

Je bent zo jong als je je voelt

De invloed van leeftijd op werknemersbehoeften

Daniëlle van Hove, 288289

Afstuderen Master Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleid door Dr. G. van Kooten

Delfgauw, 24 augustus 2006

Samenvatting

De invloed van leeftijd op de behoeften van werknemers is onderzocht bij 107 werknemers van de divisie Siemens Business Services (SBS) binnen Siemens Nederland. Er zijn in dit onderzoek negen behoeften opgenomen, te weten opleiding, autonomie, salaris, uitdaging, stabiliteit/ baanzekerheid, verandering, promotie, persoonlijk contact en vrije tijd. Ten behoeve van de dataverzameling is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Om na te gaan of de respondenten een relatief goede afspiegeling zijn van de divisie SBS, is het personeelsinformatiesysteem geraadpleegd.

De resultaten laten zien dat leeftijd van invloed is op een aantal behoeften. Leeftijd blijkt van invloed op de aanwezigheid van de behoefte aan opleiding, het hebben van mogelijkheden tot opleiding, de behoefte aan uitdaging en de behoefte aan promotie. De oudere werknemers hebben, blijkt uit dit onderzoek, minder behoefte aan verandering binnen de functie. In tegenstelling tot de verwachting blijken zij ook minder behoefte te hebben aan persoonlijk contact met collega's. Vervolgens blijkt uit de uitgevoerde correlatieberekening dat een aantal behoeften samenhangen met leeftijd. Als laatste is door middel van een Homals analyse nagegaan in hoeverre de verschillende behoeften onderling samenhangen. Elke behoefte is daarin opgesplitst in een deel veel behoefte aan, gemiddelde behoefte aan en weinig behoefte. Opvallend daarin is dat de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar een cluster vormt met het onderdeel van de behoeften waarin wordt aangegeven dat er véél behoefte aan is. De hogere leeftijdscategorie vormt een cluster met het onderdeel wéinig behoeften.

Inhoudsopgave

1. Inleiding, doel en opzet	5
1.1 Inleiding	5
1.2 Doel	6
1.3 Opzet	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 Inleiding	8
2.2 Leeftijd	8
2.3 Behoeften	10
2.3.1 Werknemersbehoeften in verschillende leeftijdscategorieën	14
2.3.2 Opleidingen	14
2.3.3 Autonomie	16
2.3.4 Salaris	17
2.3.5 Uitdaging	18
2.3.6 Stabiliteit/baanzekerheid	19
2.3.7 Verandering	20
2.3.8 Promotie	21
2.3.9 Persoonlijk contact	21
2.3.10 Vrije tijd	22
3. Methode van onderzoek	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Respondenten	24
3.3 Materiaal	26
3.4 Demografische gegevens	26
3.5 Leeftijd	26
3.6 Opleiding	27
3.7 Autonomie	28
3.8 Salaris	28
3.9 Uitdaging	28
3.10 Stabiliteit/ baanzekerheid	29
3.11 Verandering	29
3.12 Promotie	30
3.13 Persoonlijk contact	30

3.14 Vrije tijd	30
3.15 Procedure	31
4. Analyse	33
4.1 Inleiding	33
4.2 Analyse	33
4.3 Resultaten	35
5. Conclusie	57
5.1 Inleiding	57
5.2 Resultaten	57
5.3 Beperkingen en aanbevelingen	61
5.4 Conclusie	63
Literatuur	65
Bijlagen	68

1. Inleiding, doel en opzet

1.1 Inleiding

"Nederland moet langer werken. Heel Europa, heel de wereld. In deze tijd is dat geen overdreven begrijpelijke boodschap" (Ed Nijpels 2003).

In het bovenstaande citaat wordt de noodzaak tot langer werken aangestipt. Om werknemers van verschillende leeftijdscategorieën te kunnen laten werken en daarnaast werknemers langer te kunnen laten doorwerken, wordt daarmee indirect de noodzaak tot een leeftijdsbewust personeelsbeleid aangegeven. Maatschappelijk gezien lijkt het dan ook van belang de behoeften van werknemers inzichtelijk te maken, vanwege de ouder wordende beroepsbevolking. Er is al veel onderzoek uitgevoerd naar de verschillende behoeften onder werknemers, de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het voortborduurde op deze wetenschappelijke traditie.

Over het algemeen hebben werkgevers werknemers van diverse leeftijdscategorieën aan zich gebonden. Door deze diversiteit aan leeftijden binnen een organisatie, krijgen werkgevers in toenemende mate te maken met verschillende behoeften van werknemers. Naarmate men ouder wordt, zullen de behoeften ten opzichte van het werk waarschijnlijk wijzigen. Daarnaast geven arbeidsmarktrends aan dat oudere werknemers een steeds grotere rol zullen spelen qua inzet van arbeidskracht. Jongere werknemers vertegenwoordigen een steeds kleiner wordend deel van de civiele beroepsbevolking. Eén van de redenen is het ouder worden van de naoorlogse babyboom generatie en een lager geboortecijfer. De reactie van de overheid hierop is het stimuleren tot langer werken (Kanfer & Ackerman 2004).

