerkelijk verder helpen. Centric geeft aan in te spelen op de vraag naar uitbreidingen en vernieuwingen op het gebied van IT. De toegevoegde waarde van een organisatie zoals Centric is onder andere afhankelijk van de medewerkers met IT-kennis. Het is van belang om zowel kennis van de organisatie als de branche te hebben waar zij werkzaam zijn (Centric jaarverslag, 2009). Hierdoor zijn ze in staat om grote, complexe projecten uit te voeren voor uiteenlopende opdrachtgevers. Centric ziet zichzelf als een organisatie die innoveert met een scherpe focus op praktische inzetbaarheid en toegevoegde waarde (Centric jaarverslag, 2009).

⁹ In het vervolg wordt Centric Holding aangeduid met Centric.

In dit onderzoek ligt de focus bij twee BV's van de divisie Software Engineering. Deze divisie bestaat uit drie BV's: Centric Software Engineering, Professional Services en Qualityhouse.



Twee BV's staan centraal in dit onderzoek namelijk, Professional Services en Qualityhouse. Deze BV's richten zich op het detacheren van IT-professionals. Detachering is volgens Centric flexibele en tijdelijke personele ondersteuning. Ze geven aan indien een organisatie een beroep wil doen op de specialistische kennis en ervaring van een professional, detachering een oplossing is. Centric wil bekend staan voor professionele assistentie op het gebied van softwareontwikkeling en het testen van software (Centric jaarverslag, 2009). Bij Professional Services zijn 178 medewerkers werkzaam en bij Qualityhouse zijn in totaal 60 medewerkers werkzaam. De totale onderzoekspopulatie bedraagt hiermee 238 medewerkers (Centric personeelsgegevens, 2011).

1.3. PROBLEEMSTELLING

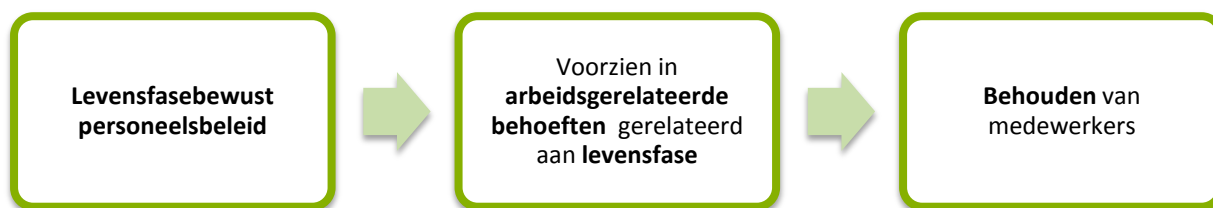
Door de beschreven ontwikkelingen in de aanleiding ziet Centric zich genoodzaakt in te spelen op de behoeften van de verschillende groepen medewerkers. In het kader van levensfasebewust personeelsbeleid focust deze scriptie zich op de arbeidsgelateerde behoeften van de medewerkers in verschillende levensfasen bij Centric Professional Services en Qualityhouse. In deze paragraaf komen de doelstelling en centrale vraagstelling van dit onderzoek aan bod.

1.3.1. DOELSTELLING

Dit onderzoek heeft als doel aanbevelingen te doen die kunnen bijdragen aan de vormgeving van levensfasebewust personeelsbeleid bij Centric. Hiervoor is het noodzakelijk om inzicht te verkrijgen in de arbeidsgelateerde behoeften die medewerkers hebben in de levensfase waarmee zij zich op dit moment identificeren. Daarnaast kunnen de behoeften waar de medewerkers onvoldoende in worden voorzien als handvat fungeren om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen doen voor beleidsmaatregelen die vorm geven aan levensfasebewust personeelsbeleid.

Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek, zullen aan de organisatie aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot beleidsmaatregelen die bij kunnen dragen aan levensfasebewust personeelsbeleid, teneinde in de toekomst medewerkers te behouden. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat wanneer medewerkers zich door hun organisatie gesteund voelen in hun behoeften zij iets terugdoen in de vorm van inzet voor de organisatie (Boxall & Purcell, 2008; Gould-Williams & Davies, 2005).

In onderstaande figuur is schematisch weergegeven hoe door beleidsmaatregelen die vorm geven aan levensfasebewust personeelsbeleid ingespeeld wordt op de arbeidsgelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase, waardoor het mogelijk is om medewerkers te behouden. Deze schematische weergave zal in het theoretische kader (hoofdstuk 2) verder uitgewerkt worden.



Figuur 4: Onderzoeksmodel

1.3.2. CENTRALE VRAAGSTELLING

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers per levensfase bij Centric en hoe kan Centric door middel van levensfasebewust personeelsbeleid inspelen op de arbeidsgerelateerde behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?

Door middel van literatuur- en praktijkvragen kan een gefundeerd antwoord gegeven worden op de centrale vraagstelling.

Literatuurvragen:

1. Wat zijn arbeidsgerelateerde behoeften en welke kunnen onderscheiden worden?
2. Wat zijn levensfasen en welke kunnen onderscheiden worden?
3. Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase?
4. Wat is levensfasebewust personeelsbeleid?
5. Hoe levert levensfasebewust personeelsbeleid een bijdrage aan het behouden van medewerkers?

Praktijkvragen:

1. Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase?
2. Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase waar onvoldoende in wordt voorzien?
3. Welke beleidsmaatregelen willen de medewerkers van Centric zodat tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?

1.4. RELEVANTIE

1.4.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Op het gebied van levensfasebewust personeelsbeleid is al veel onderzoek gedaan. Hierbij gaat het echter vaak om een vorm die gericht is op een specifieke doelgroep. Vanwege de vergrijzing staan daarbij bijvoorbeeld ouderen centraal door middel van ouderenbeleid. In dit onderzoek staat daarentegen niet een doelgroep centraal, maar alle medewerkers. Er is nog niet veel onderzoek beschikbaar naar de behoeften van medewerkers in verschillende fasen van hun levensloop of loopbaan (Leisink et al., 2010). Dit onderzoek kan een aanleiding zijn voor de wetenschap om meer onderzoek te doen naar de verschillende levensfasen en arbeidsgerelateerde behoeften. De uitkomsten van dit onderzoek dragen bij aan het verkleinen van de lacune in de wetenschap over dit thema. Het vergaren van kennis over de behoeften gerelateerd aan levensfasen maakt dit onderzoek om die reden wetenschappelijk relevant. Het vastleggen van de resultaten is een bijdrage aan wetenschappelijke kennis. Er komt nieuwe empirische kennis bij ('t Hart et al., 2006).

1.4.2. PRAKTISCHE RELEVANTIE

Naast wetenschappelijk relevant is dit onderzoek voornamelijk praktisch relevant. Voor Centric is het relevant om inzicht te verkrijgen in de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers per levensfase zodat het mogelijk is om het HR-beleid hierop af te stemmen. Centric kan op deze manier inspelen op de behoeften om het vermijdbare verloop te beperken. Met de verwachte krapte op de arbeidsmarkt wordt er belang gehecht aan het behouden van het huidige personeel. Er wordt gekeken naar medewerkers in een levensfase en wat hun behoeften zijn. Aan de hand hiervan kan worden bekeken hoe een organisatie een betere werkgever kan worden en haar medewerkers langer kan behouden. Dit kan voor Centric uiteindelijk een concurrentievoordeel opleveren ten opzichte van andere organisaties die in dezelfde vijver vissen. De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet generaliseerbaar naar andere BV's binnen Centric en andere organisaties omdat dit onderzoek zich richt op de op de behoeften van IT-medewerkers die in de detachering werkzaam zijn, de stafmedewerkers en het management in diverse levensfasen. Dit onderzoek is niet generaliseerbaar omdat andere onderdelen van Centric hier niet op gericht zijn. Daarnaast verschilt de onderzoekspopulatie van Professional Services en Qualityhouse wat betreft de persoonskenmerken zoals opleidingsniveau van de andere onderdelen van Centric.

1.5. LEESWIJZER

In dit onderzoeksrapport wordt door middel van meerdere stappen gekomen tot een antwoord op de onderzoeksvraag. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader gepresenteerd. Hierbij wordt antwoord gegeven op de literatuurdeelvragen. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de onderzoeksmethoden toegelicht en verantwoord. Er wordt een verantwoording gegeven over de opzet en uitvoering van het onderzoek aan de hand van een bespreking van de dataverzameling, data-analyse, validiteit en betrouwbaarheid. In hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek per praktijkdeelvraag besproken. Hoofdstuk 5 bevat de conclusie. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag. In hoofdstuk 6 van dit onderzoeksrapport worden de praktische aanbevelingen voor de organisatie gepresenteerd. Het rapport wordt afgesloten met hoofdstuk 7 'discussie'. De discussie staat voor een kritische reflectie van het onderzoek.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk, het theoretisch kader, vindt een bespreking plaats van wetenschappelijke literatuur die relevant is voor dit onderzoek. Hierdoor is het mogelijk om invulling te geven aan het gepresenteerde onderzoeksmodel (zie § 1.3.1.). Begrippen en concepten die in de vraagstelling genoemd zijn worden beschreven, bediscussieerd en uitgewerkt. Waar mogelijk worden hypothesen opgesteld voor het empirisch onderzoek. Aan de hand van vijf deelvragen wordt het theoretisch kader vormgegeven:

1. Wat zijn arbeidsgelateerde behoeften en welke kunnen onderscheiden worden? (§ 2.1.)
2. Wat zijn levensfasen en welke kunnen onderscheiden worden? (§ 2.2.)
3. Wat zijn de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase? (§ 2.3.)
4. Wat is levensfasebewust personeelsbeleid? (§ 2.4.)
5. Hoe levert levensfasebewust personeelsbeleid een bijdrage aan het behouden van medewerkers? (§ 2.5.)

2.1. ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

In de eerste paragraaf van het theoretisch kader staan de arbeidsgelateerde behoeften centraal. Aan de hand van literatuur wordt er antwoord gegeven op de volgende vraag: *‘Wat zijn arbeidsgelateerde behoeften en welke worden onderscheiden?’* Eerst komen de termen aan bod die worden gebruikt ten aanzien van arbeidsgelateerde behoeften. Vervolgens wordt er een concretisering gegeven van deze begrippen en de te onderscheiden behoeften. Daarnaast wordt besproken welke behoeften specifiek gelden voor IT-medewerkers. Voor dit onderzoek is dit relevant omdat beide BV’s van Centric opereren in de IT-branche. In het vierde deel van de paragraaf wordt bekeken of arbeidsgelateerde behoeften stabiel of veranderlijk van aard zijn. Dit wordt aan de hand van diverse theorieën en uitgangspunten besproken. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie.

2.1.1. BEHOEFTE, MOTIEVEN, WAARDEN EN CARRIÈRE-ANKERS

Allereerst is het van belang om het begrip ‘arbeidsgelateerde behoeften’ vast te stellen om verder in dit onderzoek de behoeften te kunnen vergelijken tussen de verschillende levensfasen. Behoeften worden door Rainey (2003) omschreven als de bron of voorwaarde voor het garanderen van iemands welzijn. De bekendste theorie op het gebied van behoeften is de ‘hierarchy of needs’ van Maslow uit 1942 (Beardwell & Claydon, 2007). Maslow onderscheidt vijf niveaus van behoeften, namelijk fysieke behoeften, behoefte aan veiligheid, behoefte ergens bij te horen, behoefte aan zelfrespect en tot slot de behoefte tot zelfrealisatie.

Op het gebied van arbeid is het lastiger om een eenduidige definitie vast te stellen voor het begrip ‘behoefte’. Kooij et al. (2008) en Kooij (2011) geven aan dat arbeidsgelateerde behoeften, motieven en waarden door elkaar worden gebruikt in de literatuur. Kooij (2010) definieert werkgerelateerde *motieven* als het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken, zoals het maken van een promotie of baanzekerheid (Kooij, 2010, p. 39). Twenge et al. (2010) gaan in op, ‘work values’, de *waarden* die personen geven aan het werk. Zij geven aan dat waarden voor het werk gedefinieerd worden als de uitkomsten die mensen verlangen en voelen van het werk (Twenge et al., 2010, p. 1121). Waarden vormen de beleving die de medewerker heeft van de voorkeuren op de werkplek (Twenge et al., 2010). Daarnaast zijn waarden nuttige indicatoren van de beslissingen en acties die personen nemen. Een variant op arbeidsgelateerde behoeften is het door Schein (1978) geïntroduceerde *carrière-anker*. Een carrière-anker van een persoon heeft betrekking op wat een persoon zelf waarneemt over drie componenten:

1. *Talenten en vaardigheden*: gebaseerd op successen in een verscheidenheid aan werkervaringen.
2. *Houding en waarden*: gebaseerd op de werkelijke ontmoetingen tussen zichzelf en de normen en waarden van de tewerkstellende organisatie en werkomgeving.

3. *Motieven en behoeften* ten aanzien van het werk: gebaseerd op de mogelijkheden van tests in echte situaties en op basis van feedback van anderen (Schein, 1978, p. 125).

Uit voorgaande beschrijving blijkt dat de begrippen motieven, waarden en carrière-ankers overeenkomsten, maar ook verschillen hebben. Bij Kooij (2010) gaat het om het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken. Hierbij gaat het voornamelijk om de verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van het werk en wordt er niet zozeer naar de uitkomsten gekeken. Twenge et al. (2010) zijn daarentegen gericht op de uitkomsten die medewerkers verlangen en voelen van het werk. Bij het carrière-anker worden de waarden, motieven en behoeften van de medewerker betrokken. Omdat de begrippen veel overeenkomsten hebben, worden alle drie de termen in deze paragraaf uitgebreider besproken.

2.1.2. CONCRETISERING

Kooij (2010) categoriseert arbeidsgelateerde *motieven* naar inhoud en bron. De inhoud onderscheidt ze naar *groei-, sociale- en zekerheidsmotieven*. De bron betreft *intrinsieke* en *extrinsieke* motieven.

Kooij et al. (2011) geven aan dat *groeimotieven* worden gedefinieerd in termen van maatregelen met betrekking tot het bereiken van een hoger niveau van functioneren. *Sociale motieven* hebben betrekking op samenwerken met anderen op de werkplek, inclusief collega's, ondergeschikten en klanten. De derde categorie, *zekerheid*, omvat maatregelen voor werkuitskomsten die voorzien in materiële en fysiologische verlangens met betrekking tot een algemeen welzijn, zoals loon en veiligheid (Kooij et al., 2011).

De intrinsieke en extrinsieke motieven vertonen een gedeeltelijke overlap met de groei, sociale en zekerheidsmotieven (Kooij et al., 2011). *Intrinsieke motieven* verwijzen naar kenmerken en uitkomsten die voorzien in het bereiken van psychologische motieven, zoals prestatie leveren, contact met anderen en autonomie (Kooij et al., 2011). Deze motieven hebben te maken met de aard van het werk zelf (Boxall & Purcell, 2008; van Hoof et al., 2002). *Extrinsieke motieven* verwijzen naar resultaten die optreden als gevolg van het werk (Kooij et al., 2011). Het gaat om wensen die gericht zijn op doelen buiten het werk (van Hoof et al., 2002). Voorbeelden van extrinsieke motieven zijn beloning, het vooruitzicht van promotie en status (Boxall & Purcell, 2008).

Twenge et al. (2010) maken bij *waarden* net zoals Kooij (2010) het onderscheid tussen *intrinsiek* en *extrinsiek*. *Extrinsieke waarden* zijn gericht op de gevolgen of resultaten van het werk (Twenge et al., 2010). Het gaat hierbij om materiële beloningen zoals inkomen, doorgroeimogelijkheden en status. De *intrinsieke werkwaarden* zijn in tegenstelling tot de extrinsieke waarden gericht op het proces van het werk. Het gaat om de immateriële beloningen die een weerspiegeling zijn van de belangen aangaande het werk, het leerpotentieel en de mogelijkheid om creatief te zijn (Twenge et al., 2010). Naast de intrinsieke en extrinsieke waarden, benoemen Twenge et al. (2010) vijf andere waarden:

1. Invloed of autonomie in de besluitvorming
2. Stabiliteit of veiligheid
3. Altruïstische beloningen; het helpen van anderen of het bijdragen aan de samenleving
4. Sociale beloningen; interpersoonlijke relaties op het werk
5. Vrijheid; de mogelijkheid voor vrije tijd, vakantie, en vrijheid van supervisie (Twenge et al., 2010, p. 1121).

Ook Schein geeft een verdere concretisering van *carrière-ankers*. Eerder is aangegeven dat *carrière-ankers* opvattingen zijn die medewerkers hebben over hun eigen waargenomen talenten en vaardigheden, houding en waarden en motieven en behoeften ten aanzien van hun carrière (Schein, 1978). Schein (1996) onderscheidt negen *carrière-ankers*. Hieronder volgt per anker een korte beschrijving:

1. *Materiële beloning*: Als iemand gedreven wordt door deze behoefte vindt diegene salaris verdienen een belangrijke reden om te werken. Daarnaast zijn andere materiële zaken belangrijk in zijn werk. Iemand die niet genoeg verdient naar zijn zin, zal ontevreden zijn over zijn werk. Materialisme is voor deze persoon de belangrijkste ethische norm (van den Berg et al., 1996, p. 42).

2. *Macht & invloed*: Deze medewerker wordt gedreven door het verlangen andere mensen en gebeurtenissen te kunnen leiden of beïnvloeden. Macht en invloed zijn voor deze medewerker de belangrijkste doelen in zijn of haar loopbaan. Het vergroten van invloed ziet hij of zij als de ultieme promotie (van den Berg et al., 1996, p. 43).
3. *Persoonlijke waarden & normen*: Deze medewerker wordt gedreven om alleen dingen te doen die voldoen aan zijn of haar eigen emotionele, morele, intellectuele of religieuze criteria. Deze persoon wil graag iets bijdragen aan het grotere geheel. Hij of zij is bereid offers voor dit doel te brengen op het gebied van de eigen financiën of het eigen persoonlijke gebied (van den Berg et al., 1996, p. 43).
4. *Vakkennis*: Deze medewerker heeft behoefte aan het opbouwen van expertise in een bepaald vakgebied en wordt graag gewaardeerd als expert. Hij of zij heeft als doel een bepaalde discipline volledig te beheersen (van den Berg et al., 1996, p. 43).
5. *Creativiteit*: Deze persoon wil zijn of haar creativiteit zo volledig mogelijk benutten. Hij of zij heeft als belangrijkste werkdoel het creëren van nieuwe ideeën of producten. Daarnaast ziet deze persoon ieder probleem als een uitdaging. Originaliteit en innovatie staan hoog aangeschreven (van den Berg et al., 1996, p. 43).
6. *Sociale contacten*: Deze persoon hecht veel waarde aan het onderhouden van vriendschappelijk banden. Het goed kunnen opschieten met collega's is voor hem of haar erg belangrijk. Hij of zij bindt zich in het werk aan personen en niet aan taken, posities of doelstellingen (van den Berg et al., 1996, p. 43).
7. *Autonomie*: Een medewerker die hierdoor gedreven wordt, hecht veel waarde aan onafhankelijk kunnen werken en het zelf kunnen nemen van beslissingen (Suutari & Taka, 2004, p. 836). Deze persoon streeft ernaar zoveel mogelijk op eigen benen te staan en niet afhankelijk te zijn van anderen (van den Berg et al., 1996, p. 43).
8. *Zekerheid*: Deze persoon is primair gedreven door werkzekerheid en is gericht op langere termijn gehechtheid aan de organisatie (Schein, 1978, p. 147). Hij of zij is bereid zich te socialiseren naar de waarden en normen van een organisatie. Deze medewerker neemt liever geen risico's en hecht veel waarde aan stabiliteit. Hij of zij houdt niet van reizen en verhuizen. De hoogte van het salaris is onderschikt aan de zekerheid dit bepaalde inkomen te behouden (van den Berg et al., 1996, p. 43; Suutari & Taka, 2004, p. 836).
9. *Aanzien & Status*: Deze medewerker wil dat andere mensen tegen hem of haar opkijken. Uiterlijke statussymbolen, titels, officiële erkenning en geaccepteerd worden in groepen met bevoorrechte mensen vindt hij of zij erg belangrijk. Het maken van indruk op anderen is voor deze persoon het voornaamste doel van het hebben van een baan. Hij of zij streeft geen macht na om invloed te krijgen, maar om de status die hiermee verbonden is (van den Berg et al., 1996, p. 44).

2.1.3. SPECIFIEKE BEHOEFTE

In de theorie komt naar voren dat de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben, samen hangen met de verwachtingen die iemand heeft van zijn of haar werk. Zierden (1980) geeft aan dat een medewerker bepaalde verwachtingen heeft over het werk wanneer degene een baan gaat uitvoeren, zoals intrinsieke tevredenheid, extrinsieke beloning, mogelijkheden voor persoonlijke groei en carrièreontwikkeling. Deze verwachtingen zijn ontwikkeld door ervaringen op het gebied van onderwijs, sociaal-culturele achtergrond en eerder werk. Mensen verschillen in deze verwachtingen. Schein (1978) geeft aan dat een carrière-anker zich ontwikkelt in de eerste jaren nadat iemand van school is. Een persoon doet levens- en werkervaring op en ontdekt wat zijn/haar talenten, motieven en mogelijkheden zijn. Prasad et al. (2007) zien behoeften als aangeboren welke nodig zijn voor overleving. Waarden worden verworven en vertegenwoordigen wat een persoon verlangt, wil of beoogt te bereiken. Uit voorgaande bespreking blijkt dat medewerkers behoeften hebben die gebaseerd zijn op verwachtingen en eerder opgedane ervaringen. Dit is algemeen geldend. In de theorie komen echter ook specifieke behoeften voor beroepsgroepen naar voren. In dit onderzoek wordt er ingegaan op de behoeften die gelden voor IT-medewerkers. Inzicht in de behoeften van medewerkers is

relevant omdat dit niet gebaseerd mag worden op stereotyperingen die bestaan over IT-medewerkers. Enns et al. (2006) geven bijvoorbeeld aan dat de HR-praktijken ineffectief zullen zijn als de HR-praktijken gebaseerd zijn op stereotyperingen van managers over IT-medewerker. Dit leidt tot negatieve gevolgen voor de omzet en verminderde prestaties. Het is daarom nuttig om inzicht te krijgen in de kenmerken van de medewerker om HR-praktijken te waarborgen die gebaseerd zijn op een geldige beschrijving van deze medewerkers in plaats van stereotyperingen (Enns et al., 2006).

Prasad et al. (2007) gaan in hun onderzoek in op de behoeften en waarden waaraan IT-medewerkers proberen te voldoen in hun dienstverband. Hierbij maken ze gebruik van de 'person-organisation fit' theorie van Kristof. Deze theorie gebruikt de termen 'behoefte' en 'waarden' door elkaar waarbij ze de 'fit' definiëren als de mate waarin organisaties kunnen voorzien in de behoeften, wensen of preferenties van medewerkers door het aanbieden van HR-instrumenten. Ze gaan ervan uit dat het doeltreffend is voor organisaties om zich te richten op de kenmerken van individuen, die gebaseerd zijn op hun behoeften of waarden. Werkzekerheid kan bijvoorbeeld belangrijker zijn voor sommige IT-medewerkers die getrouwd zijn en kinderen hebben dan voor andere medewerkers die single zijn.

In hun onderzoek naar de behoeften van IT-medewerkers onderscheiden Prasad et al. (2007) drie behoeften die over het algemeen voor IT-medewerkers van belang zijn, namelijk groei, het behalen van prestaties en uitdaging in het werk. Daarnaast benoemen ze dat het doen van betekenisvol werk vaak leidt tot motivatie. IT-medewerkers worden doorgaans gekenmerkt als 'high achievers' (Couger & Zawacki, 1980; Dowling, 1972; Latham, 2000 in Prasad et al., 2007) en hebben vaak behoefte aan interessant werk, erkenning en flexibiliteit om te kunnen bepalen waar en wanneer er gewerkt wordt. Couger & Zawacki (1980; aangehaald in Prasad et al., 2007) merken op dat IT-medewerkers meer behoefte hebben aan groei, het behalen van prestaties en uitdaging in hun werk in vergelijking tot andere beroepsgroepen. Een verklaring voor de behoefte aan groei is dat deze behoefte voortkomt uit de gedachte dat het continu proces van leren van nieuwe IT-competenties als garantie geldt voor werk. Couger & Zawacki (1980; aangehaald in Prasad et al., 2007) geven daarnaast aan dat IT-medewerker in vergelijking tot andere beroepsgroepen meer prestatiegericht zijn en op zoek zijn naar uitdaging in hun werk.

In dit onderzoek wordt er uitgegaan van universele behoeften die medewerkers hebben zoals beschreven door Kooij (2011), Twenge (2010) en Schein (1996) met aanvullend de drie behoeften die over het algemeen gelden voor IT-medewerkers: groei, het behalen van prestaties en uitdaging in het werk die IT'ers kenmerkt.

2.1.4. STABIEL OF VERANDERLIJK

Kooij (2010) geeft aan dat verschillende levenslooptheorieën suggereren dat de arbeidsgelateerde motieven veranderen met leeftijd. Twenge et al. (2010) geven echter aan dat waarden duurzaam zijn en relatief moeilijk te veranderen. Dit sluit aan bij het uitgangspunt van Schein die uitgaat van een stabiel carrière-anker. Carrière-ankers worden gezien als oriëntatiepunten waar mensen zich in hun loopbaan op richten en zijn hierdoor bepalend voor de keuzes die mensen maken in hun carrière (Van den Berg et al., 1996). Het symbool van een anker komt terug in het feit dat het anker staat voor normen, waarden en behoeften die je niet of niet snel op zult geven (Schein, 1996). De meeste mensen zijn zich niet bewust van hun carrière-ankers totdat ze hiermee worden geconfronteerd en een keuze moeten maken (Schein, 1978). Schein geeft aan dat het carrière-anker bij iedere medewerker een rol speelt in elke levensfase. Daarnaast gaat hij ervan uit dat een carrière-anker stabiel is tijdens iemands leven (Schein, 1978). Suutari & Taka (2004) stellen het idee dat individuen slechts één stabiel dominant carrière anker hebben ter discussie. Schein zelf ziet ook dat ankers lijken te veranderen door werkervaring en dat dit leidt tot meer zelfontdekking, maar toch gaat hij ervan uit dat een persoon één dominant anker in acht moet nemen. Andere onderzoekers geven aan dat carrière oriëntaties kunnen veranderen met de leeftijd en als gevolg van externe invloeden (Derr, 1986; Yarnall, 1998 in Suutari & Taki, 2004). Van den Berg et al. (1996) geven ook aan dat gedurende de verschillende fasen die iemand doorloopt, ook de carrière-ankers veranderen. Dit komt overeen met de bevindingen van Nauta et al. (2004). Onderzoek

toont aan dat individuele verschillen in werk, leren en gezondheid toenemen naarmate mensen ouder worden (Nauta et al., 2004). Startende medewerkers hebben vaak dezelfde doelen (meer salaris, goede baan etc.), terwijl oudere medewerkers unieker zijn wat betreft opgedane ervaring, levensbehoeften en na te streven doelen (Cartentsen, 1998; Ebner et al., 2006; Nauta et al., 2004 in Nauta et al., 2010). Daarnaast geven Feldman & Bolino (1996, in Suutari & Taka, 2004) aan dat er mogelijkheden bestaan om als individu zowel primaire als secundaire carrière-ankers te hebben. In tegenstelling tot de verwachting, wijzen Schein's eigen empirische bevindingen erop dat ongeveer een derde van de respondenten meldt dat ze meerdere carrière-ankers hebben. Voor mensen met meerdere carrière-ankers is het een belangrijke factor om te overwegen of deze ankers complementair zijn of onderling inconsistent (Suutari & Taka, 2004).

Uit voorgaande resultaten blijkt dat sommige onderzoekers ervan uitgaan dat behoeften stabiel zijn. Andere auteurs geven echter aan dat behoeften door de verschillende fasen die iemand doorloopt kunnen veranderen. Aansluitend bij dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat arbeidsgerelateerde behoeften kunnen veranderen afhankelijk van de levensfasen. Het begrip levensfasen komt in de volgende paragraaf aan bod.

2.1.5. CONCLUSIE

Op basis van voorgaande literatuurbespreking kan worden gesteld dat voor arbeidsgerelateerde behoeften geen eenduidige definitie wordt gehanteerd. De begrippen waarden, motieven en behoeften worden door elkaar gebruikt vanwege de vele overeenkomsten die bestaan tussen deze termen. Behoeften zijn de bron of voorwaarde waardoor iemands welzijn wordt gegarandeerd (Rainey, 2003). De gemene deler tussen de begrippen, motieven, waarden en behoeften is dat ze allen ingaan op aspecten waar medewerkers in het werk zich op richten. Hierbij is Twenge et al. (2010) meer gericht op de uitkomsten van het werk en Kooij (2010) op het belang dat medewerkers hechten aan kenmerken van het werk. Een variant op arbeidsgerelateerde behoeften zijn carrière-ankers. Dit zijn opvattingen die medewerkers hebben over hun eigen waargenomen talenten en vaardigheden, houding en waarden en motieven en behoeften ten aanzien van hun carrière (Schein, 1978).

In dit onderzoek wordt de indeling van Kooij (2010) gehanteerd omdat dit het beste aansluit bij het doel van dit onderzoek, namelijk het in kaart brengen van de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers in de levensfase waar ze zich op dit moment in bevinden. Het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken zoals Kooij (2010) omschrijft sluit hierop aan. De behoeften die medewerkers hebben, kunnen worden onderscheiden in intrinsiek, extrinsiek, groei, sociaal en zekerheid (Kooij, 2010). Aanvullend worden de behoeften die Prasad et al. (2007) specifiek benoemen voor de IT-medewerkers meegenomen. Zij geven aan dat specifiek voor IT-medewerkers groei, het behalen van prestaties en uitdaging in het werk van belang is. Daarnaast benoemen ze zinvol werk, interessant werk, erkenning en flexibiliteit als behoeften van IT-medewerkers. Kooij (2010) gaat ervan uit dat de behoeften kunnen veranderen door de tijd heen. Schein (1996) en Twenge (2010) gaan er echter van uit dat waarden en carrière-ankers duurzaam zijn en niet snel veranderen. De visie van Kooij sluit beter aan bij dit onderzoek waarbij ervan uitgegaan wordt dat de behoeften van medewerkers verschillen per levensfasen. In paragraaf drie van het theoretisch kader wordt verder ingegaan op de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers per levensfase. In de volgende paragraaf komt eerst het begrip levensfasen aan bod.

2.2. LEVENSFASEN

In de tweede paragraaf van dit theoretisch kader staan de levensfasen centraal. Hierbij wordt ingegaan op: *'Wat zijn levensfasen en welke kunnen onderscheiden worden'*? Eerst wordt ingegaan op het begrip levensfase. Vervolgens worden de klassieke theorieën van levensfasen besproken. Daarna komt de levensloopleeftijd aan bod en de indeling van levensfasen die in dit onderzoek wordt gehanteerd. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie.

2.2.1. WAT ZIJN LEVENSFASEN?

Leisink et al. (2010) geven aan dat levensfasen gezien kunnen worden als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich meebrengt (Leisink et al., 2010, p. 55). Dit betekent dat levensfasen gezien kunnen worden als een periode in iemands leven die behoeften en waarden met zich meebrengen. Ook Finegold et al. (2002) geven aan dat uit onderzoek blijkt dat de mens verschillende ontwikkelingsstadia passeert die van invloed zijn op de prioriteiten in het werk. Mount (1984, in Pogson et al., 2003) gaat ervan uit dat elke carrièrefase wordt gekenmerkt door werkattitudes en gedragingen uniek voor die fase. Mensen in dezelfde fase proberen hun arbeidsgelateerde behoeften op een vergelijkbare manier te voorzien (Bedeian et al., 1991 in Pogson et al., 2003)¹⁰. Voorgaande theorieën maken inzichtelijk dat ervan wordt uitgegaan dat een levensfase specifieke behoeften met zich mee brengt.

2.2.2. KLASSIEKE THEORIEËN VAN LEVENSFASEN

Op het gebied van levensfasen zijn twee modellen te onderscheiden die het meest gehanteerd worden, het 'life stage developmental model' van Levinson (1986) en het 'career developmental model' van Super (1980) (Ornstein et al., 1989; Sullivan, 1999). Deze theorieën worden besproken omdat deze het uitgangspunt vormen van de theorieën over levensfasen.

De centrale stelling van het model van Levinson is dat mensen, ongeacht beroep of achtergrond, verschillende levensfasen doorlopen waarin er verschillende cruciale activiteiten worden afgerond en psychologische aanpassingen moeten worden vervuld (Ornstein et al., 1989). Er worden vier centrale fasen onderscheiden, namelijk: jeugd, vroege volwassenheid, middenvolwassenheid en late volwassenheid. Tussen deze fasen is er sprake van een overgangsfase. De fasen die hij in zijn totaliteit onderscheidt zijn: jeugd, overgang naar volwassenheid, vroege volwassenheid, overgang naar middelbare leeftijd, middenvolwassenheid, overgang naar latere volwassenheid en late volwassenheid (Ornstein et al., 1989). Levinson (1986) geeft aan dat deze fasen dicht bij de chronologische leeftijd liggen en ziet de levenscyclus als een opeenvolging van tijdperken. Elk tijdperk heeft zijn eigen karakter en maakt zijn onderscheidende bijdrage aan het geheel. Grote veranderingen in het leven zorgen voor een overgang naar het volgende tijdperk en minder grote veranderingen zijn van cruciaal belang voor veranderingen binnen een tijdperk. Een tijdperk kent een lange en stabiele periode en een overgangsfase. Zo'n periode van overgang, ook wel transitie genoemd, vindt aan het einde van elk tijdperk en aan het begin van een nieuw tijdperk plaats. Levinson ziet de fasen als een vastbesloten en lineair proces (Ornstein et al., 1989). Dit suggereert een onderbroken model op basis van chronologische leeftijd (Sullivan, 1999). Daarnaast gaat Levinson ervan uit dat de perioden elkaar in een van tevoren vastgestelde en logische volgorde opvolgen. Elke periode begint en eindigt met een duidelijk gedefinieerde leeftijd, met een variatie van ongeveer twee jaar rond deze gemiddelde leeftijd (Levinson, 1986). Hieruit blijkt dat het model toch aan leeftijd is gerelateerd (Ornstein et al., 1989). Levinson (1986) geeft aan dat het model een algemeen raamwerk is. De verschillen in de levensfasen van mensen worden bepaald door de ontwikkelingen in de overgangperiode, de volgorde van rollen, evenementen en persoonlijke veranderingen.

Bij het gepresenteerde model van Levinson, zijn enkele kanttekeningen te plaatsen. Er is relatief weinig empirisch onderzoek naar het model en de meeste onderzoeken bieden geen ondersteuning voor het verband tussen bepaalde leeftijdsgroepen en attitudes zoals hij suggereert (Ornstein & Isabella, 1990 in Sullivan, 1999). Het ontbreken van steun voor de voorgestelde koppeling tussen leeftijd en attitudes kan worden veroorzaakt

¹⁰ In de literatuur wordt aangegeven dat de termen carrièrefasen en levensfasen veel door elkaar gebruikt worden. Dit komt doordat de begrippen veel overeenkomsten hebben en daarom moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn (Finegold et al., 2002; Pogson et al., 2003). In dit onderzoek wordt de term levensfasen gehanteerd.

door het ontbreken van de interactie tussen de context waarin een individu werkt en het effect van de relatieve leeftijd van het individu ten opzichte van het werk (Sullivan, 1999).

Het 'career developmental model' van Super gaat ervan uit dat transitie binnen iemands carrière flexibel verlopen en dat elke transitie een 'recycling through the stage' is, ook wel een minicyclus genoemd (Super, 1984 in Ornstein et al., 1989). In tegenstelling tot de theorie van Levinson die fasen strikt onderscheidt aan de hand van leeftijd gaat Super ervan uit dat de levensfase ook wordt bepaald door de huidige omstandigheden en de percepties van individuen (Ornstein et al., 1989). Het model van Super (1980) is gericht op vier stadia van de loopbaan, namelijk exploratie, vestiging, handhaving en losmaken. In onderstaande tabel wordt een korte beschrijving per fase gegeven.

Carrière fase	Psychologische taken die elke fase kenmerken
Exploratie	Het identificeren van interesses, bekwaamheden, afstemming tussen persoon en werk en identificeren van een professioneel zelfbeeld.
Vestiging	Vergroten van commitment aan carrière, carrièrevoortgang en groei.
Handhaving	Vasthouden aan eerder bereikte prestaties. Handhaven en onderhouden van zelfbeeld.
Losmaken	Ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van carrièresucces.

Tabel 1: Super's career development model (in Ornstein et al., 1989, p.121)

Volgens Stout et al. (1987 in Ornstein et al., 1989) is de algemene verwachting dat deze fasen in chronologische volgorde worden opgevolgd. Zij geven echter ook aan dat het voor een individu mogelijk is om in verschillende fasen van zijn of haar leven in elke carrièrefase te zitten. Mensen recyclen deze stadia wanneer er belangrijke wijzigingen optreden in hun carrière (bijvoorbeeld veranderingen in beroep of organisatie) (Stout et al., 1987 in Ornstein et al., 1989).

Onderzoekers die gebruik maken van voorgaande theorie van Super (1980) hebben meerdere moeilijkheden geconstateerd (Pogson et al., 2003). Door verschillende definities is het lastig om resultaten van verschillende onderzoeken met elkaar te vergelijken (Mount, 1984 in Pogson et al., 2003). Er is geen overeenstemming over het criterium dat gebruikt wordt om loopbaanfasen te definiëren (Leisink et al., 2010). Een andere probleem is dat fasen van de loopbaan willekeurig zijn afgebakend in de bestaande literatuur. Bestaande theorieën, zoals die van Super bieden hulp met het bepalen van de juiste fasen, maar missen empirisch bewijs (Pogson et al., 2003). Een ander punt van kritiek is dat het besef ontbreekt dat loopbanen niet in een maatschappelijk vacuüm bestaan maar onder invloed van maatschappelijke veranderingen wijzigen (Leisink et al., 2010).

De besproken modellen van Levinson en Super tonen aan dat er meerdere levensfasen onderscheiden kunnen worden. Een beperking van beide modellen is dat zij de levensfasen relateren aan de chronologische leeftijd. In dit onderzoek wordt er echter onderzoek gedaan naar de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers gerelateerd aan de levensfasen en niet aan chronologische leeftijd. In de volgende deelparagraaf wordt besproken waarom er beter uitgegaan kan worden levensfasen in plaats leeftijd.

2.2.3. LEVENSLOOPEEFTIJD & TE ONDERSCHIEDEN LEVENSFASEN

Uit voorgaande theorieën blijkt dat de levensloopbenadering al lange tijd in de belangstelling staat. Het empirisch onderzoek is echter bescheiden van omvang en maakt gebruik van een operationalisatie van levensloop op basis van kalenderleeftijd. Dit heeft tot gevolg dat het effect van levensfasen niet te onderscheiden is van het effect van leeftijd (Leisink et al., 2010). Het is van belang om levensfasen in basis te onderscheiden zonder de chronologische leeftijd hierbij te betrekken. Dit is van belang omdat carrières veranderen op basis van veranderingen in de levensfasen en niet op basis van leeftijd. Ook andere auteurs plaatsen kanttekeningen bij het gebruik van chronologische leeftijd en de suggestie dat daarmee vergelijkbare

ervaringen samenhangen. Kooij et al. (2008) benoemd dat mensen met dezelfde chronologische leeftijd niet altijd dezelfde gezondheid en gezinssituatie hebben. Daarnaast zitten deze mensen niet altijd in dezelfde fasen van hun carrière. Kalenderleeftijd zegt dan ook niet genoeg om mensen met elkaar te kunnen vergelijken. Ook Settersten & Mayer (1997) geven aan dat chronologische leeftijd minder goed is als maatstaf. Zij suggereren daarom dat het van belang is om een alternatief te ontwikkelen dat gevoeliger is voor individuele verschillen. Het is om die reden nuttig om verschillende concepten van leeftijd te onderscheiden (Kooij et al., 2008).

Sterns en Doverspike (1989) onderscheiden vijf manieren om leeftijd te conceptualiseren (in Kooij et al., 2008; Kooij, 2011), namelijk: chronologische leeftijd, functionele leeftijd, psychosociale leeftijd, organisatieleeftijd en levensloopleeftijd. Hieronder wordt een korte beschrijving per concept gegeven.

1. *Chronologische leeftijd*: betreft de kalenderleeftijd (Kooij et al., 2008, p. 365).
2. *Functionele leeftijd*: is gerelateerd aan de prestaties van de medewerker. De capaciteiten en het functioneren verschillen voor medewerkers van verschillende leeftijden (Kooij et al., 2008, p. 366).
3. *Psychosociale leeftijd*: is gebaseerd op de sociale perceptie en zelfperceptie van leeftijd. De psychosociale leeftijd refereert naar hoe oud iemand zich voelt, lijkt en handelt. Daarnaast wordt dit bepaald door de leeftijdsgroep waar degene zich mee identificeert en hoe oud de persoon wil zijn (Kooij et al., 2008, p. 366).
4. *Organisatieleeftijd*: betreft het ouder worden van individuen in banen en organisaties (Kooij et al., 2008, p. 366).
5. *Levensloopleeftijd*: leent van een aantal van de bovenstaande benaderingen en heeft betrekking op de mogelijkheid tot gedragsverandering op elk willekeurig moment in de levenscyclus (Kooij et al., 2008, p. 366). Deze veranderingen worden beïnvloed door drie factoren. Het eerste aspect betreft de biologische en/of omgevingsfactoren, die sterk gerelateerd zijn aan leeftijd. Daarnaast zijn er historische aspecten die van invloed zijn. Deze zijn vaak gerelateerd aan de leeftijdscohort¹¹. Tot slot wordt gedragsverandering beïnvloed doordat medewerkers unieke veranderingen doormaken in hun leven en carrière. Kooij et al. (2008) geven aan dat het vastleggen van het levensduurconcept het beste gemeten kan worden door levensfase.

Van de vijf voorgaande concepten sluit levensloopleeftijd het beste aan bij het doel van dit onderzoek. Bij levensloopleeftijd wordt er niet uitgegaan van een leeftijd die van te voren vaststaat, zoals bij de chronologische leeftijd, maar als uitgangspunt geldt dat de levensloopleeftijd afhankelijk is van diverse factoren. Leisink et al., (2010) geven aan dat de levensloopleeftijd veronderstelt dat er de mogelijkheid bestaat dat op elk moment gedurende de levensloop een relevante gedragsverandering kan optreden. Een levensloopbenadering erkent dat mensen ervaringen uit het verleden hebben en met zich meedragen. Daarnaast hebben ze verwachtingen over de toekomst die van invloed zijn op hun gedrag en houding. De context van het gezinsleven, sociaal netwerk, en institutionele organisatie vormen hun opvattingen, houdingen en gedragingen. Hiermee rekening houdend, levert dit inzicht in het gedrag op het werk (Schalk et al., 2010).

Voorgaande bespreking toont aan dat het relevant is om uit te gaan van levensfasen in plaats van leeftijd en de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben. Kalenderleeftijd 'an sich' zegt niet voldoende om mensen met elkaar te kunnen vergelijken. Veranderingen vinden plaats doordat medewerkers in een andere levensfasen komen bijvoorbeeld door een veranderen gezinssituatie of gezondheid. En leeftijd kan dit niet altijd verklaren. Een bijdrage van dit onderzoek is dat er alleen uitgegaan wordt van arbeidsgerelateerde

¹¹ De leeftijdscohort komt overeen met het begrip generatie. De generatie waar een persoon toebehoort heeft invloed op de levensfase. Een generatiegroep ontwikkelt een persoonlijkheid dat invloed heeft op de gevoelens van een persoon ten opzichte van autoriteit en organisaties, wat zij verwachten van hun werk en hoe ze van plan zijn om deze verlangens te bevredigen. Deze achtergrond neem je als persoon mee en heeft op deze wijze ook invloed op hoe zij in organisaties functioneren (Smola & Sutton, 2002). Dit betekent dus dat de generatie waar de persoon toebehoort, invloed heeft op de levensfasen waarin degene zich bevindt.

behoeften gerelateerd aan de levensfasen en niet op basis van kalenderleeftijd. De indeling van levensfasen en het uitgangspunt van Leisink et al., (2010) sluit hier op aan.

Leisink et al. (2010) onderscheiden vijf levensfasen die aansluiten bij de levensloopleeftijd van Kooij (2008). Er zijn hier twee verschillen ten opzichte van de indeling van Super (zie voor indeling Super § 2.2.2.) (Leisink et al., 2010). Ten eerste is er in elke fase aandacht voor kwaliteiten en behoeften die zowel met werk als met privé te maken hebben. Daarnaast wordt er niet uitgegaan van een lineaire aan kalenderleeftijd gekoppelde ontwikkeling. Het is mogelijk dat medewerkers in meerdere fasen tegelijk zitten en dat ze op een later moment in hun loopbaan in een eerder doorlopen fase terecht komen. Ook hoeft een medewerker niet alle fasen te doorlopen.

De vijf fasen die onderscheiden worden zijn: startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase (Leisink et al., 2010 p. 67). Per fase wordt een omschrijving gegeven:

1. *Startfase*: Hierbij staat de vraag centraal: 'waar wil ik heen?' Het betreft een starter op de arbeidsmarkt of iemand die wisselt van baan. Tijdens deze fasen krijgt diegene te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin de medewerker veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar haar/zijn kwaliteiten en blinde vlekken. Wanneer iemand jong is, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren (Leisink et al., 2010 p. 67).
2. *Ambitiefase*: 'Daar wil ik heen!' Tijdens deze fasen wil men veel leren en is men gemotiveerd en ambitieus. De persoon wil groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem (Leisink et al., 2010 p. 67).
3. *Combinatiefase*: Tijdens deze fase gaat men 'op zoek naar balans'. Men wil alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet men op zoek naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door het werk en privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden (Leisink et al., 2010 p. 67).
4. *Deskundigheidsfase*: 'Zingeving' staat tijdens deze fase centraal. De personen hebben veel werk- en levenservaring opgedaan en betekenen veel voor de organisatie. Een zekere rust en balans is gevonden. Soms heeft men het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en een besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker (Leisink et al., 2010 p. 67).
5. *Landingsfase*: 'Geleidelijke afbouw'. In deze fase heeft men vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van de loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over pensioen horen bij deze fase. Men heeft meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en is op zoek naar een manier om de laatste fase goed in te vullen (Leisink et al., 2010 p. 67).

Ook in het onderzoek van Leisink et al. (2010) blijft leeftijd een rol te spelen. Uit hun onderzoek blijkt kalenderleeftijd een belangrijke voorspeller te zijn van de levensfase van een medewerker. Echter op kalenderleeftijd gebaseerde leeftijdsklassen blijken dubbelwaardig omdat ze worden gekenmerkt door een verscheidenheid aan levensfasen waarmee medewerkers zich identificeren. Hiermee wordt aangetoond dat het operationaliseren van levensfasen op basis van kalenderleeftijd niet juist is. Dit sluit aan bij de gedachten van Baruch (2004; in Leisink et al., 2010). Hij gaat uit van het idee van een verscheidenheid in loopbaantrajecten in plaats van het lineaire loopbaanmodel, in welk geval slechts één levensfase per leeftijdsklasse verwacht zou worden. Er is echter meer onderzoek voor nodig om multidirectionale loopbaantrajecten aan te tonen (Leisink et al., 2010).

2.2.4. CONCLUSIE

In de voorgaande paragraaf stond centraal wat levensfasen zijn en welke onderscheiden kunnen worden. Op basis van de theoretische bespreking wordt het begrip levensfasen in dit onderzoek als volgt gehanteerd: 'Levensfasen zijn een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich meebrengt' (Leisink et al., 2010, p. 55).

Er zijn diverse indelingen gemaakt op het gebied van levensfasen. In dit onderzoek wordt de indeling van levensfasen van Leisink et al. (2010) gebruikt. Zij onderscheiden startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase. Hier is voor gekozen omdat er aandacht is voor kwaliteiten en behoeften die zowel met werk als met privé te maken hebben. Daarnaast wordt er niet uitgegaan van een lineaire aan kalenderleeftijd gekoppelde ontwikkeling. Tevens is het mogelijk dat medewerkers zich in meerdere fasen tegelijk bevinden en dat ze op een latere moment in hun loopbaan in eerder doorlopen fasen terecht komen.

2.3. ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

De derde literatuurvraag staat in deze paragraaf centraal: *‘Wat zijn de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase?’* In voorgaande paragrafen is vastgesteld wat arbeidsgelateerde behoeften en levensfasen zijn. Hierbij is nog geen inzicht verkregen in de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase. In deze paragraaf wordt hier op ingegaan.

Op basis van eerder onderzoek naar behoeften van medewerkers in bepaalde levensfasen is er geen eenduidig beeld ontstaan van wat deze behoeften precies inhouden (Leisink et al., 2010). In dit theoretisch kader is eerder vastgesteld dat behoeften kunnen veranderen omdat deze afhankelijk zijn van de levensfase van de medewerker. Kooij et al. (2011) geven aan dat het in onderzoek slechts zelden gebeurt dat leeftijd op een andere manier wordt geoperationaliseerd dan als chronologische leeftijd. Het is bij de verdere bespreking van arbeidsgelateerde behoeften per levensfase dan ook niet mogelijk om de arbeidsgelateerde behoeften van medewerkers los te zien van theorieën over leeftijd en de behoeften die de medewerker heeft.

Bij de bespreking van de arbeidsgelateerde behoeften wordt er gebruik gemaakt van de indeling van Kooij (2010). Kooij categoriseert arbeidsgelateerde behoeften naar intrinsiek, extrinsiek, groei, sociaal en zekerheid. In dit onderzoek wordt nog een zesde behoefte toegevoegd; de balans tussen werk en privé. Hiervoor is gekozen omdat bij de beschrijving van de vijf levensfasen naar voren komt dat de balans tussen werk en privé in veel fasen een belangrijke rol speelt. Ook worden de behoeften meegenomen die Prasad et al. (2007) benoemen voor IT-medewerkers. Zij geven aan dat specifiek voor IT-medewerkers groei, het behalen van prestaties en uitdaging in het werk van belang is. Daarnaast benoemen ze zinvol werk, interessant werk, erkenning en flexibiliteit als behoeften van IT-medewerkers.

In het volgende deel van deze paragraaf wordt de indeling van Kooij als uitgangspunt genomen. Per behoefte wordt besproken welke bevindingen in eerder onderzoek is gedaan. Daarbij zal blijken dat onderzoekers soms tot verschillende conclusies komen over het belang dat medewerkers in bepaalde fasen aan een bepaalde behoeften zouden hechten. Op basis van de theoretische bespreking worden hypothesen opgesteld. Hierbij moet wel een kanttekening worden geplaatst. Sommige behoeften worden uitgebreider besproken dan andere behoeften vanwege de hoeveelheid informatie die hierover beschikbaar is. Dit betekent dat het voor sommige behoeften lastig is om een hypothese op te stellen. Er is toch gekozen om hier wel een hypothese voor op te stellen zodat alle behoeften getoetst kunnen worden.

2.3.1. INTRINSIEKE MOTIEVEN

Intrinsieke motieven verwijzen naar kenmerken en uitkomsten die voorzien in het bereiken van psychologische behoeften (Kooij et al., 2011).

Kooij (2010) geeft aan dat intrinsieke motieven toenemen met leeftijd. Ook volgens Kanfer & Ackerman (2004) zijn oudere medewerkers meer gericht op intrinsieke factoren. De resultaten van Lord (2004; in Kooij et al.) sluiten hierop aan. Hij onderzocht de factoren waarom oudere medewerkers actief blijven op de arbeidsmarkt. De belangrijkste redenen zijn dat ze genieten van het werk, voldoening halen uit het gebruik van hun vaardigheden, het krijgen van een gevoel van vervulling uit het werk wat ze doen en genieten van de kans om creatief te zijn. Ook voor starters zijn intrinsieke factoren van belang. Sturges & Guest (2001) geven aan dat

starters dit belangrijker vinden dan extrinsieke factoren. *'The graduates expected and wanted to be given challenging, stimulating and enjoyable work. This was far more important to them than, for example, pay, which they believed could never compensate for having to do a boring, unstimulating job'* (Sturges & Guest, 2001, p. 452). Net afgestudeerden vinden uitdagend, stimulerend en plezierig werk belangrijker dan salaris omdat dit een saaie baan nooit kan compenseren.

In dit theoretisch kader wordt verder ingegaan op intrinsieke motieven aan de hand van vijf aspecten namelijk: 'autonomie', 'zingeving', 'uitdaging', 'vakinhoud' en het 'behalen van prestaties'.

AUTONOMIE

Volgens Gibson & Klein (1970) hebben oudere medewerkers minder moeite met beperkte autonomie in hun functie dan jongeren. Phillips et al. (1978) geven in hun onderzoek aan dat de jongere medewerkers de voorkeur geven aan autonomie. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat ouderen al carrière hebben gemaakt (Daatland, 2003). Autonomie wordt dus in de loop van de tijd minder van belang (Kalleberg & Loscocco, 1983). Wright & Hamilton (1978) en Kooij (2010) geven daarentegen aan dat ouderen meer waarde hechten aan autonomie dan jongeren, omdat zij het als prettig ervaren voor moeilijke werkgerelateerde problemen te worden gevraagd die zij dan op hun eigen wijze kunnen oplossen. Zij spreken van 'Life-Cycle Explanation'. Oudere medewerkers zijn meer tevreden omdat zij door de jaren heen betere banen hebben bemachtigd. Autonomie is dan geen issue meer.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan autonomie in hun functie dan medewerkers in de combinatiefase, deskundigheidsfase en de landingsfase.

ZINGEVING

Stoffelsen & Diehl¹² (2007) geven aan dat in de stabilisatiefase zingeving belangrijker wordt. Werk wordt steeds meer gezien als een manier om die zingeving te bereiken en steeds minder als manier om zichzelf te bewijzen. Voor de deskundige senior is zingeving nog belangrijker. Als hier niet aan voldaan wordt, bestaat het gevaar van vastroesten, gebrek aan motivatie en een gevoel van zinloosheid. In het onderzoek van Kooij (2010) komt naar voren dat het uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen toeneemt met de leeftijd. Ook een bijdrage willen leveren aan de maatschappij neemt toe met de leeftijd (Kooij, 2010).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan zingeving in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.

UITDAGING

In paragraaf 2.1.3 is eerder besproken dat de behoefte aan uitdaging voor IT-medewerkers van belang is. Uitdaging in het werk is een van de factoren die bepalend is voor medewerkers om hun functie te willen behouden (Sturges & Guest, 2001; Todd & Verbick, 2005). Jonge medewerkers zijn op zoek naar werkzaamheden die hun capaciteiten uitdagen (Mir et al., 2002). Ook volgens Wright & Hamilton (1978) zijn jongeren meer op zoek naar uitdaging in hun functie dan ouderen. Bovendien verwachten jongeren deze uitdaging ook. Eichar (1991) geeft aan dat dit komt doordat jongeren gesocialiseerd zijn om veel van hun baan te verwachten. Voor medewerkers wordt uitdaging in een functie in de loop van de tijd minder belangrijk

¹² Stoffelsen & Diehl (2007) onderscheiden vijf levensfasen namelijk jonge starter, spitsuurfase, stabilisatiefase, deskundige senior en afbouwende senior.

(Loscocco & Kalleberg, 1983). Dit sluit aan bij de bevinding van Kooij (2010) die aangeeft dat motieven gerelateerd aan uitdagend werk afnemen met de leeftijd. Ouderen hebben andere kennisgebieden vanwege achteruitgaande cognitieve vaardigheden. De levenservaring van oudere medewerkers neemt toe en ook culturele kennisaspecten, over muziek en kunst bijvoorbeeld, nemen in het algemeen toe (Kanfer & Ackerman, 2004). Dit kan een reden zijn waarom jongeren meer op zoek gaan naar uitdaging in het werk dan ouderen.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan uitdaging in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.

VAKINHOUD

Kooij (2010) geeft aan dat de behoefte aan interessante baaninhoud en het gebruiken van vaardigheden toe neemt met de leeftijd. Dit sluit aan bij de bevindingen van Phillips et al. (1978). Zij geven in hun onderzoek aan dat de oudere medewerkers de voorkeur geven aan interessant werk en taken die veel concentratie vereisen. Lancaster & Stillman (2003, in Twenge et al., 2010) geven daarentegen aan dat de jongere generatie meer gemotiveerd wordt door interessant werk dan door salaris.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan inhoudelijk leuk werk dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.

HET BEHALEN VAN PRESTATIES

Werkum & van Breevaart (2008) geven aan dat twintigers en dertigers prestatiegericht zijn. Dertigers omschrijven ze als prestatiegerichte carrièremakers. Zij willen graag leren en presteren en zijn er op gericht om verdere stappen in de bedrijfshiërarchie te maken. Daarnaast geven Werkum & van Breevaart (2008) aan dat veertigers bereid zijn om hard te werken, maar minder resultaat- en prestatiegericht dan dertigers en twintigers. Zij willen nog steeds graag resultaten boeken, maar niet omdat hun werkgever dat van hen verwacht maar omdat het past bij wat zij zelf in deze levensfase van waarde vinden. Voor vijftigplusser is werk waar zij hun kennis en ervaring in kwijt kunnen, waarin zij kwaliteit kunnen leveren en van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie belangrijker dan presteren, zichzelf ontwikkelen en status of aanzien verwerven.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefasen hechten meer belang aan het behalen van prestaties in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.

2.3.2. EXTRINSIEKE MOTIEVEN

Extrinsieke factoren verwijzen naar resultaten die optreden als gevolg van het werk (Kooij et al., 2011). Het idee dat extrinsieke beloningen zoals salaris, materiële bezittingen en prestige de primaire factoren zijn die mensen motiveren in het werk is zeer oud (Thorndike, 1911 in Twenge et al., 2010). Moderne theorieën benadrukken de extrinsieke factoren minder. Dit betekent echter niet dat ze geen rol meer spelen (Brett & Stroh, 2003; Ryan & Deci, 2000; in Twenge et al., 2010).

Kooij (2010) concludeert dat extrinsieke motieven afnemen met de leeftijd. Uit meerdere studies blijkt dat extrinsieke factoren hun glans verliezen (Kanfer & Ackerman, 2004) en dat er een toename plaatsvindt van intrinsieke factoren (Rhodes, 1983; Valentine et al., 1998).

In dit theoretisch kader wordt verder ingegaan op extrinsieke motieven aan de hand van twee aspecten, namelijk: 'salaris' en 'status en autoriteit'.

SALARIS

Motieven gerelateerd aan salaris nemen af met de leeftijd (Kooij, 2010). Janson & Martin (1982) geven aan dat ouderen vanwege meer werkervaring en senioriteit vaak al goed betaalde functies hebben. Dit kan een verklaring zijn waarom deze behoefte afneemt. Dit betekent niet dat voor jongere medewerkers salaris het belangrijkste is. Salaris alleen is niet voldoende om medewerkers te motiveren (Smits et al., 1995, Goles, 2001). Jongeren willen een hoge betaling voor hun werkzaamheden. Recent afgestudeerden zijn echter meer bereid om een lagere betaling te accepteren in ruil voor een kwalitatief beter sociaal leven (Mir et al., 2002). Dit sluit aan bij de bevindingen van Lancaster & Stillman (2003, in Twenge et al., 2010) en Sturges & Guest (2001). Zij geven aan dat de jongere generatie en starters meer gemotiveerd worden door interessant en uitdagend werk dan door salaris. Deze generatie geeft aan dat er meer in het leven is dan een hoog salaris. Uit onderzoek van Smits et al. (1995) blijkt dat het salaris van jongeren goed moet zijn qua hoogte, maar dat salaris alleen niet zal leiden tot meer gemotiveerde medewerkers. Een verklaring hiervoor is dat behoefte onder jongeren minder hoog is, omdat zij kansen tot ontwikkeling willen benutten. Het salaris zal dan in de toekomst naar verwachting vanzelf tot stand komen als er een goede ontwikkeling is doorlopen (Wright & Hamilton 1978). Zij spreken ook hier van 'Life-Cycle Explanation'; oudere medewerkers zijn meer tevreden omdat ze naarmate de jaren vorderen, betere banen hebben kunnen bemachtigen met een beter salaris. Voor medewerkers met kinderen nemen de verantwoordelijkheden toe en hiermee veranderen ook de behoeften. Salaris wordt belangrijker omdat de levenssituatie is veranderd. Er is een hypotheek en aan de voorzieningen van het gezin moet worden voldaan. De behoeften die zich voordoen bij het onderhouden van een gezin blijven bestaan totdat er geleidelijk verandering in komt. Bijvoorbeeld het moment dat de kinderen het huis verlaten en andere verantwoordelijkheden daarvoor zullen wijken. Op dit punt, vermindert de behoefte aan inkomen (Wright & Hamilton 1978).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan salaris dan medewerkers in de start-, deskundigheids- en de landingsfase.

STATUS EN AUTORITEIT

Volgens Loughlin & Barling (2001) hechten veel jonge medewerkers niet dezelfde waarde aan status en autoriteit als voorgaande generaties. Jonge medewerkers zijn minder geïnteresseerd in de doorstroom naar leidinggevende posities en meer bezorgd over het bereiken van een gezonde balans tussen werk en niet-werkgerelateerde activiteiten (Maccoby, 1995; Zemke et al., 2000 in Loughlin & Barling, 2001). Daarnaast wordt door Van Steensel (2007) aangegeven dat jongeren hiërarchie minder gemakkelijk accepteren dan ouderen. Zij ervaren hiërarchie snel als wantrouwen. Ook is er een ander verschil zichtbaar in het belang van respect. Waar eerdere generaties respect toekenden op basis van rang, status en positie, vindt de nieuwe generatie verdiensten het meest belangrijk als basis voor respect (Van Steensel, 2007).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan status in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.

2.3.3. SOCIALE MOTIEVEN

Sociale motieven hebben betrekking op samenwerken met anderen op de werkplek zoals collega's, ondergeschikten en klanten (Kooij et al., 2011). In dit theoretisch kader wordt hier verder op ingegaan door de behoefte aan 'sociale contacten', 'leidinggevende', 'erkenning' en het 'helpen van anderen' te bespreken.

SOCIALE CONTACTEN

Oudere medewerkers zien hun toekomstige tijd als meer beperkt dan jongere mensen en geven daarom hogere prioriteit aan emotioneel betekenisvolle sociale interacties (Lang & Carstensen, 2002 in Kooij et al., 2011). Contact blijkt voornamelijk voor oudere medewerkers een belangrijke behoefte (Altimus & Tersine, 1973). Ouderen zijn niet op zoek naar nieuwe informatieve bronnen. Ze zijn meer geïnteresseerd in sociale contacten vanwege emotionele bevrediging en ondersteuning van de eigen identiteit (Kanfer & Ackerman, 2004). Als de kinderen de deur uit zijn en er thuis minder sociale contacten plaatsvinden, hebben ouderen hier meer behoefte aan (Loscocco & Kalleberg, 1988; Wright & Hamilton, 1978). Kooij (2010) geeft echter aan dat de behoefte om te werken met mensen afneemt met leeftijd. Jongeren zijn individualistisch ingesteld en zoeken contact vanwege de informatieve waarde ervan en mogelijke toekomstige kansen (Altimus & Tersine, 1973). Het contact met collega's aan het begin van de werkdag wordt door de oudere medewerker belangrijk gevonden. Jongere medewerkers willen daarentegen aan het begin van de werkdag direct hard werken (Hall & Richter, 1988). Phillips et al. (1978) geven echter in hun onderzoek aan dat jongere medewerkers ook behoeften hebben aan sociale contacten. Dit komt overeen met andere bevindingen waaruit blijkt dat jongere medewerkers ook behoefte hebben aan groepswork of klantcontact (Igbaria & Guimaraes, 1992; Smits et al. 1997). Sturges & Guest (2001) geven aan dat het genieten van goede relaties met collega's op het werk werd beschreven door afgestudeerden als iets wat hun loyaliteit vergroot. Terwijl ze zich willen ontwikkelen, is het belangrijk dat dit gebeurt in een aangename omgeving met leeftijdsgenoten en collega's (Sturges & Guest, 2001). Van Steensel (2007) geeft aan dat plezier op het werk geen mooie bijkomstigheid is, maar een voorwaarde. Contact met leeftijdsgenoten is van belang voor plezier op het werk en voor support aan het begin van hun carrière.

Uit voorgaande blijkt dat sociale contacten voor alle medewerkers, jong en oud, van belang zijn. De reden van het contact is echter verschillend. Dit sluit aan bij de bevinding van Kooij (2010). Zij geeft aan dat motieven gerelateerd aan sociale interacties over het algemeen niet veranderen met leeftijd.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Sociale contacten op het werk vinden medewerkers in alle levensfasen belangrijk. De inhoud hiervan is echter verschillend. Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan contact vanwege de informatieve waarde. Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan contact vanwege de behoefte aan 'gezelligheid'.

LEIDINGGEVENDE

Voor starters is de relatie met de leidinggevende cruciaal. Zij worden niet alleen gezien als een essentiële bron van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanadvies en de toegang tot waardevolle contacten, maar ook als een rolmodel (Sturges & Guest, 2001). Dit sluit aan bij de bevindingen van Stoffelsen & Diehl (2007). Zij geven aan dat de jonge starter begeleiding nodig heeft van een ervaren coach of mentor. Sturges & Guest (2001) geven aan dat het ontbreken van begeleiding kan leiden tot ontevredenheid. Knauth et al. (2005) geven aan dat uit verschillende studies blijkt dat leidinggevend effect hebben op het behouden en verbeteren van de werkcapaciteit van oudere medewerkers. Ook Leisink et al. (2004) erkennen het effect van leidinggevend op behoud van medewerkers. De kans dat oudere medewerkers langer doorwerken is groter

als de leidinggevende dit ondersteunt, waardeert of hier positief tegenover staat.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan contact met hun leidinggevende dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.

ERKENNING

Kooij (2010) geeft aan dat de behoefte aan erkenning afneemt met leeftijd. Voor starters is erkenning van hun resultaten door hun werkgever zeer belangrijk. Deze erkenning is niet noodzakelijk financieel, maar kan worden uitgedrukt in respect en waardering (Sturges & Guest, 2001). Het geven van feedback over het functioneren en de vorderingen is belangrijk om eventuele onzekerheden van starters te verminderen en waardering te laten blijken (Sturges & Guest, 2001). Dit sluit aan bij de bevindingen van Stoffelsen & Diehl (2007). Zij geven aan dat de jonge starter begeleiding nodig heeft van een ervaren coach of mentor.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan erkenning dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.

HELPEN VAN ANDEREN

Hoewel motieven gerelateerd aan sociale interacties over het algemeen niet veranderen met leeftijd, geeft Kooij (2010) aan dat het sociale motief 'helpen van anderen' wel toeneemt met de leeftijd. Stoffelsen & Diehl (2007) geven aan dat de deskundige senior 'echt' sociaal kan zijn en zonder zelf op de voorgrond te treden, vooral jongeren, tot hun recht kan laten komen.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan het helpen van anderen dan medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase.

2.3.4. GROEI MOTIEVEN

Groeimotieven worden gedefinieerd in termen van maatregelen met betrekking tot het bereiken van een hoger niveau van functioneren (Kooij et al., 2011). Eerder is aangegeven dat de behoefte groei voor IT-medewerkers van belang is (§ 2.1.3). In dit theoretisch kader wordt aan de hand van de behoefte aan 'opleiding' en de behoefte 'loopbaanontwikkeling' ingegaan op de groeimotieven.

OPLEIDING

Kooij (2010) concludeert dat groeimotieven afnemen met leeftijd. Kanfer & Ackerman (2004) geven aan dat het algemeen geaccepteerd is dat oudere medewerkers in vergelijking tot jongere medewerkers minder geneigd zijn tot het investeren in nieuwe training en opleiding. Een baan die om training vraagt, is meer in trek bij jongere medewerkers dan bij ouderen (Hutchens, 1998). Trainingen die de vaardigheden ontwikkelen van de starter om zijn of haar werk goed uit te voeren, vergroot de loyaliteit van de starter aan de werkgever (Sturges & Guest, 2001). Maurer et al. (2003) geven aan dat dit verklaard kan worden doordat met het stijgen van de leeftijd en carrière investeringen in de toekomst minder van belang worden dan in eerdere stadia. Daarnaast kunnen jongeren langer nut hebben van hun opgedane kennis, of training (Hutchens, 1988). Maurer et al. (2003) geven aan hoe recenter de ervaringen van een persoon met ontwikkeling en leren, hoe groter zijn zelfwerkzaamheid is ten aanzien van ontwikkeling. De cognitieve vaardigheden nemen in de loop van de levenscyclus af, het aanleren van nieuwe technieken gaat hierdoor moeizamer (Kanfer & Ackerman, 2004). Dit

kan een reden zijn waarom ouderen minder opleidingen of cursussen volgen. In de spitsuurfase is het belangrijk dat de medewerker meegaat met de ontwikkelingen die gaande zijn in het werkveld, later is dit niet of nauwelijks meer in te halen volgens Stoffelsen & Diehl (2007). De Lange et al. (2005) geven aan dat ouderen even gemotiveerd zijn als jongeren om nieuwe dingen te leren.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan het volgen van opleidingen dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.

LOOPBAANONTWIKKELING

In de literatuur komt naar voren dat jongere medewerkers leer- en groeiomgevingen belangrijker vinden dan ouderen (Kooij et al., 2008; Warr, 2008). Warr (2008) geeft aan dat promotie belangrijk is voor jonge medewerkers. Dit is van belang omdat ze op zoek zijn naar vooruitgang in hun loopbaan en inkomen. Volgens Wright & Hamilton (1978) kan dit verklaard worden doordat jongeren vooruitgang in hun carrière willen. Ook Mir et al. (2002) geven hierover aan dat jongere medewerkers meer gemotiveerd zijn een carrièrepad uit te stippelen. Ontevredenheid ontstaat wanneer blijkt dat ze minder snel kunnen doorgroeien binnen organisaties. Starters zien promotie echter breder dan alleen hiërarchische vooruitgang (Sturges & Guest, 2001). De meesten zien progressie meer in het algemeen, in termen van de ontwikkeling van hun carrière of dichter bij de rollen komen die ze in de toekomst in willen nemen. Stoffelsen & Diehl (2007) geven aan dat medewerkers in de fase van 'jonge starter', willen scoren en een grote inzet hebben. Zij willen snel resultaat van werk zien en willen zich snel ontwikkelen.

De motieven gerelateerd aan promotie nemen af met leeftijd (Kooij, 2010). Door het besef van dalende capaciteiten op latere leeftijd, zijn oudere medewerkers minder op zoek naar carrièremogelijkheden (Kanfer & Ackerman, 2004). Ouderen hebben hier meer moeite mee vanwege de achteruitgaande cognitieve vaardigheden (Kanfer & Ackerman, 2004).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan loopbaanontwikkeling dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en de landingsfase.

2.3.5. ZEKERHEIDSMOTIEVEN

Zekerheidsfactoren omvatten maatregelen voor werkuitkomsten die voorzien in materiële en fysiologische verlangens met betrekking tot een algemeen welzijn zoals veiligheid (Kooij et al., 2011). In dit theoretisch kader wordt ingegaan op de behoefte aan 'baanzekerheid' en de behoefte aan 'verandering'.

BAANZEKERHEID

Kooij (2010) geeft aan dat de behoefte aan baanzekerheid toeneemt met leeftijd. Dit komt overeen met de bevindingen van Warr (2008). Hij geeft aan dat oudere medewerkers zekerheid meer waarderen. Dit is van belang omdat ze het beeld hebben dat het lastiger wordt om een baan te krijgen. Voor medewerkers met kinderen nemen de verantwoordelijkheden en de behoefte aan zekerheid toe. Loscocco & Kalleberg (1988) en Wright & Hamilton (1978) geven aan dat de behoefte aan zekerheid ontstaat door de aanwezigheid van een hypotheek die betaald moet worden en de zorg voor de kinderen en studie. De behoefte aan zekerheid blijft ook bestaan wanneer de kinderen het huis verlaten.

Ook het onderzoek van Warr uit 1997 laat zien dat de behoefte aan baanzekerheid toeneemt met de jaren (in Kooij et al., 2011). Onder jongeren is baanzekerheid en continuïteit als behoefte veel minder aanwezig dan

onder ouderen, omdat de nieuwe arbeidsmarkt niet meer op deze wijze is opgebouwd (Mir et al., 2002). Segers et al. (2008) geven aan dat jongeren eerder van baan wisselen, aangezien zij minder behoefte hebben aan vastigheid. In het onderzoek van Hoof (2007) wordt dit bevestigd. Jongeren houden, in tegenstelling tot medewerkers ouder dan dertig, hun carrièreopties open en zoeken naar dynamiek en afwisseling (van Hoof, 2007).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan baanzekerheid dan medewerkers in de start- en ambitiefase.

VERANDERING

Kanfer & Ackerman (2004) geven aan dat mensen gedurende het ouder worden minder openstaan voor veranderingen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Lorence & Mortimer (1985). Oudere medewerkers en medewerkers van middelbare leeftijd zijn minder geneigd tot verandering in hun werkomgeving dan jongeren. Dit kan worden verklaard doordat zij al over veel werkervaring beschikken (Lorence & Mortimer, 1985). Voor jongeren is dit een behoefte die nog niet is vervuld; voor ouderen is deze al wel vervuld (Gibson & Klein, 1970).

Voor jongere medewerkers is verandering in de werkomgeving juist van belang voor de positie op de arbeidsmarkt. Zij zijn makkelijker bereid tot verandering dan oudere medewerkers (Mir et al., 2002). Van Hoof (2007) geeft aan dat dit voortkomt uit een veranderde arbeidsethos. De jonge generatie is gericht op mobiliteit en gedrevenheid door zelfontplooiing (Van Hoof, 2007). Sullivan et al. (1998) geeft aan dat het bij de oudere generatie draait om loyaliteit richting de werkgever.

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan veranderingen in hun werk dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.

2.3.6. BALANS WERK & PRIVÉ

De afgelopen jaren staat aandacht voor de relatie tussen werk en privéleven en hoe die aandacht verandert gedurende de loopbaan centraal (Nauta et al., 2010). Dit is van belang omdat blijkt dat niet alleen werk invloed heeft op iemands privé-leven, maar ook vice versa (Demerouti et al., 2004; in Nauta et al., 2010).

Medewerkers met kinderen willen relatief meer tijd investeren in hun privésituatie dan medewerkers zonder (Schalk, 2004). Ook Wright & Hamilton (1978) en Kanfer & Ackerman (2004) geven aan dat medewerkers van middelbare leeftijd meer waarde hechten aan vrije tijd en gunstige werktijden, om meer tijd met het gezin door te kunnen brengen. Dit sluit aan bij de gedachte van Stoffelsen & Diehl (2007). Zij geven aan dat in de spitsuurfase aan twee fronten hoge eisen gesteld worden. Er moet een evenwicht gezocht worden tussen de eisen die gesteld worden door het werk en door het privéleven.

Ook in de fase van de afbouwende senior ontstaat er meer aandacht voor de privé-situatie (Stoffelsen & Diehl, 2007). Ouderen krijgen te maken met mantelzorg voor ouders of partner. Nauta et al. (2010) geven aan dat bijna driekwart van de Nederlandse mantelzorgers in 2007 de zorgtaken combineert met een betaalde baan. Een deel hiervan voelt zich in de greep gehouden door plichtsgevoel en heeft moeite met de combinatie van zorg, werk en gezin. Zij ervaren hierbij een gevoel van overbelasting. Daarnaast geven Stoffelsen & Diehl (2007) aan dat de balans tussen privé en werk in de fase van de 'jonge starter' voor problemen kan zorgen. Dit benodigt daarom extra aandacht (Stoffelsen & Diehl, 2007). Starters geven aan dat als de balans tussen werk en privé niet aansluit bij hun wensen, dit een reden zou kunnen zijn om de organisatie te verlaten (Sturges & Guest, 2001).

Voorgaande sluit aan bij de bevindingen van Lewis & McLaverty (1991). Het aantal werkuren van pas afgestudeerden kan hoog zijn. Dit neemt af als er kinderen komen en stijgt als de kinderen naar school gaan en onafhankelijk worden. Vervolgens neemt het aantal uren weer af als de medewerker op hogere leeftijd komt. De nieuwe generatie medewerkers is meer geïnteresseerd in een baan die aansluit op de wensen ten aanzien van de familie en persoonlijke leven. Zij willen banen met flexibiliteit, de mogelijkheid om parttime te werken of tijdelijk verlof op te nemen voor het zorgen van kinderen of om te kunnen reizen (Twenge et al., 2010). Er wordt aangegeven dat het idee van een evenwichtig leven een fundamentele waarde is voor de nieuwe generatie (Chao, 2005 in Twenge et al., 2010).

Op basis van voorgaande informatie wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese: Medewerkers in de start-, combinatie- en landingsfase hechten meer belang aan balans tussen werk en privé dan medewerkers in de ambitie- en deskundigheidsfase.

2.3.7. CONCLUSIE

In deze paragraaf zijn de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase besproken. Naar aanleiding van de bespreking van de behoeften kan worden geconstateerd dat er verschillen en overeenkomsten in behoeften te verwachten zijn tussen medewerkers in de diverse levensfasen. Op basis van de literatuur zijn hypothesen opgesteld die deze verschillen en overeenkomsten beschrijven. De geformuleerde hypothesen geven ook antwoord op de vraag wat naar verwachting de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase zijn. Hieronder wordt per behoefte de hypothese aangegeven.

1. Autonomie: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan autonomie in hun functie dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en de landingsfase.
2. Zingeving: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan zingeving in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.
3. Uitdaging: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan uitdaging in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.
4. Vakinhoud: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan inhoudelijk leuk werk dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.
5. Behalen van prestaties: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefasen hechten meer belang aan het behalen van prestaties in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.
6. Salaris: Medewerkers in de ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan salaris dan medewerkers in de start-, deskundigheids- en de landingsfase.
7. Status en autoriteit: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan status in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.
8. Sociale contacten: Sociale contacten op het werk vinden medewerkers in alle levensfasen belangrijk. De inhoud hiervan is echter verschillend. Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan contact vanwege de informatieve waarde. Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan contact vanwege de behoefte aan 'gezelligheid'.
9. Leidinggevende: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan contact met hun leidinggevende dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.
10. Erkenning: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan erkenning dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.
11. Helpen van anderen: Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan het 'helpen van anderen' dan medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase.

12. Opleidingen: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan het volgen van opleidingen dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.
13. Loopbaanontwikkeling: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.
14. Baanzekerheid: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan baanzekerheid dan medewerkers in de start- en ambitiefase.
15. Veranderingen: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan veranderingen in hun werk dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.
16. Werk & privé balans: Medewerkers in de start-, combinatie- en landingsfase hechten meer belang aan balans tussen werk en privé dan medewerkers in de ambitie- en deskundigheidsfase.

2.4. LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vierde literatuurvraag: 'Wat is levensfasebewust personeelsbeleid?' In voorgaande paragrafen is besproken wat arbeidsgelateerde behoeften en levensfasen zijn. Daarnaast is bekeken wat de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase zijn. Hierop aansluitend wordt in deze paragraaf ingegaan op levensfasebewust personeelsbeleid. Eerst wordt het ontstaan van levensfasebewust personeelsbeleid besproken. Vervolgens wordt de definitie van levensfasebewust personeelsbeleid gegeven. Daarna komen de kenmerken van dit beleid aan bod. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie.

2.4.1. ONTSTAAN VAN LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Ouderen-, senioren-, leeftijds-, levensloopbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Dit zijn diverse termen die verwant zijn aan levensfasebewust personeelsbeleid (Leisink et al., 2004). De definities en inhoud van deze begrippen zijn echter verschillend. Inmiddels is een aantal jaren de term *levensfasebewust personeelsbeleid* gangbaar. Dit sluit aan bij het besef dat zich bepaalde veranderingen voltrekken gedurende de levensloop van medewerkers, zoals in voorgaande paragrafen is besproken. Dit personeelsbeleid geeft steun aan een levensfasebenadering in plaats van uitsluitend aandacht voor bijvoorbeeld één doelgroep door middel van ouderenbeleid (Ester et al., 2006 in Leisink et al., 2010).

Levensfasebewust personeelsbeleid is anders dan ouderenbeleid. Het verschil tussen deze vormen blijkt uit het uitgangspunt. Bij levensfasebewust personeelsbeleid wordt uitgegaan van een proactieve rol voor alle medewerkers. Het is gericht op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Ouderenbeleid daarentegen is vaak reactief, gericht op de huidige inzetbaarheid en motivatie van oudere medewerkers, vaak gedwongen door de verhoging van de pensioenleeftijd of grenzen aan (fysieke) belastbaarheid (Stoffelsen & Diehl, 2007). Daarnaast past een levensfasebewust personeelsbeleid binnen de ontwikkeling van toenemende individualisering, waarbij onderlinge verschillen tussen mensen erg groot zijn en de heterogeniteit tussen medewerkers toeneemt. Hierdoor is aandacht voor individuele gevallen en maatwerk nodig (Rix, 2002).

Door vergrijzing en ontgroening en de hiermee samenhangende krapte op de arbeidsmarkt, is het van groot belang dat alle medewerkers inzetbaar blijven. Daarnaast stimuleren maatregelen zoals afschaffing van de vervroegde uittreding en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd het besef van het belang van employability-beleid dat preventief is en aanvangt bij de start van de loopbaan van een medewerker, in plaats van een curatief beleid in de vorm van voor medewerkers aan het einde van hun loopbaan (Leisink & Thijssen, 2006 in Leisink et al., 2010). Leisink et al. (2004) geven aan dat maatregelen succesvoller zijn naarmate er op jongere leeftijd mee wordt begonnen.

Uit voorgaande blijkt een verschuiving van ouderenbeleid naar levensfasebewust personeelsbeleid. De kwaliteiten van alle medewerkers dienen benut te worden. Het is daarom belangrijk om niet alleen ouderenbeleid in te zetten, maar ook een beleid waarin de kwaliteiten van een medewerker in iedere levensfase benut en ontwikkeld wordt. Dit heeft als doel dat iedere medewerker in elke levensfase optimaal inzetbaar is.

2.4.2. DEFINITIE LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Thunnissen (2005) beschrijft levensfasebewust personeelsbeleid als *'een personeelsbeleid dat zich richt op het zo lang mogelijk vitaal, gemotiveerd en inzetbaar houden van (ouder wordende) medewerkers'* (p. 592). Hierbij ligt de focus alsnog op oudere medewerkers. In dit onderzoek staat daarentegen het behouden van *alle* medewerkers centraal en niet specifiek een doelgroep. Stoffelsen en Diehl (2007) hanteren een bredere definitie waarbij geen onderscheid gemaakt tussen diverse doelgroepen. Volgens hen is levensfasebewust personeelsbeleid *'het beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften'* (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 32).

In het kader van Centric wordt levensfasebewust personeelsbeleid ingezet om medewerkers te behouden voor de organisatie. Centric heeft als doel het behouden van medewerkers door in te spelen op de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan hun levensfase. Hierbij is levensfasebewust personeelsbeleid gericht op de inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften.

2.4.3. KENMERKEN LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Een belangrijk aspect van levensfasebewust personeelsbeleid is dat er naar het individu gekeken wordt in plaats van naar het collectief. Volgens Van den Berg et al. (1996) moet het beleid zo zijn samengesteld dat niet alle medewerkers over een kam worden geschoren. De ruimte voor individuele keuzes moet aanwezig zijn. Van den Berg et al. (1996) geven aan dat levensfasebewust personeelsbeleid wordt gekenmerkt door flexibiliteit, individualiteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast is het van belang dat er rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Levensfasebewust personeelsbeleid houdt er bijvoorbeeld rekening mee dat de wensen en behoeften van ouderen anders zijn dan die van jonge starters die net beginnen met werken.

In voorgaande paragrafen is aangegeven dat de behoeften van medewerkers veranderen als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen, maar ook tijdens de diverse levensfasen van de medewerker. Hierin ligt volgens Stoffelsen & Diehl (2007) de toegevoegde waarde van levensfasebewust personeelsbeleid. Zij onderscheiden de volgende instrumenten die gebruikt worden:

- Scholings- en opleidingsbeleid;
- Mobiliteitsbeleid;
- Functionerings-/ontwikkel-/loopbaangesprekken;
- Levensloop- en verlofregelingen (combinatie van arbeid en mantelzorg, scholingsverlof);
- Arbo- en preventief ziekteverzuimbeleid (risico's voor alle levensfasen);
- Deeltijdpensioen;
- Arbeidsvoorwaarden (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 82-83).