Onderzoek laat zien dat de oudere werknemer meer tevreden is met zijn baan dan de jongere werknemer. Oudere werknemers verschillen mogelijk van jongere werknemers, omdat de nieuwe generatie start met andere karakteristieken dan de oudere generatie (Wright & Hamilton 1978). Loscocco & Kalleberg (1988) spreken van sociologische perspectieven inzake leeftijd, die suggereren dat de betekenis van werk verandert als individuen verschillende levensstadia passeren. Wright & Hamilton (1978) spreken van "A Life-Cycle Explanation" betreffende de verschillende functies die mensen gedurende hun levenscyclus uitvoeren. De verschillende behoeften gedurende de levenscyclus, zijn

daarin van belang. Zij geven aan dat de behoeften veranderen als er bijvoorbeeld kinderen worden geboren. Inkomen en baan zekerheid worden dan meer van belang. De behoeften die deze werknemers voor die tijd hadden zijn niet verdwenen, maar vervuld. Als kinderen vervolgens het huis verlaten ontstaan er nieuwe behoeften, een werknemer kan mogelijk meer waarde hechten aan persoonlijke contacten op het werk. Ook Chung (1969) ondersteunt deze gedachte, de behoeftestructuur kan een nieuwe hiërarchie krijgen doordat het doel van een individu is veranderd. Een combinatie van het bovenstaande levert de veronderstelling op dat er onder werknemers van verschillende leeftijden in verschillende levensstadia, verschillende behoeften bestaan.

Doordat arbeidskrachten in de nabije toekomst naar verwachting een schaars goed zullen worden, is het van belang deze zo optimaal mogelijk in te zetten om de productiviteit van een organisatie zo groot mogelijk te houden. Zoals hierboven is aangegeven, bestaan er onder werknemers in verschillende leeftijdscategorieën waarschijnlijk verschillende behoeften en Chung (1969) acht het van belang de behoeften van werknemers te kennen ten behoeve van een productieve inzet.

1.2 Doel

Het onderzoek waarover in deze scriptie wordt gerapporteerd, heeft als doel de behoeften onder werknemers van verschillende leeftijdscategorieën nader vast te stellen. Op basis van literatuur bestaat de verwachting dat er verschillen zullen worden gevonden onder de groep respondenten van dit onderzoek naar leeftijd. De wens is om deze verschillen inzichtelijk te maken en vervolgens tot een profielschets te komen van de verschillende leeftijdscategorieën. Deze profielschetsen kunnen vervolgens in een personeelsbeleidsplan worden verwerkt.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij Siemens Nederland binnen de divisie Siemens Business Services (SBS). Deze divisie werkt o.a. nauw samen met andere divisies van Siemens binnen het 'Information and Communications'-marktsegment. Zij voorzien hun klanten in het complete spectrum van producten, systemen en diensten op het gebied van informatie- en communicatie- technologie.

Ter bepaling van de invloed van leeftijd op de behoefte(n) van werknemers van verschillende leeftijdscategorieën is de volgende probleemstelling geformuleerd;

"Wat is de invloed van leeftijd op de behoeften van werknemers".

De behoeften die in dit onderzoek zijn opgenomen zijn opleiding, autonomie, salaris, uitdaging, stabiliteit/ baanzekerheid, verandering, promotie, persoonlijk contact en vrije tijd. Er zijn andere variabelen te noemen die net als leeftijd invloed kunnen hebben op de behoeften van werknemers, te denken valt aan geslacht op opleidingsniveau. Binnen dit onderzoek is gekozen om alleen naar de invloed van leeftijd te kijken, omdat er een vrij homogene populatie werkzaam is, veel mannen en veel hoog opgeleiden.

1.3 Opzet

In dit onderzoek is leeftijd de onafhankelijke variabele. Als eerste zal er in dit onderzoek dan ook een theoretisch kader worden geschetst van de chronologische leeftijd. De chronologische leeftijd is niet per definitie de beleefde leeftijd, de laatste wordt onder andere verkregen door psychische en mentale vorming en interactie met anderen (Laz 1998). Vervolgens is een literatuurstudie uitgevoerd om tot beantwoording van bovenstaande probleemstelling te komen. Aan de hand van de literatuurstudie wordt per behoefte een theoretisch kader geschetst. De data in dit onderzoek worden verzameld door middel van een vragenlijst die als bijlage is toegevoegd.

Hoofdstuk 2 bevat het theoretisch kader van dit onderzoek, in hoofdstuk 3 wordt de methode van dit onderzoek behandeld en in hoofdstuk 4 de analyse. De scriptie wordt afgesloten met een conclusie en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Gegeven de prominente rol die leeftijd als onafhankelijke variabele speelt, wordt het begrip leeftijd in dit hoofdstuk als eerste uitgediept. Daarbij wordt stil gestaan bij de chronologische leeftijd of wel de kalenderleeftijd en de subjectieve leeftijd of wel de ervaren leeftijd. Vervolgens wordt het begrip behoeften belicht. Er worden daarin twee theorieën nader besproken, Maslov en Herzberg. Voor Maslov is gekozen omdat hij de algemene behoeftehiërarchie van de mens beschrijft met daarin een relatie met leeftijd. Aansluitend is voor Herzberg gekozen omdat hij zijn behoefte theorie heeft toegespitst op de werksituatie. Vervolgens wordt het theoretisch kader van het onderzoek naar de behoeften van werknemers geschetst. Er wordt een overzicht gegeven van verschillende behoeften die in onderzoeken naar werknemersbehoeften veelvuldig worden betrokken. Dit betekent dat achtereenvolgens de volgende onderwerpen worden besproken: leeftijd, de verschillende behoeften, te weten opleiding, autonomie, salaris, uitdaging, stabiliteit/ baanzekerheid, verandering, promotie, persoonlijk contact en als laatste de behoefte aan vrije tijd. Per behoefte is een hypothese geformuleerd die in dit onderzoek wordt getoetst.

2.2 Leeftijd

Om per leeftijdscategorie te bepalen welke behoefte bestaat en waarom, zal allereerst worden aangegeven wat leeftijd precies inhoudt. De leeftijd van een persoon wordt gezien als een objectief gegeven, gedefinieerd als het aantal jaren vanaf de geboorte. Als mensen ouder worden, wordt aangenomen dat zij verschillende rollen zullen vervullen in een voorspelbare volgorde. Leeftijd wordt gezien als een vaststaand gegeven (Laz 1998).