Daarnaast geven Stoffelsen & Diehl (2007) aan dat er met name gebruik gemaakt wordt van instrumenten zoals individuele coaching, loopbaanoriëntatie, vrijstelling van werkzaamheden/taken en/of andere werktijden.

2.4.4. CONCLUSIE

In de centrale vraagstelling staat centraal hoe Centric door middel van levensfasebewust personeelsbeleid kan inspelen op de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers. Dit wordt mogelijk wanneer er sprake zal zijn van maatwerk en beleid dat gericht is op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. De kenmerken van levensfasebewust personeelsbeleid zijn namelijk flexibiliteit, individualiteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid.

Levensfasebewust personeelsbeleid wordt in dit onderzoek gezien als beleid dat zich richt op alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (Stoffelsen & Diehl, 2007). Het gaat hierbij om maatregelen ten aanzien van medewerkers die door de organisatie in kunnen worden gezet om medewerkers voor de organisatie te behouden. In dit onderzoek ligt de focus op maatregelen die bij de medewerkers gewenst zijn om in hun arbeidsgerelateerde behoeften te voorzien afhankelijk van de levensfase.

2.5. LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID EN HET BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS

In de vijfde paragraaf van dit theoretisch kader wordt ingegaan op de volgende vraag; *'Hoe levert levensfasebewust personeelsbeleid een bijdrage aan het behouden van medewerkers?'* In de aanleiding van dit onderzoek is de aanname geschetst dat levensfasebewust personeelsbeleid voorziet in het behouden van medewerkers. In deze paragraaf wordt bekeken hoe levensfasebewust personeelsbeleid hierop inspeelt. Eerst worden de algemene opbrengsten van levensfasebewust personeelsbeleid behandeld. Vervolgens wordt aan de hand van het AMO-model beschreven hoe levensfasebewust personeelsbeleid inspeelt op de behoeften van de medewerkers. Het derde aspect dat aan bod komt is de wederkerigheid van levensfasebewust personeelsbeleid. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie.

2.5.1. OPBRENGSTEN LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Stoffelsen & Diehl (2007) benoemen een aantal veranderingen die goed levensfasebewust personeelsbeleid kunnen opleveren:

1. Voorkomt voortijdige uitval van medewerkers en ziekteverzuim (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).
2. Doordat medewerkers langer in dienst blijven, wordt voorkomen dat kennis, ervaring en competenties voortijdig verloren gaan voor de organisatie (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).
3. Medewerkers zullen gemotiveerder zijn en met plezier werken. Dit zal bijdragen aan de geleverde productiviteit en het uiteindelijke bedrijfsresultaat (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).
4. Het creëert condities voor de permanente ontwikkeling van kennis, kunde en competenties, waardoor de medewerker optimaal inzetbaar is en kan blijven (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).
5. Het vergroot de arbeidstevredenheid van medewerkers. Dit heeft een positieve uitwerking op de arbeidsverhoudingen (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).
6. Het zorgt voor het ontwikkelen en gedurende alle levensfasen in stand houden van de inzetbaarheid van de medewerker, wat de flexibiliteit van de organisatie ten goede komt (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 43).

De veranderingen die Stoffelsen & Diehl (2007) benoemen, kunnen een bijdrage leveren aan de doelstellingen die organisaties hebben, zoals het reduceren van ziekteverzuim en verloop, het verhogen van tevredenheid van medewerkers en van de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt. Dit bevestigt de aanname van dit onderzoek dat levensfasebewust personeelsbeleid voorziet in het behouden van medewerkers. De vraag die hierbij opkomt is hoe het komt dat medewerkers door middel van levensfasebewust personeelsbeleid voor de

organisatie behouden kunnen worden. In deze paragraaf wordt hier verder op ingegaan aan de hand van het AMO-model.

2.5.2. AMO-MODEL

HRM wordt gezien als pogingen om het vermogen, de motivatie en kansen/mogelijkheden van individuele medewerkers, om te presteren, te beïnvloeden. Boxall & Purcell (2008) spreken in dit verband over het AMO-model. Hierbij staat de 'A' voor 'Ability'. Dit is het vermogen om te presteren; medewerkers kunnen het werk uitvoeren omdat ze beschikken over de benodigde vaardigheden en kennis. De 'M' staat voor 'Motivation'; de motivatie om te presteren. Medewerkers zullen daadwerkelijk het werk uitvoeren omdat ze er voldoende door geïnteresseerd en gestimuleerd worden. De 'O' staat voor 'Opportunity'; de mogelijkheid om te presteren. Medewerkers werken in een omgeving en werkstructuur die de benodigde support biedt voor expressie en ontwikkeling van een medewerker.

De drie variabelen kunnen beïnvloed worden door HR-activiteiten en de hiermee samenhangende investeringen door het management en organisatiebeleidskeuzes. De keuzes over de manier van werken en het organisatiebeleid zijn dan ook een belangrijke factor in de medewerkerstevredenheid en het verloop van medewerkers (Boxall & Purcell, 2008). Medewerkers leveren de beste prestaties bij werkzaamheden die hen motiveren. Wat motiverend voor hen is, verandert vaak in de loop van de tijd. Het is van belang dat de taken en functie meebewegen met deze verandering (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Door levensfasebewust personeelsbeleid speelt men ook in op het vermogen, de motivatie en de kansen en mogelijkheden van individuele medewerkers. Elke levensfase kent zijn eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door hier rekening mee te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken (Stoffelsen & Diehl, 2007). Boxall & Purcell (2008) geven aan dat de functie ($P=f(A,M,O)$) niet de precieze relatie aangeeft tussen het vermogen, de motivatie en mogelijkheden van medewerkers. Wel kan worden gesteld dat een 'goed' vermogen om werk te verrichten niet direct een goede prestatie met zich meebrengt; de medewerker moet ook zijn of haar vermogen toe willen passen. Daarnaast zullen medewerkers met het juiste vermogen of een goede motivatie niet veel bereiken als bronnen ontbreken en de organisatie geen of weinig steun biedt (Boxall & Purcell, 2008).

2.5.3. WEDERKERIGHEID

In de vorige paragraaf is aangegeven dat levensfasebewust personeelsbeleid gekenmerkt wordt door flexibiliteit, individualiteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid. Er wordt rekening gehouden met de actuele levensfase van de medewerker en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften. De HR-beleidsmaatregelen die ten aanzien van de medewerkers worden gevoerd worden hierop afgestemd. Eisenberger et al. (1986) beweren dat een positieve houding van de medewerker afhankelijk is van de perceptie van de medewerker ten aanzien van hoe toegewijd hij/zij de organisatie ervaart. De 'perceived organizational support' theorie speelt hierbij een rol. Het argument is dat medewerkers die goede organisatorische ondersteuning waarnemen in hun arbeidsverhouding reageren met toegenomen vertrouwen in het management en een grotere betrokkenheid bij de organisatie (Eisenberger et al., 1986).

Boxall & Purcell (2008) geven aan dat als medewerkers zich gehoord voelen dit hun werktevredenheid vergroot en de binding met de organisatie versterkt. Het is hierbij belangrijk om rekening te houden met de 'expectancy' theorie. De motivatie van een medewerker in het werk wordt beïnvloed door de verwachting of de behoeften binnen afzienbare tijd worden behaald (Boxall & Purcell, 2008). Dit komt overeen met de verwachting van de 'social exchange' theorie. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terugdoen in de vorm van inzet voor de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005).

Beardwell & Claydon (2007) geven aan dat het inzicht in de motivatie van medewerkers van managers vereist om strategieën te ontwikkelen waardoor medewerkers de mogelijkheden krijgen om hun persoonlijke prestaties en tevredenheid te realiseren in ruil voor hun bijdrage aan de organisatie. Voorgenoemde theorieën ondersteunen het idee van levensfasebewust personeelsbeleid waarbij medewerkers voorzien worden in behoeften waarbij ze vervolgens iets terugdoen voor de organisatie.

2.5.4. CONCLUSIE

De veronderstelling van dit onderzoek is dat als medewerkers worden voorzien in hun behoeften, zij behouden kunnen worden voor de organisatie. In deze paragraaf is besproken hoe levensfasebewust personeelsbeleid een bijdrage levert aan het behouden van medewerkers. HRM wordt gezien als pogingen om het vermogen (abilities), de motivatie (motivation) en kansen/mogelijkheden (opportunities) van individuele medewerkers, om te presteren, te beïnvloeden. Door levensfasebewust personeelsbeleid wordt ingespeeld op het vermogen, de motivatie en de kansen en mogelijkheden van individuele medewerkers. Elke levensfase kent zijn eigen mogelijkheden, problemen en uitdagingen. Door hier rekening mee te houden, blijven medewerkers langer productief, gezond, gemotiveerd en betrokken (Stoffelsen & Diehl, 2007).

Op basis van voorgaande theoretische bespreking wordt ervan uitgegaan dat medewerkers bij een organisatie werkzaam blijven omdat medewerkers uitgaan van wederkerigheid ook wel 'social exchange'. Indien medewerkers zich gesteund voelen in hun behoeften door de organisatie, doen zij iets terug door zich in te zetten voor de organisatie volgens Gould- Williams & Davies (2005).

2.6. MODEL VAN ONDERZOEK

In voorgaande paragrafen zijn diverse theorieën over arbeidsgelateerde behoeften, levensfasen en levensfasebewust personeelsbeleid beschreven en bediscussieerd. De behandelde theorieën hebben een bijdrage geleverd aan het beantwoorden van de theoretische deelvragen.

Op basis van voorgaande bespreking wordt aannemelijk gemaakt dat de arbeidsgelateerde behoeften, het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken (Kooij, 2010), kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarmee de medewerkers zich identificeert. Een levensfase brengt bepaalde behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en privé leven met zich mee (Leisink et al., 2010, p. 55). In dit theoretische kader is een beeld geschetst van de arbeidsgelateerde behoeften gerelateerd aan de levensfasen. Daarnaast zijn op basis van de wetenschappelijke literatuur hypothesen geformuleerd. Deze hypothesen geven ook antwoord op de vraag wat naar verwachting de arbeidsgelateerde behoeften per levensfase zijn.

Met een toenemende krapte op de arbeidsmarkt door vergrijzing en ontgroening wordt het steeds lastiger om medewerkers aan te trekken en te behouden. In dit onderzoek wordt daarom naast een overzicht van de arbeidsgelateerde behoeften van medewerkers, onderzocht in hoeverre zij worden voorzien in deze behoeften en op welke manier ingespeeld kan worden op de onvoorziene behoeften door middel van levensfasebewust personeelsbeleid.

Levensfasebewust personeelsbeleid wordt in dit onderzoek gezien als beleid dat zich richt alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 32). Het gaat hierbij om maatregelen ten aanzien van medewerkers die door de organisatie in worden gezet om medewerkers inzetbaar te houden voor de organisatie. De veronderstelling van dit onderzoek is dat als medewerkers worden voorzien in hun behoeften, zij behouden kunnen worden voor de organisatie. Dit komt overeen met de verwachting van de 'social exchange' theorie. In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terugdoen in de vorm van inzet voor de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005).

Schematisch kan dit als volgt worden weergegeven:



Figuur 5: Onderzoeksmodel

De centrale hypothese van dit onderzoek luidt dan ook als volgt: Als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zullen zij minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie.

3. METHODISCHE VERANTWOORDING

In hoofdstuk drie staat de methodische verantwoording centraal. Dit hoofdstuk begint met de definiëring en operationalisering van de kernbegrippen. In de tweede paragraaf wordt de onderzoeksopvatting gepresenteerd. Vervolgens worden de methoden van dataverzameling behandeld. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de data-analyse. Daarnaast worden de kenmerken van de onderzoekspopulatie beschreven in paragraaf 5. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.1. DEFINIËRING & OPERATIONALISERING

Naar aanleiding van de theoretische bespreking worden de kernbegrippen van dit onderzoek gedefinieerd en geoperationaliseerd.

ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

In dit onderzoek worden arbeidsgerelateerde behoeften gezien als het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken (Kooij, 2010). De behoeften die medewerkers hebben, kunnen onderscheiden worden in diverse categorieën namelijk; intrinsiek, extrinsiek, groei, sociaal, zekerheid en de balans tussen werk & privé. Deze verdeling is gebaseerd op de behoeften die Kooij (2010) onderscheidt. Daarnaast is de behoefte ‘werk & privé balans’ toegevoegd. Hiervoor is gekozen omdat in de beschrijvingen over de vijf levensfasen naar voren komt dat de balans tussen werk en privé erg belangrijk is. Binnen deze categorieën kunnen ook weer diverse behoeften onderscheiden worden. Naar aanleiding van de interviews met medewerkers van Centric is de behoefte ‘professionaliteit’ toegevoegd aan deze indeling. Dit kan geplaatst worden onder intrinsieke behoeften omdat deze voorzien in het bereik van psychologische behoeften. In meerdere interviews is dit thema aan bod gekomen. De respondenten kenmerkten de behoefte aan ‘professionaliteit’ als belangrijk. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de ruimte die de medewerkers krijgen om met innovatieve ideeën te komen.

Om te bepalen wat de arbeidsgerelateerde behoeften zijn van de medewerkers wordt per onderwerp meerdere stellingen voorgelegd over de mate waarin dit belangrijk gevonden. Daarnaast kan aan de hand van de items die betrekking hebben op de tevredenheid worden vastgesteld in hoeverre de respondenten worden voorzien in de behoeften. De volgende indeling van arbeidsgerelateerde behoeften wordt in dit onderzoek gehanteerd:

- Intrinsiek: autonomie, zingeving, uitdaging, vakinhoud, prestatiegerichtheid en professionaliteit;
- Extrinsiek: salaris en status;
- Sociaal: sociale contacten, leidinggevende, erkenning en helpen van anderen;
- Groei: opleiding en loopbaanontwikkeling;
- Zekerheid: baan zekerheid¹³;
- Balans: werk & privé.

LEVENSFASEN

‘Levensfasen zijn een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich meebrengt’ (Leisink et al., 2010, p. 55).

¹³ De behoefte veranderingen is in de vragenlijst komen te vervallen. De items die betrekking hebben op dit onderwerp zijn toegevoegd bij de schaal vakinhoud.

In dit onderzoek wordt de indeling van levensfasen van Leisink et al. (2010) gehanteerd. Hierbij worden vijf fasen onderscheiden namelijk; start-, ambitie-, combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. Aan de medewerker wordt gevraagd aan te geven met welke levensfase hij/zij zich identificeert. Hierbij is het mogelijk om aan te geven dat meerdere fasen van toepassing zijn. Om de validiteit van deze fasen vast te stellen wordt later in de vragenlijst aan de medewerker gevraagd een ranking te maken van de stellingen die kenmerken van een bepaalde levensfase beschrijven. Voorbeeld: 'Rangschik de thema's op de mate waarin ze op dit moment op je van toepassing zijn. Geef het thema dat het meest van toepassing is het cijfer 5, en het thema dat het minst van toepassing is het cijfer 1'.

LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

'Levensfasebewust personeelsbeleid wordt gezien als het beleid dat zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften' (Stoffelsen & Diehl, 2007, p. 32). In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat levensfasebewust personeelsbeleid gezien kan worden als pogingen om het vermogen (*abilities*), de motivatie (*motivation*) en kansen/mogelijkheden (*opportunities*) van individuele medewerkers te beïnvloeden. Alle HR-instrumenten/praktijken die in de vragenlijst worden behandeld, kunnen geplaatst worden onder een van een van deze aspecten. Levensfasebewust personeelsbeleid heeft daarnaast flexibiliteit, individualiteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid als kenmerken. Als uitgangspunt voor de vragenlijst is er gebruik gemaakt van de lijst van HR-praktijken die door Boon et al. (2011) zijn opgesteld. Daarnaast zijn er enkele aspecten toegevoegd die voor Centric relevant zijn.

BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS

Centric heeft als doel het langer behouden van medewerkers. Het behouden van medewerkers wordt gezien als het resultaat van het inspelen op aspecten die het vermijdbaar verlaten van de organisatie beperken. Door in te spelen op aspecten die het vermijdbaar verlaten van de organisatie beperken, wordt het mogelijk om medewerkers langer te behouden voor de organisatie. Hierbij wordt uitgegaan van de 'social exchange' theorie. Indien medewerkers zich gesteund voelen in hun behoeften door de organisatie, doen zij iets terug door zich in te zetten voor de organisatie (Gould- Williams & Davies, 2005). Aan de hand van enkele vragen wordt ingegaan op de vertrekintentie van medewerkers.

3.2. ONDERZOEKSOPVATTING

In dit onderzoek wordt er antwoord gegeven op de vraag die de organisatie heeft gesteld. Het doel van praktijkgericht onderzoek is het doen van onderzoek voor de ontwikkeling, de uitvoering en de evaluatie van oplossingen voor praktijkproblemen die bestaan bij aanwijsbare personen, groepen of organisaties (Boeije et al., 2009). Van der Velde et al. (2007) spreken over toegepast onderzoek. Toegepast onderzoek heeft vooral betrekking op de problemen die opgelost moeten worden. De focus ligt op praktische acties. Dit onderzoek heeft als doel aanbevelingen te doen die kunnen bijdragen aan de vormgeving van levensfasebewust personeelsbeleid bij Centric. Het heeft niet direct als doel een bijdrage te leveren aan wetenschappelijke kennis.

Van der Velde et al. (2007) geven aan dat net als het doel van het onderzoek bepalend is voor de onderzoeksvraag, de onderzoeksopvatting samenhangt met het soort onderzoek. De onderzoeksopvatting die de onderzoeker heeft, heeft betrekking op de aannames en vooronderstellingen over de sociale werkelijkheid, en de wijze waarop men door middel van onderzoek de werkelijkheid kan leren kennen (Boeije et al., 2009). In dit onderzoek wordt ervan uit de empirisch-analytische opvatting onderzoek gedaan. De concepten afgeleid uit de theorie sturen het onderzoek en verklaringen worden gegeven op grond van sociale feiten (Van den Bersselaar, 2007; Boeije et al., 2009). Kwantitatief onderzoek is hiervoor geschikt om generaliseerbare kennis te verkrijgen, zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele onderzoekspopulatie.

3.3. DATAVERZAMELING

De verzameling van data heeft op verschillende manieren plaatsgevonden. Eerst wordt behandeld hoe in de oriëntatiefase data is verzameld. Vervolgens wordt ingegaan hoe door middel van literatuuronderzoek een topiclist en een vragenlijst is opgesteld. Daarnaast wordt ingegaan op de kwalitatieve en kwantitatieve aspecten van dit onderzoek.

3.2.1. ORIËNTATIEFASE

In de oriëntatiefase is bekeken wat de mogelijkheden zijn voor dit onderzoek. Dit is gedaan door het opstellen van een onderzoeksplan, inventarisatie van organisatie-informatie en een kennismaking met relevante literatuur.

Om de juiste focus van dit onderzoek te bepalen, is allereerst geïnventariseerd wat de precieze aanleiding was van dit onderzoek naar levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast was dit van belang om te kunnen bepalen wat de geschikte onderzoekspopulatie en de juiste manier van dataverzameling waren. Aan de hand van informatie uit het personeelsinformatiesysteem is er een snapshot van de organisatie gemaakt (Van der Velde et al., 2007). Ook is er een inventarisatie van resultaten uit de exitgesprekken gemaakt. De gegevens over de onderzoekspopulatie zijn vergeleken met relevante informatie over het landelijk gemiddelde in de IT-sector (zie §1.1. Aanleiding).

3.2.2. LITERATUURONDERZOEK

De volgende stap was uitgebreid onderzoek doen naar verschillende literatuur die te maken heeft met het onderwerp. Aan de hand van deze literatuur is een theoretisch kader opgesteld waarmee antwoord wordt gegeven op de literatuurvragen (zie § 1.3.2.) die een bijdrage leveren aan het beantwoorden van de centrale vraagstelling.

Literatuuronderzoek is van belang voor het opdoen van kennis over de huidige stand van de wetenschappelijke kennis met betrekking tot het onderwerp van onderzoek (Van der Velde et al., 2007). Op basis van wetenschappelijke literatuur is bekeken wat er wordt verstaan onder arbeidsgerelateerde behoeften, levensfasen, levensfasebewust personeelsbeleid en wat de behoeften zijn per levensfase. Voor het zoeken van literatuur is gebruik gemaakt van de zoekmachines van de universiteitsbibliotheek en google.scholar. Op de volgende termen en combinaties van termen is gezocht: *life course, life span, generations, life stage, career stage, age, employee needs, career goals, employment needs, motivation, work motivation, work values, career anchors, young professionals, older workers*. Daarnaast zijn de Nederlandse termen hiervan gebruikt. Door gebruik te maken van de literatuurlijsten van de auteurs van de gevonden artikelen werd het mogelijk om nieuwe relevante artikelen te vinden. Dit wordt ook wel het sneeuwbaaleffect genoemd. De bevindingen van het literatuuronderzoek zijn gebruikt voor het opstellen van de topiclist en de vragenlijst.

3.2.3. KWALITATIEF & KWANTITATIEF

Het volgende onderdeel betreft het doen van empirisch onderzoek, zodat antwoord gegeven kan worden op de praktijkvragen van dit onderzoek.

Interviews en vragenlijsten worden gezien als de meest geschikte methode voor het verzamelen van gegevens indien onderzoek betrekking heeft op de kennis, feiten en meningen/houdingen van individuen (Van der Velde et al., 2007). In dit onderzoek is de belangrijkste manier van dataverzameling de vragenlijst. Hiervoor is gekozen omdat op deze manier de gehele onderzoekspopulatie wordt bereikt. Het is daardoor mogelijk om generaliseerbare kennis te verkrijgen, zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele

onderzoekspopulatie. In dit onderzoek wordt voorafgaande aan de kwantitatieve methoden ook gebruik gemaakt van de kwalitatieve methode interviews. Hierna volgt een uitgebreidere beschrijving per methode.

3.2.3.1. INTERVIEWS

De interviews vormden een onderdeel van een voorstudie om zo te achterhalen of de concepten uit het theoretisch kader aansluiten op wat er speelt onder de onderzoekspopulatie. De interviews zorgden ervoor dat er een zo volledig mogelijke vragenlijst opgesteld kon worden. Een kwalitatief aspect was daarnaast nuttig om een beeld te verkrijgen van wat er speelt in de organisatie. Hierdoor was het mogelijk om de juiste richting te kiezen voor de vragenlijst en het opstellen van de hypotheses. Daarnaast leveren de interviews illustraties voor ter onderbouwing van de resultaten.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews. Deze methode wordt veel gebruikt vanwege de mogelijkheid om goed inzicht te krijgen in de percepties van individuen (Maso, 1987). Op basis van de resultaten van de literatuurstudie zijn topics opgesteld die behandeld worden tijdens de interviews. Een topiclist is van waarde voor de interviews, omdat deze de juiste onderwerpen moet bezitten voor een relevant interview wat aansluit bij het doel van dit onderzoek. Daarnaast kan de topiclist worden gebruikt voor een goede analyse. Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews om niet-relevante informatie te voorkomen en de medewerker zelf de vrijheid te geven onderwerpen aan te dragen die van belang zijn. Hierdoor is het mogelijk om niet alleen de eigen inbreng van respondenten te bekijken, maar ook van te voren bepaalde onderwerpen aan te dragen. Bij het operationaliseren van de begrippen is vastgesteld dat er vijf levensfasen onderscheiden kunnen worden. Voor de oriëntatie is één medewerker per levensfase geïnterviewd. Dit geeft voor een oriëntatie voldoende informatie omdat de interviews zijn bedoeld om te bekijken of de bestudeerde literatuur dekkend is voor het opstellen van de vragenlijst. Aan de regiomanagers is gevraagd om per levensfase aan te geven welke medewerkers in die categorie vallen. Vervolgens zijn hieruit enkele medewerkers geselecteerd die telefonisch benaderd zijn met de vraag of zij deel willen nemen aan een interview. De interviews zijn afgenomen op de werklocatie van de medewerker in week 13 en 14. Daarnaast zijn de interviews allemaal opgenomen op een voice recorder. Hierdoor is het voor de interviewer mogelijk om zich te concentreren op het gesprek in plaats van het maken van aantekeningen. De uitkomsten van de analyse van de interviews en de literatuur geven input voor het opstellen van een vragenlijst waarmee alle medewerkers van Professionals Services en Qualityhouse bereikt kunnen worden. De topiclist die tijdens de interviews is gehanteerd, is opgenomen als bijlage B.

3.2.3.2. VRAGENLIJST

Door middel van een vragenlijst is het mogelijk om generaliseerbare kennis te verkrijgen, zodat er uitspraken gedaan kunnen worden over de gehele onderzoekspopulatie. Zoals eerder aangegeven is de vragenlijst ontwikkeld naar aanleiding van de verkregen informatie uit de oriënterende interviews en de literatuurstudie. De vragenlijst is ontwikkeld voor dit onderzoek omdat er geen standaardvragenlijst bestaat die aansluit bij de focus van dit onderzoek. Er is echter wel gebruik gemaakt van bestaande vragenlijsten, namelijk van Boon et al. (2011), Kooij (2010), Leisink et al. (2010), Twenge et al. (2010), Boonstra (2008) en Willems (2008).

De respondenten (zie § 3.4 voor kenmerken) hebben per email een uitnodiging ontvangen met de bijbehorende link naar de website www.surveymonkey.nl waarmee zij de vragenlijst konden starten. De uitnodiging is uit eigen naam verstuurd. Via de managers is vervolgens een email verstuurd met een aanbeveling om de vragenlijst in te vullen om zo de respons te verhogen. Om de respondenten voldoende gelegenheid te geven om de vragenlijst in te vullen, is de vragenlijst twee weken uitgezet in de laatste week van april en de eerste week van mei. In de tussentijd is een herinneringsmail verstuurd met het verzoek de vragenlijst in te vullen.

De vragenlijst start met enkele algemene vragen over bijvoorbeeld geslacht, leeftijd, opleiding, dienstjaren en burgerlijke staat. Vervolgens wordt aan de respondent gevraagd aan te geven in welke levensfase degene zich bevindt. Daarna komen de mogelijke arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers aan bod. De onderwerpen zijn afgeleid van de literatuur en de interviews die zijn gehouden. De arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers worden aan de hand van stellingen behandeld. Bij elk onderwerp zoals 'salaris', 'uitdaging' etc. wordt eerst gevraagd aan te geven in welke mate de respondent dit belangrijk vindt om vervolgens te vragen naar de tevredenheid. Er wordt in dit onderzoek uitgegaan van het volgende principe: wanneer iets belangrijk wordt gevonden maar de respondent is er in mindere mate tevreden over, dan wordt er onvoldoende in een behoefte voorzien. Hier wordt verder op in gegaan bij de data analyse. In de vragenlijst worden ook beleidsmaatregelen voorgelegd aan de respondent waarbij aangegeven kan worden of zij wel of geen gebruik van deze maatregelen willen maken. De vragenlijst wordt afgesloten met de vraag of de respondent denkt langer bij Centric te blijven werken indien de organisatie inspeelt op de arbeidsgerelateerde behoeften. Zowel de begeleidende brief als vragenlijst zijn opgenomen als bijlage (Bijlage C en D).

3.3. DATA ANALYSE

Passend bij meerdere methodes van dataverzameling worden er ook verschillende methoden van data analyse gehanteerd. Eerst wordt beschreven hoe de interviews zijn geanalyseerd. Vervolgens wordt ingegaan op de vragenlijst.

3.3.1. INTERVIEWS

Aan de hand van het geluidmateriaal zijn vijf oriënterende interviews uitgewerkt. Vervolgens zijn op basis van de topics die van te voren zijn opgesteld de interviews geanalyseerd. De interviews hebben als doel om te onderzoeken of de verkregen informatie uit de literatuur over behoeften overeenkomt met de behoeften van de medewerkers van Centric. In de interviews zijn veel onderwerpen aan bod gekomen die ook in de literatuur zijn behandeld. De respondenten waarmee gesproken is, bevinden zich allen in een andere levensfase. Hierdoor zijn de uitkomsten van de gesprekken ook divers. In de analyse van deze interviews kwam echter één onderwerp naar voren dat door meerdere respondenten werd aangedragen en niet in de literatuur naar voren is gekomen. Dit betreft de behoefte aan 'professionaliteit'. De respondenten gaven bijvoorbeeld aan dat het belangrijk is om te beschikken over gedegen middelen om hun functie goed uit te kunnen voeren en ruimte te krijgen voor innovatieve ideeën. Op basis van de interviews is daarom het item 'professionaliteit' toegevoegd aan de vragenlijst. Doordat er slechts een onderwerp is toegevoegd, bevestigt dit dat een vragenlijst een geschikte methode is om het onderzoek voort te zetten. Met de informatie verkregen uit de literatuur is het mogelijk om een goede vragenlijst op te stellen die dekkend is voor de behoeften van medewerkers. Daarnaast is het met de vragenlijst mogelijk om een representatief overzicht te verkrijgen van de behoeften van medewerkers in de diverse levensfasen om vervolgens uitspraken te kunnen doen over de gehele onderzoekspopulatie.

3.3.2. VRAGENLIJST

Om de ingevulde vragenlijst te analyseren is gebruik gemaakt van SPSS 18.0. Met dit programma is het mogelijk om verbanden en patronen te ontdekken. Op basis van de vragenlijst is een codeboek opgesteld welke vervolgens is overgenomen in SPSS. Het codeboek is opgenomen als bijlage E. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst. Hierdoor was het mogelijk om de data die aangeleverd werd in Excel, foutloos over te zetten naar SPSS. Bij de verwerking van de gegevens zijn statistische toetsen toegepast zoals frequentieverdelingen, correlaties en T-toetsen. Bij deze verwerking van de gegevens uit de vragenlijst zijn de drie praktijkdeelvragen als uitgangspunt gehanteerd (zie § 1.3.2.).

ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

De arbeidsgerelateerde behoeften van de respondenten zijn gemeten aan de hand van 16 onderwerpen/schalen (bijvoorbeeld 'uitdaging')¹⁴. Deze schalen bestaan uit meerdere items die betrekking hebben op de belangrijkheid om vast te kunnen stellen welke onderwerpen voor de respondenten belangrijk zijn (bijvoorbeeld; *ik vind het belangrijk om uitdagend werk te doen*). Om te bepalen wat de arbeidsgerelateerde behoeften zijn, zijn de gemiddelden berekend per levensfase voor de onderwerpen. Hierdoor is het mogelijk om per levensfase een overzicht te maken met de arbeidsgerelateerde behoeften en kunnen de fasen met elkaar worden vergeleken. Hierbij wordt van de volgende redenering uitgegaan:

Relatief hoge belangrijkheid: hogere score dan het gemiddelde op de belangrijkheidscores in de levensfase.

Relatief lage belangrijkheid: lagere score dan gemiddelde op belangrijkheidscores in de levensfase.

Deze resultaten zijn ook van belang om later in het proces vast te kunnen stellen of de respondenten worden voorzien in belangrijke arbeidsgerelateerde behoeften.

Aanvullend in de analyse worden significante verschillen in waardering van items tussen de levensfasen besproken. Met de Independent Samples t-toetsen wordt getoetst of de levensfasen significant van elkaar verschillen wat betreft het belang dat zij hechten aan de arbeidsgerelateerde behoeften.

ONVOORZIENE ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

Voor de tweede praktijkvraag over het onvoldoende voorzien van de arbeidsgerelateerde behoeften zijn de tevredenheiditems van belang. Voor de schalen die betrekking hebben op de tevredenheid zijn net zoals bij de belangrijkheiditems de gemiddelde cijfers bepaald. Hierdoor is de tevredenheid over de onderwerpen vastgesteld. Nu is vastgesteld wat de gemiddelden zijn voor de belangrijkheid van arbeidsgerelateerde behoeften en de tevredenheid, kan worden bepaald in welke behoeften de respondenten onvoldoende worden voorzien. Het startpunt voor het bepalen of een behoefte wordt voorzien is het gemiddelde verschil dat tussen het belang van een behoefte en de tevredenheid voor een behoefte bestaat. Een voorbeeld: Het gemiddelde voor de schalen met belangrijkheiditems in de startfase bedraagt 3,97. Het gemiddelde voor de tevredenheid is 3,41. Dit betekent dat er een gemiddeld verschil is van 0,57 (sd= 0,61). Een grens om aan te houden dat er sprake is van een lage tevredenheid is indien het verschil tussen tevredenheid en behoefte groter of gelijk is aan het gemiddelde verschil. In de startfase $> 0,57$. Er is sprake van een hoge tevredenheid indien het verschil tussen tevredenheid en behoefte kleiner is dan het gemiddelde verschil.

Door middel van voorgaande stappen is vastgesteld wat de arbeidsgerelateerde behoeften zijn aan de hand van belangrijkheid en de tevredenheid over de arbeidsgerelateerde behoeften. Aan de hand van deze gegevens is het mogelijk, om onderstaande matrix samen te stellen. Deze matrix toont de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften ('investeren') en in welke behoeften respondenten worden voorzien ('kroonjuwelen'). Daarnaast is onderstaande matrix een methode om voor de organisatie inzichtelijk te maken op welke gebieden de prioriteit ligt.

¹⁴ Bij de operationalisering in § 3.1. zijn alle 16 onderwerpen opgenomen.

Belangrijkheid	Tevredenheid	
	Hoog	Laag
	Hoog	'Kroonjuwelen' Scherp bewaken
Laag	'Fijn' In de gaten houden	'Eventueel' Lage prioriteit

Tabel 2: Matrix belangrijkheid- tevredenheid

Voorgaande stappen zijn voor alle levensfasen doorlopen. In bijlage H is per levensfase de uitwerking opgenomen.

3.4. ONDERZOEKSPOPULATIE

Hierna volgt een weergave van de kenmerken van de responsgroep en de onderzoekspopulatie. Hierbij wordt bekeken in hoeverre de verdeling van de persoonskenmerken van deze vragenlijst representatief is voor de onderzoekspopulatie. Door middel van de chi²-toets is het mogelijk om te bepalen of het waargenomen percentage in verschillende categorieën overeenkomt met de verwachte percentages. De significantie is bepaald op betrouwbaarheidsniveau van 0,05. De responsgroep is niet representatief indien uit deze toets komt dat er een significant verschil is tussen de populatie en de responsgroep. Er wordt gesproken van een significante uitkomst als deze uitkomst de veronderstelling ondersteunt dat het verschil niet door toeval is ontstaan, maar door iets anders. Wanneer de responsgroep niet representatief blijkt te zijn, zullen de resultaten minder betrouwbaar zijn.

De vragenlijst is naar alle medewerkers van QH en PS verstuurd. Dit zijn in totaal 238 respondenten. Van de benaderde medewerkers hebben 162 de vragenlijst gestart. Dit betekent een respons van 68 procent. De vragenlijst is zo opgesteld dat alle vragen op een pagina beantwoord moesten worden voordat de respondent naar de volgende pagina kon gaan. Op deze manier worden onnodige *missing values* beperkt.

Uit onderstaande tabel blijkt dat het geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, dienstjaren en BV van de responsgroep voor een groot deel overeenkomen met de onderzoekspopulatie. De responsgroep is representatief voor de onderzoekspopulatie. Dit geldt echter niet voor de functieverdeling. Deze is niet representatief. Voor dit onderzoek is dit minder van belang omdat er gekeken wordt naar de arbeidsgelateerde behoeften afhankelijk van de levensfase. Met onderstaande gegevens wordt aangetoond dat met de verzamelde data uitspraken gedaan mogen worden over alle medewerkers van Qualityhouse en Professional Services.

Kenmerken	Respons	Populatie	Chi2 (a = .05)
Geslacht	(N = 162)	(N = 238)	n.s.
Man	78,4%	79,4%	
Vrouw	21,6%	20,6%	
Leeftijd	(N=161)	(N = 238)	n.s.
< - 30	21,7%	22,7%	
31-40	39,8%	39,9%	
41-50	27,3%	27,9%	
51- >	11,2%	9,6%	
Burgerlijke staat	(N = 162)	(N = 238)	n.s.
Alleenstaand	34,6%	37,9%	
Samenwonend/gehuwd	65,4%	62,2%	
Hoogst afgeronde opleiding	(N = 162)	Opleidingsniveau niet bekend.	-
Middelbaar onderwijs (mavo, havo, vwo, hbs, mms, mulo)	8,6%	-	
Middelbaar Beroeps Onderwijs (MBO)	8,6%	-	
Hoger Beroeps Onderwijs (HBO)	63,0%	-	
Wetenschappelijk Onderwijs (WO)	19,8%	-	

Dienstjaren	(N = 159)	(N = 238)	n.s.
0 - 3	42,1%	43,5%	
4 - 10	32,7%	36,3%	
11 - >	25,2%	20,2%	
Aantal uren werkzaam per week	(N = 159)	Aantal uren werkzaam niet bekend.	
< - 36	10,1%	-	
36	12,7%	-	
38- 40	77,3%	-	
BV	(N = 104)	(N = 238)	n.s.
Qualityhouse	31,7%	25,2%	
Professional Services	68,3%	74,8%	
Functie	(N = 159)	(N = 238)	0,000 = significant
Staf/ondersteunend	15,1%	19,3%	
Management	10,1%	3,4%	
Professional	74,8%	77,3%	

Tabel 3: Weergave kenmerken van de respondenten

3.5. BETROUWBAARHEID & VALIDITEIT

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijk bij de uitvoering van een onderzoek. Bij een betrouwbare methode van dataverzameling leidt herhaling van waarnemingen tot gelijke uitkomsten (Boeije et al., 2009). Validiteit heeft betrekking op meten wat men beoogt te meten (Boeije et al., 2009). Maso (1987) geeft aan dat gegevens het meest waardevol zijn voor zover ze niet zijn gebaseerd op gevoelens of vooroordelen van de onderzoekers (betrouwbaarheid). Daarnaast is het van belang dat ze wel een uitdrukking zijn van wat die onderzoekers willen weten (validiteit). Om te kunnen voldoen aan deze voorwaarden, zijn er meerdere methoden ingezet tijdens dit onderzoek; zowel interviews als een vragenlijst.

De oriënterende interviews zijn één-op-één op de eigen werkplek afgenomen zonder andere collega's of leidinggevende in dezelfde ruimte. Hierdoor werd er een vertrouwde omgeving gecreëerd. Omdat het oriënterende interviews betrof, is geprobeerd door de semi-gestructureerde vorm de respondenten zoveel mogelijk zelf te laten spreken en als interviewer geen stelling in te nemen. Op deze manier is gestreefd naar een goede weergave van de behoeften van de medewerkers zelf. Daarnaast is benoemd dat de gegevens van het interview vertrouwelijk behandeld worden, hierdoor werd de anonimiteit van de medewerker gewaarborgd. Er is gebruik gemaakt van een voice recorder waardoor de gegevens letterlijk uitgetypt konden worden. Hierdoor is er geen informatie verloren gegaan.

Vervolgens is er een vragenlijst afgenomen. De vragenlijst is speciaal ontwikkeld voor dit onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van eerder gehanteerde schalen. Om erachter te komen of de vragenlijst goed geconstrueerd is en in de praktijk werkt zoals deze zou moeten, is deze eerst door enkele personen getest voordat deze door de medewerkers van Centric ingevuld werd. In de vragenlijst zijn alleen vragen opgenomen die relevant zijn voor de medewerkers van Centric. Om toeval te beperken zijn er per item meerdere stellingen voorgelegd over het belang dat de respondent hecht aan het onderwerp. Ook op het gebied van tevredenheid varieert het aantal stellingen per onderdeel. Dit is van belang omdat anders het onderwerp niet voldoende wordt gedekt. Indien er slechts een stelling wordt voorgelegd, kunnen toevalsinvloeden een grotere rol spelen. De respondent kan bijvoorbeeld afgeleid zijn of interpreteert de vraag anders. Het voordeel van stellingen is dat het gemakkelijk voor de respondent te beantwoorden is en minder tijd in beslag neemt.

Tijdens dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een online vragenlijst waarvan de respondenten per email een uitnodiging hebben ontvangen van de onderzoeker. Vervolgens hebben de managers de respondenten een email verstuurd met de aanbeveling om de vragenlijst in te vullen om zo de kans op een hogere respons te vergroten. Tevens is er na een week een herinneringsemail verstuurd. Het voordeel van het gebruik maken van

een online vragenlijst is dat de kans op fouten verminderd wordt. Wanneer alle data is verzameld, is het mogelijk om deze gegevens te exporteren naar SPSS. De kans op fouten wordt hierdoor aanzienlijk verkleind en de betrouwbaarheid vergroot. De vragenlijst is anoniem afgenomen. Dit is gecommuniceerd aan de respondenten in de begeleidende email. Dit geeft de respondenten de zekerheid dat de gegevens niet herleidbaar zijn naar individuele personen.

Zoals zojuist beschreven, zijn er gedurende dit onderzoek vele stappen ondernomen om de validiteit en de betrouwbaarheid te waarborgen. De resultaten van dit onderzoek zijn echter niet generaliseerbaar naar andere BV's binnen Centric. Dit heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije et al., 2009). Het onderzoek heeft uitsluitend plaatsgevonden binnen Centric Professional Services en Qualityhouse waardoor de resultaten niet generaliseerbaar binnen de gehele organisatie. Dit is niet mogelijk omdat de andere BV's binnen Centric actief zijn op geheel andere gebieden.

3.5.1. BETROUWBAARHEID VRAGENLIJST

De vragenlijst is speciaal ontwikkeld voor dit onderzoek. Voor sommige onderdelen is er wel gebruik gemaakt van eerder gehanteerde schalen. Het is daarom van belang om voor het analyseren van de resultaten de schalen in de vragenlijst nader te bekijken. Met SPSS is het mogelijk om te controleren of de schaal betrouwbaar of homogeen is. Het bepalen van Cronbach's alpha (α) is een manier die veel gehanteerd wordt voor de betrouwbaarheid. Dit is een indicator voor de mate waarin verschillende items hetzelfde onderwerp meten en vervolgens samengevoegd mogen worden om uitspraken te doen over een bepaalde schaal. Indien de schaal niet homogeen blijkt te zijn, laat SPSS zien welke uitspraak of uitspaken daarvan de oorzaak zijn (Baarda et al., 2007).

In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de betrouwbaarheid van de diverse schalen die in de vragenlijst zijn opgenomen. De betrouwbaarheid van een schaal is voldoende wanneer het een minimum α van .600 heeft (Baarda et al., 2007, Van der Velde et al., 2007). Als een onderdeel een α heeft van < .600 kunnen de items niet als één schaal gezien worden omdat er dan niet vanuit gegaan mag worden dat ze hetzelfde begrip meten. Om de schalen met een te lage α te mogen interpreteren, is het verantwoord om de meest afwijkende items binnen de schaal te verwijderen. Dit is onderstaande tabel ook weergegeven. Bij de schalen die betrekking hebben op de belangrijkheid van de behoeften 'autonomie', 'zingeving', 'vakinhoud', 'professionaliteit' en 'erkenning' is het niet mogelijk om items te verwijderen waarmee α hoger wordt. Bij deze schalen is er voor gekozen om één item te selecteren bij de belangrijkheidsitems en tevredenheidsitems die representatief is voor dit onderwerp¹⁵. Dit item wordt meegenomen in analyses om alsnog te kunnen bepalen wat het belang en tevredenheid is voor dit onderwerp.

¹⁵ *Autonomie:*

Ik vind het belangrijk om mijn werk zelfstandig vorm te kunnen geven.

Ik kan mijn werkzaamheden uitvoeren op de manier die ik wil.

Zingeving:

Ik vind zinvolle taken in mijn werk belangrijk.

Ik doe zinvol werk.

Vakinhoud:

Ik vind een baan die vakinhoudelijk interessant is belangrijk.

Ik vind mijn baan vakinhoudelijk interessant om uit te voeren.

Professionaliteit:

Ik vind het belangrijk om bij een professionele organisatie te werken.

Ik vind Centric een professionele organisaties.

Erkenning:

Ik vind het belangrijk dat ik persoonlijke waardering/erkenning ontvang.

Ik krijg voldoende waardering/erkenning van mijn collega's voor mijn werk, Ik krijg voldoende waardering/erkenning van mijn leidinggevende voor mijn werk.

BEHOEFTEN

Onderdeel/schaal	Belangrijkheid	Aantal items	Tevredenheid	Aantal items
Autonomie	α .457	2	α .611	3
Zingeving	α .125	2	α .797	2
Uitdaging	α .655	2	α .890	2
Vakinhoud	α .506	5	α .852	6
Prestatiegericht	α .647	2	α .672	2
Salaris	α .636	4	α .824	4
Status	α .789	2	α .795	2
Professionaliteit	α .556	3	α .621	3
Sociale contacten	α .602	4	α .666	4
Leidinggevende	α .837	3	α .921	4
Erkenning	α .540	3	α .826	4
Helpen van anderen	α .749	3	α .808	3
Kennisverrijking	α .814	4	α .896	5
Loopbaan-ontwikkeling	α .682	4	α .894	6
Baanzekerheid	α .738	2	α .876	2
Werk & Privé balans	α .696	4	α .500 → verwijderen WerkL = α .646	9 8

MAATREGELEN

Onderdeel/schaal		Aantal items
Training & Ontwikkeling	α .823	15
Participatie, autonomie en baaninhoud	α .807	12
Zekerheid	α .916	2
Team	α .824	4
Prestaties beoordelen, belonen en secundaire arbeidsvoorwaarden	α .754	12
Werk-privé balans	α .886	8

MOBILITEIT

Onderdeel/schaal		Aantal items
Mobiliteit	α .526 → verwijderen MobC = α .666	3

Tabel 4: Homogeniteit schalen

4. ONDERZOEKSRÉSULTATEN

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Met behulp van SPSS zijn verschillende analyses gemaakt en is het mogelijk om antwoord te geven op de drie praktijkvragen. Aan de hand van drie deelvragen worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd.

1. Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase? (§4.2.)
2. Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase waar onvoldoende in wordt voorzien? (§4.3.)
3. Welke beleidsmaatregelen willen de medewerkers van Centric zodat tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien? (§4.4.)

Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande vragen is het van belang om eerst te bepalen met welke levensfasen de respondenten zich identificeren. Dit komt in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk aan bod. Vervolgens worden de resultaten gepresenteerd van de drie praktijkvragen. Daarnaast wordt in paragraaf vijf de vertrekintentie besproken. Met de resultaten voortvloeiend uit de onderzoeksresultaten zullen de hypothesen worden getoetst. Deze komen in paragraaf zes aan bod.

4.1. LEVENSFASEN

In deze paragraaf worden de resultaten gepresenteerd over de levensfasen waarmee de respondent zich identificeert. De respondent is gevraagd aan te geven in welke levensfase hij/zij zich bevindt. Hierbij is het mogelijk om aan te geven dat meerdere levensfasen van toepassing zijn. In onderstaande tabel wordt per levensfase aangegeven wat het percentage is van de respondentengroep dat zich identificeert met de beschreven levensfase.

Levensfasen	Percentage	Gemiddelde leeftijd	SD	(N = 159)
<i>Startfase: Hierbij staat de vraag centraal: 'waar wil ik heen?' Je bent een starter op de arbeidsmarkt of iemand die switcht van baan.</i>	8,2%	28,75	8,37	13
<i>Ambitiefase: 'Daar wil ik heen!' Tijdens deze fase wil je veel leren. Je bent gemotiveerd en ambitieus.</i>	42,1%	33,96	7,66	67
<i>Combinatiefase: Tijdens deze fase ga je 'op zoek naar balans' tussen de eisen die gesteld worden door het werk en privéleven.</i>	62,3%	38,21	7,26	99
<i>Deskundigheidsfase: 'Zingeving' staat tijdens deze fase centraal. Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie.</i>	30,8%	45,10	7,03	49
<i>Landingsfase: 'Geleidelijke afbouw'. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om de laatste fase goed in te vullen.</i>	6,9%	51,64	7,35	11
	<i>Totaal</i> 150,3%	38,33	8,89	239

Tabel 5: Verdeling levensfasen

Van de 159 respondenten geeft 8,2% aan zich in de startfase te bevinden. Daarnaast identificeert 42,1% zich met de ambitiefase. De grootste groep respondenten bevindt zich in de combinatiefase (62,3%). 30,8% geeft aan zich te herkennen in de deskundigheidsfase. Een kleinere groep van 6,9% bevindt zich in de landingsfase. Het totale percentage komt op meer dan 100%. Hieruit blijkt dat een groot deel van de respondenten zich met meer dan één fase identificeert. 32% (N = 51) van de respondenten geeft aan dat twee fasen van toepassing zijn. Daarnaast is er een groep van 8% (N = 13) die zich met drie of meer fasen identificeert.

De uitspraak van respondent D tijdens een van de oriënterende interviews van dit onderzoek, sluit aan bij de bevindingen dat veel medewerkers zich identificeren met meerdere fasen: *'Ik heb zelf het idee dat ik jonger ben. Ik voel mij geen 50. Leeftijd zegt mij niks. Uhm het is het gevoel wat je hebt en of je lekker voelt. Ik heb een vrouw die is 7,5 jaar jonger. Daar merk je ook niks van. Alleen mijn haar is wat grijzer, bij wijze van spreken. Ik heb 2 dochters 1 in de pubertijd, die is 14. Ja dat is een fase. En ja ik heb in mijn werk al heel wat ontwikkeling doorgemaakt.'*

BESCHOUWING: Dat respondenten zich identificeren met meer dan één levensfase bevestigt het idee dat er niet van zelfsprekend uitgegaan kan worden van een lineair loopbaanmodel zoals van Levinson (1985) en Super (1980). In navolging van Leisink et al. (2010) is zichtbaar dat de gemiddelde leeftijd op loopt per levensfase. Hierbij is het opvallend dat het verschil tussen de gemiddelde leeftijden van medewerkers in twee opeenvolgende levensfasen, kleiner is dan de standaarddeviaties. Dit geldt niet voor de landingsfase. Het verschil in de gemiddelde leeftijd van de ambitiefase met de startfase is 5,21 jaar. De standaarddeviatie is 8,37 jaar. Op basis van deze gegevens kan worden gezegd dat er geen gelijk verdeelde leeftijdsklassen per levensfase zijn, maar dat deze elkaar overlappen. De uitspraak van respondent D sluit aan bij de bevindingen in het theoretisch kader. Meerdere onderzoekers stellen het bepalen van een levensfase op basis van kalenderleeftijd ter discussie. In hoofdstuk 7 wordt hier verder op ingegaan.

4.1.1. CONTROLEVRAGEN

Aan de hand van controlevragen is geanalyseerd of de levensfase waarmee de respondenten zich identificeren ook overeenkomt met de uitspraken die het meest op hen van toepassing zijn. De respondenten is vier keer een cluster met vijf stellingen voorgelegd waarbij de respondent is gevraagd om de stelling die het minst van toepassing is een cijfer 1 te geven en de uitspraak die het meest van toepassing het cijfer 5. De stellingen die zijn voorgelegd kunnen gezien worden als een operationalisering van de vijf levensfasen. De eerste stellingen van de vier clusters worden gezien als startfase, de tweede stellingen als ambitiefase en zo verder. Totaal is het mogelijk om maximaal 20 punten te scoren voor de vier stellingen die gezien kunnen worden als een fase. Het minimum is 4. In onderstaande tabel is weergegeven wat de gemiddelde score is voor de vier stellingen van de respondenten die zich identificeren met een bepaalde fase. Hierbij is zichtbaar dat de respondenten die zich identificeren met een bepaalde fase in alle gevallen hoger scoren op de vier stellingen dan de respondenten die zich niet identificeren met deze fase.

Levensfasen	Gemiddelde score voor operationalisering fase				
	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
Startfase	Ja: 12,56 Nee: 12,09				
Ambitiefase		Ja: 13,41 Nee: 12,66			
Combinatiefase			Ja: 13,90 Nee: 13,00		
Deskundigheidsfase				Ja: 14,29 Nee: 13,49	
Landingsfase					Ja: 10,70 Nee: 7,32

Tabel 6: Operationalisering levensfasen

Respondenten die zich identificeren met de startfase scoren niet significant hoger dan de respondenten die zich niet identificeren met de startfase op de stellingen die betrekking hebben op de startfase ($t(8,86) = 0,407$; $p = .694$). Dit geldt ook voor de ambitiefase ($t(109,29) = 1,33$; $p = .187$), combinatiefase ($98,26 - 1,62$; $p = .108$) en deskundigheidsfase ($78,2 - 1,45$; $p = .151$). De respondenten in de landingsfase verschillen echter significant van de respondenten die zich niet met de landingsfase identificeren ($t(120) = -3,11$; $p < .010$).

BESCHOUWING: Op basis van voorgaande resultaten kan worden gezegd dat de respondenten die zich identificeren met een levensfase ook hoger scoren op de stellingen die de operationalisering van deze fase betreffen. Er kan echter nog niet worden gezegd dat de operationalisering van deze fasen een goede weergave is van de vijf levensfasen. De verschillen tussen de gemiddelde scores zijn bij vier van de vijf levensfasen niet significant. Daarnaast is de gemiddelde score die de respondenten geven voor een cluster aanzienlijk lager dan het maximum van 20 punten dat de respondenten kunnen geven. Om te bepalen of de gehanteerde operationalisering van de vijf levensfasen correct is, zal meer onderzoek nodig zijn bij meerdere organisaties.

In de volgende paragrafen wordt aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijst antwoord gegeven op de deelvragen. Hierbij worden de levensfasen met elkaar vergeleken. In dit onderzoek wordt ervan uit gegaan dat als een respondent zich met een levensfase identificeert, deze in de analyse mee mag worden genomen voor die levensfase.

4.2. ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In de tweede paragraaf van de resultaten staan de arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase centraal. Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt er antwoord gegeven op de eerste praktijkdeelvraag: 'Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase?'

De paragraaf is als volgt opgebouwd. Eerst wordt een overzicht gegeven van de arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase. Vervolgens wordt er verder ingegaan op de arbeidsgerelateerde behoeften die als belangrijk zijn aangeduid. Hierbij wordt ook bekeken of er significante verschillen zichtbaar zijn tussen de levensfasen. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie waarbij de belangrijkste bevindingen worden gerapporteerd.

4.2.1. OVERZICHT ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In onderstaande tabel wordt per levensfase een ranking van de behoeften weergegeven. Hiervoor is gebruik gemaakt van de gemiddelde cijfers van de belangrijkheidsitems¹⁶. Bij de methodische verantwoording is aangegeven dat ervan wordt uitgegaan dat er sprake is van een behoefte in de levensfase indien de respondenten het bevraagde onderwerp hebben gewaardeerd met een cijfer hoger dan het gemiddelde van alle schalen met belangrijkheidsitems in die levensfase¹⁷. Deze gemiddelden zijn in de eerste rij in onderstaande tabel weergegeven. De arbeidsgerelateerde behoeften waar belang aan wordt gehecht, zijn dikgedrukt.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
	<i>Gemiddelde 3,97</i>	<i>Gemiddelde 4,03</i>	<i>Gemiddelde 3,996</i>	<i>Gemiddelde 3,98</i>	<i>Gemiddelde 3,64</i>
1	Zingeving (4,64)	Zingeving (4,36)	Werk & privé balans (4,41)	Zingeving (4,33)	Zingeving (4,36)
2	Uitdaging (4,56)	Kennisverrijking (4,29)	Zingeving (4,38)	Uitdaging (4,30) Autonomie (4,30)	Werk & privé balans (4,33)
3	Vakinhoud (4,33)	Uitdaging (4,26)	Autonomie (4,24)		Autonomie (4,27)
4	Kennisverrijking (4,22) Loopbaanontwikkeling (4,22)	Leidinggevende (4,25)	Kennisverrijking (4,23)	Leidinggevende (4,279)	Helpen van anderen (3,90)
5		Autonomie (4,23)	Leidinggevende	Werk & privé balans	Leidinggevende (3,79)

¹⁶ De homogeniteit van de schalen is eerder besproken in hoofdstuk drie (methodische verantwoording). De behoeften vakinhoud, professionaliteit, zingeving, erkenning en autonomie mogen niet als een schaal worden beschouwd. Er is voor gekozen om per onderwerp een item te kiezen die representatief staat voor dit onderwerp. Het gemiddelde voor dit item is in tabel 6 opgenomen. Deze gemiddelden worden in de analyses meegenomen om te bepalen wat het belang is van dit onderwerp.

¹⁷ Het gemiddelde waarvan wordt uitgegaan, verschilt per levensfase. Startfase: 3,97; Ambitiefase: 4,03; Combinatiefase: 3,996; Deskundigheidsfase: 3,98; Landingsfase 3,64. Zie bijlage H voor een verdere beschrijving.

			(4,195)	(4, 28)	
6	Autonomie (4,18)	Werk & privé balans (4,20)	Salaris (4,191)	Salaris (4,19)	Salaris (3,78)
7	Salaris (4,16)	Professionaliteit (4,18)	Uitdaging (4,18)	Kennisverrijking (4,17)	Prestatiegerichtheid (3,77)
8	Leidinggevende (4,15)	Salaris (4,16)	Vakinhoud (4,16)	Professionaliteit (4,13)	Uitdaging (3,73) Professionaliteit (3,73)
9	Prestatiegerichtheid (4,06)	Prestatiegerichtheid (4,14) Vakinhoud (4,14)	Professionaliteit (4,11)	Vakinhoud (4,07)	
10	Baanzekerheid (4,00)		Prestatiegerichtheid (4,02)	Erkenning (3,98)	Erkenning (3,70)
11	Werk & privé balans (3,97)	Sociale contacten (4,05)	Sociale contacten (3,92)	Sociale contacten (3,97)	Vakinhoud (3,64)
12	Sociale contacten (3,89) Professionaliteit (3,89)	Loopbaan-ontwikkeling (4,00)	Erkenning (3,91)	Prestatiegerichtheid (3,96)	Sociale contacten (3,43)
13		Baanzekerheid (3,84)	Loopbaan-ontwikkeling (3,86)	Helpen van anderen (3,95)	Baanzekerheid (3,40) en Kennisverrijking (3,40)
14	Erkenning (3,78)	Helpen van anderen (3,83)	Helpen van anderen (3,78)	Loopbaan-ontwikkeling (3,85)	
15	Helpen van anderen (3,74)	Erkenning (3,70)	Baanzekerheid (3,76)	Baanzekerheid (3,65)	Loopbaan-ontwikkeling (2,93)
16	Status (2,28)	Status (2,54)	Status (2,36)	Status (2,26)	Status (2,05)

Tabel 7: Ranking arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase

In voorgaande tabel is zichtbaar dat er zowel verschillen als overeenkomsten zijn tussen de levensfasen en het belang dat wordt gehecht aan de arbeidsgerelateerde behoeften. Ter illustratie en onderbouwing wordt in de verdere bespreking van de behoeften die als belangrijk zijn gekenmerkt gebruik gemaakt van grafische weergaven die de resultaten inzichtelijk maken en van citaten uit de oriënterende interviews¹⁸. In bijlage F zijn de grafische weergaven met de resultaten per levensfasen opgenomen van alle bevraagde items per onderwerp.

4.2.2. BESPREKING ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

AUTONOMIE

Op basis van de gemiddelde cijfers voor de behoefte 'autonomie', kan worden gezegd dat dit in alle levensfasen belangrijk wordt gevonden. Respondenten in de deskundigheidsfase waarden 'autonomie' met een gemiddelde van 4,30 het hoogst in vergelijking tot de andere fasen. Zij verschillen niet significant ($t(94,39) = 0,586$; $p = .559$) van de andere fasen wat betreft het belang dat zij hechten aan 'autonomie'. Respondenten in landingsfasen volgen met een gemiddelde van 4,27. De ambitie- en combinatiefase waarden 'autonomie' met respectievelijk een gemiddelde van 4,23 en 4,24. Het laagste gemiddelde wordt in de startfase gegeven met 4,18. De verschillen tussen de levensfasen zijn klein en er zijn dan ook geen significante verschillen zichtbaar.

Tijdens de oriënterende interviews geeft respondent E aan dat zelfstandigheid in het werk van belang is. Er moet echter ook afstemming plaatsvinden: 'Nou ja als je voor iedere stap die je zet goedkeuring moet vragen ja

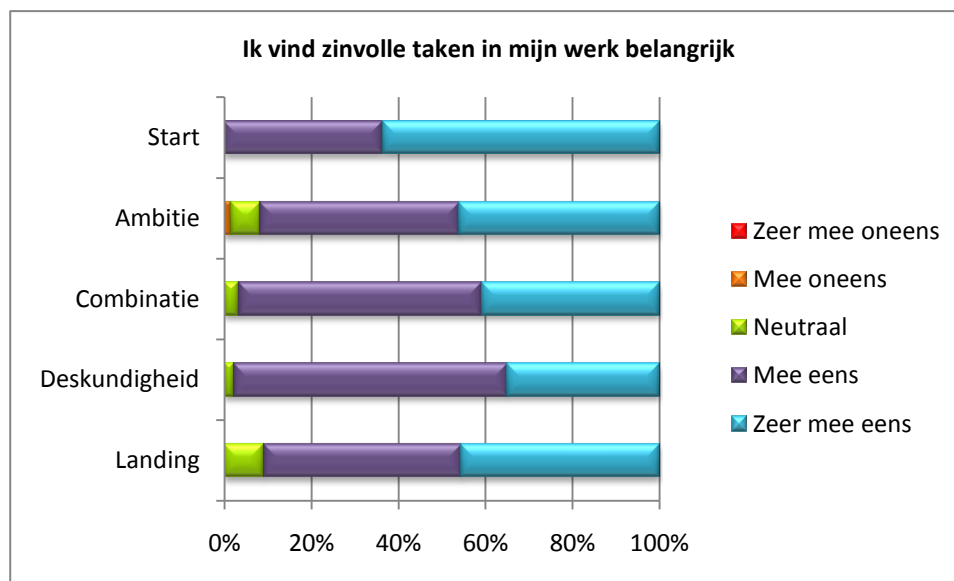
¹⁸ De behoefte status is in geen een van de levensfasen als belangrijk gekenmerkt. Deze behoefte wordt in de verdere bespreking niet mee genomen. In bijlage F zijn de items wel opgenomen.

dat wordt natuurlijk heel lastig. Een bepaalde manier van zelfstandigheid heb je echt wel nodig. Ik vind het wel heel belangrijk om afstemming te hebben. En dat ik dus wel binnen de lijnen blijf van Centric’.

BESCHOUWING: Voorgaande resultaten tonen aan dat in alle levensfasen belang wordt gehecht aan ‘autonomie’ en dat er geen significante verschillen zichtbaar zijn tussen de fasen. Uit resultaten van eerder onderzoek van Kalleberg & Loscocco (1983) komt naar voren dat oudere medewerkers in de loop der tijd minder belang hechten aan ‘autonomie’. Kooij (2010) en Wright & Hamilton (1978) geven daarentegen aan dat oudere medewerkers meer belang hechten aan ‘autonomie’. In de resultaten van dit onderzoek is dit echter niet aangetoond. In alle fasen wordt belang gehecht aan ‘autonomie’.

ZINGEVING

Respondenten in de startfase geven met een gemiddelde van 4,64 de hoogste waardering voor ‘zingeving’. De andere fasen scoren lager. In de deskundigheidsfase wordt een gemiddelde van 4,38 gegeven. Daarna volgen de ambitie- en landingsfase met beide een gemiddelde van 4,36. De laagste waardering wordt gegeven in de deskundigheidsfase met een gemiddelde van 4,33. In tabel 6 is inzichtelijk gemaakt dat ‘zingeving’ in alle fasen als belangrijk wordt gekenmerkt. In vier van de vijf fasen staat deze behoefte op de eerste plek. In onderstaande grafiek is zichtbaar dat medewerkers in alle levensfasen waarde hechten aan zinvolle taken. In de startfase is er een grote groep van 63,6% die de stelling met ‘zeer mee eens’ heeft aangegeven. Dit is aandeel is hoger dan in de andere fasen. De respondenten in de startfase verschillen echter niet significant ($t(12,43) = 1,69$; $p. 116$) van de andere fasen voor ‘zingeving’.



BESCHOUWING: Voorgaande resultaten tonen aan dat in alle levensfasen belang wordt gehecht aan ‘zingeving’ en dat er geen significante verschillen zichtbaar zijn tussen de fasen. Deze bevindingen sluiten aan bij eerdere resultaten van Prasad et al. (2007). Zij geven aan dat betekenisvol werk voor IT-medewerkers vaak leidt tot motivatie. Kooij (2010) en Stoffelsen & Diehl (2007) geven beiden aan dat de behoefte ‘zingeving’ op latere leeftijd belangrijk wordt. Dat in de deskundigheid- en landingsfase belang wordt gehecht aan ‘zingeving’, sluit hierop aan. Er vindt echter geen toename plaats met de leeftijd. Ook in de andere fasen wordt belang gehecht aan ‘zingeving’.

UITDAGING

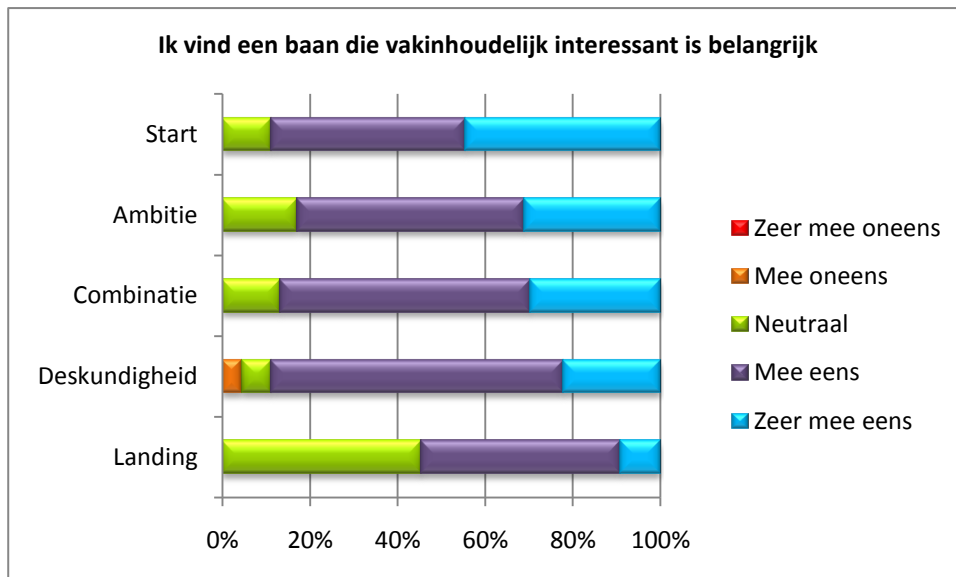
Op basis van de gemiddelde cijfers die zijn gegeven voor de behoefte 'uitdaging' kan worden gezegd dat in alle fasen belang wordt gehecht aan 'uitdaging'. Respondenten in de landingsfase waarderen 'uitdaging' met een gemiddelde van 3,73 het laagst in vergelijking tot de andere levensfasen. Zij verschillen significant ($t(10,92) = 2,53$; $p < .050$) van de andere fasen. De respondenten in de startfase hebben met een gemiddelde van 4,56 de hoogste waardering. De verschillen tussen de deskundigheidsfase, combinatiefase en ambitiefase zijn kleiner, respectievelijk geven zij een gemiddeld cijfer van 4,3; 4,18 en 4,26.

In de oriënterende interviews is de behoefte 'uitdaging' meerdere keren aan bod geweest. Respondent A geeft aan dat 'uitdaging' in het werk belangrijk is: *'Ja het is misschien een beetje standaard, maar genoeg uitdaging wil ik in mijn werk (...) A: Een uitdaging wat versta je daar dan onder? G: Ja uhh nou dat ik interessante projecten krijg. Ook weer zo'n algemene omschrijving. Waar je veel kunt leren. Projecten, ja leuke projecten'*. Respondent B geeft in een ander interview aan wat de behoefte 'uitdaging' voor hem inhoudt: *'De uitdaging om iets beter te maken, mensen hun werk beter kunnen doen en sneller. Voor mij is het vooral het logisch nadenken en het analytisch nadenken'*. Respondent C geeft aan dat 'uitdaging' belangrijk in het werk is: *'Ja uitdaging vind ik echt het allerbelangrijkste. Ik moet mij erin vast kunnen bijten. De uitdaging hebben om er helemaal mee los te kunnen gaan'*.

BESCHOUWING: In alle levensfasen wordt belang gehecht aan 'uitdaging'. De respondenten in landingsfase verschillen echter significant van de andere levensfasen. Zij hechten in verhouding tot de andere fasen minder belang aan 'uitdaging'. Dit komt overeen met de bevindingen van Kooij (2010); Loscocco & Kalleberg (1983) en Wright & Hamilton, 1978. Deze onderzoekers gaan ervan uit dat 'uitdaging' in de loop van de tijd minder belangrijk wordt. Prasad et al. (2007) geven specifiek voor IT-medewerkers aan dat 'uitdaging' in het werk van belang is. Professionals waarderen 'uitdaging' met een gemiddelde van 4,25. Dit is iets hoger dan de andere functiegroepen. Ondersteunend personeel geeft een gemiddelde waardering van 4,09 en het management 4,22. Deze verschillen zijn niet significant ($F = 0,870$; $df = 2,140$; $p = .421$).

VAKINHOUD

Onderstaande grafiek maakt inzichtelijk dat in alle levensfasen meer dan de helft van de respondenten een vakinhoudelijke baan belangrijk vindt. Ook op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat in alle levensfasen belang wordt gehecht aan 'vakinhoud'. In de startfase wordt een gemiddelde waardering van 4,33 gegeven. Daarna volgen de combinatie- en ambitiefase met respectievelijk 4,16 en 4,14. Respondenten in de deskundigheidsfase geven een waardering van gemiddeld 4,07. Het laagst scoren de respondenten in de landingsfase met 3,64. De respondenten in deze fasen hechten significant minder belang aan 'vakinhoud' dan de andere vier fasen ($t(11,83) = 2,43$; $p < .050$).



BESCHOUWING: Voorgaande bevindingen tonen aan dat in alle levensfasen belang wordt gehecht aan 'vakinhoud'. Respondenten in de landingfase verschillen echter significant van de andere fasen. In verhouding met de andere fasen waarderen zij 'vakinhoud' lager. Dat respondenten in de landingsfase belang hechten aan 'vakinhoud' komt niet overeen met eerdere resultaten van Kooij (2010). Zij geeft aan dat de behoefte aan interessante baaninhoud toeneemt met de leeftijd. In dit onderzoek is er echter geen toename zichtbaar. In de andere vier fasen wordt juist meer belang gehecht aan 'vakinhoud' dan in de landingsfase.

PRESTATIEGERICHTHEID

Op basis van de gemiddelde cijfers zoals weergegeven in tabel 7 kan worden gezegd dat aan 'prestatiegerichtheid' in vier van de vijf fasen belang wordt gehecht, behalve in de deskundigheidsfase. De hoogste gemiddelde waardering wordt gegeven in de ambitiefase met 4,14. Respondenten in de ambitiefase hechten significant ($t(127,98) = -2,27; p < .050$) meer belang aan 'prestatiegerichtheid' dan de andere levensfasen. De respondenten in de landingsfase geven met een gemiddeld cijfer van 3,77 de laagste waardering. Iets hoger scoren de respondenten in de deskundigheidsfase met een gemiddelde van 3,96. Daarna volgen de combinatie- en startfase met respectievelijk 4,02 en 4,06.

Respondent D benoemt tijdens het interview dat hij het belangrijk vindt om goede resultaten te behalen in het werk: *'Dat je iets af kunt ronden. Trots zijn op de resultaten. Je maakt je afspraken en dat je die na kunt komen. Daarom pas ik ook goed in de detachering. Als je in huis werkt dan is het minder belangrijk om goed te slagen. En als je bij een klant zit ja dan presenteert je Centric daar. En dat je een goed gevoel achterlaat. En dat je dus juist ook omdat je bij een klant zit, een ander gevoel krijgt en minder gemakkelijk nee zegt. Want je wordt er eerder op afgerekend misschien'.*

BESCHOUWING: Dat respondenten in de ambitiefase significant meer belang hechten aan 'prestatiegerichtheid' komt overeen met de eerdere bevindingen van Werkum & van Breevaart (2008). Zij geven aan dat twintigers en dertigers 'prestatiegericht' zijn. Prasad et al. (2007) geven aan dat over het algemeen het behalen van 'prestaties' voor IT-medewerkers van belang is. In dit onderzoek komt echter naar voren dat de respondenten in de deskundigheidsfase minder belang hechten aan 'prestatiegerichtheid'. Op basis van de gegevens in tabel 7 is vastgesteld dat zij deze behoefte lager waarderen dan het gemiddelde belang voor de verschillende behoeften. Tussen de verschillende functiegroepen zijn echter geen significante verschillen ($F=0,870; df=2,140; p .421$) zichtbaar die aantonen dat IT-medewerkers meer belang hechten aan het behalen van 'prestaties' dan andere groepen medewerkers. Ondersteunend personeel geeft met een

gemiddelde waardering van 4,15 zelfs een hogere waardering dan de professionals met een gemiddelde van 3,99. Het management waardeert 'prestatiegerichtheid' met een gemiddelde van 3,94.

PROFESSIONALITEIT

Respondenten in vier van de vijf levensfasen hechten belang aan 'professionaliteit'. Alleen in de startfase wordt dit niet als belangrijk gekenmerkt. Respondenten in de ambitiefase scoren met een gemiddelde van 4,18 het hoogst. Daarna volgt de deskundigheidsfase met 4,13. De respondenten in de combinatiefase geven een gemiddelde van 4,11. Lager scoren de start- en landingsfase met respectievelijk een gemiddelde van 3,89 en 3,73. De afwijkende waarde van de landingsfase ten opzichte van de andere fasen is een significant verschil ($t(138) = 2,25; p < .050$).

BESCHOUWING: Dat respondenten in vier van de vijf levensfasen belang hechten aan 'professionaliteit' sluiten aan bij de bevindingen van de oriënterende interviews, waarbij door respondenten in verschillende levensfasen werd aangegeven dat dit belangrijk is. Opvallend is dat de respondenten in de startfaseminder belang hechten aan 'professionaliteit', maar de respondenten in de landingsfase wel. Terwijl de gemiddelde waardering voor 'professionaliteit' in de startfase hoger is van in de landingsfase. Dit kan verklaard worden door de methode die in dit onderzoek is toegepast om te bepalen aan welke behoeften belang wordt gehecht. In de startfase wordt uitgegaan van een behoefte indien het gemiddelde hoger is dan 3,97 en in de landingsfase 3,64.

SALARIS

De behoefte 'salaris' wordt in alle levensfasen als belangrijk gekenmerkt. De respondenten in de combinatie- en deskundigheidsfase waarderen 'salaris' het hoogst met een gemiddelde van 4,19. In de start- en ambitiefase wordt een iets lager gemiddelde gegeven van 4,16. In de landingsfase geven de medewerkers een gemiddelde van 3,78. Het gemiddelde cijfer van de respondenten in de landingfase verschilt significant van de andere levensfasen ($t(11,94) = 3,04; p < .010$). Zij hechten in verhouding tot de andere fasen minder belang aan 'salaris'.

Tijdens het oriënterende interview geeft respondent B aan dat 'salaris' van belang is maar dat dit in de toekomst nog meer wordt. *'Ik denk dat je naar je salaris gaat kijken van ja als je genoeg uitdaging hebt, dan let je er minder op. Minder, maar nog steeds wel. Ik vind het wel belangrijk, maar op dit moment nog niet heel erg, maar dat gaat het denk ik wel steeds meer worden in de toekomst, vanwege de zekerheid die je dan wilt hebben'.*

BESCHOUWING: Op basis van voorgaande resultaten kan worden gezegd dat in alle fasen belang wordt gehecht aan de behoefte 'salaris'. Echter in de landingsfase waarderen de respondenten 'salaris' in vergelijking tot de andere fasen significant lager. Dit sluit aan bij de bevindingen van Janson & Martin (1982) en Kooij (2010). Zij gaan ervan uit dat het belang dat gehecht wordt aan 'salaris' afneemt met leeftijd. Dit kan worden verklaard doordat ouderen vaak al goed betaalde functies hebben (Janson & Martin, 1982). Hierbij is echter wel opvallend dat respondenten in de deskundigheidsfase het belang aan 'salaris' het hoogst waarderen in vergelijking tot de andere fasen.

Dat extrinsieke beloningen, zoals salaris, de primaire factoren zijn die mensen motiveren in het werk kan op basis van bovenstaande resultaten word ontkracht. In de ranking van de behoeften staat 'salaris' variërend van plaatst zes tot en met acht. Dit betekent wel dat er belang aan wordt gehecht.

SOCIALE CONTACTEN

Respondenten in de landingfase verschillen significant ($t(11,12) = 3,22; p < .010$) van de andere fasen wat betreft het belang dat wordt gehecht aan 'sociale contacten'. Dit is ook zichtbaar bij de gemiddelde cijfers die per levensfase zijn gegeven. De respondenten in de landingsfase waarden 'sociale contacten' met een gemiddelde van 3,43 het laagst ten opzichte van de anderen fasen. De starters waarden deze behoefte met een gemiddelde van 3,89. In de combinatie- en deskundigheidsfase wordt 'sociale contacten' met een respectievelijk een gemiddelde van 3,92 en 3,97 gewaardeerd. Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat voor de respondenten in de ambitiefase 'sociale contacten' van belang zijn. Zij scoren een gemiddelde van 4,05.

Het eerste item wat betrekking heeft op 'sociale contacten' is 'gezelligheid op het werk'. In onderstaande grafiek is zichtbaar dat dit in alle levensfasen belangrijk is. Meer dan 80% in elke fase heeft de stelling met 'mee eens' of 'zeer mee eens' beantwoord. Daarnaast is een klein verschil van de landingsfase ten opzichte van de andere fasen. In deze fase wordt door een groter aantal respondenten de stelling met 'neutraal' aangegeven dan in de andere vier fasen.



BESCHOUWING: Respondenten in de ambitiefase hechten belang aan de behoefte 'sociale contacten'. In de andere fasen wordt minder belang gehecht aan de behoefte 'sociale contacten'. Zij waarden deze behoefte lager dan het gemiddelde belang voor de verschillende behoeften. Respondenten in de landingfase verschillen zelfs significant van de andere fasen wat betreft het belang dat wordt gehecht aan 'sociale contacten'. Dit sluit niet aan bij de bevindingen van Kooij (2010). Zij geeft aan dat motieven gerelateerd aan sociale interacties over het algemeen niet veranderen met leeftijd.

LEIDINGGEVENDE

In elke levensfase wordt belang gehecht aan de 'leidinggevende'. De hoogste waardering wordt gegeven in de deskundigheidsfase met een gemiddelde van 4,28. De ambitiefase volgt met een gemiddelde van 4,25. De respondenten in de combinatiefase volgen daarna met een 4,20 en de startfase met 4,15. De respondenten in de landingsfase waarden de behoefte 'leidinggevende' echter aanzienlijk lager met een gemiddelde van 3,79. Respondenten in deze fase verschillen significant ($t(11,43) = 2,67; p < .050$) van de andere fasen.

Respondent C geeft tijdens het interview aan dat het contact met de 'leidinggevende' belangrijk is: *'Leidinggevende moet mij steunen en soms juist ook wel op andere gedachte brengen. (...) Wat je zegt en doet moet hetzelfde zijn. Is eigenlijk al wat ik eerder zei. Dat ze eerlijk moeten zijn. Je leidinggevende moet je ook coachen, zorgen dat je beter wordt. (...) De vinger op de zere plek leggen en jou helpen om daar mee om te gaan dat vind ik belangrijk van je leidinggevende.'*

BESCHOUWING: Op basis van voorgaande bevinding kan worden gesteld dat in alle fasen belang wordt gehecht aan de 'leidinggevende'. In de theoretische bespreking is ook aangegeven dat voor starters de relatie met de 'leidinggevende' cruciaal is (Sturges & Guest, 2001). Voor oudere medewerkers geldt dat de 'leidinggevende' effect heeft op het behoud van oudere medewerkers Leisink et al. (2004).

ERKENNING

Op basis van de gemiddelde cijfers in tabel 7 is vastgesteld dat de respondenten in de deskundigheids- en landingsfase belang hechten aan 'erkenning'. Respondenten in de ambitiefase verschillen significant ($t(104,06) = 2,17; p < .050$) van de andere levensfasen wat betreft de behoefte 'erkenning'. Dit is ook zichtbaar bij de gemiddelde cijfers voor de behoefte 'erkenning'. Respondenten in de ambitie- en landingsfase waarderen met een gemiddelde van 3,70 het laagst. De start- en combinatiefase waarderen respectievelijk een gemiddelde van 3,78 en 3,91. Het hoogste gemiddelde wordt in de deskundigheidsfase gegeven met 3,98.

BESCHOUWING: Op basis van de gemiddelde cijfers die zijn gegeven voor de behoefte 'erkenning' is vastgesteld dat respondenten in de deskundigheids- en landingsfase belang hechten aan 'erkenning'. Dit is verrassend, aangezien Kooij (2010) ervan uitgaat dat de behoefte 'erkenning' afneemt met leeftijd.

HELPEN VAN ANDEREN

In tabel 7 is inzichtelijk gemaakt dat voor de respondenten in de landingsfase de 'helpen van anderen' belangrijk is. Voor de andere vier fasen geldt dat zij 'helpen van anderen' lager waarderen dan het gemiddelde van alle behoeften in deze fasen. De respondenten in de deskundigheidsfase waarderen met een gemiddelde van 3,95 hoger dan de andere levensfasen. Dit verschil is echter niet significant ($t(93,21) = 1,61; p .110$). In de landingsfase waarderen de respondenten voor de behoefte 'helpen van anderen' een gemiddelde van 3,90. Met een iets lager gemiddelde van 3,83 volgt de ambitiefase. Daarna volgt de combinatiefase met 3,79 en de startfase met 3,74.

Respondent D geeft aan hij het leuk vindt om mensen te sturen. *'Mensen te vormen en te sturen zodat ze zelf. Het klinkt zo beladen, dat ze richting mijn niveau groeien. (...) Hoe ze moeten werken en hoe ze het goed moeten doen en hoe ze de klant tevreden kunnen houden. (...) Maar als het kan, vind ik het leuk om mensen bij te sturen etc. En ik denk ook wel dat dit een beetje hoort bij de fase. Dat doe ik ook bij het opvoeden van kinderen eigenlijk.'*

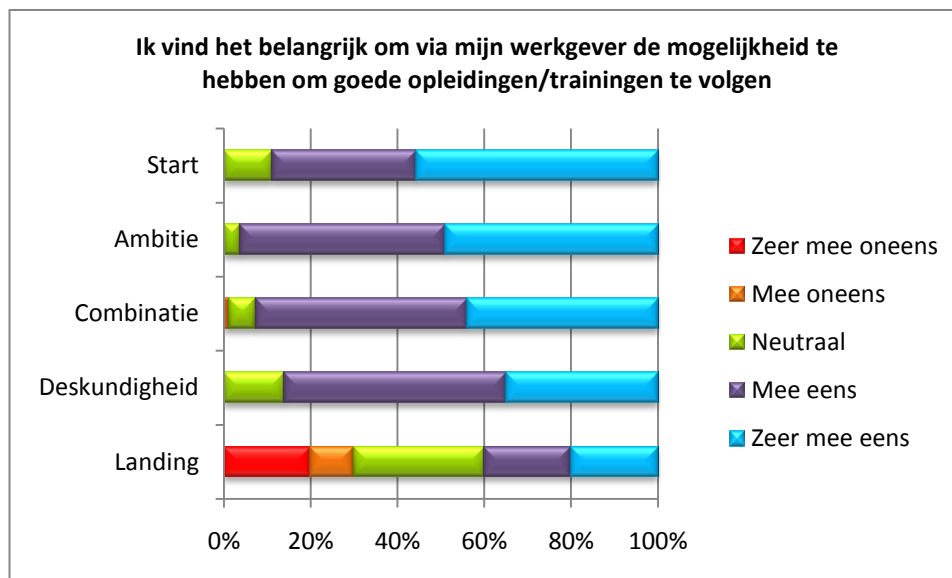
BESCHOUWING: Voorgaande resultaten tonen aan dat in landingsfase belang wordt gehecht aan 'helpen van anderen'. Er zijn echter geen significante verschillen zichtbaar tussen de fasen. Deze bevindingen sluiten aan bij de resultaten van eerder onderzoek van Kooij (2010). Zij geeft aan dat het sociale motief 'helpen van anderen' toeneemt met de leeftijd.

KENNISVERRIJKING

De respondenten in de landingsfase waarderen in vergelijking tot de andere fasen 'kennisverrijking' het laagst met een gemiddelde van 3,4. In de deskundigheidsfase wordt een gemiddelde van 4,17 gegeven voor de items

van 'kennisverrijking'. In de start- en combinatiefase ligt dit iets hoger met respectievelijk 4,22 en 4,23. Het hoogste gemiddelde wordt gegeven in de ambitiefase (4,29). Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat 'kennisverrijking' voor de respondenten in de landingsfase minder van belang is, omdat deze behoefte lager scoort dan het gemiddelde van alle behoeften in deze fasen. Respondenten in de landingsfase verschillen significant ($t(128) = 5,06; p < .001$) van de andere fasen wat betreft de behoefte 'kennisverrijking'.