Kwalitatief onderzoek heeft echter aangetoond dat individuen hun leeftijd op verschillende manieren ervaren op verschillende momenten in hun levenscyclus. "Je bent zo oud als je je voelt", deze culturele uitdrukking geeft aan dat leeftijd meer is dan alleen de chronologische aspecten ervan (Logan et al 1992). Mensen kunnen zich anders kleden of gedragen en zich jonger of ouder voelen dan hun chronologische leeftijd. Mensen met leeftijden tussen 50 en 60 jaar zijn zich meer bewust van hun leeftijd (Laz 1998). Zij zien zichzelf vaker als jonger dan zij chronologisch zijn (Wilkes 1992). Dit ligt in lijn met de theorie van Kaufman uit 1986. Volgens deze theorie die aangeduid wordt met "ageless self", beschouwen ouderen zich niet als oud. Zij passen hun zelfbeeld continue aan

gedurende hun leven waardoor de hogere leeftijd geen betekenisvolle identiteit is (Foner 1988). Featherstone en Hepworth bieden een soortgelijke theorie in 1991. Deze theorie is bekend onder de term "The mask of aging". Volgens deze theorie is het verouderingsproces een masker van de jeugdige persoonlijkheid zelf. Er bestaat een verschil tussen hoe oud mensen zijn en hoe oud zij zich voelen (Synnot 1992). Oudere mensen die zichzelf als jonger zien, blijken meer werk georiënteerd te zijn, hebben meer zelfvertrouwen en hechten meer belang aan hun uiterlijk (Wilkes 1992).

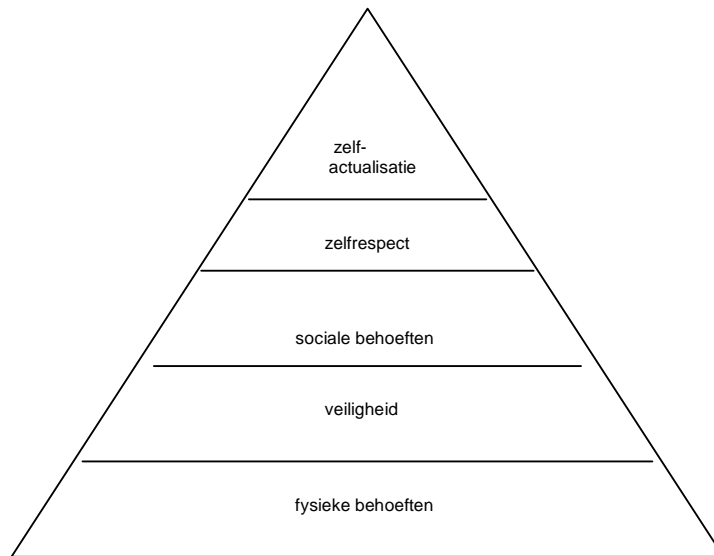
De manier waarop mensen zich gedragen is het product van interpretaties en keuzes in bepaalde situaties. Deze worden afgeleid van individuele, culturele en institutionele bronnen (Laz 1998). De cultuur biedt mensen veel informatie betreffende de bewustwording van leeftijd, verwachtingen over de levenscyclus en de veranderingen hierin. Ook fysieke aspecten bieden mensen informatie met betrekking tot hun leeftijd, bijvoorbeeld het hebben van stijve gewrichten (Laz 1998). Dit beïnvloedt de leeftijdsidentiteit van mensen. De leeftijdsidentiteit ontwikkelt zich net als andere identiteiten in de loop van de levenscyclus. Deze verandert als de rol die de mens in zijn omgeving vervult verandert. Daarom kan er een onderscheid worden gemaakt tussen oud zijn, chronologisch, en je oud voelen. Sommige chronologische leeftijden bezitten beide aspecten, zij vertegenwoordigen zelf al een bepaalde identiteit, zoals 20, 30, 50 en 65 jaar. Door deze leeftijd te passeren ontwikkelen mensen automatisch een andere leeftijdsidentiteit (Logan et al 1992). Leeftijdsidentiteit wordt ook wel de cognitieve leeftijd genoemd (Wilkes 1992) of subjectieve leeftijd (Cleveland et al 1997).

Werknemers met een gelijke chronologische leeftijd kunnen verschillen qua subjectieve leeftijd. Dit kan van invloed zijn op de voorspelling van werk gerelateerde uitkomsten (Cleveland & Shore 1992). Ook uit onderzoek van Maurer et al (2003) komt naar voren dat chronologische leeftijd op een andere wijze samenhangt dan de subjectieve leeftijd dat met verschillende factoren doet. Hieruit trekken zij de conclusie dat niet alleen factoren samenhangend met de chronologische leeftijd van belang zijn, maar mogelijk ook die met subjectieve leeftijd samenhangen. Dit suggereert dat naast aandacht voor chronologische leeftijd in een onderzoek naar werknemers er zeker aandacht moet zijn voor de subjectieve leeftijd (Cleveland & Shore 1992).

2.3 Behoeften

Werknemers hebben verschillende behoeften t.o.v. hun werkzaamheden, hier bestaan verschillende theorieën over. Deze theorieën focussen op factoren in een individu die gedrag oproepen, sturen en stoppen. De theorieën en onderzoeken van Maslov en Herzberg zijn hier goede voorbeelden van. Onderstaand worden beide theorieën kort weergegeven, waarbij de theorie van Maslov zich met name focust op algemene behoeften hiërarchieën en Herzberg zich met name op de werksituatie focust.