Onderstaande grafiek maakt inzichtelijk dat voor de eerste vier fasen het van belang is om 'opleidingen' te mogen volgen, meer dan de helft van de respondenten heeft de stelling met 'mee eens' of 'zeer mee eens' beantwoordt. Het aandeel respondenten in de landingsfase dat belang hecht aan het volgen van 'opleidingen' ligt veel lager met 40%. Daarnaast is zichtbaar dat in de landingsfase een groep van 30% de mogelijkheid om opleidingen te volgen onbelangrijk vindt.



Respondent E geeft tijdens het interview aan dat het van belang is om bij te blijven op het vakgebied: *'Bijblijven op het vakgebied vind ik heel belangrijk. Uhh hoe ontwikkelt het vak zich en hoe sta je daar in. En dat vertalen naar je werk'*.

BESCHOUWING: Dat de respondenten in de deskundigheid- en landingsfase de laagste waardering geven voor 'kennisverrijking' sluit aan bij de bevindingen van Kooij (2010). Zij gaat ervan uit dat groeimotieven afnemen met leeftijd. Prasad et al. (2007) gaan ervan uit dat voor IT-medewerkers het behalen van groei over het algemeen van belang is. Dit geldt in dit onderzoek niet voor de respondenten in de landingsfase. Tussen de verschillende functiegroepen zijn geen significante ($F = 0,806; df = 2,127; p .449$) verschillen zichtbaar die ondersteunen dat de professionals (gemiddelde 4,21) meer belang hechten aan groei dan het ondersteunend personeel (gemiddelde 4,05) en het management (gemiddelde 4,27).

LOOPBAANONTWIKKELING

De cijfers die gemiddeld zijn gegeven voor 'loopbaanontwikkeling' zijn zeer divers wanneer naar de verschillende fasen wordt bekeken. Respondenten in de startfase geven de hoogste waardering met een gemiddelde van 4,22. Daarna volgt de ambitiefase met een gemiddelde van een 4. Het verschil tussen de combinatie- en deskundigheidsfase is zeer klein. In deze fase scoren de respondenten respectievelijk een gemiddelde van 3,86 en 3,85. Het gemiddelde van de landingsfase ligt lager met 2,93. Uit de tabel 7 met de gemiddelde cijfers blijkt dat respondenten in de startfase 'loopbaanontwikkeling' als belangrijk kenmerken. Dit wil zeggen dat deze behoefte hoger scoort dan het gemiddelde belang dat aan verschillende behoeften wordt toegekend. In de andere fasen wordt aan de behoefte 'loopbaanontwikkeling' minder belang gehecht, omdat

zij dit lager waarderen dan het gemiddelde belang van alle behoeften in deze fasen. Op basis van de t-toets kan worden gezegd dat de respondenten in de landingfase significant verschillen van de andere fasen wat betreft de behoefte 'loopbaanontwikkeling' ($t(126) = 5,40$; $p < .001$). Zij hechten minder belang aan 'loopbaanontwikkeling'. De startfase en de ambitiefase hechten daarentegen significant meer belang aan 'loopbaanontwikkeling' ($t(10,49) = -2,68$; $p < .050$; $t(126) = -2,67$; $p < .010$).

Respondent A geeft tijdens het interview aan dat het belangrijk is om zich breder te kunnen ontwikkelen: *'Ook vind ik het belangrijk dat ik nog veel kan leren en ervaring op kan doen. Ik zie bijvoorbeeld ook bij anderen dat die zich meer richten op een onderdeel. En wat ik juist het leuke vind is dat ik breed ingezet kan worden. Maar ook bij veel klanten nog. Omdat je dan ook veel meer zicht krijgt, van goh wat vind ik echt leuk. En wat daarbij ook belangrijk is dat je niet heel erg lang bij een project wordt ingezet. Op zich wel heel belangrijk. En daar moet je ook de kans voor krijgen.'*

BESCHOUWING: Dat respondenten in de ambitiefase minder belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling' is verrassend. Eerder onderzoek van Warr (2008) sluit niet aan op deze bevindingen. Warr (2008) geeft aan dat promotie belangrijk is voor jonge medewerkers. Hierbij is het wel van belang om aan te geven dat 'loopbaanontwikkeling' in de ambitiefase op de 12^{de} plaats staat in de ranking van de behoeften. Hiermee valt het net buiten de behoeften die als belangrijk zijn gekenmerkt. Dat respondenten in de startfase wel belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling' sluit hierbij aan. In de landingsfase wordt minder belang gehecht aan 'loopbaanontwikkeling' dit sluit aan bij de bevindingen van Kooij (2010). Zij gaat ervan uit dat motieven gerelateerd aan promotie afnemen met leeftijd.

BAANZEKERHEID

Voor de items die onder 'baanzekerheid' vallen, geven de respondenten in de startfase een gemiddeld cijfer van 4. Respondenten in de ambitiefase geven een gemiddelde van 3,84. Iets lager waarderen de respondenten in de combinatie- en deskundigheidsfase 'baanzekerheid' met respectievelijk een 3,76 en 3,65. Het laagste gemiddelde wordt door de respondenten in de landingsfase gegeven (3,4). Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat alleen de respondenten in de startfase belang hechten aan 'baanzekerheid', omdat deze behoefte een hogere waardering heeft dan het gemiddelde van alle behoeften in deze fasen.

Respondent E geeft aan dat het van belang is om niet het gevoel te hebben dat je je baan kunt verliezen: *'Nou dat ik niet het gevoel heb dat ik voortdurend op de tocht sta of je baan dat vind ik wel belangrijk ja. Niet dat ik bang ben dat ik elders niet aan de slag kom, maar uhh het is meer ik kies ervoor om hier te blijven. En ik wil niet de druk hebben dat ik voortdurend om mij heen moet kijken of aan het solliciteren ben.'*

BESCHOUWING: Dat de respondenten in de startfase belang hechten aan 'baanzekerheid' komt niet overeen met eerdere bevindingen. Mir et al (2002) geven aan dat onder jongeren 'baanzekerheid' minder aanwezig is dan bij ouderen. Ook andere onderzoekers Loscocco & Kalleberg (1988), Warr (2008) en Wright & Hamilton (1978) gaan ervan uit dat oudere medewerkers meer belang hechten aan 'baanzekerheid'.

WERK & PRIVÉ BALANS

Respondenten in de combinatiefase verschillen significant ($t(93) = -2,96$; $p < .010$) van de andere fasen wat betreft de behoefte 'werk & privé balans'. Dit is ook zichtbaar bij de gemiddelde cijfers die per levensfase zijn gegeven. De respondenten in de combinatiefase geven de hoogste waardering met een gemiddelde van 4,41. Daarna volgt de landingsfase met een gemiddelde van 4,33. Iets lager scoren de respondenten in de deskundigheidsfase (4,28). De respondenten in de ambitiefase hebben op de items een gemiddelde van 4,20 gescoord. Het laagste gemiddelde voor 'werk & privé balans' is de startfase met 3,97. In tabel 7 is inzichtelijk gemaakt dat respondenten in alle levensfasen belang hechten aan de 'werk & privé balans'.

Respondent B geeft aan dat het belangrijk is om flexibele werktijden te hanteren: *‘Maar wat ik daarbij wel belangrijk vind, is dat je flexibele werktijden hebt. Dat je mag zeggen van tussen half 8 en 9 begin ik. En dat je de ene dag 7 uur kan werken en de andere bijvoorbeeld weer 9 uur. Dat je dat op die manier het compenseert. En dat als je een keer verslaapt dat dat niet heel erg is. Dat daar niet te strikt op gelet wordt. Maar je zorgt natuurlijk zelf voor de eerlijke indeling.’*

Respondent B geeft aan dat een korte reistijd mooi meegenomen is. *‘Leuk als je binnen uurtje van je werk woont. Ik heb bijvoorbeeld een project gehad dat was vijf kwartier rijden. Ja en nu had ik een project dat was een kwartiertje fietsen. Maar ja of dat echt een behoefte is. Een uur is volgens mij het maximum. Maar ja of je daarvan uit kunt gaan in de detachering. Het is natuurlijk gewoon wel heel mooi meegenomen.’* Respondent E geeft daarentegen aan dat reistijd erg belangrijk is: *‘Ik vind de reisafstand, de inhoud van het werk, het woon-werkverkeer vind ik heel belangrijk. Als ik een baan zou nemen in Eindhoven dus een uur heen en terug vanuit Utrecht. Ja daar heb ik niet zoveel zin in.’*

BESCHOUWING: Dat respondenten in de combinatiefase meer belang hechten aan de behoefte ‘werk & privé balans’ sluit aan bij de gedachte van Stoffelsen & Diehl (2007). Zij geven aan dat in de spitsuurfase evenwicht gezocht moet worden tussen de eisen die gesteld worden door het werk en door het privéleven. Dat ook in de fasen belang wordt gehecht aan ‘werk & privé balans’ sluit aan bij de bevindingen van eerder onderzoek die zijn besproken in het theoretisch kader. In elke levensfase wordt geprobeerd balans te vinden tussen werk en privé. Dit is van belang omdat blijkt dat niet alleen werk invloed heeft op iemands privé-leven, maar ook vice versa (Demerouti et al., 2004; in Nauta et al., 2010).

4.2.3. CONCLUSIE

In voorgaande paragraaf zijn de arbeidsgerelateerde behoeften besproken die als belangrijk zijn gekenmerkt. Hierdoor is het mogelijk om antwoord te geven op de vraag; *‘Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase?’*

In onderstaande tabel wordt per levensfase een overzicht gegeven van de behoeften die als belangrijk zijn aangeduid. De behoefte die bovenaan in de tabel is genoteerd, heeft de hoogste waardering van de respondenten ontvangen in de desbetreffende levensfase.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Zingeving	Zingeving	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving
2	Uitdaging	Kennisverrijking	Zingeving	Uitdaging	Werk & privé balans
3	Vakinhoud	Uitdaging	Autonomie	Autonomie	Autonomie
4	Kennisverrijking	Leidinggevende	Kennisverrijking	Leidinggevende	Helpen van anderen
5	Loopbaan-ontwikkeling	Autonomie	Leidinggevende	Werk & privé balans	Leidinggevende
6	Autonomie	Werk & privé balans	Salaris	Salaris	Salaris
7	Salaris	Professionaliteit	Uitdaging	Kennisverrijking	Prestatiegerichtheid
8	Leidinggevende	Salaris	Vakinhoud	Professionaliteit	Uitdaging
9	Prestatiegerichtheid	Prestatiegerichtheid	Professionaliteit	Vakinhoud	Professionaliteit
10	Baanzekerheid	Vakinhoud	Prestatiegerichtheid	Erkenning	Erkenning
11	Werk & privé balans	Sociale contacten			Vakinhoud

Tabel 8: Belangrijkste arbeidsgerelateerde behoeften

De gegevens in bovenstaande tabel tonen aan dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn wat betreft de arbeidsgerelateerde behoeften tussen de levensfasen.

Sommige behoeften worden in meerdere fasen als belangrijk aangeduid en andere worden slechts in een of twee fasen als belangrijk gekenmerkt. In alle fasen worden de behoeften ‘vakinhoud’, ‘zingeving’, ‘uitdaging’,

‘autonomie’, ‘salaris’, ‘leidinggevende’ en ‘balans’ als belangrijk aangeduid. Daarnaast worden ‘kennisverrijking’, ‘prestatiegerichtheid’ en ‘professionaliteit’ in vier fasen als belangrijk benoemd. In twee levensfasen is de behoefte ‘erkenning’ als belangrijk aangeduid. Daarnaast zijn er ook enkele behoeften waaraan in één fase belang wordt gehecht, namelijk; ‘loopbaanontwikkeling’, ‘baanzekerheid’, ‘helpen van anderen’ en ‘sociale contacten’.

Bovenstaande tabel maakt ook inzichtelijk dat levensfasen verschillen in de waardering die wordt gegeven voor bepaalde behoeften. Een voorbeeld hiervan is dat de ‘werk & privé balans’ voor de respondenten in de combinatiefase de behoefte is waar het meeste belang aan wordt gehecht. In de andere fasen wordt hier ook belang aan gehecht, maar staat deze lager in de ranking van de behoeften. Ook is opvallend dat de respondenten in de landingfase vaak significant afwijken van de andere levensfasen wat betreft het belang dat zij hechten aan bepaalde behoeften. Dit toont aan dat respondenten in de landingsfase qua waardering voor de behoeften verschillen van de andere fasen. Voorgaande bevindingen sluiten aan bij de aanname dat er verschillen zijn tussen de levensfasen en de behoeften die zij hebben. Op basis van de theoretische bespreking is verondersteld dat de arbeidsgelateerde behoeften die medewerkers hebben, kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarmee de medewerker zich identificeert. In de discussie (hoofdstuk 7) wordt uitgebreider ingegaan op deze aanname.

4.3. ONVOORZIENE ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In deze derde paragraaf wordt ingegaan op de tevredenheid over de arbeidsgelateerde behoeften door aan te geven in welke behoeften de respondenten onvoldoende worden voorzien. Aan de hand van de onderzoeksresultaten wordt er antwoord gegeven op de tweede praktijkdeelvraag: ‘Wat zijn de arbeidsgelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase waar onvoldoende in wordt voorzien?’

Deze paragraaf begint net zoals voorgaande paragraaf met een overzicht van de arbeidsgelateerde behoeften. De cijfers hebben betrekking op de tevredenheid over de behoeften. Daarna wordt er een verdere uitwerking gegeven van de arbeidsgelateerde behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie. Waarbij de belangrijkste bevindingen worden gerapporteerd.

4.3.1. OVERZICHT TEVREDENHEID ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In onderstaande tabel wordt per levensfase een ranking over de tevredenheid van de behoeften weergegeven. Het gaat hierbij om de gemiddelde cijfers die zijn berekend voor de tevredenheiditems van de behoeften.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Baanzekerheid (3,78)	Prestatiegerichtheid (3,89)	Prestatiegerichtheid (3,79)	Autonomie (3,89)	Prestatiegerichtheid (3,77)
2	Vakinhoud (3,89)	Vakinhoud (3,84)	Vakinhoud (3,78)	Vakinhoud (3,87)	Vakinhoud (3,73)
3	Leidinggevende (3,64)	Leidinggevende (3,799)	Autonomie (3,77)	Zingeving (3,85)	Autonomie (3,64)
4	Erkenning (3,61)	Zingeving (3,77) Autonomie (3,77)	Zingeving (3,69) Leidinggevende (3,69)	Prestatiegerichtheid (3,79)	Zingeving (3,55)
5	Sociale contacten (3,58)			Leidinggevende (3,72)	Sociale contacten (3,45)
6	Prestatiegerichtheid (3,56)	Erkenning (3,74)	Erkenning (3,68)	Erkenning (3,63)	Erkenning (3,40)
7	Zingeving (3,55) Autonomie (3,55)	Sociale contacten (3,73)	Sociale contacten (3,58)	Uitdaging (3,61)	Werk & privé balans (3,21)
8		Baanzekerheid (3,65)	Baanzekerheid (3,51)	Sociale contacten (3,59)	Leidinggevende (3,16)

9	Uitdaging (3,28)	Uitdaging (3,60)	Uitdaging (3,46)	Helpen van anderen (3,55)	Baanzekerheid (3,15)
10	Kennisverrijking (3,24)	Helpen van anderen (3,36)	Helpen van anderen (3,44)	Baanzekerheid (3,50)	Uitdaging (3,14)
11	Werk & privé balans (3,236)	Professionaliteit (3,34)	Werk & privé balans (3,25)	Professionaliteit (3,38)	Professionaliteit (3,09)
12	Helpen van anderen (3,22)	Kennisverrijking (3,33)	Professionaliteit (3,19)	Werk & privé balans (3,36)	Helpen van anderen (3,07)
13	Loopbaan-ontwikkeling (3,07)	Werk & privé balans (3,28)	Kennisverrijking (3,15)	Kennisverrijking (3,27)	Kennisverrijking (2,96)
14	Professionaliteit (3,00)	Loopbaan-ontwikkeling (3,15)	Loopbaan-ontwikkeling (3,03)	Loopbaan-ontwikkeling (3,03)	Salaris (2,95)
15	Salaris (2,93)	Salaris (2,77)	Salaris (2,75)	Salaris (2,796)	Loopbaan-ontwikkeling (2,67)
16	Status (2,22)	Status (2,46)	Status (2,36)	Status (2,63)	Status (2,23)

Tabel 9: Tevredenheid arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase

Bovenstaande tabel toont aan dat de respondenten in alle levensfasen over het algemeen tevreden zijn over de arbeidsgerelateerde behoeften. Wanneer de respondenten de behoeften met een gemiddelde van 3,00 of hoger waarderen mag ervan worden uitgegaan dat zij 'tevreden' zijn. Op basis van deze redenering kan worden gezegd dat de respondenten in alle fasen niet tevreden zijn over 'salaris' en 'status'. De landingsfase is echter een uitzondering. In deze fase worden de behoeften 'kennisverrijking' en 'loopbaanontwikkeling' ook aangeduid met een gemiddelde lager dan 3,00. Daarnaast zijn er ook enkele arbeidsgerelateerde behoeften per levensfasen die net voldoende scores zoals 'professionaliteit' in de startfase en 'loopbaanontwikkeling' in de combinatie- en deskundigheidsfase.

4.3.2. PRIORITEITENMATRIX

In tabel 9 is vastgesteld wat de tevredenheid is per levensfase over de diverse arbeidsgerelateerde behoeften. Om uiteindelijk de levensfasen te kunnen vergelijken over de behoeften waar onvoldoende per levensfase in wordt voorzien, wordt per levensfase de gemiddelde cijfers van de belangrijkheidsitems en tevredenheidsitems met elkaar vergeleken. Indien dit verschil groter is dan het gemiddelde verschil tussen alle items wordt ervan uitgegaan dat er onvoldoende wordt voorzien in de behoefte¹⁹. Deze stap heeft een overzicht opgeleverd met de behoeften waar de respondenten in de desbetreffende levensfase voldoende en onvoldoende in worden voorzien. In onderstaande tabellen wordt dit per levensfase gepresenteerd. De gehele uitwerking is opgenomen in bijlage H.

STARTFASE

	Tevredenheid	
Belangrijkheid	Hoog	Laag
Hoog	Leidinggevende Prestatiegericht Vakinhoud Baanzekerheid	Uitdaging Salaris Loopbaanontwikkeling Zingeving Kennisverrijking Werk & privé balans Autonomie
Laag	Helpen van anderen Sociale contacten Erkenning Status	Professionaliteit

¹⁹ Het gemiddelde verschil waarvan wordt uitgegaan is per levensfase vastgesteld. Startfase: 0,57; Ambitiefase: 0,56; Combinatiefase: 0,61; Deskundigheidsfase: 0,50; Landingsfase 0,42. Zie bijlage H voor een verdere beschrijving.

AMBITIEFASE

	Tevredenheid	
Belangrijkheid	Hoog	Laag
Hoog	Autonomie Leidinggevende Sociale contacten Vakinhoud Prestatiegerichtheid	Salaris Kennisverrijking Werk & privé balans Professionaliteit Uitdaging Zingeving
Laag	Helpen van anderen Baanzekerheid Erkenning Status	Loopbaanontwikkeling

COMBINATIEFASE

	Tevredenheid	
Belangrijkheid	Hoog	Laag
Hoog	Leidinggevende Autonomie Vakinhoud Prestatiegerichtheid	Salaris Kennisverrijking Werk & privé balans Professionaliteit Uitdaging Zingeving
Laag	Helpen van anderen Sociale contacten Baanzekerheid Erkenning Status	Loopbaanontwikkeling

DESKUNDIGHEIDSFASE

	Tevredenheid	
Belangrijkheid	Hoog	Laag
Hoog	Zingeving Autonomie Sociale contacten Erkenning Vakinhoud	Salaris Werk & privé balans Kennisverrijking Professionaliteit Uitdaging Leidinggevende
Laag	Helpen van anderen Baanzekerheid Prestatiegerichtheid Status	Loopbaanontwikkeling

LANDINGSFASE

	Tevredenheid	
Belangrijkheid	Hoog	Laag
Hoog	Erkenning Prestatiegerichtheid Vakinhoud	Werk & privé balans Salaris Helpen van anderen Zingeving Autonomie Professionaliteit Leidinggevende Uitdaging
Laag	Loopbaanontwikkeling Baanzekerheid Sociale contacten Status	Kennisverrijking

De voorgaande tabellen maken inzichtelijk dat er per levensfase zes tot acht behoeften zijn waar onvoldoende in wordt voorzien. Deze zijn met de rode kleur aangegeven en kunnen beschouwd worden als prioriteit. Tussen de vijf fasen zijn overeenkomsten zichtbaar. In elke fase komen de behoeften ‘salaris’, ‘werk & privé balans’ en ‘uitdaging’ naar voren. De behoeften ‘zingeving’, ‘kennisverrijking’ en ‘professionaliteit’ worden in vier fasen onvoldoende voorzien. In de start- en landingsfase wordt ‘autonomie’ onvoldoende voorzien. Daarnaast zijn er enkele behoeften die in één fase onvoldoende worden voorzien namelijk ‘loopbaanontwikkeling’, ‘leidinggevende’ en ‘helpen van anderen’.

Aan de hand van voorgaande matrixen is vastgesteld in welke behoeften de respondenten in de vijf levensfasen onvoldoende worden voorzien. In de verdere bespreking wordt ingegaan op de behoeften die onvoldoende worden voorzien in de verschillende levensfasen. Ter illustratie en onderbouwing wordt gebruik gemaakt van grafische weergaven die de resultaten inzichtelijk maken en van citaten uit de oriënterende interviews. In bijlage G zijn de grafische weergaven met de resultaten per levensfasen opgenomen van alle bevroegde items per onderwerp.

AUTONOMIE

In onderstaande tabel wordt weergegeven wat het verschil is tussen de tevredenheid en de belangrijkheid per levensfase voor de behoefte ‘autonomie’. Deze gegevens maken inzichtelijk dat de behoefte ‘autonomie’ onvoldoende wordt voorzien in de start- en landingsfase. Het verschil is groter dan het gemiddelde verschil van alle behoeften die betrekking hebben op de tevredenheid. In de andere fasen wordt ook belang gehecht aan ‘autonomie’, maar zij worden wel voorzien in deze behoefte.

	Gemiddelde belangrijkheid autonomie	Gemiddelde tevredenheid autonomie	Vershil
Startfase	4,18	3,55	0,63
Ambitiefase	4,23	3,77	0,46
Combinatiefase	4,24	3,77	0,47
Deskundigheidsfase	4,30	3,89	0,41
Landingsfase	4,27	3,64	0,63

ZINGEVING

De behoefte ‘zingeving’ wordt in vier van de vijf levensfasen onvoldoende voorzien. Alleen in de deskundigheidsfase zijn de respondenten tevreden en is het verschil ten opzichte van het belang niet te groot.

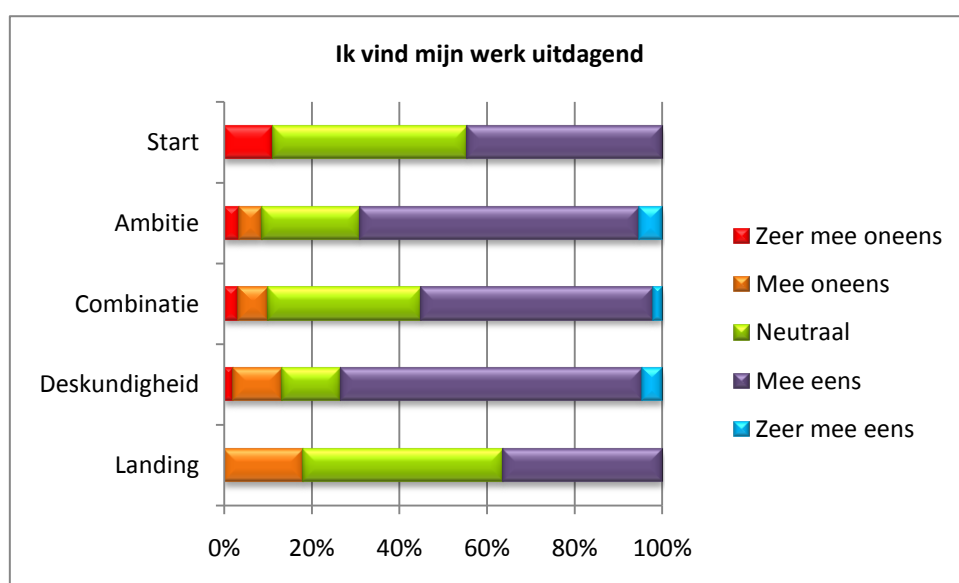
	Gemiddelde belangrijkheid zingeving	Gemiddelde tevredenheid zingeving	Vershil
Startfase	4,64	3,55	1,09
Ambitiefase	4,36	3,77	0,59
Combinatiefase	4,38	3,69	0,69
Deskundigheidsfase	4,33	3,85	0,48
Landingsfase	4,36	3,55	0,81

UITDAGING

In onderstaande tabel wordt weergegeven wat het verschil is tussen de tevredenheid en de belangrijkheid per levensfase voor de behoefte ‘uitdaging’. In het geval van de behoefte ‘uitdaging’ is in elke fase het verschil groter dan het gemiddelde verschil van alle behoeften die betrekking hebben op de tevredenheid. Dit betekent dat in alle fasen onvoldoende wordt voorzien in deze behoefte. Het grootste verschil tussen de tevredenheid en het belang dat gehecht wordt aan deze behoefte is zichtbaar bij de startfase. In de landingsfase is het kleinste verschil aanwezig.

	Gemiddelde belangrijkheid uitdaging	Gemiddelde tevredenheid uitdaging	Vershil
Startfase	4,56	3,28	1,28
Ambitiefase	4,26	3,60	0,66
Combinatiefase	4,18	3,46	0,72
Deskundigheidsfase	4,30	3,61	0,69
Landingsfase	3,73	3,14	0,59

De tevredenheid over de behoefte 'uitdaging' is vastgesteld op basis van twee individuele items. Het eerste item wat in onderstaande grafische weergave wordt getoond, laat duidelijke verschillen zien tussen de levensfasen. In de start- en landingsfase wordt door minder dan de helft de stelling 'ik vind mijn werk uitdagend' met 'mee eens' beantwoordt. In de andere fasen ligt dit aandeel hoger. Er bestaat echter een discrepantie tussen het aandeel respondenten dat eerder heeft aangegeven dat zij belang hechten aan uitdagend werk en het aandeel dat tevreden is over uitdagend werk. Er kan dus worden gezegd dat in alle fasen onvoldoende wordt voorzien in 'uitdaging'.



PROFESSIONALITEIT

In de startfase geven de respondenten een gemiddelde van 3,00 voor de tevredenheid voor 'professionaliteit'. Dit is in vergelijking tot de andere fasen het laagst. Zij vinden dit echter minder belangrijk. Er kan dus van worden uitgegaan dat zij onvoldoende worden voorzien in een behoefte waar zij minder belang aan hechten. De andere fasen hechten wel belang aan 'professionaliteit' en worden onvoldoende voorzien in de behoefte 'professionaliteit'.

	Gemiddelde belangrijkheid professionaliteit	Gemiddelde tevredenheid professionaliteit	Vershil
Startfase	3,89	3,00	0,89
Ambitiefase	4,18	3,34	0,84
Combinatiefase	4,11	3,19	0,92
Deskundigheidsfase	4,13	3,38	0,75
Landingsfase	3,73	3,09	0,64

Respondent C geeft aan dat het enige aspect wat hij echt mist bij Centric 'professionaliteit' is: *'Ja het enige wat ik echt mis bij Centric, is professionaliteit. We zijn een amateurhut. De vorige directeur noemde dat maar wel goed bedoelde amateurisme. Dat is een punt waar ik over struikel. We doen wel goede dingen, maar het kan veel beter. I: En hoe bedoel je professionaliteit? G: Nou ja zo moest er een keer iemand met een PC naar de*

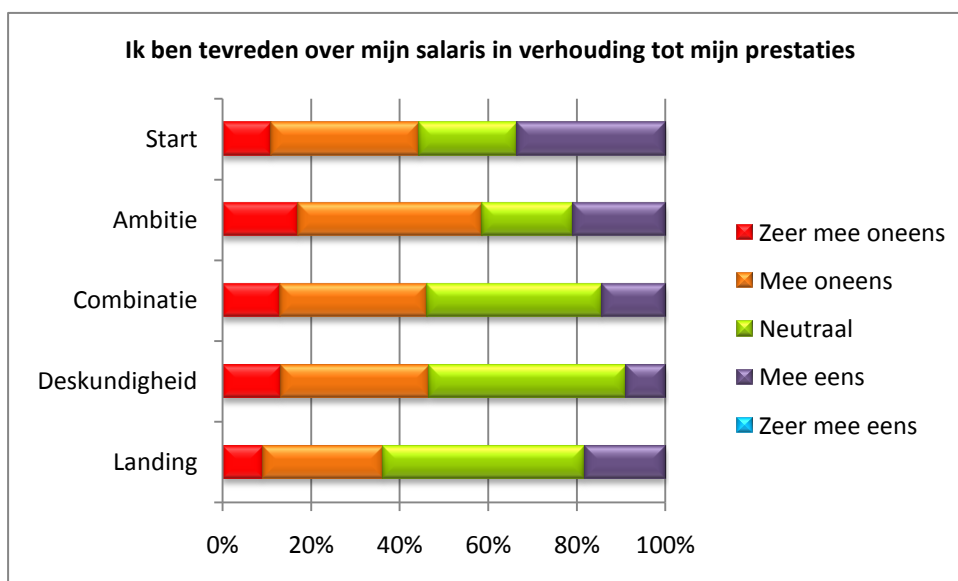
klant, omdat de laptops opwaren. Dat kan niet. En ja dat vind ik amateurisme en dat kan veel professioneler. Uhmm dat beperkt je ook in je functioneren’.

SALARIS

De gemiddelde cijfers van de tevredenheid over de behoefte ‘salaris’ zijn aanzienlijk lager dan de andere behoeften. In onderstaande tabel zijn de resultaten over de belangrijkheid en tevredenheid per levensfase weergegeven. Net zoals bij de behoefte ‘uitdaging’ is in elke fase het verschil groter dan het gemiddelde verschil van alle behoeften die betrekking hebben op de tevredenheid. Dit betekent dat in alle fasen onvoldoende wordt voorzien in deze behoefte.

	Gemiddelde belangrijkheid salaris	Gemiddelde tevredenheid salaris	Vershil
Startfase	4,16	2,93	1,23
Ambitiefase	4,16	2,77	1,39
Combinatiefase	4,191	2,75	1,441
Deskundigheidsfase	4,19	2,80	1,39
Landingsfase	3,78	2,95	0,83

Het item wat betrekking heeft op de tevredenheid over het ‘salaris’ in verhouding tot de prestaties toont aan dat 58,6% in de ambitiefase de stelling met ‘mee oneens’ of ‘zeer mee oneens’ heeft beantwoordt. Dit is in vergelijking tot de andere levensfasen iets hoger. Waarbij dit aandeel tussen de 36% en 57% ligt.



In de oriënterende interviews zijn de secundaire arbeidsvoorwaarden aan bod gekomen. Hierover geeft respondent E aan dat de secundaire arbeidsvoorwaarden voor zijn gevoel van minimaal niveau zijn: ‘Ja op het gebied van arbeidsvoorwaarden is het allemaal wel geregeld, maar dat is wel minimaal. (...) En ja bij de ene organisatie was dat beter en bij de ander weer dat en ja uiteindelijk wordt het nu eigenlijk een grote gemene deler. En ja dan is het niet zo dat het daarmee ook beter wordt. Maximaal blijft het gelijk en bij de meeste wordt het minder.’ Later in het interview geeft de respondent ook enkele voorbeelden van de arbeidsvoorwaarden. ‘Nou ja wat de laatste tijd natuurlijk veel speelt, is pensioenen. Ja daar is wel van aangegeven van ja het Centric pensioen is niet voldoende, dus ja je moet er zelf ook wat naast doen. En ja dat is natuurlijk ook wel je eigen verantwoordelijkheid, maar daar had in het verleden wel beter over gecommuniceerd moeten worden. En ja de leaseregeling wordt continu naar beneden gesteld. Uhh ja dat vind ik niet zo heel belangrijk. Het is natuurlijk wel een arbeidsvoorwaarde, maar ja het vakantiedagen is ook wel erg minimaal.’

LEIDINGGEVENDE

In onderstaande tabel wordt weergegeven wat het verschil is tussen de tevredenheid en de belangrijkheid per levensfase voor de behoefte 'leidinggevende'. In het geval van de behoefte 'leidinggevende' is in twee fasen het verschil groter dan het gemiddelde verschil van alle behoeften die betrekking hebben op de tevredenheid. Dit betekent dat in deskundigheid- en landingsfase onvoldoende wordt voorzien in deze behoefte. In de eerste drie fasen hechten de respondenten wel belang aan de behoefte 'leidinggevende'. Hierbij is het verschil tussen de tevredenheid en belangrijkheid echter kleiner dan het gemiddelde verschil. Zij worden dus voorzien in hun behoefte.

	Gemiddelde belangrijkheid leidinggevende	Gemiddelde tevredenheid leidinggevende	Vershil
Startfase	4,15	3,64	0,51
Ambitiefase	4,25	3,80	0,45
Combinatiefase	4,20	3,69	0,51
Deskundigheidsfase	4,28	3,72	0,56
Landingsfase	3,79	3,16	0,63

Respondent E geeft aan tevreden te zijn over zijn leidinggevende omdat deze rekening houdt met de persoonlijke situatie van de medewerker in zijn functioneren: *'Nou ja met mijn leidinggevende is alles bespreekbaar. Als ik vind dat ik teveel hooi op mijn vork neem ja dan moet ik dat zelf aangeven of dat ik teveel dingen naar mij toe geschoven krijg. Ja dan moet ik zelf aan de bel trekken. En aangeven dat het niet kan ja daar wordt dan wel rekening mee gehouden.'*

HELPEN VAN ANDEREN

In onderstaande tabel is weergegeven wat het verschil is tussen de tevredenheid en de belangrijkheid voor de behoefte 'helpen van anderen'. Hierbij is zichtbaar dat de respondenten in de landingsfase onvoldoende worden voorzien in deze behoeften. In de andere vier fasen wordt er minder belang gehecht aan deze behoefte. Daarnaast is het verschil tussen de tevredenheid en belangrijkheid kleiner dan het gemiddelde verschil.

	Gemiddelde belangrijkheid helpen van anderen	Gemiddelde tevredenheid Helpen van anderen	Vershil
Startfase	3,74	3,22	0,52
Ambitiefase	3,83	3,36	0,47
Combinatiefase	3,78	3,44	0,34
Deskundigheidsfase	3,95	3,55	0,4
Landingsfase	3,90	3,07	0,83

KENNISVERRIJING

De behoefte 'kennisverrijking' wordt in vier van de vijf levensfasen onvoldoende voorzien. Alleen bij de landingsfase is het verschil ten opzichte van het belang niet te groot.

	Gemiddelde belangrijkheid kennisverrijking	Gemiddelde tevredenheid kennisverrijking	Vershil
Startfase	4,22	3,24	0,98
Ambitiefase	4,29	3,33	0,96
Combinatiefase	4,23	3,15	1,08
Deskundigheidsfase	4,17	3,27	0,9
Landingsfase	3,40	2,96	0,44

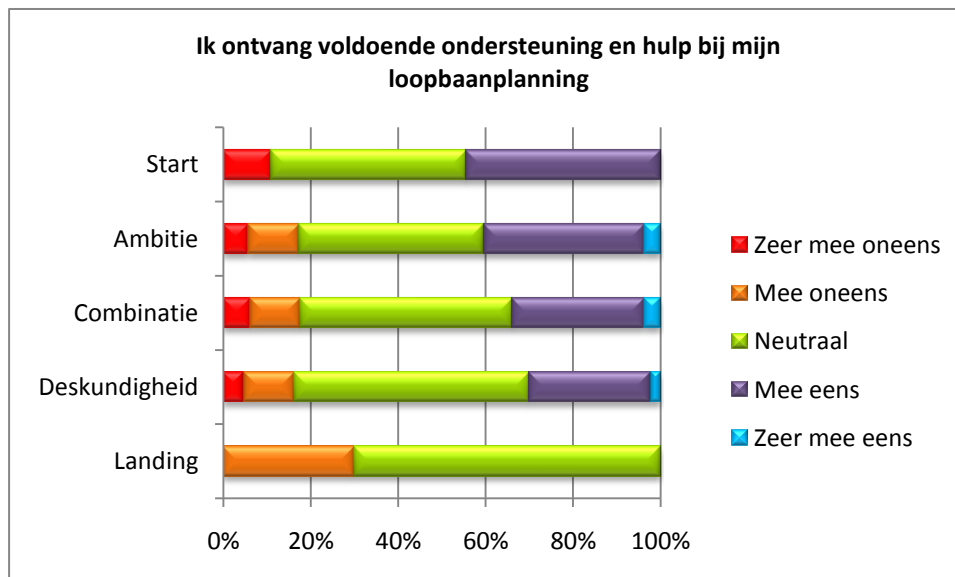
In het interview met respondent C wordt aangegeven dat er mogelijkheden zijn voor het volgen van opleidingen. Deze sluiten echter inhoudelijk niet voldoende aan bij de wensen. Veel aangeboden opleidingen zijn gericht op de vakinhoud en niet op persoonlijk gebied: *'De opleidingen zijn gericht op de hardskills. Dat is echt geen probleem, maar ik mis de softskills. A: En waar denk je dan aan? G: Nou ja iets van persoonlijke effectiviteit. Maar ik als om mij heen kijk ja dan zie ik dat niet. En ja dat zal wel een kostenoverweging zijn. De hardskills die sluiten goed aan, daar verdien je je geld mee'.*

LOOPBAANONTWIKKELING

De startfase is de enige fase waarin de respondenten belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling'. Hierin worden zij echter onvoldoende voorzien. De respondenten in de ambitie-, combinatie-, en deskundigheidsfase hechten minder belang aan 'loopbaanontwikkeling' en worden onvoldoende voorzien. Een uitzondering is de landingsfase. Zij hechten minder belang aan 'loopbaanontwikkeling'. En het verschil tussen het belang en de tevredenheid is klein.

	Gemiddelde belangrijkheid loopbaanontwikkeling	Gemiddelde tevredenheid loopbaanontwikkeling	Vershil
Startfase	4,22	3,07	1,15
Ambitiefase	4,00	3,15	0,85
Combinatiefase	3,86	3,03	0,83
Deskundigheidsfase	3,85	3,03	0,82
Landingsfase	2,93	2,67	0,26

In onderstaande grafiek is het eerste item over 'loopbaanontwikkeling' weergegeven 'het ontvangen van voldoende ondersteuning bij de loopbaanplanning'. Hierbij is zichtbaar dat in alle levensfasen minder dan de helft de stelling met 'mee eens' of 'zeer mee eens' heeft beantwoord. In alle fasen is er een groep aanwezig die de stelling met 'mee oneens' of 'zeer mee oneens' heeft beantwoord. In de landingsfase is dit het grootst met 30,0%.



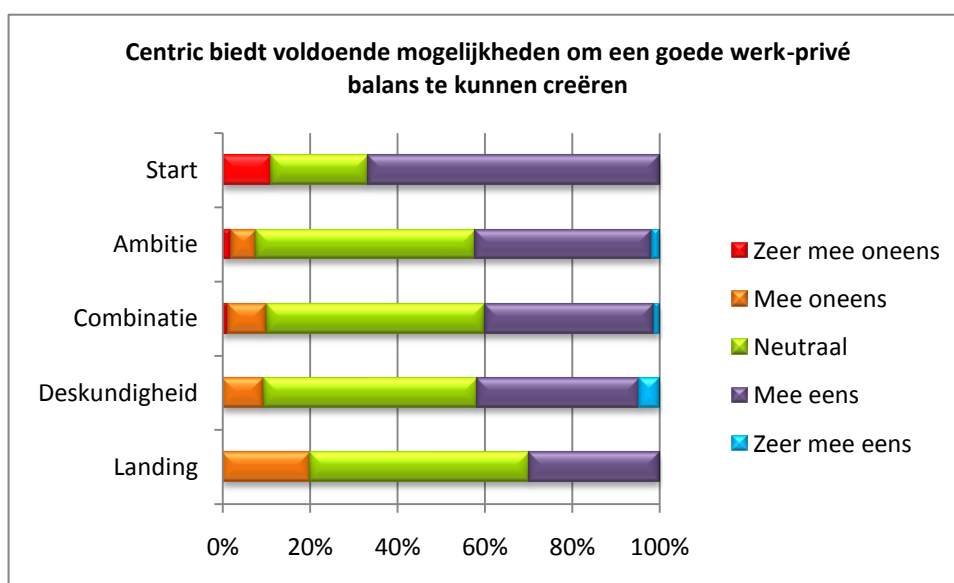
Respondent C geeft aan dat het aansluiten van ambitie en de opdrachten waarbij de IT-medewerkers worden gedetacheerd beter op elkaar afgestemd kan worden. *'Nou ja het aansluiten van de opdrachten bij de ambities die personen hebben, dat kan beter. Je hebt als detacheringbureau opdrachten van opdrachtgevers en ja het komt wel eens voor dat je op opdrachten geplaatst wordt die niet aansluiten bij wat de ambities zijn. En ja dan moet degene toch die opdracht uitvoeren omdat ja daar wordt het geld mee verdient. Als je bij een vast bedrijf gaat werken, ja dan heb je dat niet.'*

WERK & PRIVÉ BALANS

De gemiddelde cijfers van de tevredenheid over de behoefte 'werk & privé balans' zijn aanzienlijk lager dan het belang dat gehecht wordt aan deze behoefte. In onderstaande tabel zijn de resultaten over de belangrijkheid en tevredenheid per levensfase weergegeven. In elke fase is het verschil groter dan het gemiddelde verschil van alle behoeften die betrekking hebben op de tevredenheid. Dit betekent dat in alle fasen onvoldoende wordt voorzien in deze behoefte.

	Gemiddelde belangrijkheid werk & privé balans	Gemiddelde tevredenheid werk & privé balans	Vershil
Startfase	3,97	3,24	0,73
Ambitiefase	4,20	3,28	0,92
Combinatiefase	4,41	3,25	1,16
Deskundigheidsfase	4,28	3,36	0,92
Landingsfase	4,33	3,21	1,12

Het onderstaande item heeft betrekking op de mogelijkheden om werk en privé goed te kunnen combineren binnen Centric. Hierbij is zichtbaar dat het aandeel respondenten in de startfase in vergelijking tot de andere fasen meer tevreden is over de mogelijkheden die Centric biedt om een goede werk en privé balans te creëren. In de startfase heeft 66,7% de stelling met 'mee eens' beantwoordt. In de ambitie-, combinatie- en deskundigheidsfase ligt dit aandeel rond de 40% en in de landingsfase 30%.



4.3.3. CONCLUSIE

In de voorgaande paragraaf is vastgesteld wat de tevredenheid is van de respondenten over de arbeidsgerelateerde behoeften. Daarnaast is er besproken in welke behoeften de respondenten onvoldoende worden voorzien. Hierdoor is het mogelijk om antwoord te geven op de vraag: *'Wat zijn de arbeidsgerelateerde behoeften van de medewerkers van Centric per levensfase waar onvoldoende in wordt voorzien?'*

In onderstaande tabel wordt per levensfase aangegeven in welke behoeften de respondenten onvoldoende worden voorzien. Bij de behoeften die bovenaan in de tabel staat, is het grootste verschil tussen het belang en de tevredenheid aangetoond.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Uitdaging	Salaris	Salaris	Salaris	Werk & privé balans
2	Salaris	Kennisverrijking	Kennisverrijking	Werk & privé balans	Salaris

3	Loopbaan-ontwikkeling	Werk & privé balans	Werk & privé balans	Kennisverrijking	Helpen van anderen
4	Zingeving	Professionaliteit	Professionaliteit	Professionaliteit	Zingeving
5	Kennisverrijking	Uitdaging	Uitdaging	Uitdaging	Autonomie
6	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving	Leidinggevende	Professionaliteit
7	Autonomie				Leidinggevende
8					Uitdaging

Tabel 10: Onvoorziene arbeidsgelateerde behoeften per levensfase

Bovenstaande tabel toont net zoals bij de eerste deelvraag dat er overeenkomsten tussen de levensfasen zijn, maar ook verschillen. Zo zijn er drie behoeften die in alle fasen onvoldoende worden voorzien, namelijk 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans'. Daarnaast worden 'zingeving', 'kennisverrijking' en 'professionaliteit' in vier fasen onvoldoende voorzien. De behoefte 'autonomie' wordt in twee fasen niet voldoende voorzien. 'Loopbaanontwikkeling', 'leidinggevende' en 'helpen van anderen' zijn behoeften die in één fase onvoldoende worden voorzien. Daarnaast kan worden vastgesteld dat de respondenten in meer dan de helft van de arbeidsgelateerde behoeften onvoldoende worden voorzien. In de vorige paragraaf is vastgesteld dat de respondenten in de vijf levensfasen 10 tot 11 behoeften hebben. Uit bovenstaande tabel blijkt dat de respondenten in zes tot acht van deze behoeften onvoldoende worden voorzien.

De verschillen tussen de levensfasen zijn duidelijk zichtbaar wanneer naar de ranking van de onvoorziene arbeidsgelateerde behoeften wordt gekeken. Deze ranking is gebaseerd op het verschil tussen het belang en de tevredenheid van de arbeidsgelateerde behoeften. Een voorbeeld hiervan is dat de behoefte 'uitdaging' in de startfase op de eerste plaats staat van onvoorziene behoeften. In de andere fasen wordt deze behoefte ook onvoldoende voorzien, maar staat deze in de ranking van de onvoorziene behoeften lager. Dit betekent dat er een verschil aanwezig is tussen het belang en de tevredenheid bij deze behoeften. Dit verschil is echter kleiner dan bij de behoeften die hoger in de ranking staan. Zichtbaar is dat de behoefte 'salaris' in de ranking van de onvoorziene behoeften in alle fasen op de eerste of tweede plaats staat. Bij de andere onvoorziene behoeften zijn echter duidelijke verschillen zichtbaar tussen de fasen.

4.4. BELEIDSMAATREGELEN

In deze paragraaf wordt aan de hand van de onderzoeksresultaten antwoord gegeven op de derde praktijkdeelvraag: *'Welke beleidsmaatregelen willen de medewerkers van Centric zodat tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?'*

In voorgaande paragrafen is ingegaan op het belang en de tevredenheid van de arbeidsgelateerde behoeften. Daarnaast is vastgesteld in welke behoeften de respondenten onvoldoende worden voorzien. In deze paragraaf vormen de behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien het uitgangspunt om in te gaan op de beleidsmaatregelen. Op deze manier kan worden vastgesteld welke maatregelen de medewerkers willen om tegemoet te komen in hun behoeften waar zij op dit moment onvoldoende in worden voorzien. In deze paragraaf wordt eerst aandacht geschonken aan de maatregelen die in het algemeen naar voren komen zijn. Vervolgens worden de specifieke maatregelen per levensfase behandeld. De paragraaf wordt afgesloten met een conclusie. Waarbij de belangrijkste bevindingen worden gerapporteerd.

4.4.1. OVERZICHT BELEIDSMAATREGELEN

In paragraaf 4.3. is vastgesteld dat de behoeften 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans' in alle fasen onvoldoende worden voorzien. In deze paragraaf vormen de onvoorziene behoeften het uitgangspunt om te bepalen welke beleidsmaatregelen de respondenten willen. Er is bekeken indien de respondenten ontevreden zijn over deze behoeften van welke maatregelen de respondenten gebruik willen maken. Deze methode wordt gehanteerd om zo gericht vast te stellen welke maatregelen het meest worden benoemd. Dit zorgt voor een

focus op de belangrijkste maatregelen. Op basis van deze selectie zijn maatregelen naar voren gekomen waarvan de respondenten het meest gebruik willen maken omdat zij onvoldoende worden voorzien in de behoeften 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans'. Deze maatregelen zijn in onderstaande tabel weergegeven:

Beleidsmaatregelen	Gemiddeld aandeel respondenten dat meer of veel meer gebruik wil maken van de beleidsmaatregelen
1 Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd	77,00%
2 Competitief salaris	70,00%
3 De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen	70,67%
4 Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden	69,00%
5 De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst	68,67%
6 Een eerlijk beloningssysteem	68,00%
7 Flexwerkmogelijkheden	63,00%

Tabel 11: Gewenste beleidsmaatregelen

Deze top zeven maakt inzichtelijk dat de beleidsmaatregelen die benoemd zijn door de respondenten onder te verdelen zijn in drie thema's; 'training & ontwikkeling', 'beoordelen & belonen' en 'werk & privé balans'.

Training & ontwikkeling	Beoordelen & belonen	Werk & privé balans
Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd	Competitief salaris	Flexwerkmogelijkheden
De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen	Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden	
De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst	Een eerlijk beloningssysteem	

Tabel 12: Beleidsmaatregelen per thema

4.4.2. BELEIDSMAATREGELLEN PER LEVENSFASE

Nadat is vastgesteld van welke maatregelen de respondenten van de gehele onderzoekspopulatie gebruik willen maken omdat zij onvoldoende worden voorzien in de behoeften 'uitdaging, 'salaris' en 'werk & privé balans', is er bekeken van welke beleidsmaatregelen de respondenten specifiek per levensfase gebruik willen maken. Hierna wordt per levensfase een overzicht gegeven van welke maatregelen de respondenten het meest gebruik willen maken. Het aandeel respondenten dat meer of veel meer gebruik wil maken van de beleidsmaatregelen is hierbij tussen haakjes aangegeven.

STARTFASE

- ✓ Een eerlijk beloningssysteem (82,2%);
- ✓ *Uitgebreid en gevarieerd werk* (82,20%);
- ✓ *Uitdagend werk* (82,20%);
- ✓ *Goede carrièrevooruitzichten* (74,40%);
- ✓ *De mogelijkheid om een hogere positie binnen de organisatie in te nemen* (68,90%).

AMBITIEFASE

- ✓ De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst (81,80%);

- ✓ Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd (80,97%);
- ✓ Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden (75,10%);
- ✓ De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen (74,17%);
- ✓ *Prestatiebeloning* (73,80%);
- ✓ *Training gericht op persoonlijke gebied* (70,23%);
- ✓ Een competitief salaris (69,43%).

COMBINATIEFASE

- ✓ Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd (90,30%);
- ✓ De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen (82,30%);
- ✓ De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst (76,50%);
- ✓ Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden (75,70%);
- ✓ Een competitief salaris (72,53%);
- ✓ Flexwerkmogelijkheden (69,87%);
- ✓ *Vergoeding van opleidingskosten* (69,10%).

DESKUNDIGHEIDSFASE

- ✓ Een competitief salaris (87,83%);
- ✓ Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd (78,3%);
- ✓ De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst (77,00%);
- ✓ De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen (66,67%).

LANDINGSFASE

- ✓ Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden (81,93%);
- ✓ Een eerlijk beloningssysteem (59,77%);
- ✓ *Het uitruilen van arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld extra inkomen in ruil voor vrije dagen)* (58,33%);
- ✓ *De mogelijkheid om parttime te werken als ik dat nodig heb* (55,73%);
- ✓ *Zekerheid dat ik mijn baan behoud* (51,40%);
- ✓ *Een arbeidsovereenkomst die werkzekerheid biedt* (51,40%).

Voorgaande overzicht per levensfase toont aan dat de respondenten in vier van de vijf fasen specifieke maatregelen benoemen die niet in het algemene overzicht naar voren zijn gekomen. In de start- en landingsfase worden meerdere maatregelen aangegeven die afwijken van de respondenten die zich bevinden in de ambitie-, combinatie- en deskundigheidsfase. Hierbij hebben de maatregelen in de startfase betrekking op het thema 'training en ontwikkeling'. In de landingsfase is dit gericht op 'baanzekerheid', 'werk & privé balans' en 'beoordelen & belonen'. Ook in de ambitie- en combinatiefase sluiten de maatregelen die worden aangedragen aan bij 'training en ontwikkeling' en 'beoordelen & belonen'. Gedeeltelijk komen de thema's overeen, echter de invulling van deze thema's zijn verschillend per levensfase zoals uit voorgaande overzicht is gebleken. In de startfase zijn de maatregelen gericht op 'uitdaging' in het werk en de mogelijkheden voor 'loopbaanontwikkeling'. In de ambitiefase betreffen het maatregelen gericht op 'salaris' en 'persoonlijke ontwikkeling'. Ook in de combinatiefase is de maatregel gericht op 'opleiding'. Tot slot zijn de maatregelen in de landingsfase gericht op het behouden van werk, 'salaris' en de mogelijkheid om parttime te werken. Respondenten in de deskundigheidsfase hebben echter geen specifieke maatregelen die kenmerkend zijn voor deze fase.

BESCHOUWING:

Voorgaande overzicht per levensfase maakt inzichtelijk dat de gewenste beleidsmaatregelen per levensfase gedeeltelijk overeenkomt met het eerdere overzicht van beleidsmaatregelen voor de gehele onderzoekspopulatie. Dit toont aan dat het van belang is om zowel de beleidsmaatregelen te bekijken die in de gehele onderzoekspopulatie als belangrijk zijn gekenmerkt als specifieke maatregelen per levensfase omdat hier verschillen en overeenkomsten tussen zijn. Dit sluit aan bij een belangrijk aspect van levensfasebewust personeelsbeleid dat Van den Berg et al. (1996) aangeven. Zij geven aan dat het beleid zo moet zijn samengesteld dat niet alle medewerkers over een kam geschoren worden.

4.4.3. OPEN VRAAG

De respondenten hebben door middel van een open vraag in de vragenlijst de mogelijkheid gekregen om aan te geven welke maatregelen bij Centric ontbreken. Ook bij de oriënterende interviews is deze vraag aan bod gekomen. In het voorgaande deel van deze paragraaf is vastgesteld dat de maatregelen die de respondenten willen zijn onder te verdelen in drie thema's. Deze thema's zijn ook zichtbaar bij de resultaten van de open vraag.

TRAINING & ONTWIKKELING

Mogelijke initiatieven voor een betere aansluiting op de behoeften, zijn: de mogelijkheid voor het volgen van opleidingen op het gewenste niveau en snelheid, 'thuis studeren' en het volgen van opleiding tijdens werktijd.

In een van de oriënterende interviews geeft een van de geïnterviewden aan dat er nog geen mogelijkheid is voor het volgen van een opleiding waarbij het niveau en tempo wordt afgestemd op de behoefte van de medewerker: *'Nou ja ze bieden wel opleidingen aan, maar eigenlijk niet voor een beginner zoals ik. Nou ja dat is eigenlijk meer gericht op mensen die al wat werkervaring hebben en ik heb bijvoorbeeld zelfstudie gedaan dat is verspreid over een half jaar, maar dat is voor mensen die aan het werk en die dan een avond in de twee weken de tijd hebben voor zelfstudie. En ja voor mij als starter is dat gewoon niet echt heel erg aantrekkelijk. Want ja ik wil gewoon in een hoger tempo doorgaan met de cursussen. Nou ja het niveau en tempo is inderdaad niet wat ik goed aansluit'* (Respondent A).

Een ander initiatief die door respondenten worden benoemd is de mogelijkheid om thuis te studeren: *'Bijvoorbeeld de optie om thuis te kunnen studeren als men op de bank zit.'*

Respondent C geeft tijdens een van de oriënterende interviews aan dat van medewerkers verwacht wordt om in avonden te studeren. Hierbij zou meer naar een balans gezocht moeten worden: *'Nou ja er wordt wel veel van mensen verwacht. Voornamelijk wat betreft studie dat moet veel in de avonden gedaan worden. Maar dat is ook wel weer begrijpelijk, want ja het is natuurlijk een detacheringorganisatie. Dus ja je kunt ze ook niet overdag bij elkaar roepen, dat kost heel veel geld. Dus ja ik snap het allemaal wel, maar er zou wel een hele mooi mix voor gemaakt kunnen worden. Het zou bijvoorbeeld heel mooi zijn als Centric uren voor studie beschikbaar stelt. Want ja dat moet dan dus allemaal in de avonden. De enige tijd die je krijgt, is de examentijd. Maar dan is het eigenlijk wel de bedoeling dat je daarna weer gelijk aan het werk gaat. En het is allemaal heel logisch, maar daar mag wel wat meer vrijheid in komen.'*

BEOORDELEN & BELONEN

Mogelijke initiatieven voor een betere aansluiting op de behoeften, zijn: gelijke behandeling beloning en flexibilisering van arbeidsvoorwaarden.

Respondent A geeft aan dat het belangrijk is om medewerkers op een gelijke manier te behandelen: *'Wat ik ook nog wel raar vind, is dat een collega van mij die even oud is en we zijn bijna tegelijk begonnen. En die verdient 2000 in de maand en ik 1900. Ja dat vind ik gewoon raar. Dat heb ik ook aangegeven bij mijn manager'*

en die zei van ja daar kan ik ook niks aan doen dan. Daar mogen ze ook wel op letten van behandel mensen op een gelijke manier. ‘

Een ander aspect om in te spelen op de behoeften waar nog onvoldoende in wordt voorzien is de arbeidsvoorwaarden af te stemmen op de wensen van de medewerker: *‘Het is belangrijk dat personeelbeleid zodanig vorm is gegeven dat de medewerkers zich daarin kunnen herkennen en voegen. Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden waarbij een medewerker naar levensfase of persoonlijke situatie invulling kan geven aan zijn werk en arbeidsvoorwaarden is mijn inziens erg belangrijk voor Centric om ook in de komende jaren een aantrekkelijke werkgever te blijven.’* Een andere respondent geeft hiervan een voorbeeld: *‘Belonen/compenseren wanneer werknemer er voor kiest geen leaseauto te nemen en meer met ov te reizen. Ik krijg geen compensatie (bv. uitbetalen leasebudget - gedeclareerde kosten) en kan niet gratis privéreizen (bv. vergoeding ov jaarkaart) zoals leaseautohouders. Wat dat betreft voel ik me genaaid en vals voorgelicht (het schijnt dat "oudere" werknemers hier betere afspraken over hebben).’* Voor voorgaande respondent is compensatie voor het reizen met het openbaar vervoer belangrijk. Een andere respondent geeft echter aan dat pensioen van belang is: *‘Betere pensioenregeling, vooral voor de oudere werknemer.’*

WERK & PRIVÉ BALANS

Een initiatief voor een betere aansluiting op de behoeften, is: flexwerkmogelijkheden.

Enkele respondenten geven aan dat ‘het nieuwe werken’ een mogelijkheid is om en betere ‘werk & privé balans’ te creëren. Dit sluit aan bij de maatregel van flexwerkmogelijkheden. Ook tijdens de oriënterende interviews gaf een van de respondenten aan een voorstander te zijn van ‘het nieuwe werken’: *‘Ja ik weet niet of je dat kent, maar ik ben een groot voorstander van het nieuwe werken. En wij hebben hier sterk een controlecultuur. Je moet op kantoor komen, want dan kan ik zien wat je doet. Terwijl ik juist denk dat de mensen die op kantoor zijn dat die niet perse beter werken. Zo zit ik erin. En als je thuis bent, dan heb je juist zo iets van ik moet laten zien dat ik wat doe en ben je dus veel productiever. Uhm dat is iets wat ik graag anders zou zien. En als je het nieuwe werken goed invoert, dan betekent het dat je ook op je eigen tijden werkt. Dat betekent dat ik in de avonduren nog wat doe en dat ik ‘s middags mijn kinderen van school haal of kan brengen. Dat ik tussen de middag er kan zijn om een broodje met ze te eten. Daar heb je wel discipline voor nodig. Maar ik denk wel dat ik die heb. Maar ik kan mij voorstellen dat er mensen zijn die dat niet kunnen.’ (Respondent C)*

Daarnaast wordt de mogelijkheid benoemd om op een kantoor te werken dichterbij huis. Hier wordt echter nog niet voldoende gebruik van gemaakt. *‘Centric heeft verschillende vestigingen. En daar wordt niet optimaal gebruik van gemaakt.’*

4.4.4. CONCLUSIE

In deze paragraaf zijn de beleidsmaatregelen besproken waarvan de respondenten gebruik willen maken om tegemoet te komen in de behoeften waar zij onvoldoende in worden voorzien. Hierdoor is het mogelijk om antwoord te geven op de vraag: *‘Welke beleidsmaatregelen willen de medewerkers van Centric zodat tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?’*

De respondenten die onvoldoende worden voorzien in ‘uitdaging’, ‘werk & privé balans’ en ‘salaris’ hebben enkele maatregelen aangegeven waarvan zij gebruik willen maken. Dit heeft een overzicht opgeleverd van zeven maatregelen waarvan de respondenten gebruik willen maken. De resultaten van de open vraag sluiten aan bij deze zeven maatregelen. Deze zijn onder te verdelen in drie thema’s.

Training & ontwikkeling	Beoordelen & belonen	Werk & privé balans
Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd	Competitief salaris	Flexwerkmogelijkheden

De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen	Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden
De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst	Een eerlijk beloningstelsel

Tabel 13: Beleidsmaatregelen per thema

Geconcludeerd kan worden dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn tussen de levensfasen en de maatregelen waarvan zij gebruik willen maken. Naast de algemene maatregelen waarvan de medewerkers gebruik willen maken, zijn er ook specifieke maatregelen per levensfase vastgesteld. Hierbij hebben de maatregelen in de start- en combinatiefase betrekking op het thema 'training en ontwikkeling'. Ook in de ambitiefase sluiten de maatregelen die worden aangedragen aan bij 'training en ontwikkeling'. Daarnaast geven zij aan gebruik te willen maken maatregelen die betrekking hebben op het thema 'beoordelen & belonen'. Respondenten in de deskundigheidsfase hebben echter geen specifieke maatregelen die kenmerkend zijn voor deze fase. In de landingfase zijn de maatregelen gericht op 'beoordelen & belonen', 'werk & privé balans' en 'baanzekerheid'. Geconcludeerd kan worden, dat de maatregelen veelal betrekking hebben op dezelfde thema's met uitzondering van de landingfase waarbij ook 'baanzekerheid' een rol speelt. De invulling hiervan is echter verschillend. De specifieke maatregelen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingfase
Uitgebreid en gevarieerd werk	Prestatiebeloning	Vergoeding van opleidingskosten		Het uitruilen van arbeidsvoorwaarden
Uitdagend werk	Training gericht op persoonlijke gebied			De mogelijkheid om parttime te werken als ik dat nodig heb
Goede carrièrevooruitzichten				Zekerheid dat ik mijn baan behoud
De mogelijkheid om een hogere positie binnen de organisatie in te nemen				Een arbeidsovereenkomst die werkzekerheid biedt

Tabel 14: Specifieke beleidsmaatregelen per levensfase

4.5. VERTREKINTENTIE

In deze paragraaf wordt ingegaan op de vertrekintentie van de respondenten. In de inleiding van dit onderzoek is aangegeven dat op dit moment het verlooppercentage bij Professional Services en Qualityhouse ongeveer 20% bedraagt. In de vragenlijst is aan de hand van drie vragen de vertrekintentie van de respondenten bevraagd. De resultaten worden in deze paragraaf besproken.

In onderstaande tabel zijn de resultaten weergegeven van de correlatieanalyse. Er is bekeken of er sprake is van samenhang tussen de tevredenheid van de behoeften waar de respondenten onvoldoende in worden voorzien namelijk 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans' en de drie items die betrekking hebben op de vertrekintentie. Deze resultaten worden meegenomen in de verdere bespreking van de vertrekintentie.

		Ik denk dat ik de komende jaren bij Centric blijf werken.	Ik heb in de afgelopen 3 maanden <i>geen</i> concrete acties ondernomen op zoek naar een andere baan.	Indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgerelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken.
Tevredenheid	Pearson Correlation	,395**	,336**	,128

Uitdaging				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,165
	N	119	119	119
Tevredenheid Salaris	Pearson Correlation	-,109	-,184*	,333**
	Sig. (2-tailed)	,239	,045	,000
	N	119	119	119
Tevredenheid Werk & Privé balans	Pearson Correlation	,279**	,257**	,118
	Sig. (2-tailed)	,002	,005	,202
	N	119	119	119

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

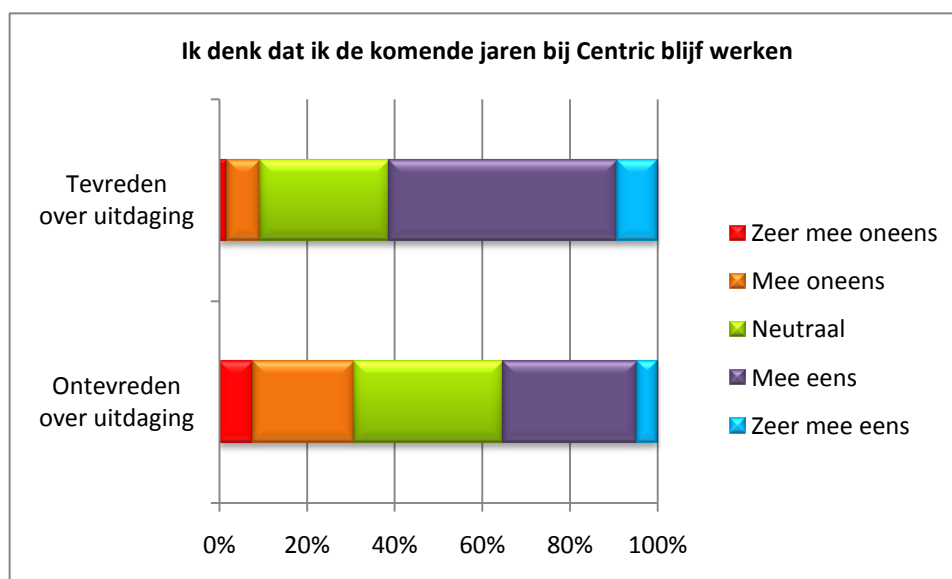
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 15: Correlatie vertrekintentie en onvoorziene behoeften

IK DENK DAT IK DE KOMENDE JAREN BIJ CENTRIC BLIJF WERKEN:

Tussen de tevredenheid over 'uitdaging' en het item 'ik denk dat ik de komende jaren bij Centric blijf werken' is er sprake van een positieve significante correlatie ($r = .395$; $p < .001$; $n = 119$). Ook tussen 'werk & privé balans' en deze stelling is er positieve significante correlatie aangetoond ($r = .279$; $p < .001$; $n = 119$). Dit betekent dat hoge waarden van de ene variabele samen gaan met hoge waarden op de andere variabele. Bovenstaande resultaten tonen aan dat de respondenten die hoger scores op de tevredenheid voor de behoeften 'uitdaging' en 'werk & privé balans', ook hoger scores op de stelling 'ik denk dat ik de komende jaren bij Centric blijf werken'. Tussen de tevredenheid over 'salaris' en deze stelling is geen significante correlatie vastgesteld ($r = .109$; $p = .239$; $n = 119$).

Volgens onderstaande grafiek verschillen de respondenten die ontevreden (gemiddelde 3,02; $n = 65$) zijn over 'uitdaging' significant van de respondenten die tevreden (gemiddelde 3,59; $n = 54$) hierover zijn wat betreft de stelling 'ik denk dat ik de komende jaren bij Centric blijf werken' ($t(116,97) = 3,39$; $p < .001$). Deze resultaten zijn weergegeven in onderstaande grafiek. Hierbij is zichtbaar dat van de respondenten die tevreden zijn over 'uitdaging' ongeveer 60% denkt de komende jaren bij Centric te blijven werken. Ongeveer 10% heeft de stelling met 'mee oneens' of 'zeer mee oneens' beantwoord. Bij de respondenten die ontevreden zijn over 'uitdaging' ligt dit aandeel aanzienlijk hoger op ongeveer 30%. Daarnaast heeft ongeveer 35% de stelling met 'mee eens' of 'zeer mee eens' beantwoord.

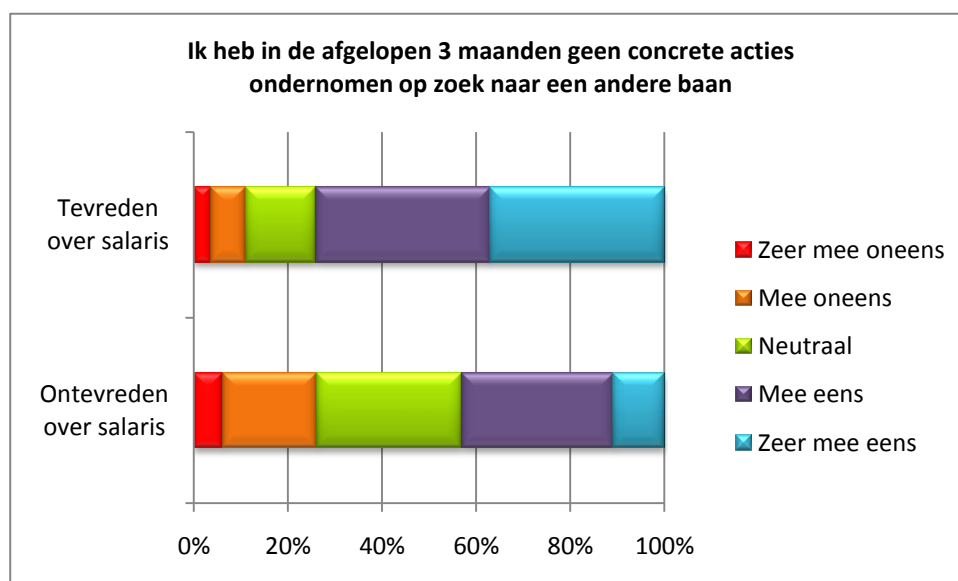


Ook de respondenten die tevreden (gemiddelde 3,72; n = 54) zijn over de behoefte ‘salaris’ verschillen significant van de respondenten die ontevreden (gemiddelde 2,91; n= 54) zijn over ‘salaris’ ($t(116,88) = 5,03$; $p < .001$). Bij de behoefte ‘werk & privé balans’ is geen significant verschil zichtbaar tussen deze twee groepen ($t(109,49) = 1,30$; $p .196$) (tevreden gemiddelde 3,41; n = 51; ontevreden gemiddelde 3,18 n = 68).

IK HEB IN DE AFGELOPEN 3 MAANDEN GEEN CONCRETE ACTIES ONDERNOMEN OP ZOEK NAAR EEN ANDERE BAAN²⁰:

De resultaten van tabel 15 tonen aan dat er tussen de behoeften waar de respondenten onvoldoende in worden voorzien en de stelling ‘ik heb in de afgelopen 3 maanden geen concrete acties ondernomen op zoek naar een andere baan’ met elkaar samenhangen. Tussen de behoefte ‘uitdaging’ en deze stelling is er een sterke positieve significante correlatie ($r .336$; $p < .001$; $n = 119$). Ook tussen ‘werk & privé balans’ en deze stelling is er een positieve significante correlatie zichtbaar. Dit betekent dat hoge waarden van de ene variabele samengaan met hoge waarden op de andere variabele. Voorgaande resultaten tonen aan dat de respondenten die hoger scoren op de tevredenheid voor de behoeften ‘uitdaging’ en ‘werk & privé balans’, verhoudingsgewijs vaker *geen* concrete acties hebben ondernomen op zoek naar een andere baan. Bij de behoefte ‘salaris’ is dit echter anders. Hierbij is er sprake van een negatieve significante correlatie ($r - .184$; $p < .050$; $n = 119$). Dat wil zeggen dat hoge waarden van de ene variabele samengaan met lage waarden van de andere variabele. Dit betekent dat respondenten die minder tevreden zijn over ‘salaris’ verhoudingsgewijs vaker concrete acties hebben ondernomen op zoek naar een andere baan.

Daarnaast verschillen de respondenten die ontevreden (gemiddelde 3,29; n = 65) zijn over ‘uitdaging’ significant van de respondenten die tevreden (gemiddelde 3,87; n = 54) zijn wat betreft de uitkomsten op de tweede stelling ($t(117) = 2,83$; $p < .005$). Ook de respondenten die tevreden (gemiddelde 3,96; n = 65) zijn over de behoefte ‘salaris’ verschillen significant van de respondenten die ontevreden (gemiddelde 3,21; n = 54) zijn over ‘salaris’ ($t(113,09) = 3,75$; $p < .001$). Deze resultaten zijn weergegeven in onderstaande grafiek. In deze grafiek is een duidelijk verschil zichtbaar. Van de respondenten die ontevreden zijn over hun ‘salaris’ heeft ongeveer 25% de stelling met ‘mee oneens’ of ‘zeer mee oneens’ beantwoord. Bij de respondenten die tevreden zijn ligt dit aandeel lager, ongeveer 10%. Daarnaast heeft in deze groep ongeveer 75% de stelling met ‘mee eens’ of ‘zeer mee eens’ beantwoord. Net zoals bij de voorgaande stelling is er bij de behoefte ‘werk & privé balans’ geen significant verschil zichtbaar tussen deze twee groepen ($t(110,84) = 1,27$; $p .208$) (tevreden gemiddelde 3,44; n =68; ontevreden gemiddelde 3,75; n = 51).



²⁰ De oorspronkelijke stelling ‘ik heb in de afgelopen drie maanden concrete acties ondernomen op zoek naar een andere baan’ is gespiegeld voor de analyses.

INDIEN CENTRIC INSPEELT OP MIJN ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE, GEEFT MIJ DIT VOLDOENDE REDENEN OM BIJ CENTRIC TE BLIJVEN WERKEN:

Bij de laatste stelling is een significante correlatie aangetoond met de behoefte 'salaris' ($r = .333$; $p < .001$; $n = 119$). Respondenten die hoger scoren op de tevredenheiditems over 'salaris' scoren hoger op deze derde stelling. Zij geven verhoudingsgewijs vaker aan dat indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgerelateerde behoeften, dit voldoende redenen geeft om bij Centric te blijven werken. Tussen 'uitdaging' en 'werk & privé balans' en de resultaten van deze derde stelling is geen significante correlatie aangetoond ($r = .128$; $p = .165$; $n = 119$; $r = .119$; $p = .202$; $n = 119$).

Waar bij de voorgaande twee stellingen significante verschillen zichtbaar zijn tussen de respondenten die tevreden en ontevreden zijn, is dit bij deze stelling niet het geval. Respondenten die ontevreden (gemiddelde 3,85; $n = 65$) zijn over 'uitdaging' verschillen niet significant van de respondenten die wel tevreden (gemiddelde 4,0; $n = 54$) zijn over 'uitdaging' ($t(113,7) = -1,04$; $p = .303$). Dit geldt ook voor 'salaris' ($t(117) = 1,03$; $p = .303$) (tevreden gemiddelde 4,0; $n = 65$; ontevreden gemiddelde 3,85 $n = 54$) en 'werk & privé balans' ($t(109,74) = -0,07$; $p = .948$) (tevreden gemiddelde 3,92; $n = 68$; ontevreden gemiddelde 3,91 $n = 51$). Op basis van bovenstaande resultaten kan worden gezegd dat er slechts kleine verschillen zichtbaar zijn tussen de respondenten die tevreden en ontevreden zijn en de resultaten op de stelling; 'indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgerelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken'.

BESCHOUWING: Op basis van bovenstaande resultaten kan worden gezegd dat er sprake is van samenhang tussen de tevredenheid over 'salaris' en deze derde stelling ($r = .333$; $p < .001$; $n = 119$). Dit betekent dat respondenten die hoog scoren op de tevredenheid op de behoefte 'salaris' ook hoger scoren bij deze stelling en dus eerder aangeven dat zij bij Centric blijven werken indien zij worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften. Er is echter geen significante correlatie aangetoond tussen de behoeften 'uitdaging' en 'werk & privé balans' en de derde stelling. Deze resultaten ondersteunen de veronderstelling van dit onderzoek slechts gedeeltelijk. De centrale hypothese van dit onderzoek luidde als volgt: Als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zullen zij minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie. Voorgaande resultaten tonen aan indien er gekeken wordt naar de gehele onderzoekspopulatie er uitgegaan kan worden van dit principe wanneer het de behoefte 'salaris' betreft, omdat er sprake is van een significante correlatie die dit onderbouwd. Een mogelijke verklaring hiervoor komt tot uitdrukking in de 'social exchange' theorie. Gould- Williams & Davies (2005) geven aan dat ervan wordt uitgegaan dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terug doen in de vorm van inzet voor de organisatie. De resultaten van dit onderzoek tonen echter aan dat niet uitgegaan kan worden dit principe bij de behoefte 'uitdaging' en 'werk & privé balans'. In hoofdstuk 7 wordt verder ingegaan op deze bevindingen. Omdat dit onderzoek gericht is op de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan de levensfase wordt in het volgende deel van deze paragraaf ingegaan op de levensfasen en de resultaten op deze stelling.

Zoals zojuist aangegeven luidt de centrale hypothese van dit onderzoek als volgt: Als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zullen zij minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie. Om deze hypothese te toetsen is bekeken of er sprake is van samenhang tussen de tevredenheid per levensfasen en het item 'indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgerelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken'. Hiervoor is de som van alle tevredenheiditems berekend per fase en door middel van de correlatieanalyse is vastgesteld of deze resultaten samenhangen met de derde stelling die betrekking heeft op de vertrekintentie. Dit resulteert in onderstaande tabel.

Indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken.		
Som tevredenheiditems startfase	Pearson Correlation	,656
	Sig. (2-tailed)	,077
	N	8
Som tevredenheiditems ambitiefase	Pearson Correlation	,200
	Sig. (2-tailed)	,173
	N	48
Som tevredenheiditems combinatiefase	Pearson Correlation	,053
	Sig. (2-tailed)	,652
	N	74
Som tevredenheiditems deskundigheidsfase	Pearson Correlation	,416*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	37
Som tevredenheiditems landingfase	Pearson Correlation	,277
	Sig. (2-tailed)	,470
	N	9

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 16: Correlatie levensfasen en vertrekintentie

De gegevens in tabel 16 tonen aan dat er sprake is van een significante positieve correlatie tussen de som van tevredenheiditems in de deskundigheidsfase met de stelling; 'indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken' ($r = .416$; $p < .010$; $n = 37$). Dit wil zeggen dat de respondenten die zich in de deskundigheidsfase bevinden en hoger scoren op de tevredenheiditems ook hoger scoren op deze derde stelling. Zij geven verhoudingsgewijs vaker aan dat indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgelateerde behoeften, dit voldoende redenen geeft om bij Centric te blijven werken. Tussen de andere fasen en de resultaten van deze derde stelling is geen significante correlatie aangetoond.

BESCHOUWING: Op basis van bovenstaande resultaten kan worden gezegd dat er alleen een positieve significante correlatie is tussen de tevredenheid in de deskundigheidsfase ($r = .333$; $p < .001$; $n = 119$) en de stelling: 'indien Centric inspeelt op mijn arbeidsgelateerde behoeften, geeft mij dit voldoende redenen om bij Centric te blijven werken'. Verrassend is dat bij de andere levensfasen geen significante correlatie aangetoond is. Dit betekent dat deze resultaten de veronderstelling van dit onderzoek alleen voor de deskundigheidsfase ondersteunen. Respondenten in de deskundigheidsfase zullen minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten indien zij worden voorzien in hun arbeidsgelateerde behoeften. Dit wil echter niet zeggen dat medewerkers in de andere levensfasen niet voor de organisatie behouden kunnen worden voor de organisatie indien er ingespeeld wordt op de arbeidsgelateerde behoefte. Er is echter geen significant verband aangetoond. De aanname van dit onderzoek is gebaseerd op de 'social exchange' theorie van Gould- Williams & Davies (2005), waarbij ervan wordt uitgegaan dat medewerkers die zich in hun behoeften gesteund voelen door hun organisatie iets terug doen in de vorm van inzet voor de organisatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen dit echter niet volledig ondersteunen. Alleen in de deskundigheidsfase is er een significante positieve correlatie aangetoond. Bij de discussie wordt verder ingegaan op deze bevindingen.

4.6. HYPOTHESEN

In deze paragraaf worden de hypothesen die zijn voortgekomen uit de literatuur besproken. Bij de hypothesen die zijn opgesteld is ervan uitgegaan dat er verschillen zijn tussen de levensfasen en het belang dat zij hechten aan bepaalde behoeften. Door toepassing van de t-toets is bekeken of levensfasen inderdaad significant verschillen wat betreft het belang dat aan een behoefte wordt gehecht. De hypothesen worden in deze paragraaf één voor één behandeld.

1. *Autonomie: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan autonomie in hun functie dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en de landingsfase.*

Respondenten in de start- en ambitiefase ($t(124, 61) = 0,515$; $p .607$) hechten niet significant meer belang aan 'autonomie' dan de respondenten die zich in de andere drie fasen bevinden. Omdat er geen significante verschillen aangetoond zijn, wordt deze hypothese verworpen.

2. *Zingeving: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan zingeving in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.*

Deze hypothese over 'zingeving' kan niet worden bevestigd en wordt daarom verworpen. Respondenten in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase ($t(31,32) -.004$; $p .997$) hechten niet significant meer belang aan 'zingeving' dan respondenten in de start- en ambitiefase.

3. *Uitdaging: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan uitdaging in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.*

Voor de behoefte 'uitdaging' geldt dat er geen significante verschillen zichtbaar zijn tussen de respondenten die zich in de start-, ambitie- en combinatiefase bevinden en de respondenten die zich met de deskundigheids- en landingsfase identificeren. Respondenten in de start-ambitie- en combinatiefasen hechten niet significant meer belang aan 'uitdaging' ($t(31,74) -.003$; $p .998$). De hypothese wordt verworpen.

4. *Vakinhoud: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan inhoudelijk leuk werk dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.*

Op basis van de t-toets kan worden gezegd dat respondenten in de start-, ambitie- en landingsfase ($t(139,80) 1,09$; $p .274$) niet significant meer belang hechten aan inhoudelijk leuk werk dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidfase. Op basis van deze resultaten wordt de hypothese verworpen.

5. *Behalen van prestaties: Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefasen hechten meer belang aan het behalen van prestaties in het werk dan medewerkers in de deskundigheids- en de landingsfase.*

Deze hypothese over het behalen van 'prestaties' kan niet worden bevestigd en wordt daarom verworpen. Er zijn geen significante verschillen aangetoond tussen de respondenten die zich met start-, ambitie- en combinatiefase identificeren ($t(109,15) 1,62$; $p .108$) en de respondenten die zich met de deskundigheids- en landingsfase identificeren.

6. *Salaris: Medewerkers in de ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan salaris dan medewerkers in de start-, deskundigheids- en de landingsfase.*

Respondenten in de ambitie- en combinatiefase verschillen niet significant ($t(36,81) -0,96$; $p .343$) van de start-, deskundigheid- en landingsfase wat betreft het belang dat gehecht wordt aan 'salaris'. Omdat er geen significante verschillen aangetoond kunnen worden, wordt de hypothese verworpen.

7. *Status en autoriteit: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan status in het werk dan medewerkers in de start- en ambitiefase.*

Tussen de respondenten in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase ($t(29,34) 1,71; p .097$) en de respondenten in de start- en ambitiefase zijn geen significante verschillen zichtbaar wat betreft de behoefte 'status'. Op basis van deze resultaten wordt de hypothese verworpen.

8. *Sociale contacten: Sociale contacten op het werk vinden medewerkers in alle levensfasen belangrijk. De inhoud hiervan is echter verschillend. Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan contact vanwege de informatieve waarde. Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan contact vanwege de behoefte aan 'gezelligheid'.*

De resultaten van dit onderzoeken tonen aan dat op basis van de gemiddelde cijfers alleen in de ambitiefase belang wordt gehecht aan 'sociale contacten'. De medewerkers in de andere fasen waarderen deze behoefte met een lager cijfer en hechten minder belang hieraan. Deze resultaten bevestigen het eerste deel van de hypothese niet. Voor de inhoud geldt dat er geen significante verschillen zijn. Respondenten in de start-, ambitie- en combinatiefasen hechten niet significant ($t(36,64) 0,21; p .838$) meer belang aan contact vanwege informatieve waarden. En respondenten in de deskundigheids- en landingsfase hechten niet significant ($t(109,16) 1,62; p .108$) meer belang aan gezelligheid. Voorgaande resultaten bevestigen het tweede deel van de hypothese niet. Op basis van deze resultaten wordt de hypothese verworpen.

9. *Leidinggevende: Medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase hechten meer belang aan contact met hun leidinggevende dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase.*

Respondenten die zich met de start-, ambitie- en landingsfase identificeren hechten niet significant ($t(131,75) 0,80; p .423$) meer belang aan contact met hun 'leidinggevende' dan respondenten die zich met de combinatie- en deskundigheidfase identificeren. De hypothese wordt verworpen.