De theorie van Maslov geeft het dynamisch proces weer waarmee een volgende behoefte van een persoon kan worden voorspeld. De hiërarchie van behoeften is een onderdeel van deze theorie. Als eerste op de hiërarchische ladder van behoeften staan de fysieke behoeften, vervolgens veiligheid, sociale aspecten, zelfrespect en zelf actualisatie. De hogere behoeften doen zich voor na het voorzien in de lagere behoeften (Chung 1969, Lord 2002). De hiërarchische behoeften kunnen elkaar deels overlappen wanneer een individu op zoek gaat naar een volgende behoefte. De behoefte daarvoor liggend hoeft nog niet volledig te zijn bevredigd (Goles 2001). Volgens de theorie van Maslov wordt menselijk gedrag bepaald door biologische, culturele en situationele condities. De status van deze condities creëren behoeften die de motivatie vormen waarnaar een individu handelt (Lord 2002, Chung 1969). Maslov geeft aan dat het doorlopen van de hiërarchische behoeften, in de context van ervaringen opdoen, een onderdeel is van het volwassen worden. Dit hangt tot op zekere hoogte samen met leeftijd. De lagere behoeften zijn met name op jongere leeftijd aanwezig en de hogere behoeften ontstaan met name op latere leeftijd (Kanfer & Ackerman 2004).



Figuur 2.1 De hiërarchische behoeften piramide volgens Maslov

De theorie van Herzberg is toegespitst op behoeften in relatie tot arbeid. Hij spreekt in zijn theorie over intrinsieke (motivatoren) en extrinsieke factoren (hygiëne factoren) die van invloed zijn op het gedrag van mensen. De intrinsieke factoren hangen samen met eigenschappen van de functie zoals uitdaging. De extrinsieke factoren zijn gerelateerd aan de context waarin een functie zich bevindt zoals bijvoorbeeld salaris. In tegenstelling tot intrinsieke factoren motiveren extrinsieke factoren niet. De afwezigheid van extrinsieke factoren demotiveert echter wel. Afwezigheid van intrinsieke factoren demotiveert werknemers niet (Goles 2001). Voorbeelden van extrinsieke factoren zijn salaris, promotie of baan zekerheid. Voorbeelden van intrinsieke factoren zijn een interessante baan, werkvreugde en het bereiken van je potentieel (Maurer et al 2003). Intrinsieke factoren zetten werknemers aan tot groei en ontwikkeling resulterend in baan tevredenheid. Extrinsieke factoren, de hygiëne factoren van Herzberg, kunnen ontevredenheid voorkomen, maar kunnen niet bijdragen aan tevredenheid. Dus de aanwezigheid van beide type factoren is nodig om ontevredenheid te voorkomen en baan tevredenheid te creëren (Goles 2001).

Om een werknemer optimaal in te kunnen zetten lijkt begrip van de behoeften structuur van belang. Het is volgens Janson & Martin (1982) algemeen geaccepteerd dat

tevredenheid in en met het werk afhankelijk is van de aanwezigheid van intrinsieke motivatoren. Veel onderzoek geeft volgens hen aan dat de waarde van intrinsieke en extrinsieke motivatoren verschilt met de leeftijd van werknemers. Voor oudere werknemers is kwaliteit van het werk, de intrinsieke factoren, met name van belang (Eichar et al 1991). Uit onderzoek van Altimus & Tersine (1973) blijken alle leeftijdscategorieën gelijk tevreden te zijn met extrinsieke factoren. Betreffende de intrinsieke factoren zijn er verschillen, de jongere werknemer is meer op zoek naar deze waarden dan de oudere werknemer. Jongeren verwachten meer van hun werk in de zin van uitdaging dan ouderen dat doen (Janson & Martin 1982). Ouderen lijken minder moeite te hebben met beperkte autonomie in het werk dan jongeren (Gibson & Klein 1970). Uit onderzoek van Lord (2002) blijkt dat ouderen met name naar de bevrediging van de derde of hogere niveaus van de hiërarchie van Maslov streven. Jongeren streven naar het vervullen van de lagere behoeften in de hiërarchie van Maslov (Goles 2001). Dit is in tegenstelling tot de eerdere uitkomsten van onderzoeken. De algemene uitkomst, dat de weg waarlangs mensen ouder worden en zich als volwassenen ontwikkelen de motivationele uitkomst zal beïnvloeden, wordt door verschillende onderzoeken gesteund (Kanfer & Ackerman 2004).

Weinstock & Thompson (1967) en Robin (1967) geven aan dat organisatie theorieën wijzen op de relatie tussen de behoeften van werknemers en hun bereidheid productief te zijn. Een werknemer zal tot productiviteit gemotiveerd zijn, als de relatie tussen deze output en het bevredigen van de eigen behoeften wordt gezien. Beschikbaar empirisch onderzoek laat zien dat er met name twee relaties worden gevonden tussen leeftijd en tevredenheid in het werk. Een lineaire; de tevredenheid van een werknemer neemt lineair toe met het stijgen van de chronologische leeftijd. Daarnaast een u- vorm relatie; de tevredenheid neemt af tot op een bepaald punt en stijgt vervolgens weer (Altimus & Tersine 1973, Hunt & Saul 1975). Voor de vorm van de relatie worden verschillende verklaringen geopperd. Ouderen zullen door hun werkervaring betere banen hebben en dus meer tevreden zijn en ouderen hebben bepaalde idealen laten varen en zijn daardoor meer tevreden. Jongeren zijn minder tevreden doordat zij als starters slechtere banen hebben (Wright & Hamilton 1978, Hunt & Saul 1975, Eichar et al 1991). Dat werknemers tussen 30 en 40 jaar een daling kennen in tevredenheid, de daling in de u- vorm, komt volgens Eichar et al (1991) door de vele sociale rollen die zij op dat moment in hun leven vervullen, werknemer, man of vrouw van, vader of moeder zijn etc. Leeftijd

lijkt een voorspellende waarde te hebben voor algemene werk tevredenheid. De oudere werknemer is meer tevreden in zijn werk (Wild & Dawson 1973).