10. *Erkenning: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan erkenning dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.*

Respondenten in de start- en ambitiefase verschillen significant van ($t(109,83) 2,36; p < .050$) de respondenten die zich identificeren met de combinatie-, deskundigheid en landingsfase. De respondenten in de start- en ambitiefase hechten *minder* belang aan 'erkenning'. Hierdoor kan de hypothese over de behoefte 'erkenning' niet worden bevestigd. Op basis van deze resultaten wordt de hypothese verworpen.

11. *Helpen van anderen: Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan het helpen van anderen dan medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase.*

De hypothese over 'helpen van anderen' kan niet worden bevestigd en wordt daarom verworpen. Respondenten in de deskundigheids- en landingsfase verschillen niet significant ($t(103,07) -1,73; p .087$) van de andere fasen wat betreft het belang dat zij hechten aan het 'helpen van anderen'.

12. *Opleidingen: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan het volgen van opleidingen dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.*

Voor de behoefte 'opleidingen' geldt dat er geen significante verschillen zichtbaar zijn tussen de respondenten die zich in de start- en ambitiefase bevinden en de respondenten die zich met de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase identificeren. Respondenten in de start- en ambitiefase hechten niet significant ($t(126,58) -1,32; p .190$) meer belang aan het volgen van 'opleidingen'. Dit betekent dat de hypothese niet kan worden bevestigd en wordt daarom verworpen.

13. *Loopbaanontwikkeling: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.*

Respondenten in de start- en ambitiefase hechten significant meer belang ($t(126) = 2,68; p < .010$) aan de mogelijkheid tot 'loopbaanontwikkeling' dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. Op basis van deze resultaten kan voorgaande hypothese worden bevestigd.

14. *Baanzekerheid: Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan baanzekerheid dan medewerkers in de start- en ambitiefase.*

Ook de hypothese over 'baanzekerheid' kan worden bevestigd. Respondenten in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten significant meer ($t(126) = 2,02; p < .050$) belang aan 'baanzekerheid' dan de respondenten in de start- en ambitiefase.

15. *Veranderingen: Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan veranderingen in hun werk dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase.*

Respondenten in de start- en ambitiefase verschillen niet significant ($t(141) = 1,95; p = .053$) wat betreft het belang dat zij hechten aan veranderingen in hun werk²¹ ten opzichte van de andere drie fasen. De hypothese wordt daarom verworpen.

16. *Werk & privé balans: Medewerkers in de start-, combinatie- en landingsfase hechten meer belang aan balans tussen werk en privé dan medewerkers in de ambitie- en deskundigheidsfase.*

Respondenten in de start-combinatie- en landingsfase hechten significant ($t(67,18) = 2,15; p < .050$) meer belang aan de 'werk & privé balans' dan medewerkers in ambitie- en deskundigheidsfase. De hypothese over 'werk & privé balans' wordt op basis van deze resultaten bevestigd en kan worden geaccepteerd.

BESCHOUWING: Bij het testen van de hypothesen zijn drie hypothesen geaccepteerd. Dit betekent dat het merendeel van de opgestelde hypothesen verworpen moest worden. Er kan worden gezegd dat de tegenstellingen tussen de diverse levensfasen minder groot zijn, dan van tevoren werd gedacht. Dit betekent echter niet dat er geen verschillen zijn tussen de levensfasen en de behoeften die zij hebben. De tegenstellingen zijn echter minder rigide. Een mogelijke verklaring dat de tegenstelling minder zijn dan van tevoren werd verwacht, is dat de respondenten zich met meerdere fasen kunnen identificeren. Hierdoor zijn de resultaten van die respondent meegenomen bij de analyses van meerdere levensfasen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van theorieën die de arbeidsgerelateerde behoeften relateren aan bepaalde leeftijdscategorieën. Eerder is aangegeven dat leeftijdsklassen niet hetzelfde zijn als levensfasen. In hoofdstuk 7, de discussie, wordt verder ingegaan op deze bevindingen.

²¹ De behoefte veranderingen is in de vragenlijst komen te vervallen om de vragenlijst te reduceren. De items die betrekking hebben op dit onderwerp zijn toegevoegd bij de schaal vakinhoud. Om deze hypothese alsnog te kunnen testen is de t-toets toegepast voor het item 'ik vind afwisseling in mijn werk belangrijk'.

5. CONCLUSIE

In dit onderzoek stond het verkrijgen van inzicht in de arbeidsgelateerde behoeften van de medewerkers van Centric gerelateerd aan hun levensfase centraal en de behoeften waar zij op dit moment onvoldoende in worden voorzien. De behoeften waar de medewerkers onvoldoende in worden voorzien, fungeren als uitgangspunt voor beleidsmaatregelen die vorm geven aan levensfasebewust personeelsbeleid. Na de analyse van de verkregen resultaten uit het empirisch onderzoek en de beantwoording van de praktijkdeelvragen in hoofdstuk 4, wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de arbeidsgelateerde behoeften van medewerkers per levensfase bij Centric en hoe kan Centric door middel van levensfasebewust personeelsbeleid inspelen op de arbeidsgelateerde behoeften waar onvoldoende in wordt voorzien?

In de conclusie wordt ingegaan op twee thema's die bijdragen aan de beantwoording van de centrale vraagstelling. De arbeidsgelateerde behoeften per levensfase en hoe door beleidsmaatregelen die vormgeven aan levensfasebewust personeelsbeleid ingespeeld kan worden op de onvoorziene arbeidsgelateerde behoeften.

ARBEIDSGELATEERDE BEHOEFTE PER LEVENSFASE

In dit onderzoek zijn vijf fasen onderscheiden waarmee de medewerkers zich kunnen identificeren, namelijk: startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase. Het merendeel van de medewerkers (62,3%) geeft aan zich te bevinden in de combinatiefase. Ook veel medewerkers identificeren zich met de ambitiefase (42,1%). Ongeveer 31% geeft aan zich te herkennen in de deskundigheidsfase. Een kleiner aandeel classificeert zich in de start- en landingsfase (respectievelijk 8,2% en 6,9%).

Op basis van literatuurstudie en oriënterende interviews zijn 16 arbeidsgelateerde behoeften vastgesteld die vervolgens aan de medewerkers zijn voorgelegd door middel van een vragenlijst. Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat medewerkers van Centric per levensfase aan 10 tot 11 behoeften belang hechten. Dit heeft een overzicht opgeleverd per levensfase. De tabel begint met de behoefte waaraan de medewerkers de hoogste waardering hebben gegeven.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Zingeving	Zingeving	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving
2	Uitdaging	Kennisverrijking	Zingeving	Uitdaging	Werk & privé balans
3	Vakinhoud	Uitdaging	Autonomie	Autonomie	Autonomie
4	Kennisverrijking	Leidinggevende	Kennisverrijking	Leidinggevende	Helpen van anderen
5	Loopbaan-ontwikkeling	Autonomie	Leidinggevende	Werk & privé balans	Leidinggevende
6	Autonomie	Werk & privé balans	Salaris	Salaris	Salaris
7	Salaris	Professionaliteit	Uitdaging	Kennisverrijking	Prestatiegerichtheid
8	Leidinggevende	Salaris	Vakinhoud	Professionaliteit	Uitdaging
9	Prestatiegerichtheid	Prestatiegerichtheid	Professionaliteit	Vakinhoud	Professionaliteit
10	Baanzekerheid	Vakinhoud	Prestatiegerichtheid	Erkenning	Erkenning
11	Werk & privé balans	Sociale contacten			Vakinhoud

Tabel 17: Arbeidsgelateerde behoeften per levensfase

Geconcludeerd kan worden dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn wat betreft de arbeidsgelateerde behoeften tussen de levensfasen. Sommige behoeften worden in meerdere fasen als belangrijk aangeduid en andere worden slechts in een of twee fasen als belangrijk gekenmerkt. In alle fasen worden de behoeften 'vakinhoud', 'zingeving', 'uitdaging', 'autonomie', 'salaris', 'leidinggevende' en 'werk &

privé balans' als belangrijk aangeduid. Daarnaast worden 'kennisverrijking', 'prestatiegerichtheid' en 'professionaliteit' in vier fasen als belangrijk benoemd. Er zijn ook behoeften die in een of twee fasen als belangrijk zijn gekenmerkt zo wordt 'erkenning' als belangrijk aangeduid in de deskundigheid- en landingsfase. Aan de behoeften 'loopbaanontwikkeling', 'baanzekerheid', 'helpen van anderen' en 'sociale contacten' wordt in één fase belang gehecht. De levensfasen verschillen echter vaak in de waarde die wordt gehecht aan bepaalde behoeften. Zo is 'werk & privé balans' voor de respondenten in de combinatiefase de behoefte waar het meeste belang aan wordt gehecht. In de andere fasen wordt hier ook belang aan gehecht, maar staat deze in de ranking van de behoeften lager. Daarnaast kan worden geconcludeerd dat de landingsfase vaak significant verschillen van de andere levensfasen wat betreft het belang dat wordt gehecht aan de behoeften. Dat er verschillen tussen de levensfasen zijn en de behoeften die zij hebben sluit aan bij de aanname van dit onderzoek. Op basis van de theoretische bespreking is veronderstelt dat de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben, kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarmee de medewerker zich identificeert.

MET LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID INSPLEEN OP DE ONVOORZIENE ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

In het tweede deel van deze conclusie wordt besproken hoe door beleidsmaatregelen die vormgeven aan levensfasebewust personeelsbeleid ingespeeld kan worden op de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften.

In onderstaande tabel is inzichtelijk gemaakt in welke behoeften de medewerkers onvoldoende worden voorzien. Allereerst is op te merken dat de medewerkers in alle levensfasen in meer dan de helft van de behoeften onvoldoende worden voorzien.

	Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
1	Uitdaging	Salaris	Salaris	Salaris	Werk & privé balans
2	Salaris	Kennisverrijking	Kennisverrijking	Werk & privé balans	Salaris
3	Loopbaan-ontwikkeling	Werk & privé balans	Werk & privé balans	Kennisverrijking	Helpen van anderen
4	Zingeving	Professionaliteit	Professionaliteit	Professionaliteit	Zingeving
5	Kennisverrijking	Uitdaging	Uitdaging	Uitdaging	Autonomie
6	Werk & privé balans	Zingeving	Zingeving	Leidinggevende	Professionaliteit
7	Autonomie				Leidinggevende
8					Uitdaging

Tabel 18: Onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase

Geconcludeerd kan worden dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn wat betreft de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften tussen de levensfasen. Zo zijn er drie behoeften die in alle fasen onvoldoende worden voorzien, namelijk 'uitdaging', 'salaris' en 'werk & privé balans'. De verschillen tussen de levensfasen zijn duidelijk zichtbaar wanneer naar de ranking van de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften wordt gekeken. Deze ranking is gebaseerd op het verschil tussen het belang en de tevredenheid van de arbeidsgerelateerde behoeften. Een voorbeeld hiervan is dat de behoefte 'uitdaging' in de startfase op de eerste plaats staat van onvoorziene behoeften. In de andere fasen wordt deze behoefte ook onvoldoende voorzien, maar staat deze in de ranking van de onvoorziene behoeften lager.

Centric kan door middel van levensfasebewust personeelsbeleid in spelen op de onvoorziene arbeidsgerelateerde behoeften. Dit kan worden vormgegeven door de beleidsmaatregelen die zijn aangedragen door de respondenten in dit onderzoek. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen algemene beleidsmaatregelen en specifieke maatregelen per levensfase.

De algemene maatregelen die in onderstaande tabel zijn weergegeven, bedragen maatregelen die door medewerkers zijn aangedragen omdat zij onvoldoende worden voorzien in de behoeften 'uitdaging', 'salaris' en

‘werk & privé balans’. Deze maatregelen zijn onder te verdelen in drie thema’s namelijk ‘training & ontwikkeling’, ‘beoordelen & belonen’ en ‘werk & privé balans’.

Training & ontwikkeling	Beoordelen & belonen	Werk & privé balans
Het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd	Competitief salaris	Flexwerkmogelijkheden
De mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen	Een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden	
De mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mijn huidige baan of voor mogelijke banen in de toekomst	Een eerlijk beloningstelsel	

Tabel 19: Algemene beleidsmaatregelen

Het is van belang om te realiseren dat dit onderzoek betrekking heeft op de arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase omdat naast ‘uitdaging’, ‘salaris’ en ‘werk & privé balans’ per levensfase ook nog andere behoeften benoemd zijn waar zij onvoldoende in worden voorzien, mogen ook die andere behoeften niet uit het oog worden verloren. De kern van levensfasebewust personeelsbeleid is dat er rekening wordt gehouden met verschillen tussen medewerkers in diverse levensfasen. Naast de algemene maatregelen waarvan de medewerkers gebruik willen maken, zijn er ook specifieke maatregelen per levensfase vastgesteld. Deze maatregelen hebben betrekking op dezelfde thema’s als de algemene beleidsmaatregelen met uitzondering van de landingsfase waarbij ook ‘baanzekerheid’ een thema is. De invulling hiervan is echter verschillend. De specifieke maatregelen zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Startfase	Ambitiefase	Combinatiefase	Deskundigheidsfase	Landingsfase
Uitgebreid en gevarieerd werk	Prestatiebeloning	Vergoeding van opleidingskosten		Het uitruilen van arbeidsvoorwaarden
Uitdagend werk	Training gericht op persoonlijke gebied			De mogelijkheid om parttime te werken als ik dat nodig heb
Goede carrièrevooruitzichten				Zekerheid dat ik mijn baan behoud
De mogelijkheid om een hogere positie binnen de organisatie in te nemen				Een arbeidsovereenkomst die werkzekerheid biedt

Tabel 20: Specifieke beleidsmaatregelen per levensfase

Tot slot kan worden geconcludeerd dat er in dit onderzoek onvoldoende empirisch bewijs is geleverd om de centrale hypothese van dit onderzoek te accepteren. De centrale hypothese van dit onderzoek luidde als volgt: Als medewerkers van Centric door de inzet van gerichte HR-instrumenten worden voorzien in de arbeidsgerelateerde behoeften in hun levensfasen, zullen zij minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten en behouden kunnen worden voor de organisatie. In dit onderzoek is aangetoond dat deze stelling alleen opgaat voor de behoefte ‘salaris’ en voor respondenten die zich bevinden in de deskundigheidsfase.

In het hoofdstuk aanbevelingen wordt een handreiking gegeven om in te spelen op de drie behoeften die in alle levensfasen onvoldoende worden voorzien namelijk, ‘uitdaging’, ‘werk & privé balans’ en ‘salaris’. Het is dan mogelijk om in te spelen op de wensen van medewerkers in alle levensfasen en voor de gehele onderzoekspopulatie een verbeteringsplan te maken.

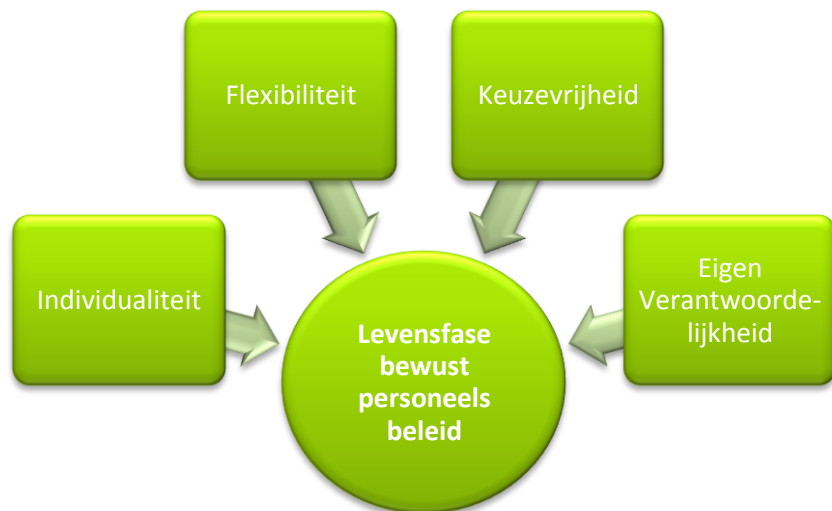
6. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk worden praktische aanbevelingen gegeven die voor de organisatie als handvat kunnen fungeren om aan de slag te gaan met de resultaten van dit onderzoek. De aanbevelingen komen voort uit de empirische resultaten van dit onderzoek en de theoretische bespreking. Op deze wijze is het mogelijk om vorm te geven aan levensfasebewust personeelsbeleid door in te spelen op de behoeften van medewerkers waar op dit moment nog onvoldoende in wordt voorzien. Daarnaast kunnen deze aanbevelingen tot discussie en inspiratie leiden voor zowel het management als de leidinggevenden in de organisatie.

6.1. LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Allereerst is het van belang voor Centric om levensfasebewust personeelsbeleid te integreren met het huidige HR-beleid. Levensfasebewust personeelsbeleid is geen nieuw en losstaand onderdeel van het huidige HR-beleid (Stoffelsen & Diehl, 2007). Het is een manier om in te blijven spelen op de behoeften van medewerkers. Dit is van belang omdat medewerkers een belangrijke succesfactor zijn voor het behalen van de bedrijfsdoelstellingen. Daarnaast is het van belang om bij de vormgeving van levensfasebewust personeelsbeleid mee te nemen dat het gericht is op preventief handelen en duurzame inzetbaarheid. Door eerder in te spelen op de behoeften is het mogelijk om kans van slagen groter te maken. Leisink et al. (2004) geven aan dat maatregelen succesvoller zijn, naarmate er op jongere leeftijd mee wordt begonnen.

Bij de theoretische bespreking is vastgesteld dat levensfasebewust personeelsbeleid individualiteit, flexibiliteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid als kenmerken heeft. In deze paragraaf wordt er verder op ingegaan hoe Centric deze kenmerken kan verwerken.



Figuur 6: Kenmerken levensfasebewust personeelsbeleid

INDIVIDUALITEIT

Levensfasebewust personeelsbeleid speelt in op de toenemende individualisering van de maatschappij (Rix, 2002). Door het leveren van maatwerk is het mogelijk om aandacht te hebben voor het individu en de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Omdat dit onderzoek zich richt op generaliseerbare kennis over de behoeften die medewerkers hebben, afhankelijk van hun levensfase, is er inzicht verkregen in de behoeften van medewerkers die zich identificeren met een bepaalde levensfase. Levensfasebewust personeelsbeleid betekent ook dat er naar de individuele behoeften van de medewerker wordt gekeken. Het gaat hierbij om maatwerk. Het leveren van maatwerk kan vorm gegeven worden door als leidinggevende in gesprek te gaan met de medewerker en aandacht te schenken aan de levensfase. Op deze manier is het mogelijk om in kaart te brengen wat de behoeften van de medewerker zijn en wat de medewerker nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Hierbij gaat het over hoe de medewerker zijn of haar loopbaan optimaal kan invullen binnen Centric. Aan de andere kant is het ook belangrijk om inzicht te verkrijgen in de risico's ten aanzien van duurzame inzetbaarheid. Met deze gesprekken kan maatwerk geleverd worden en kunnen de wensen en behoeften van de organisatie en de medewerker beter op elkaar afgestemd worden.

Hierbij is het van belang dat de leidinggevende beschikt over de capaciteiten om deze gesprekken te voeren. Deze gesprekken kunnen worden geïntegreerd tijdens de jaarlijkse gesprekkencyclus. Dit dient een instrument te zijn in samenhang met de overige functionerings- en beoordelingsgesprekken. Als op basis van de gesprekken de behoefte en mogelijkheden van de werknemer in kaart zijn gebracht ten aanzien van zijn ontwikkeling, kan verder invulling gegeven worden in de vorm van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

FLEXIBILITEIT EN KEUZEVRIJHEID

De kenmerken flexibiliteit en keuzevrijheid hangen sterk met elkaar samen. Flexibiliteit gekoppeld aan meer keuzevrijheid voor medewerkers is belangrijk voor het slagen van levensfasebewust personeelsbeleid. Daarnaast is dit de manier om maatwerk mogelijk te maken. In de gesprekken die worden gevoerd met de medewerker is het aan te bevelen om deze twee kenmerken aan bod te laten komen. Ten eerste is er, zoals vanuit de levensfaseomschrijving in het theoretisch kader blijkt, een grote verscheidenheid in wat medewerkers nodig. In dit onderzoek bij Centric is ook naar voren gekomen dat er verschillen zijn tussen de behoeften die medewerkers hebben afhankelijk van hun levensfasen. Het is hierbij aan te bevelen om flexibel om te gaan met de behoeften die medewerkers hebben en ze keuzevrijheid te geven. Medewerkers in de startfase zijn bijvoorbeeld meer gericht op loopbaanmogelijkheden, terwijl medewerkers in de combinatiefase weer meer belang hechten een goede balans tussen werk & privé. Kortom, er bestaat geen standaardoplossing om levensfasebewust personeelsbeleid vorm te geven. Het verschilt per onderneming en daarbinnen per individu. Het moet uiteindelijk op de werkvloer gestalte krijgen door leidinggevend en medewerkers, maar ook vanuit daar gevoed worden. Een voorbeeld hiervan betreft een medewerker die geen gebruik wil maken van de leaseregeling voor een auto omdat hij/ zij in het centrum van de stad woont en met het openbaar vervoer ook de mogelijkheid heeft om werkgerelateerde afspraken na te kunnen komen. Het is aan te bevelen om hier flexibel mee om te gaan en een compensatie aan te bieden. Hiermee wordt ook de keuzevrijheid van de medewerker bevordert om wel of geen gebruik te maken van deze maatregel en is het mogelijk om maatwerk te leveren voor individuen.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

De medewerker zelf heeft ook een rol bij levensfasebewust personeelsbeleid. Dit betekent dat zowel de medewerker als de werkgever samen verantwoordelijk zijn voor een succesvol levensfasebewust personeelsbeleid. Voor de individuele medewerker geldt dat zij zelf moeten nadenken over de eigen loopbaanplanning: wat zijn mijn wensen en behoeften voor nu en in de toekomst. Door middel van een permanente dialoog tussen leidinggevende en medewerker zal het verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen loopbaan bij medewerkers verder ontwikkeld moeten worden. De medewerkers zullen daarom ook de mogelijkheid moet krijgen en nemen om zelf met initiatieven te komen.

6.2. INVULLING LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

In voorgaande paragraaf is besproken op welke manier Centric om kan gaan met de kenmerken van levensfasebewust personeelsbeleid. Bij de verdere uitwerking van de maatregelen die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek is het van belang om rekening te houden met de kenmerken van levensfasebewust personeelsbeleid. Dit betekent dat er moet worden uitgegaan van flexibiliteit, individualiteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid.

In onderstaand figuur zijn de beleidsmaatregelen weergegeven waarvan is vastgesteld dat de respondenten hier gebruik van willen maken. Deze beleidsmaatregelen zullen verder uit gewerkt worden om vorm te geven aan levensfasebewust personeelsbeleid.

Levensfasebewust personeelsbeleid



Figuur 7: Levensfasebewust personeelsbeleid Centric

TRAINING & ONTWIKKELING

1. HET VOLGEN VAN EEN OPLEIDING OF TRAINING TIJDENS WERKTIJD

Om het volgen van een opleiding of training tijdens werktijd mogelijk te maken, is het aan te bevelen om voor medewerkers studie-uren of studiedagen beschikbaar te stellen die onder werktijd ingezet mogen worden. Indien een medewerker een studie of een training wil volgen, kan de medewerker ervoor kiezen om deze studie-uren die hiervoor bestemd zijn aan te spreken. Op deze manier is het voor de medewerker mogelijk om zelf te bepalen wanneer hier gebruik van gemaakt wordt.

Als werkgever is het ook mogelijk om aan te geven dat medewerkers een aantal uren van de studie-uren in kunnen vullen door de kennissessies die worden georganiseerd door de werkgever. Dit betreft bijvoorbeeld sessies die voor alle medewerkers van belang zijn, om op de hoogte te blijven van de laatste ontwikkelingen in het vakgebied. De andere uren kunnen dan vrij worden ingevuld door de medewerker. Hierbij is het de keuze aan de medewerker hiervan gebruik te maken.

2. DE MOGELIJKHEID OM OPLEIDINGEN, CURSUSSEN EN WORKSHOPS TE VOLGEN

Respondenten hebben aangegeven meer gebruik te willen maken van de mogelijkheid om opleidingen, cursussen en workshops te volgen. De vormgeving van een persoonsgebonden opleidingbudget kan hiervoor een oplossing zijn. Voor de medewerker is het op deze manier mogelijk om een eigen invulling te geven aan de loopbaan. Daarnaast krijgen medewerkers op deze manier meer verantwoordelijkheid in hun eigen ontwikkeling. Hierdoor is het mogelijk om de opleidingen af te stemmen op de wensen en behoeften van de medewerker zelf. Zo hebben medewerkers in de startfase een andere manier van leren dan oudere medewerkers. Door het aanbieden van een persoonsgebonden budget is het voor iedere medewerker mogelijk om opleidingen te volgen, die afgestemd kunnen worden op zijn of haar wensen.

Het is hierbij belangrijk om rekening te houden met de individuele wensen en behoeften van de medewerker wat betreft de verdere invulling van de opleidingen en cursussen. Zoals eerder is aangegeven is maatwerk en individualiteit van belang voor succesvol levensfasebewust personeelsbeleid.

3. DE MOGELIJKHEID OM NIEUWE VAARDIGHEDEN EN KENNIS TE ONTWIKKELEN VOOR MIJN HUIDIGE BAAN OF VOOR MOGELIJKE BANEN IN DE TOEKOMST

Deze maatregel hangt sterk samen met voorgaande maatregel. Om medewerkers de mogelijkheid te geven nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor de huidige functie of voor mogelijk banen in de toekomst, kan ook gedacht worden aan het persoonsgebonden budget. Daarnaast is het hierbij van belang om rekening te houden met de gewenste loopbaan van de medewerker. Door als leidinggevende in gesprek te gaan met de medewerker is het mogelijk om in kaart te brengen wat de wensen en behoeften zijn van de medewerker voor de invulling van de loopbaan bij Centric. Vervolgens is het mogelijk om de vaardigheden en kennis die de medewerker hiervoor nodig heeft op te doen door middel van opleidingen en cursussen. Dit geldt voor zowel de jongere als de oudere medewerker. Het is hierbij van belang om te bekijken wat de gewenste loopbaanrichting is van de medewerker, om vervolgens te bekijken welke vaardigheden en kennis de medewerker hiervoor nodig heeft.

BEOORDELEN & BELONEN

1. COMPETITIEF SALARIS

Een van de beleidsmaatregelen die door de respondenten als belangrijk zijn gekenmerkt is een competitief salaris. Om een competitief salaris aan te bieden aan de medewerkers is het aan te bevelen om een benchmark uit te voeren. Op deze manier is het mogelijk om in kaart te brengen wat de gangbare salarissen zijn voor bepaalde functies in dezelfde markt en kan bepaald worden wat een competitief salaris is. Op basis van de resultaten van de benchmark is het aan het management om te bepalen in hoeverre met deze informatie wordt omgegaan.

2. AANTREKKELIJK PAKKET VAN SECUNDAIRE ARBEIDSVOORWAARDEN

Bij het aanbieden van een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden is het belangrijk om rekening te houden met de levensfase waarin de medewerker zich bevindt. Het is daarom aan te bevelen om flexibilisering van arbeidsvoorwaarden mogelijk te maken. Flexibele arbeidsvoorwaarden bieden de ruimte om voor iedere medewerker een aantrekkelijk pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden samen te stellen. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan individuele wensen en kan maatwerk worden geleverd. Er moet een balans worden gevonden tussen gelijke behandeling en zekerheid enerzijds en individuele speelruimte en flexibiliteit anderzijds. Door middel van I-deals (Idiosyncratic) wordt een mogelijkheid geboden om hierop in te spelen. Dit zijn gepersonaliseerde overeenkomsten voor individuele medewerkers waarbij onderhandeld wordt met de werkgever (Rousseau, 2009). I-deals zijn bedoeld om zowel de medewerker en de werkgever ten goede komen. Door het afsluiten van I-deals, verschillen de werkafspraken tussen collega's onderling. Dat hoeft echter geen probleem te zijn, als het voor iedereen een win-win situatie oplevert.

3. EEN EERLIJK BELONINGSYSTEEM

Een eerlijk beloningssysteem creëren is mogelijk door een meer transparante beleidsvoering. Door inzichtelijk te maken op welke wijze het beloningssysteem is vormgegeven kan onvrede en onrust weg worden genomen. Het is hierbij mogelijk om aan te geven op welke manier een beloning is samengesteld en waar dit op is gebaseerd. Het is hierbij van belang om vast te stellen op grond waarvan de medewerkers een beloning ontvangen. Indien het beleid meer open en inzichtelijk is gemaakt, weet de medewerker waar hij/zij aan toe is en wat men kan verwachten. Dit is vooral belangrijk op het gebied van de salarisstructuur en de mogelijke doorgroeirichtingen. Op deze manier is het voor de medewerker mogelijk om inzicht te verkrijgen in de mogelijke stappen.

1. FLEXWERKMOGELIJKHEDEN

De laatste maatregel en aanbeveling betreft het aanbieden van de mogelijkheid tot flexwerken. Het is aan te bevelen om medewerkers de mogelijkheid aan te bieden om thuis te werken of bij Centric-vestigingen die dichterbij de woonplaats van de medewerker zijn. Hierbij is het van belang om als leidinggevende te sturen op vertrouwen en niet op controle. Daarnaast is het van belang om output boven aanwezigheid te stellen. Ook het aanbieden van de mogelijkheid om thuis te studeren sluit hierop aan.

7. DISCUSSIE

De discussie staat voor een kritische reflectie van dit onderzoek. De eerste paragraaf beslaat de theoretische reflectie. Hierbij worden bevindingen van dit onderzoek aan de hand van het theoretisch kader bediscussieerd. In de tweede paragraaf 'methodische reflectie' wordt kritisch gekeken naar de uitvoering van het onderzoek en wordt aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek. Naast een reflectie van de theorie en methode worden suggesties aangedragen voor vervolgonderzoek.

7.1. THEORETISCHE REFLECTIE

Bij de bespreking van de resultaten in hoofdstuk 4 zijn aan de hand van de theorie enkele opvallendheden besproken. In deze paragraaf worden enkele overkoepelende onderwerpen verder uitgediept.

ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE

'Het belang dat medewerkers hechten aan bepaalde werkkenmerken' is de gehanteerde definitie van arbeidsgerelateerde behoeften in dit onderzoek. Dit is gebaseerd op Kooij (2010). Zij maakt hierbij onderscheid naar diverse categorieën, namelijk intrinsiek, extrinsiek, groei, sociaal en zekerheid. Deze categorieën vallen uiteen in meerdere behoeften. In dit onderzoek zijn twee aanvullingen gedaan. Volgens de onderzoeker ontbrak er een belangrijke categorie 'werk & privé balans'. Dit is van belang omdat bij de beschrijving van de levensfasen tot uiting komt dat de balans tussen werk en privé erg belangrijk is. Op basis van de resultaten van dit onderzoek, kan volgens de onderzoeker worden gesteld dat het waardevol is om 'werk & privé balans' te onderzoeken. In alle fasen is aangegeven dat hier belang aan wordt gehecht. Een andere toevoeging is de behoefte 'professionaliteit'. In de literatuur wordt 'professionaliteit' niet gevonden. De toevoeging is gebaseerd op de oriënterende interviews met respondenten van Centric. Door verschillende respondenten in verschillende levensfasen werd dit onderwerp benoemd. Daarnaast tonen de resultaten van de vragenlijst dat 'professionaliteit' in vier van de vijf levensfasen als belangrijk wordt gekenmerkt. Op basis van dit onderzoek kan echter nog niet worden gezegd dat 'professionaliteit' en 'werk & privé balans' ook voor medewerkers in andere organisaties een behoefte is. Hiervoor is meer onderzoek nodig. Daarnaast zal meer aandacht besteed moeten worden aan de operationalisatie van deze behoefte.

In de theoretische bespreking is aangegeven dat er verschillende uitgangspunten zijn over het idee of behoeften stabiel of veranderlijk van aard zijn. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat sommige behoeften in alle fasen als belangrijk worden gekenmerkt en dat andere behoeften juist kenmerkend zijn voor één levensfase. De levensfasen verschillen in de waardering die wordt gegeven per behoefte. Kooij (2010) gaat ervan uit dat arbeidsgerelateerde behoeften veranderen door de tijd heen. Daarentegen gaan Twenge et al. (2010) en Schein (1996) ervan uit dat waarden duurzaam en relatief moeilijk te veranderen zijn en dat je niet of niet snel op zult geven. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat behoeften in de fasen verschillen maar ook overeenkomsten hebben. Zo wordt in elke fase belang gehecht aan 'vakinhoud', 'zingeving', 'uitdaging', 'autonomie', 'salaris', 'leidinggevende' en 'werk & privé balans'. Dat aan sommige behoeften in alle levensfasen belang wordt gehecht, kan mogelijk verklaard worden doordat een medewerker redelijk stabiele behoeften heeft omdat deze duurzaam zijn en dat je die niet snel opgeeft. Terwijl er ook behoeften zijn die kenmerkend zijn voor één levensfase zoals de behoeften 'loopbaanontwikkeling', 'baanzekerheid', 'helpen van anderen' en 'sociale contacten'. De behoeften die medewerkers hebben, zijn dus slechts gedeeltelijk stabiel. De verschillen zijn duidelijk zichtbaar wanneer er wordt gekeken naar de waardering voor bepaalde behoeften. Een voorbeeld hiervan is de behoefte 'uitdaging'. Zo is 'uitdaging' door de respondenten in de startfase met een gemiddelde van 4,56 gewaardeerd een van de behoeften waar zij het meeste belang aan hechten. In de andere fasen wordt hier ook belang aan gehecht, maar is de waardering hiervoor lager met een gemiddelde van maximaal 4,30. Dit toont aan dat voor sommige behoeften geldt dat in vijf levensfasen hier belang aan wordt gehecht, alleen is dit in de ene levensfase meer van belang dan de ander. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn, dat

respondenten in alle fasen belang hechten aan enkele dezelfde behoeften, maar dit toch minder hoog scoort omdat zij voldoende worden voorzien in deze behoefte en daarom ook aangeven dat dit minder van belang is. Op basis van de resultaten van dit onderzoek, kan nog niet worden geconcludeerd dat behoeften stabiel of veranderlijk van aard zijn. Om dit vast te kunnen stellen, is meer onderzoek nodig met meerdere meetpunten. Er is wel vastgesteld dat er zowel verschillen als overeenkomsten zichtbaar zijn tussen de levensfasen en de behoeften die zij hebben.

Zierden (1980) geeft aan dat een medewerker bepaalde verwachtingen heeft over het werk wanneer degene een baan gaat uitvoeren. Deze verwachtingen zijn ontwikkeld door ervaringen op het gebied van onderwijs, sociaal-culturele achtergrond en eerder werk. Er kan dus worden gezegd dat de behoeften waar een medewerker belang aan hecht wordt bepaald door meerdere factoren. Dat er verschillen zijn in de behoeften die medewerkers hebben, kan hierdoor worden verklaard. Medewerkers in de startfase hebben slechts weinig ervaring en hebben hierdoor andere verwachtingen dan medewerkers die zich met de landingsfase identificeren. Medewerkers in de landingsfase hebben al veel werkervaring opgedaan en hebben ook een andere sociaal-culturele achtergrond. Zo zijn zij opgegroeid in andere tijd dan de starters.

In de onderzoeksresultaten is bekeken of er verschillen zichtbaar zijn tussen de functiegroepen en het belang dat wordt gehecht aan de behoeften 'uitdaging', 'kennisverrijking' en 'prestatiegerichtheid'. Dit is gebaseerd op eerdere bevindingen van Couger & Zawacki (1980; aangehaald in Prasad et al., 2007). Zij geven aan dat IT-medewerkers meer behoefte hebben aan groei, het behalen van prestaties en uitdaging in hun werk in vergelijking tot andere beroepsgroepen. De onderzoeksresultaten van dit onderzoek onderbouwen deze bevindingen niet. Er zijn wel verschillen aangetoond tussen de professionals, het management en het ondersteunende personeel. Dit zijn echter geen significante verschillen waarmee aangetoond kan worden dat er verschillen aanwezig zijn tussen de functiegroepen en het belang dat gehecht wordt aan deze behoeften. Zo geven de professionals een hogere waardering aan de behoefte 'uitdaging' in vergelijking tot de andere functiegroepen. Daarentegen hecht het ondersteunende personeel in verhouding tot de andere functiegroepen meer belang aan 'prestatiegerichtheid' en het management aan 'kennisverrijking'. Dat er geen significante verschillen zijn gevonden tussen de functiegroepen en het belang dat gehecht wordt aan de behoefte 'kennisverrijking' kan mogelijk worden verklaard doordat het voor alle medewerkers van belang is om te werken aan de inzetbaarheid om de functie te behouden en goed uit te kunnen voeren. Een verklaring voor de constatering dat het ondersteunend personeel (4,15) een hogere waardering voor 'prestatiegerichtheid' geeft dan de professionals (3,99) kan te maken hebben met de salesmedewerkers en recruiters die ook onder deze groep medewerkers is geschaard. Salesmedewerkers en recruiters werken met targets en zijn ook gericht op het bepalen van deze doelen. Waarom er in eerder onderzoek aangetoond is dat IT-medewerkers in vergelijking tot andere beroepsgroepen meer belang hechten aan 'uitdaging', is lastiger te verklaren.

LEVENSFASEN

In de theoretische bespreking is aangegeven dat de twee modellen van Levinson (1986) en Super (1980) de meest gehanteerde modellen zijn op het gebied van levensfasen. Daarnaast vormen deze twee modellen het uitgangspunt van de huidige theorieën over de indeling van levensfasen. Deze modellen hebben de beperking dat uitgegaan wordt van het idee dat de levensfasen dicht bij de chronologische leeftijd liggen en dat deze in chronologische volgorde worden doorlopen. Volgens de onderzoeker is dit een beperkte manier van het bepalen van de levensfasen. De levensfase waarin de medewerker zich bevindt is namelijk meer dan leeftijd, de fasen die medewerkers doorlopen kunnen niet gezien worden als een vaste volgorde. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat respondenten zich identificeren met meer dan één levensfase. Dit bevestigt het idee dat er niet van zelfsprekend uitgegaan kan worden van een lineair loopbaanmodel zoals van Levinson (1985) en Super (1980). In navolging van Leisink et al. (2010) is zichtbaar dat de gemiddelde leeftijd op loopt per levensfase. Hierbij is het opvallend dat het verschil tussen de gemiddelde leeftijden van medewerkers in twee opeenvolgende levensfasen, kleiner is dan de standaarddeviaties. Dit geldt niet voor de landingsfase. Het verschil in de gemiddelde leeftijd van de ambitiefase met de startfase is 5,21 jaar. De standaarddeviatie is 8,37

jaar. Op basis van deze gegevens kan worden gezegd dat er geen gelijk verdeelde leeftijdsklassen per levensfase zijn, maar dat deze elkaar overlappen. Deze resultaten tonen aan dat levensfasen relevant zijn en dat een operationalisatie van levensfasen op basis van kalenderleeftijd inadequaaf is. In navolging van Leisink et al. (2010) kan worden gezegd dat op chronologische leeftijd gebaseerde leeftijdsklassen dubbelwaardig blijken omdat ze worden gekenmerkt door een verscheidenheid aan levensfasen waar medewerkers zich mee identificeren.

De keuze die in dit onderzoek is gemaakt om niet op basis van leeftijd te onderzoeken wat de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers zijn, maar op basis van levensfase kan hiermee worden gegrond. Leeftijd en levensfasen zijn niet gelijk. Zoals Leisink et al. (2010) omschrijven zijn levensfasen een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich meebrengt (Leisink et al., 2010, p. 55). Zoals uit voorgaande definitie blijkt, is een levensfase veel meer dan de leeftijd van een medewerker. Naast de leeftijd van iemand zijn er meer factoren die bepalen wat iemand belangrijk vindt in zijn leven en hiermee samenhangend het werk. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de gezinssituatie en gezondheid. Dit sluit ook aan bij het concept van levensloopleeftijd van Sterns & Doverspike (1989). 'Levensloopleeftijd' heeft betrekking op de mogelijkheid tot gedragsverandering op elk willekeurig moment in de levenscyclus (Kooij et al., 2008). Kooij et al. (2008) geven aan deze veranderingen worden beïnvloed door drie factoren. Het eerste aspect betreft de biologische en/of omgevingsfactoren. Daarnaast zijn er historische aspecten en unieke veranderingen in hun leven en carrière die deze gedragveranderingen beïnvloed. Op basis van deze gegevens kan volgens de onderzoeker worden gezegd dat de keuze voor levensfase in plaats van leeftijd gegrond is omdat leeftijd als zodanig niets verklaart en dus geen voorspeller van bepaald gedrag of behoeften kan zijn. Wanneer een persoon zich in een bepaalde levensfase bevindt, kan dit wel een voorspellende factor zijn. Een loopbaan is aan verandering onderhevig op basis van veranderingen in de levensfase en niet op basis van leeftijd. De eerder aangehaalde uitspraak (zie paragraaf 4.1) van respondent D gedurende de oriënterende interviews van dit onderzoek, sluit hierop aan: *'Ik heb zelf het idee dat ik jonger ben. Ik voel mij geen 50. Leeftijd zegt mij niks. Uhm het is het gevoel wat je hebt en of je je lekker voelt. Ik heb een vrouw die is 7,5 jaar jonger. Daar merk je ook niks van. Alleen mijn haar is wat grijzer, bij wijze van spreken. Ik heb 2 dochters 1 in de pubertijd, die is 14. Ja dat is een fase. En ja ik heb in mijn werk al heel wat ontwikkeling doorgemaakt.'*

In dit onderzoek is de indeling van de levensfasen gehanteerd van Leisink et al. (2010). Zij onderscheiden vijf fasen, namelijk start-, ambitie-, combinatie-, deskundigheid en landingsfase. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan worden gezegd dat de meeste respondenten zich bevinden in de combinatiefase gevolgd door de ambitie- en deskundigheidsfase. Een kleiner aandeel identificeert zich met de start- en landingsfase. Een groot deel van de respondenten geeft aan zich met meer dan één fase te identificeren. Vaak betreft het hierbij de combinatiefase met een andere fase. Een verklaring hiervoor is de brede operationalisatie van deze fase. Dit maakt het voor veel respondenten herkenbaar. *'Men wil alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet men op zoek naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door het werk en privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden'* (Leisink et al., 2010 p. 67). Een beperking van voorgaande operationalisatie is dat iedere medewerker een werk- en privéleven heeft te combineren. Bij de andere fasen ligt de nadruk echter minder op de balans tussen werk & privé en is er aandacht voor de loopbaan. Voor verder onderzoek is dan ook aan te bevelen om te bekijken of het mogelijk is om bij de operationalisatie van de combinatiefase ook aan te geven wat de fase van respondenten in de loopbaan is. Er kan dus worden gesteld dat de operationalisatie van de verschillende levensfasen nog niet onderscheidend genoeg zijn. Voor sommige respondenten zijn meerdere fasen van toepassing.