Wright & Hamilton (1978) spreken van "A Life-Cycle Explanation". De verschillende behoeften gedurende de levenscyclus zijn daarin van belang. De behoeften van mensen veranderen als er kinderen worden geboren. Inkomen en baanzekerheid worden dan van meer belang dan voorheen. De behoeften die daarvoor aanwezig waren zijn niet verdwenen maar vervuld. Als de kinderen vervolgens het huis verlaten ontstaan er nieuwe behoeften. Een werknemer kan mogelijk meer waarde hechten aan persoonlijke contacten op het werk. De life cycle is dan dus de verklaring voor het bestaan van verschillende behoeften onder werknemers van verschillende leeftijden (Wright & Hamilton 1978). Het onderzoek van White & Spector (1987) ondersteunt de gedachte van de Life-Cycle Explanation van Wright & Hamilton. Oudere werknemers lijken meer tevreden doordat zij meer ontvangen uit werk, meer salaris en meer intrinsieke waarden dan dat jongeren dat doen. Niet alle verschillen in behoeften en tevredenheid zijn terug te voeren op de life cycle volgens het onderzoek van Kalleberg & Loscocco (1983). De chronologische leeftijd heeft volgens hen ook een duidelijke invloed. Uit hun onderzoek blijken met name werknemers van middelbare leeftijd ontevreden te zijn over veel aspecten van het werk. Volgens Kalleberg & Loscocco (1983) komt dit met name doordat zij in deze fase van hun leven nadenken over de zin van het leven en wat hier verder mee te doen.

De wijze waarop werknemers naar hun werk kijken wordt volgens Loscocco & Kalleberg (1988) beïnvloed door leeftijd. Dit verklaart waarom werknemers van verschillende leeftijden op verschillende manieren over hun werkzaamheden denken. Met de stijgende leeftijd blijken werknemers meer tevreden (Gibson & Klein 1970). Met andere woorden, hoe hoger de leeftijd, hoe meer behoeften zijn vervuld. Alle behoeften zijn belangrijk, maar sommige zijn voor bepaalde leeftijdscategorieën van meer belang dan voor anderen. Een organisatie zou hier rekening mee moeten houden, om zo een werkomgeving te creëren waar de behoeften van werknemers en de doelstellingen van organisaties samen gaan (Altimus & Tersine 1973). Onderstaand volgen deze verschillende behoeften. Per behoefte zal een theoretisch kader worden geschetst en een hypothese worden geformuleerd.

2.3.1 Werknemersbehoeften in verschillende leeftijdscategorieën

Werknemers lijken in verschillende leeftijdscategorieën verschillende behoeften te hebben. Behoeften zijn o.a. opleiding, autonomie, salaris/ arbeidsvoorwaarden, uitdaging, stabiliteit/ baanzekerheid, verandering, promotie, persoonlijk contact en vrije tijd. Vanuit de literatuur blijken deze behoeften veelvuldig in onderzoeken naar werknemersbehoeften te worden betrokken. In onderstaande alinea's wordt per behoefte aangegeven welke verschillen er tussen leeftijdscategorieën kunnen zijn.

2.3.2 Opleiding

Gezien de dynamiek en competitie van veel bedrijfsprocessen en de altijd veranderende werkomgeving, is de betrokkenheid van werknemers bij leren en ontwikkeling van toenemend belang. Dit is zowel voor de effectiviteit van de organisatie als voor het succes van de werknemer zelf van belang. Een beter begrip van leer- en ontwikkelgedrag kan de opbouw van een lerende organisatie ondersteunen. Alle werknemers, inclusief de oudere werknemer, worden dan meer betrokken bij leer en ontwikkel activiteiten (Maurer et al 2003). Met werknemers die steeds ouder worden en waarvan er veel met pensioen gaan is de noodzaak tot het behouden van oudere werknemers op de arbeidsmarkt noodzakelijk (Armstrong & Templer 2005).

Volgens de theorie van Herzberg is het hebben van de behoefte aan opleiding een intrinsieke factor (Lord 2002). Volgens de theorie van Maslov een hogere behoefte. De bovenstaande onderzoeken geven aan dat in ieder geval ouderen behoefte hebben aan intrinsieke factoren. Het is echter algemeen geaccepteerd als feit dat oudere werknemers in vergelijking tot jongere werknemers, minder geneigd zijn te investeren in een nieuwe training (Kanfer & Ackerman 2004). Als werknemers ouder worden zijn zij geneigd minder betrokken te zijn bij training en ontwikkeling dan jongere werknemers en minder bereid in het volgen van. Oudere werknemers participeren dan ook minder in opleidingen (Maurer 2001). De oudere subjectieve leeftijd van een werknemer lijkt een sleutelfactor te zijn in relatie tot leren en ontwikkelen, meer dan iemands chronologische leeftijd (Maurer et al 2003). Het blijkt dat een baan die (algemene) training vergt meer in de smaak valt bij jongere werknemers dan bij oudere werknemers (Hutchens 1988). Mogelijk vindt dit zijn oorzaak in het feit dat jongere werknemers aan het begin van hun carrière staan en duidelijke vooruitgang willen maken. Het is te verwachten dat leeftijd van invloed is op de behoefte aan training en opleiding, omdat met het stijgen van de leeftijd carrière en

investerings in de toekomst van minder belang worden dan in eerdere stadia (Maurer et al 2003). Jongeren kunnen ook langer genieten van hun nieuw opgedane kennis of training, het is de investering waard (Hutchens 1988). Mogelijk zijn ouderen minder in opleidingen geïnteresseerd doordat zij er minder jaren van kunnen genieten.

Te verwachten is dat de carrière, situationele variabelen en de individuele bereidheid tot leren, de "self efficacy" (zelfvertrouwen) tot ontwikkeling zal beïnvloeden. Door de aanwezigheid van de benodigde factoren heeft een persoon het idee dat hij of zij in staat is zich succesvol te ontwikkelen. Volgens de "self efficacy theorie" hebben degenen met meer self efficacy voor ontwikkeling, ook een beter gevoel bij het nastreven van ontwikkeling (Maurer et al 2003, Heggstad & Kanfer 2005). Hoe recenter de ervaringen van een persoon zijn met ontwikkeling en leren, hoe groter zijn 'self efficacy' betreffende ontwikkeling zal zijn en hoe positiever de uitkomst (Maurer et al 2003). Uit onderzoek blijkt dat de self efficacy afneemt met het toenemen van de leeftijd. Leeftijd beïnvloedt individuele en situationele factoren negatief die een persoon helpen bij ontwikkeling (Maurer 2001).

In het algemeen ontvangen oudere werknemers minder ondersteuning voor ontwikkeling en beschikken zij over minder persoonlijke eigenschappen die tot ontwikkeling kunnen aanzetten. Oudere werknemers worden mogelijk als niet capabel gezien om een opleiding te volgen, worden als niet geïnteresseerd betiteld of als een slechte investering (Maurer et al 2003). Het is ook algemeen bekend dat werkgevers onvoldoende aandacht besteden aan het hertrainen van oudere werknemers. Oudere werknemers krijgen minder trainingskansen aangeboden. Daarnaast bestaan er weinig tot geen werk gerelateerde trainingen voor oudere werknemers (Armstrong & Templer 2005). Ouderen boven de 50 jaar voelen zich dan ook achtergesteld wat betreft training. Zij willen zich ontwikkelen maar krijgen weinig kansen (Lewis & McLaverty 1991).

De cognitieve vaardigheden van ouderen nemen in de loop van de levenscyclus af, het aanleren van nieuwe technieken gaat moeizamer (Kanfer & Ackerman 2004). Het blijkt dat ouderen een betere intelligentie hebben in ervaringsgebieden (Daatland 2003). Mogelijk is dit de reden dan ouderen minder snel geneigd zijn nieuwe opleidingen of trainingen te volgen. Onderzoek van Maurer et al (2003) laat echter zien dat er geen relatie bestaat tussen intelligentie en de mate van ontwikkelactiviteiten. Lewis &

McLavery (1991) geven aan dat de mogelijkheid tot leren niet afneemt met stijgende leeftijd, maar dat de behoefte aan oefening toeneemt.

Het midden en late carrière stadium wordt gezien als een van meesterschap en behoud en werknemers kunnen het zich veroorloven niets meer bij te leren. Alle werknemers moeten echter continue leren en aanpassen. Continue leren is een kerneigenschap geworden van werknemers, zelfs voor werknemers van midden en hogere leeftijden. Voor oudere werknemers die hun ontwikkeling niet bijhouden kan dit een onderbreking van hun carrière worden (Maurer 2001). Aangezien dit onderzoek onder verschillende leeftijdscategorieën plaatsvindt wordt hier verondersteld dat jongeren meer behoefte hebben aan opleiding en daarnaast dat zij meer opleidingsmogelijkheden aangeboden krijgen.

Ter toetsing van het bovenstaande zijn twee hypothesen opgesteld, één betreffende de opleidingsbehoefte en één betreffende de opleidingsmogelijkheden.

Hypothese 1a: Jongere werknemers, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, hebben meer behoefte aan opleidingen dan de overige leeftijdscategorieën, omdat zij veel vooruitgang in hun carrière willen maken.

Hypothese 1b: Jongere werknemers, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, hebben meer opleidings-mogelijkheden dan de overige leeftijdscategorieën..

2.3.3 Autonomie

Volgens de theorie van Herzberg is de behoefte aan autonomie een intrinsieke factor, een motivator (Lord 2002). Autonomie betekent in welke mate de baan de werknemer substantiële vrijheid biedt, onafhankelijkheid, eigen beslissingsruimte in de planning van het werk en bepalen volgens welke procedures het werk wordt uitgevoerd (Khalil 1997). Volgens Gibson & Klein (1970) hebben oudere werknemers minder moeite met beperkte autonomie in hun functie dan jongeren. Ook volgens Kalleberg & Loscocco (1983) wordt autonomie in de loop der tijd, hoe ouder een werknemer wordt, minder van belang. Dit heeft mogelijk te maken met de carrière die ouderen reeds hebben gemaakt. Ook worden werknemers meer tolerant als de leeftijd toeneemt (Daatland 2003).

Jongeren hebben een voorkeur voor banen die o.a. voldoende autonomie bieden (Smits et al 1997). De autonomie in het werk van jongeren moet dan ook verbeterd worden om meer tevredenheid te krijgen (Smits et al 1995). Uit onderzoek van Altimus & Tersine (1973) blijkt dat werknemers onder de 35 jaar aan deze behoefte meer belang hechten dan

de werknemers boven de 35 jaar. Mogelijk zijn de jongeren meer geïnteresseerd in individuele beloningen en ouderen meer in team beloningen.

Volgens Wright & Hamilton (1978) hechten ouderen wel meer waarde aan autonomie dan jongeren, omdat zij het als prettig ervaren voor moeilijke problemen te worden gevraagd die zij dan op hun eigen wijze kunnen oplossen. Daarnaast spreken zij van "A Life-Cycle Explanation". Oudere werknemers zijn meer tevreden, omdat zij naarmate de jaren vorderden betere banen hebben kunnen bemachtigen waardoor autonomie geen issue meer is. In de loop van het ouder worden zijn ouderen het ook eerder eens met werkgerelateerde aspecten, zij staan daar meer voor open dan jongeren (Kanfer & Ackerman 2004). Uit onderzoek blijkt dat er meer wordt voldaan aan deze behoefte onder ouderen dan onder jongeren.