Een andere belangrijke kanttekening bij een indeling van levensfasen is dat de ontwikkeling die mensen doormaken in hun leven niet te generaliseren is. Toch kan een indeling van levensfasen enig houvast bieden en een zekere herkenning opleveren. Aan de hand van een indeling wordt het mogelijk om een inschatting te maken van de behoeften die medewerkers hebben en die invloed hebben op hun inzetbaarheid en

productiviteit op het werk. Belangrijk is daarbij open te blijven staan voor het persoonlijke verhaal van de mens achter de medewerker.

ARBEIDSGERELATEERDE BEHOEFTE GERELATEERDE AAN LEVENSFASEN

Op basis van de theoretische bespreking is vastgesteld dat de verschillende levensfasen behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé) leven met zich mee brengen. Bij de zoektocht naar resultaten van wetenschappelijk onderzoek waarbij inzichtelijk is gemaakt wat de verschillen zijn tussen de arbeidsgerelateerde behoeften van medewerkers afhankelijk van hun levensfase, werd al snel duidelijk dat hier weinig tot geen onderzoek naar gedaan is. Dit werd ook ondersteund door Leisink et al. (2010) en Kooij et al. (2011). Op basis van eerder onderzoek naar behoeften van medewerkers in bepaalde levensfasen is er geen eenduidig beeld van wat de behoeften precies inhouden (Leisink et al., 2010). Omdat de resultaten beperkt zijn van eerder onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan hun levensfase, is het onontkoombaar om gebruik te maken van theorieën waarbij de behoeften gerelateerd worden aan leeftijd. Kooij et al. (2010) geeft aan dat het in onderzoek slechts zelden gebeurt dat leeftijd op een andere manier wordt geoperationaliseerd dan als chronologische leeftijd. Deze constatering maakt duidelijk dat er nog meer onderzoek nodig is om vast te stellen wat de behoeften zijn van medewerkers gerelateerd aan hun levensfase. Dit is van belang omdat, zoals zojuist aangegeven bij levensfasen, levensfasen een betere verklaring geven voor de behoeften die mensen hebben, dan leeftijd. Dit uitgevoerde onderzoek levert dan ook een nuttige bijdrage aan de resultaten over de behoeften die medewerkers hebben gerelateerd aan levensfasen.

De veronderstelling van dit onderzoek is dat de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben, kunnen verschillen afhankelijk van de levensfase waarmee de medewerker zich identificeert. Naar aanleiding van de theoretische bespreking zijn hypothesen opgesteld waarbij ervan is uitgegaan dat er verschillen zijn tussen de levensfasen en de arbeidsgerelateerde behoeften die medewerkers hebben. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er zowel overeenkomsten als verschillen zijn wat betreft de arbeidsgerelateerde behoeften tussen de levensfasen. Sommige behoeften worden in meerdere fasen als belangrijk aangeduid en andere worden slechts in een of twee fasen als belangrijk gekenmerkt. De verschillen tussen de levensfasen zijn duidelijk zichtbaar wanneer de waardering wordt bekeken van de onderscheiden arbeidsgerelateerde behoeften. Van de 16 hypothesen die zijn opgesteld, zijn er drie bevestigd en geaccepteerd. Er kan worden gezegd dat de tegenstellingen tussen de diverse levensfasen minder groot zijn, dan van te voren werd gedacht. Bij vier behoeften zijn significante verschillen aangetoond. Bij de andere behoeften zijn ook verschillen geconstateerd, deze zijn niet significant. Dit betekent niet dat er geen verschillen zijn tussen de levensfasen en de behoeften die zij hebben. De tegenstellingen zijn echter minder rigide. Een mogelijke methodische verklaring dat de tegenstelling minder groot zijn dan van te voren werd verwacht, is dat de respondenten zich met meerdere fasen kunnen identificeren. Hierdoor zijn de resultaten van die respondent mee genomen bij de analyses van meerdere levensfasen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van theorieën die de arbeidsgerelateerde behoeften relateren aan bepaalde leeftijdscategorieën. In het volgende deel van deze paragraaf worden de resultaten van de 16 arbeidsgerelateerde behoeften besproken en afgezet tegen de literatuur.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat medewerkers in de start- en ambitiefase meer belang hechten aan 'autonomie' dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. In dit onderzoek is vastgesteld dat in alle levensfasen belang wordt gehecht aan 'autonomie' en dat de medewerkers in de start- en ambitiefase niet significant meer belang hechten aan 'autonomie'. Op basis van de gemiddelde scores is zichtbaar dat medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase een hogere waardering geven dan medewerkers in de start- en ambitiefase. In het theoretisch kader is aangegeven dat sommige onderzoekers hebben geconstateerd dat 'oudere' medewerkers minder belang hechten aan 'autonomie'. De resultaten van dit onderzoek onderbouwen deze eerdere resultaten niet. Een hogere waardering bij de 'oudere' medewerkers kan mogelijk verklaard worden door het uitgangspunt van Wright & Hamilton (1978) en Kooij (2010). Zij geven aan dat oudere medewerkers het prettig vinden om voor moeilijke werkgerelateerde problemen te worden gevraagd. Dat de medewerkers in de start- en ambitiefase ook belang

hechten aan 'autonomie', maar wel een lagere waardering geven dan de andere fasen, kan worden verklaard doordat zij eigen verantwoordelijkheid vaak als basis van vertrouwen zien en zij graag zelfstandig werken. Daarnaast hebben zij wel vaak de behoefte aan voldoende begeleiding wat een mogelijke verklaring zou kunnen zijn voor de lager uitgevallen behoefte aan 'autonomie'.

De tweede behoefte betreft 'zingeving'. Op basis van de theoretische bespreking is ervan uitgegaan dat medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase meer belang hechten aan deze behoefte dan medewerkers in de start- en ambitiefase. In dit onderzoek is er geen significant verschil aangetoond. Wel is zichtbaar dat medewerkers in de startfase de hoogste waardering hebben gegeven. De andere fasen geven een iets lagere waardering, maar hechten ook belang aan 'zingeving'. Een mogelijke verklaring waarom medewerkers in alle levensfasen belang hechten aan 'zingeving' kan gevonden worden in de bevindingen van Prasad et al. (2007). Zij geven aan dat betekenisvol werk voor IT-medewerkers vaak leidt tot motivatie. Kooij (2010) en Stoffelsen & Diehl (2007) geven aan dat de behoefte voor het uitvoeren van zinvolle taken toeneemt met leeftijd. De resultaten van dit onderzoek ondersteunen dit niet omdat in alle fasen belang wordt gehecht aan 'zingeving'. En de medewerkers in de deskundigheidsfase geven de laagste waardering hiervoor. Dat medewerkers in de start-, ambitie-, combinatie- en landingsfase een hoge waardering voor 'zingeving' geven, zou verklaard kunnen worden doordat een behoefte pas echt naar de voorgrond treedt wanneer de betreffende behoefte in gedrang komt. De behoefte 'zingeving' wordt alleen in de deskundigheidsfase voldoende voorzien.

Op basis van de theoretische bespreking is de hypothese opgesteld met verwachting dat medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase meer belang hechten aan 'uitdaging' dan de medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase. Deze hypothese kan niet worden geaccepteerd, omdat er geen significante verschillen werden aangetoond. In alle fasen wordt belang gehecht aan 'uitdaging'. Dat medewerkers in alle fasen belang hechten aan 'uitdaging' kan verklaard worden door eerdere bevindingen van Prasad et al., (2007). Zij geven aan dat voor IT-medewerkers 'uitdaging' van belang is. En doordat uitdaging in het werk een van de factoren die bepalend is voor medewerkers om hun functie te willen behouden (Sturges & Guest, 2001; Todd & Verbick, 2005). Wanneer naar de gemiddelde waardering wordt gekeken per levensfase is zichtbaar dat medewerkers in de startfase de hoogste waardering hebben gegeven in vergelijking tot de andere fasen. Daarna volgen de ambitie- en deskundigheidsfase. Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat medewerkers in de landingsfase significant een lagere waardering geven. Dat de medewerkers in de start- en ambitiefase belang hechten aan 'uitdaging' kan worden verklaard doordat jonge medewerkers op zoek zijn naar werkzaamheden die hun capaciteiten uitdagen (Mir et al., 2002). Het is verrassend dat de medewerkers in de deskundigheidsfase in vergelijking tot de andere fasen een relatief hoge waardering geven. In de theorie wordt aangegeven dat voor medewerkers in een functie in de loop van de tijd uitdaging minder belangrijk wordt (Losocco & Kalleberg, 1983). Dit sluit wel aan bij de bevindingen dat medewerkers in de landingsfase een significant lagere waardering geven voor 'uitdaging'. Zij hechten wel belang aan 'uitdaging', maar in vergelijking tot andere fasen is dit lager. Kooij (2010) gaat ervan uit dat motieven gerelateerd aan uitdagend werk afnemen met de leeftijd. De resultaten van dit onderzoek onderbouwen dit niet aangezien in de deskundigheidsfase een hogere waardering wordt gegeven en in de landingsfase een lagere waardering dan de andere levensfasen. Een mogelijke verklaring waarom de resultaten van dit onderzoek hier niet op aansluiten is dat deze bevindingen zijn gebaseerd op levensfasen niet op basis van leeftijd. Daarnaast is net zoals bij 'zingeving' een mogelijke verklaring waarom in alle fasen belang wordt gehecht aan 'uitdaging' dat een behoefte pas echt naar de voorgrond treedt wanneer de betreffende behoefte in gedrang komt. De behoefte 'uitdaging' wordt in alle fasen in dit onderzoek onvoldoende voorzien. Hierbij zijn wel verschillen tussen de diverse fasen. Zo is het verschil in de startfase het grootst tussen het belang en de tevredenheid.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat aan 'vakinhoud' door medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase meer belang wordt gehecht dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat in alle fasen belang wordt gehecht aan 'vakinhoud' en dat de

hypothese niet geaccepteerd kan worden. De medewerkers in de landingsfase verschillen significant van de andere fasen. Zij hechten belang aan 'vakinhoud', maar in vergelijking tot de andere fasen geven zij een lagere waardering hiervoor. Dit komt niet overeen met de eerdere bevindingen van Kooij (2010). Zij geeft aan dat de behoefte aan interessante baaninhoud toeneemt met de leeftijd. In dit onderzoek is zoals eerder aangegeven echter geen toename geconstateerd. In de andere fasen wordt meer belang gehecht aan 'vakinhoud'. Een mogelijke verklaring waarom medewerkers in de landingsfase minder hoog scoren is dat zij inmiddels een functie hebben verworven die voorziet in de 'vakinhoud', waardoor het een minder grote rol speelt. Bij de theoretische bespreking is aangegeven dat de jongere generatie meer belang hechten aan interessant werk dan salaris. In dit onderzoek geldt dit alleen voor de startfase. Medewerkers in deze fasen geven 'vakinhoud' een hogere waardering dan 'salaris'. In de andere fasen geldt dat 'salaris' hoger wordt gewaardeerd dan 'vakinhoud'. Dat 'vakinhoud' belangrijker is dan 'salaris' voor starters is te verklaren doordat dit vaak medewerkers zijn die nog geen gezin hebben. Daarnaast zijn net gestart en richten zich meer op een interessante functie in plaats van het verdienen van een goed 'salaris'. Omdat dit vaak later vanzelf goed komt.

De vijfde behoefte betreft 'prestatiegerichtheid'. Op basis van de literatuur is vastgesteld dat medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefasen meer belang hechten aan het behalen van prestaties dan medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase. Deze hypothese kon echter niet worden bevestigd omdat er geen significante verschillen zijn aangetoond. Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat alleen de medewerkers in de deskundigheidsfase geen belang hechten aan deze behoefte. In de andere fasen wel. De medewerkers in de ambitiefase hechten significant meer belang aan 'prestatiegerichtheid' dan de andere fasen. Deze bevindingen sluiten aan bij de bevindingen van Werkum & van Breevaart (2008). Zij geven aan dat twintigers en dertigers prestatiegericht zijn. Dertigers zijn prestatiegerichte carrièremakers, die willen presteren. In dit onderzoek is vastgesteld dat zowel in de ambitie- als combinatiefase zich dertigers bevinden. Ook in de combinatiefase wordt belang gehecht aan 'prestatiegerichtheid'. Dat de medewerkers in deskundigheidsfase minder belang hechten aan 'prestatiegerichtheid' sluit ook aan bij de bevindingen van Werkum & van Breevaart (2008). Zij benoemen dat veertigers minder prestatiegericht zijn. Ook voor vijftigplussers is 'prestatiegerichtheid' minder van belang. In dit onderzoek is vastgesteld dat medewerkers in de landingsfase wel belang hechten aan 'prestatiegerichtheid', maar dat zij dit lager waarderen dan de medewerkers in de andere levensfasen.

De hypothese die betrekking heeft op de behoefte 'salaris' is net zoals bij voorgaande behoeften niet bevestigd in dit onderzoek. Er kon niet worden aangetoond dat de medewerkers in de ambitie- en combinatiefasen significant meer belang hechten dan de medewerkers in de start-, deskundigheids- en landingsfase. Op basis van dit onderzoek is vastgesteld dat in alle fasen belang wordt gehecht aan 'salaris'. Medewerkers in de combinatie- en deskundigheidfase geven een hogere waardering voor 'salaris', dan medewerkers in de start- en ambitiefase. Medewerkers in de landingsfase geven de laagste waardering en verschillen significant van de andere levensfasen. Dat medewerkers in de landingsfase een lagere waardering geven voor 'salaris', sluit aan op de bevindingen van Kooij (2010) en van Janson & Martin (1982) waarbij ervan wordt uitgegaan dat de behoefte aan 'salaris' afneemt met de leeftijd. In dit onderzoek is echter aangetoond dat medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase de hoogste waardering geven voor 'salaris'. Dit sluit dan niet aan bij de eerdere bevindingen van Kooij (2010) en van Janson & Martin (1982). Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de medewerkers in de combinatie- en deskundigheidfase belang hechten aan 'salaris' omdat zij de verantwoordelijkheid hebben voor een gezin met kleine kinderen of kinderen die studeren. In de literatuur komt ook naar voren dat voor jonge medewerkers 'salaris' minder belangrijk is. Resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de medewerkers in de start- en ambitiefase wel belang hechten aan 'salaris', maar dat minder belangrijk is dan bij de andere levensfasen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat medewerkers in deze fasen denken dat een goed salaris komt naarmate de jaren vorderen. En dat zij een functie hebben bemachtigd met een beter salaris.

De zevende behoefte betreft 'status'. Op basis van theorie is de hypothese opgesteld waarbij ervan wordt uitgegaan dat medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase meer belang hechten aan 'status' dan de medewerkers in de start- en ambitiefase. In dit onderzoek is aangetoond dat medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase niet significant meer belang hechten dan de andere levensfasen. Daarnaast is vastgesteld dat in alle levensfasen geen belang wordt gehecht aan 'status'. Om die reden is er bij de bespreking van de resultaten niet ingegaan op deze behoefte. Een mogelijke verklaring dat medewerker in alle fasen geen belang hechten aan 'status' is dat medewerkers respect toekennen op basis van verdiensten in plaats van status en rang.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat aan de behoefte 'sociale contacten' in alle levensfasen belang wordt gehecht. De inhoud hiervan is echter verschillend. Medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase hechten meer belang aan contact vanwege de informatieve waarde. Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase hechten meer belang aan contact vanwege de behoefte aan 'gezelligheid'. Deze hypothese kon niet worden geaccepteerd omdat de resultaten van dit onderzoeken aantonen dat op basis van de gemiddelde cijfers alleen in de ambitiefase belang wordt gehecht aan 'sociale contacten'. De resultaten van dit onderzoek sluiten dan ook niet aan bij de eerdere bevindingen van Kooij (2010). Zij geeft aan dat motieven gerelateerd aan sociale interacties over het algemeen niet veranderen met leeftijd. Het is van belang om een kanttekening te plaatsen bij de resultaten van dit onderzoek. In de andere fasen is 'sociale contacten' de behoefte die een lagere waardering heeft gekregen dan het gemiddelde van alle belangrijkheidsitems, maar is wel de eerste behoefte van de behoeften waar minder belang aan wordt gehecht. Ook het tweede deel van de hypothese kon niet worden bevestigd. Er zijn geen significante verschillen aangetoond die bevestigen dat medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefasen meer belang hechten aan contact vanwege informatieve waarden. En dat medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase meer belang hechten aan gezelligheid. De bevindingen van eerder onderzoek toonden verschillende resultaten waarbij sommige onderzoekers ervan uitgaan dat oudere medewerkers meer belang hechten aan sociale interacties op het werk (Lang & Carstensen, 2001 in Kooij et al., 2011; Altimus & Tersine, 1973; Kanfer & Ackerman, 2004) en dat jongere medewerkers meer gericht zijn op contact vanwege de informatieve waarde (Altimus & Tersine, 1973). De resultaten van dit onderzoek ondersteunen dit niet. Dat er geen significante verschillen zijn aangetoond kan mogelijk worden verklaard doordat het voor alle medewerkers van belang is om te werken in een omgeving waar goed contact met collega's mogelijk is. Hierbij is het van belang om zowel informatie uit te kunnen wisselen als plezier op het werk te hebben. Zo geeft van Steensel (2007) aan dat plezier op het werk een voorwaarde is voor support aan het begin van de carrière. Wellicht dat dit ook geldt voor medewerkers die al verder in hun carrière zijn.

'Leidinggevende' is de volgende behoefte in dit onderzoek. Op basis van de literatuur is ervan uitgegaan dat medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase meer belang hechten aan contact met hun leidinggevende dan medewerkers in de combinatie- en deskundigheidsfase. Deze hypothese kon niet worden bevestigd. Er is geen significant verschil aangetoond dat medewerkers in de start-, ambitie- en landingsfase meer belang hechten aan contact met hun 'leidinggevende' dan medewerkers die zich met de combinatie- en deskundigheidsfase identificeren. De onderzoeksresultaten tonen aan dat in alle fasen belang wordt gehecht aan deze behoefte. Hierbij zijn verschillen zichtbaar tussen de fasen en de waardering die zij hebben gegeven voor de behoefte 'leidinggevende'. De medewerkers in de landingsfase verschillen significant van de andere fasen. Zij hechten belang aan 'leidinggevende', maar in vergelijking tot de andere fasen geven zij een lagere waardering hiervoor. Dat de medewerkers in de start- en ambitiefase belang hechten aan de behoefte 'leidinggevende' sluit aan bij eerdere bevindingen van onderzoekers. Sturges & Guest (2001) geven aan dat de relatie met de leidinggevende cruciaal is. Zij worden gezien als rolmodel. Daarnaast benoemen zij dat een leidinggevende een essentiële bron is van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanadvies en toegang tot waardevolle contacten. Voorgenoemde is een mogelijke verklaring waarom in alle fasen belang wordt gehecht aan goed contact met de leidinggevende. Een leidinggevende kan in zijn functie veel betekenen voor de loopbaan van een medewerker. Voor medewerkers in de landingsfase is dit beperkt omdat zij al een groot deel van hun loopbaan achter zich hebben. Dit kan dan ook een verklaring zijn waarom de medewerkers

in de landingfase in vergelijking tot de andere fase een lagere waardering geven. Knauth et al., (2005) en Leisink et al. (2004) geven wel aan dat een leidinggevende effect heeft op het behouden van medewerkers.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat aan 'erkenning' door medewerkers in de start- en ambitiefase meer belang wordt gehecht dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat de medewerkers in de start- en ambitiefase significant verschillen van de medewerkers die zich identificeren met de combinatie-, deskundigheid en landingsfase. De medewerkers in de start- en ambitiefase hechten *minder* belang aan 'erkenning'. Deze uitkomst is verrassend. In de literatuur wordt er vanuit gegaan dat de behoefte aan 'erkenning' afneemt met de leeftijd (Kooij, 2010). In dit onderzoek is het tegenovergestelde geconstateerd. Op basis van de gemiddelde waardering is vastgesteld dat voor medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase 'erkenning' een behoefte is. In de andere fasen wordt hier minder belang aan gehecht. Een mogelijke verklaring waarom medewerkers in deze fasen belang hechten aan 'erkenning' kan liggen in het idee zij graag waardering willen voor het werk dat zij afleveren en dat zij dit terug zien in complimenten of schouderklopjes.

De hypothese over de behoefte 'helpen van anderen' kan niet worden bevestigd en wordt daarom verworpen. Medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase verschillen niet significant van de start-, ambitie- en combinatiefase wat betreft het belang dat zij hechten aan de behoefte 'helpen van anderen'. Wanneer naar de gemiddelde waardering wordt gekeken voor deze behoefte is vastgesteld dat alleen in de landingsfase belang wordt gehecht aan 'helpen van anderen'. In de landingsfase wordt 'helpen van anderen' hoger gewaardeerd dan het gemiddelde van alle behoeften in deze fase. De andere vier fasen geven echter wel een hogere waardering voor deze behoefte, maar op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat deze behoefte lager scoort dan het gemiddelde van alle behoeften. Dat de medewerkers in de landingsfase belang hechten aan 'helpen van anderen' sluit aan bij de bevindingen van Kooij (2010). Zij gaat ervan uit dat dit motief toeneemt met de leeftijd. Dat de medewerkers in de deskundigheidsfase geen belang hechten aan deze behoefte is dan ook verrassend. Zij geven wel de hoogste waardering voor deze behoefte, maar op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld dat deze behoefte lager scoort dan het gemiddelde van alle behoeften. Een verklaring hiervoor is lastig te geven.

Op basis van de theoretische bespreking is de hypothese opgesteld met de verwachting dat medewerkers in de start- en ambitiefase meer belang hechten aan het volgen van opleidingen dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. De hypothese is niet bevestigd in dit onderzoek. Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten niet significant meer belang aan de behoefte 'kennisverrijking'. De onderzoeksresultaten tonen aan dat in de start-, ambitie-, combinatie-, en deskundigheidsfase belang wordt gehecht aan 'kennisverrijking'. In de landingsfase wordt hier minder belang aan gehecht. De laagste waarderingen worden gegeven in de deskundigheids- en landingsfase. Dit sluit aan bij eerdere bevindingen van Kooij (2010). Zij geeft aan dat groeimotieven afnemen met leeftijd. Daarnaast wordt aangegeven dat de cognitieve vaardigheden in de loop van de tijd afnemen. Hierdoor gaat het aanleren van nieuwe technieken moeizamer (Kanfer & Ackerman, 2004). In dit onderzoek is ook aangetoond dat op basis van de gemiddelde waardering is vastgesteld dat medewerker in de deskundigheidsfase belang hechten aan 'kennisverrijking'. Een verklaring hiervoor kan zijn dat zij 'kennisverrijking' nodig achten om hun functie goed uit te kunnen voeren. De technologische ontwikkelingen gaan snel en het is nodig om op de hoogste te zijn van de laatste ontwikkelingen om de functie goed uit te kunnen blijven voeren. Dat de medewerkers in de start-, ambitie- en combinatiefase belang hechten aan 'kennisverrijking' sluit aan bij de bevindingen van eerdere onderzoekers. Zo geeft Hutchens (1998) aan dat een baan die om training vraagt meer in trek is bij jongere medewerkers en dat jongeren langer nut kunnen hebben van hun opgedane kennis en ervaring.

De hypothese die betrekking heeft op de behoefte 'loopbaanontwikkeling' is bevestigd in dit onderzoek. Medewerkers in de start- en ambitiefase hechten meer belang aan de mogelijkheid tot 'loopbaanontwikkeling' dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. In dit onderzoek wordt door de medewerkers in de start- en ambitiefase de hoogste waardering gegeven voor 'loopbaanontwikkeling'. Op basis

van de gemiddelde cijfer is echter vastgesteld dat alleen medewerkers in de startfase belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling'. In de andere fasen wordt aan de behoefte 'loopbaanontwikkeling' minder belang gehecht, omdat zij dit lager waarderen dan het gemiddelde belang van alle behoeften in deze fasen. Deze resultaten moeten dan ook genuanceerd worden. De behoefte 'loopbaanontwikkeling' heeft een gemiddelde waardering van 4,00 gekregen in de ambitiefase terwijl het gemiddelde in deze fase 4,03 bedraagt. Dit betekent dat 'loopbaanontwikkeling' net iets lager gewaardeerd wordt dan gemiddelde belang van alle behoeften in deze fase. Dat de medewerkers in de start- en ambitiefase in vergelijking tot de andere fasen meer belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling' kan verklaard worden doordat zij op zoek naar vooruitgang in hun loopbaan en inkomen (Warr, 2008). In dit onderzoek is vastgesteld dat de medewerkers in de startfase onvoldoende worden voorzien in hun behoefte 'loopbaanontwikkeling'. Dat de medewerkers in de startfase de hoogste waardering voor 'loopbaanontwikkeling' geven kan ook verklaard worden doordat er ontevredenheid ontstaat wanneer blijkt dat zij minder snel door kunnen groeien (Mir et al., 2002). Dat de medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- landingsfase minder belang hechten aan 'loopbaanontwikkeling' sluit aan bij eerdere onderzoekresultaten. Kooij (2010) geeft aan dat motieven gerelateerd aan promotie afnemen met de leeftijd. Kanfer & Ackerman (2004) geven aan dat oudere medewerkers minder op zoek zijn naar carrièremogelijkheden door het besef van dalende capaciteiten.

Vanuit de literatuur werd verwacht dat medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase meer belang hechten aan 'baanzekerheid' dan medewerkers in de start- en ambitiefase. Deze hypothese is ook bevestigd in dit onderzoek. Medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase hechten significant meer belang aan 'baanzekerheid' dan de respondenten in de start- en ambitiefase. Dit sluit aan bij de bevindingen van Kooij (2010). Zij gaat ervan uit dat de behoefte aan 'baanzekerheid' toeneemt met leeftijd. Hierbij is het echter opvallend dat op basis van de gemiddelde waardering voor deze behoefte alleen medewerkers in de startfase belang hechten aan 'baanzekerheid' en niet de medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase. Onderzoekers gaan ervan uit dat de behoefte aan 'baanzekerheid' minder aanwezig is bij jongeren dan bij ouderen (Mir et al., 2002; van Hoof, 2007; Segers et al., 2008). In dit onderzoek is echter zichtbaar dat medewerkers in de startfase belang hechten aan 'baanzekerheid'. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de medewerkers in startfase vaak nog een contract hebben voor bepaalde tijd. Zij zijn daarom meer op zoek naar zekerheid dan de andere fasen omdat de medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase die zekerheid al hebben. Zij zijn vaak al enkele jaren in dienst zijn en hebben een vast dienstverband. Dat jonge medewerkers niet op zoek zijn naar zekerheid kan dan ook ter discussie worden gesteld. Door de veranderde economie en huizenmarkt wordt het ook voor jongere medewerkers belangrijk om de zekerheid te hebben van een baan.

De een na laatste behoefte betreft 'veranderingen'. Op basis van de literatuur is ervan uitgegaan dat medewerkers in de start- en ambitiefase meer belang hechten aan 'veranderingen' in hun werk dan medewerkers in de combinatie-, deskundigheids- en landingsfase²². In dit onderzoek zijn echter geen significante verschillen aangetoond. Een mogelijke verklaring hiervan kan dat aansluitend bij de vorige behoefte dat jongeren ook op zoek zijn naar zekerheid en daarom minder belang hechten aan 'veranderingen'.

De laatste behoefte betreft 'werk & privé balans'. Hierbij is ervan uitgegaan dat medewerkers in de start-, combinatie- en landingsfase meer belang hechten aan balans tussen werk en privé dan medewerkers in de ambitie- en deskundigheidsfase. De hypothese over 'werk & privé balans' is bevestigd. Op basis van de gemiddelde cijfers is vastgesteld, dat in elke fase belang wordt gehecht aan 'werk & privé balans'. Dat in elke fase belang wordt gehecht aan 'werk & privé balans' komt overeen met de bevindingen van Demerouti et al., (2004 in Nauta et al.,2010). Zij geven aan dat werk invloed heeft op iemands privéleven. Dit kan een verklaring zijn waarom medewerkers in alle fasen belang hechten aan de behoefte 'werk & privé balans'. Elke

²² De behoefte veranderingen is in de vragenlijst komen te vervallen om de vragenlijst te reduceren. De items die betrekking hebben op dit onderwerp zijn toegevoegd bij de schaal vakinhoud. Om deze hypothese alsnog te kunnen testen is de t- toets toegepast voor het item 'ik vind afwisseling in mijn werk belangrijk'.

medewerker heeft te maken met het combineren van een privé- en werkleven. Medewerkers in de combinatiefase verschillen echter significant van de andere fasen. Zij geven de hoogste waardering voor de behoefte 'werk & privé balans' in vergelijking tot de andere fasen. Ook dit sluit aan bij de bevindingen van andere onderzoekers. Zij geven aan dat medewerkers in deze fase te maken hebben met hoge eisen in zowel de privé- als werksituatie (Wright & Hamilton, 1978; Kanfer & Ackerman, 2004 en Stoffelsen & Diehl, 2007). Voor medewerkers in de landingsfase geldt dat de behoefte 'werk & privé balans' op de tweede plaats staat in de ranking. Dat dit voor medewerkers in de landingsfase van belang is komt overeen met de bevindingen van Stoffelsen & Diehl (2007). Zij geven aan dat medewerkers in deze fase meer aandacht krijgen voor de privésituatie en dat zij te maken krijgen met mantelzorg.

Voorgaande bespreking waarbij de theorie is afgezet tegen de resultaten van dit onderzoek, toont aan dat er verschillen zijn tussen de behoeften en de levensfasen wat betreft de waardering die wordt gegeven voor de behoeften en dat er verschillen zijn tussen de fasen aan welke behoeften het meeste belang wordt gehecht. Volgens de onderzoeker toont dit ondanks dat er drie hypothesen zijn geaccepteerd dat het noodzakelijk is om meer onderzoek te doen naar de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan de levensfasen omdat er wel degelijk verschillen zijn tussen de levensfasen. De aanname van dit onderzoek dat er verschillen zijn tussen de levensfasen en de arbeidsgerelateerde behoeften die zij hebben, is daarom gegrond. Op basis van dit onderzoek kunnen echter geen wetenschappelijke uitspraken worden gedaan over het feit of de behoeften typerend zijn voor de vijf levensfasen die zijn onderscheiden. Dit onderzoek is uitgevoerd onder alle medewerkers van Centric Professional Services en Qualityhouse en de uitkomsten zijn niet generaliseerbaar naar andere BV's binnen Centric en andere organisaties omdat dit onderzoek zich richt op de op de behoeften van IT-medewerkers die in de detachering werkzaam zijn, de stafmedewerkers en het management in diverse levensfasen. Dit onderzoek is niet generaliseerbaar omdat andere onderdelen van Centric hier niet op gericht zijn. Daarnaast verschilt de onderzoekspopulatie van Professional Services en Qualityhouse wat betreft de persoonskenmerken zoals opleidingsniveau van de andere onderdelen van Centric. De gevonden bevindingen van dit onderzoek zijn alleen representatief voor deze twee BV's. Dit komt omdat het niet grootschalig genoeg is, niet genoeg variatie meet en er bovendien geen vergelijkend materiaal in meegenomen is. Nieuw onderzoek, bij meerdere organisaties waarbij gekeken wordt of de behoeften en kenmerken van de vijf levensfasen significant verschillen, zal moeten uitwijzen of de kenmerken typerend zijn. Voor de organisatie is het interessant om dit onderzoek uit te zetten voor de gehele divisie Software Engineering of zelfs organisatiebreed. Het is dan mogelijk om te bekijken of er zichtbare verschillen zijn tussen de levensfasen, maar ook afhankelijk van de beroepsgroep.

LEVENSFASEBEWUST PERSONEELSBELEID

Stoffelsen & Diehl (2007) geven aan dat levensfasebewust personeelsbeleid zich richt op de duurzame en optimale inzetbaarheid van alle medewerkers binnen een organisatie door rekening te houden met hun actuele levensfase en de daarbij behorende specifieke kenmerken en behoeften. Van den Berg et al. (1996) benoemen dat levensfasebewust personeelsbeleid gekenmerkt wordt door individualiteit, flexibiliteit, keuzevrijheid en eigen verantwoordelijkheid. De resultaten van dit onderzoek onderbouwen dat deze kenmerken van belang zijn. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de behoeften die medewerkers hebben verschillen afhankelijk van de levensfasen. De behoeften waaraan belang wordt gehecht komen gedeeltelijk overeen, maar in de ene fase wordt meer belang gehecht aan de ene behoeften dan in de andere fasen. Daarom is maatwerk en individualiteit gegrond.

BEHOUDEN VAN MEDEWERKERS

In dit onderzoek is uitgegaan van de 'social exchange' theorie van Gould-Williams & Davies (2005) bij het behouden van medewerkers. Zij geven aan dat medewerkers die zich gesteund voelen in hun behoeften door de organisatie iets terugdoen in de vorm van inzet voor de organisatie. Hierbij wordt de aanname gedaan wanneer het HRM-beleid beter aansluit op de behoeften van medewerker zij tevreden zullen zijn en zich zullen

binden met de organisatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen deze veronderstelling echter niet onderbouwen. Dit onderzoek toont aan dat er wel uitgegaan kan worden van dit principe wanneer het de behoefte 'salaris' betreft, omdat er sprake is van een significante correlatie die dit onderbouwd. Dit geldt echter niet voor de behoeften 'uitdaging' en 'werk & privé balans'. Het is lastig om te verklaren waarom er wel uitgegaan kan worden van dit principe bij 'salaris' en niet bij de andere behoeften. Dit geldt ook voor de bevinding dat de veronderstelling van dit onderzoek wel voor de deskundigheidsfase geldt, maar niet bij de andere levensfasen. Eisenberger et al. (1986) beweren dat een positieve houding van de medewerker afhankelijk is van de perceptie van de medewerker ten aanzien van hoe toegewijd hij/zij de organisatie ervaart. Wellicht dat medewerkers die meer tevreden zijn over de behoefte 'salaris' de organisatie als toegewijder zien. Dit kan ook gelden voor medewerkers in de deskundigheidsfase. De vraag die hierbij ook blijft, is of het inspelen op de behoeften echt invloed heeft op het vertrek van de medewerkers of dat dit slechts een gewenste reactie is. Het is daarom van belang om het verlooppercentage te monitoren. Daarnaast maakt herhaling van dit onderzoek het mogelijk om te monitoren of er vooruitgang is. Er kan dan worden bekeken of de medewerkers worden voorzien in hun behoeften en of de vertrekintentie afneemt en ook het daadwerkelijke verloop. Dan kan ook worden bepaald of het inspelen op de arbeidsgerelateerde behoeften, echt invloed heeft op het behouden van medewerkers.

7.2. METHODISCHE REFLECTIE

In deze paragraaf worden enkele kanttekeningen besproken die van invloed zijn geweest op het doen van onderzoek. Dit onderzoek is met uiterste zorg benaderd, maar kent ook zijn beperkingen.

Het eerste besprekingspunt heeft betrekking op de gehanteerde onderzoeksmethode. De resultaten van dit onderzoek zijn voornamelijk gebaseerd op kwantitatieve onderzoeksmethoden. Een beperking van het gebruik van een vragenlijst is dat de gemiddelde voorkeuren van een groep worden onderzocht en geanalyseerd. Hierbij wordt niet naar het individu gekeken. Terwijl dit wel een van de kenmerken is van levensfasebewust personeelsbeleid. Deze methode sluit wel het beste aan bij het doel van dit onderzoek, het vaststellen van de arbeidsgerelateerde behoeften per levensfase zodat er uitspraken gedaan worden die representatief zijn voor gehele onderzoekspopulatie. Er werd gekeken naar behoeften die in de vijf levensfasen naar voren kwamen. Dit betekent dat individuele afwijkende behoeften, minder tot uiting komen. Indien nodig geacht, kan door middel van kwalitatief onderzoek op uitkomsten van de vragenlijst worden doorgevraagd.

Dat een vragenlijst een goede methode voor dit onderzoek is geweest, kan ook worden terug gezien bij de resultaten van dit onderzoek. Zowel bij de stellingen als bij de open vragen die betrekking hebben over de beleidsmaatregelen zijn dezelfde resultaten aangetoond. In beide gevallen zijn de thema's 'training & ontwikkeling', 'beoordelen & belonen' en 'werk & privé balans' naar voren gekomen. Dit toont aan dat dit een valide methode is van dataverzameling. Validiteit heeft betrekking op meten wat men beoogt te meten (Boeije et al., 2009). Zo toont aan de stellingen meten wat zij beogen te meten, de beleidsmaatregelen waarvan de het meest gebruik willen maken.

Het volgende besprekingspunt betreft de opgestelde hypothesen. Op basis van de theoretische bespreking zijn hypothesen opgesteld. Hierbij kan wel een kanttekening worden geplaatst. Er is weinig informatie bekend over de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan levensfasen. Daarnaast wordt er vaak gebruik gemaakt van theorieën op basis van chronologische leeftijd. Dit betekent dat het voor sommige behoeften lastig is om een hypothese op te stellen. Dit toont ook aan waarom onderzoek naar de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan de levensfasen belangrijk is.

In dit onderzoek is er een aanzienlijk verschil zichtbaar tussen het aantal respondenten dat aan de vragenlijst is begonnen en het aantal dat de vragenlijst volledig heeft ingevuld. De vragenlijst is naar alle medewerkers van Professional Services en Qualityhouse verstuurd. Dit zijn in totaal 238 respondenten. Van de benaderde

medewerkers hebben 162 de vragenlijst gestart. Dit betekent een respons van 68 procent. Uiteindelijk hebben 119 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Bij het ontwerpen van de vragenlijst is er voor gekozen om alle vragen verplicht te stellen voor alle respondenten. Hiervoor is gekozen om het aantal missing values te beperken. Het verplicht stellen van alle vragen, kan er echter ook voor zorgen dat respondenten ervoor kiezen om de vragenlijst af te breken omdat zij geen antwoord willen geven op sommige vragen. Daarnaast is in de begeleide brief bij de vragenlijst aangegeven dat het invullen van de vragenlijst ongeveer 15 tot 20 minuten inneemt. Enkele respondenten gaven aan dat de vragenlijst langer duurde dan zij hadden verwacht. Zij dachten dat het maar vijf minuten zou innemen. Dit kunnen diverse factoren zijn die hebben bijgedragen aan het verschil tussen het aantal respondenten dat aan de vragenlijst is begonnen en het aantal respondenten dat deze volledig in hebben gevuld.

Op de eerste dag van het online gaan van de vragenlijst, ontdekte de onderzoeker dat een van de vragen ontbrak. Dit is bij het ontdekken direct hersteld. Hierdoor hebben echter de eerste 50 respondenten niet aan kunnen geven bij welke BV zij werkzaam zijn. Omdat in dit onderzoek de arbeidsgerelateerde behoeften gerelateerd aan de levensfase centraal staat, zijn gevolgen voor dit onderzoek minimaal. Daarnaast is bekeken of er verschillen zichtbaar zijn voor geslacht, leeftijd en burgerlijke staat tussen de respondenten die wel aan hebben kunnen geven voor welke BV zij werkzaam zijn. Indien er geen grote verschillen aanwezig zijn, mag voor de respondenten die dit niet in hebben gevuld, dezelfde verhouding aan gehouden worden. Er mag dan van worden uitgegaan dat er geen duidelijke verschillen aanwezig zijn en dat dit ook geldt voor de 50 die niet in hebben gevuld voor welke BV ze werkzaam zijn. Uit deze vergelijking blijkt echter dat er wel degelijk verschillen zijn tussen de kenmerken van de respondenten die werkzaam zijn voor Professional Services en Qualityhouse. In dit onderzoek mag er daarom niet van worden uitgegaan dat het voor de 50 respondenten die niet hebben aangegeven voor welk BV zij werkzaam zijn, dezelfde verdeling geldt als voor de respondenten die dat wel aan hebben kunnen geven.

Een beperking van de gehanteerde levensfasen is dat respondenten aan konden geven dat zij zich met meerdere levensfasen identificeren. Dit heeft als gevolg dat de respondenten in meerdere analyses mee worden genomen. Hierdoor worden de extremen minder. Doordat veel van de respondenten aangeven dat zij zich in de combinatiefasen bevinden en een andere fase zijn er minder verschillen geconstateerd dan van te voren werd verwacht. Daarom is zoals besproken in de vorige paragraaf het van belang om de operationalisering van de levensfasen nader te bekijken. Daarnaast is het mogelijk om te bekijken of de resultaten van dit onderzoek verschillen indien aan de respondenten gevraagd wordt om een keuze te maken tussen de diverse levensfasen. Dit kan door aan de respondenten te vragen om aan te geven welke beschrijving van de levensfasen het meest van toepassing is. Hierdoor worden de respondenten gedwongen een keuze te maken en is het mogelijk om te bekijken of er grotere verschillen zichtbaar zijn tussen de diverse levensfasen. Een andere beperking van de gehanteerde levensfase betreft het aantal respondenten per levensfase. In de start- en landingsfase is het aantal respondenten beperkt. Dit heeft ook gevolgen voor de statistische analyses die zijn uitgevoerd. Doordat de ene groep groter is dan de andere groep wat betreft het aantal respondenten, is het verschil minder snel significant.

Het laatste bespreekpunt, betreft de homogeniteit van de schalen. Bij de methodische verantwoording is ingegaan op de betrouwbaarheid van de vragenlijst aan de hand van de homogeniteit van de gehanteerde schalen (zie § 3.5.1.) Hierbij is vastgesteld dat vijf schalen die betrekking hebben op de belangrijkheidsitems niet homogeen zijn en dat bij het verwijderen van een item de α niet hoger wordt. Het besef dat dit belangrijk is voor de analyses, kwam eigenlijk pas tijdens de analyse. Bij ander onderzoek is het dan ook van belang om van te voren te bepalen wat goede items zijn die betrekking hebben op de behoeften. Daarnaast is het aan te bevelen om op basis van een factoranalyse te bekijken welke items op basis van statische gronden samengevoegd kunnen worden tot een indeling van onderwerpen.