Het bovenstaande brengt mij tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Jongere werknemers, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, hebben meer behoefte aan autonomie in hun functie dan ouderen, zij willen in hun werkzaamheden veel zelf kunnen bepalen.

2.3.4 Salaris/ arbeidsvoorwaarden

Tevredenheid met salaris is de individuele tevredenheid met zijn of haar basis salaris (Williams et al 2006). Volgens de theorie van Herzberg is salaris een extrinsieke behoefte, een hygiëne factor (Lord 2002). Zoals de theorie van Herzberg dan ook voorspelt, wordt het salaris voor jongere werknemers na een aantal jaren werkervaring van minder belang en wordt een hygiëne factor. Dit betekent niet dat salaris niet langer belangrijk is, maar dat aan deze behoefte is voldaan waardoor andere behoeften meer op de voorgrond komen. Dit komt overeen met de bevindingen van andere onderzoeken dat geld/salaris alléén niet voldoende is om werknemers te motiveren (Smits et al 1995, Goles 2001).

De mogelijkheid bestaat dat deze behoefte van minder belang wordt geacht onder ouderen. Dit zou te verklaren zijn doordat zij vanwege meer werkervaring en senioriteit al goed betaalde functies hebben (Janson & Martin 1982). Aan de andere kant is deze behoefte onder jongeren mogelijk minder hoog, 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 "A Life-Cycle Explanation", oudere werknemers zijn meer tevreden omdat ze

naarmate de jaren vorderen, betere banen hebben kunnen bemachtigen met een beter salaris. Hierdoor zijn jongeren minder tevreden over hun huidige salaris dan ouderen (Saad 2003).

De meeste ouderen, boven de 55 jaar, staan op de derde positie of zelfs hoger op de hiërarchische behoefte ladder van Maslov (Lord 2002). Dus de behoefte aan salaris is minder van belang voor ouderen, er is reeds aan voldaan. Ander onderzoek geeft echter aan dat oudere werknemers, boven de 50 jaar, het plafond van hun salaris groei hebben bereikt maar nog steeds behoefte hebben aan groei. Meer dan de helft van de ouderen vindt salaris de belangrijkste motivator voor het werk (Lewis & McLaverty 1991).

Jongeren streven naar de lagere behoeften op de hiërarchische behoefte ladder van Maslov, zoals salaris dat is. Dit is niet vreemd omdat zij pas een korte tijd werken en weinig materiele zaken bezitten die zij wel graag willen bezitten (Goles 2001). Jongeren willen een hoge betaling voor hun werkzaamheden. Pas afgestudeerden zijn echter meer bereid om lagere betaling te accepteren in ruil voor een kwalitatief beter sociaal leven (Mir et al 2002). Uit onderzoek van Smits et al (1995) blijkt dat het salaris van jongeren goed moet zijn qua hoogte, maar dat salaris alléén niet zal leiden tot meer gemotiveerde werknemers. Salaris blijkt dus niet de leidende behoefte voor werknemers te zijn (Todd & Verbick 2005) en daarnaast blijkt dat de tevredenheid met het salaris maar beperkt samenhangt met leeftijd (Willams et al 2006).

Uit het bovenstaande blijkt dat er verschillende resultaten zijn gevonden betreffende de voorkeur voor de behoefte salaris. Ik kies voor de formulering van de hypothese voor een stereotypering met betrekking tot ouderen dat ouderen waarschijnlijk meer tevreden zijn met hun salaris.

Hypothese 3: Ouderen in de leeftijdscategorie 50 - 65 jaar, hebben minder behoefte aan goede primaire arbeidsvoorwaarden, op basis van het reeds hebben van een goed betaalde functie.

2.3.5 Uitdaging

Uitdaging in het werk blijkt één van de factoren te zijn die mensen doet besluiten een bepaalde functie te willen behouden (Todd & Verbick 2005). Volgens de theorie van Herzberg is deze behoefte dan ook een intrinsieke factor, een motivator (Lord 2002).

Jongeren hebben veelal extrinsieke factoren (hygiëne factoren) als behoefte, maar toch ook behoeften als uitdaging en taakvariatie (Smits et al 1997). Veel jonge werknemers zijn op zoek naar werkzaamheden die hun capaciteiten uitdagen (Mir et al 2002). Jongeren zijn dan ook meer op zoek naar uitdaging in hun functie dan ouderen volgens Wright & Hamilton (1978) en zij verwachten deze uitdaging ook. Jongeren zijn namelijk van jongs af aan gesocialiseerd om veel van hun baan te verwachten, maar helaas zijn er onvoldoende banen beschikbaar die hieraan voldoen (Eichar et al 1991).

Jongere werknemers hebben volgens Saad (2003) net zoveel behoefte aan uitdaging in het werk als werknemers vanaf 50 jaar, maar meer dan werknemers in de leeftijd tussen 30 en 49 jaar. Mogelijk hebben werknemers in de leeftijdscategorie 50-65 jaar hier meer behoefte aan, omdat de kinderen ouder zijn en er dus meer tijd vrij komt om aan de functie te besteden (Eichar et al 1991). Volgens Kalleberg & Loscocco (1983) wordt uitdaging in een functie in de loop der tijd echter minder belangrijk voor oudere werknemers. Ouderen hebben vanwege de cognitieve vaardigheden die gedurende de stijgende leeftijd achteruit gaan andere kennisgebieden. De levenservaring neemt toe en ook culturele kennisaspecten, over muziek en kunst bijvoorbeeld, nemen in het algemeen toe (Kanfer & Ackerman 2004). Mogelijk zoeken ouderen om deze reden minder naar uitdaging in de functie dan jongeren. Hun kennis gebied is immers verschoven.

Op basis van het geschetste theoretische kader van de behoefte uitdaging is de volgende hypothese geformuleerd:

Hypothese 4: Jongeren, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, hebben behoefte aan uitdaging in hun functie, omdat zij zich nog duidelijk willen ontwikkelen en de mogelijkheden daartoe willen aftasten.

2.3.6 Stabiliteit/ baan zekerheid

De behoefte stabiliteit/ baan zekerheid is een extrinsieke behoefte (hygiëne factor) volgens de theorie van Herzberg. Extrinsieke behoeften worden over het algemeen van minder belang als de leeftijd toeneemt (Lord 2002). Uit onderzoek van Weinstock & Thompson (1967) blijkt echter dat hoe ouder de werknemer is hoe meer belang hij hecht aan baan zekerheid. De werknemer van middelbare leeftijd en ouder hechten meer aan baan zekerheid dan jongeren. Volgens Wright & Hamilton (1978) en Loscocco & Kalleberg (1988) bestaat deze behoefte bij de werknemers van middelbare leeftijd door

de aanwezigheid van een hypotheek die betaald moet worden en de zorg voor de kinderen, school, kleding etc. Ook het onderzoek van Warr uit 1997 laat zien dat de behoefte aan baanzekerheid toeneemt met de jaren (Kanfer & Ackerman 2004). 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).

Ondanks het feit dat deze behoefte tot de extrinsieke waarden wordt gerekend, is de verwachting dat met name middelbare en oudere werknemers hier meer behoefte aan hebben.

Hypothese 5: Vanaf de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar is baanzekerheid een behoefte, omdat de kosten van levensonderhoud vanaf deze leeftijd gemiddeld gezien stijgt.

2.3.7 Verandering

Gedurende het ouder worden staan mensen minder open voor veranderingen (Kanfer & Ackerman 2004). De werknemers van middelbare leeftijd en hoger, zijn minder geneigd tot verandering in hun werkomgeving dan jongeren, waarschijnlijk doordat zij al over veel werkervaring beschikken (Lorence & Mortimer 1985). Verandering in de werkomgeving blijkt voor jongere werknemers ook van groter belang te zijn dan voor oudere werknemers om te kunnen overleven op de arbeidsmarkt. Zij zijn dan ook veel makkelijker bereid tot verandering dan de oudere werknemers dat zijn (Mir et al 2002).

Verandering is volgens de theorie van Herzberg een intrinsieke waarde, een motivator (Lord 2002). Toch is het zien van nieuwe kansen voor jongeren van groter belang dan voor ouderen. Voor jongeren is dit een behoefte die nog niet is vervuld maar al wel bij ouderen (Gibson & Klein 1970). De verwachting is dan ook dat oudere werknemers weinig behoefte hebben aan verandering, dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 6: Werknemers van middelbare leeftijd en ouder, 50 jaar en ouder, hebben weinig behoefte aan verandering in de functie, omdat zij al veel jaar werkervaring hebben.

2.3.8 Promotie

Ouderen blijken minder carrièrebehoefstig dan jongeren. Het vooruitzicht om 70 tot 80 uur per week te moeten werken is voor jongere werknemers haalbaar, maar is voor oudere werknemers minder aantrekkelijk. Zij hebben hier moeite mee omdat dit hun meer moeite kost gezien de met leeftijd achteruitgaande cognitieve vaardigheden (Kanfer & Ackerman 2004). Door het besef van deze dalende capaciteiten op latere leeftijd, zijn de oudere werknemers minder op zoek naar carrière mogelijkheden volgens Kanfer & Ackerman (2004). Ook ondervinden ouderen promotie barrières. Vrouwen al vanaf de leeftijd van 40 jaar en mannen vanaf de leeftijd van 50 jaar. De behoefte bestaat dan echter nog wel (Lewis & McLaverty 1991). Ouderen hebben ook minder behoefte aan het maken van promotie, omdat de tijd om te kunnen genieten van de voordelen die een promotie met zich meebrengt korter is dan die voor jongeren kan zijn (Loscocco & Kalleberg 1988).

Jongeren hechten volgens Wright & Hamilton (1978) veel waarde aan mogelijkheden tot promotie. Dit zou te verklaren kunnen zijn doordat de jongeren nog veel vooruitgang in hun carrière willen maken. Jongere werknemers zijn ook meer gemotiveerd een carrière pad uit te stippelen (Mir et al 2002). Maar wat hen ontevreden maakt is dat zij meestal minder snel kunnen doorgroeien binnen organisaties. De behoefte bestaat duidelijk onder hen (Igharia & Guimaraes 1992). Echter uit onderzoek van Altimus & Tersine (1973) blijkt er wat betreft de behoefte promotie weinig verschil te bestaan tussen verschillende leeftijdscategorieën. De twee oudere leeftijdsgeneraties zijn hier mogelijk iets minder op gefocust dan de jongeren.

Ter toetsing van de behoefte promotie is op basis van het theoretische kader de onderstaande hypothese opgesteld:

Hypothese 7: Jongeren, in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, vinden promotiekansen in hun functie van groot belang, omdat zij nog veel vooruitgang in hun carrière willen maken.

2.3.9 Persoonlijke contact

Uit onderzoek van Loscocco & Kalleberg (1988) blijkt dat de mate waarin werknemers belang hechten aan persoonlijke contacten op de werkvloer afhankelijk kan zijn van de cultuur waarin men leeft. In westerse culturen hebben oudere werknemers meer behoefte aan deze contacten dan jongeren. In Aziatische culturen hebben juist jongeren hier meer

behoefte aan in het kader van netwerk vorming voor de toekomstige carrière (Loscocco & Kalleberg 1988). Uit onderzoek van Altimus & Tersine (1973) blijkt dat voornamelijk ouderen deze behoefte belangrijk vinden. Jongeren zijn meer individualistisch ingesteld. Zij zoeken vooral sociaal contact vanwege de informatieve waarde ervan en mogelijke toekomstige kansen. Ouderen zijn niet meer op zoek naar nieuwe informatieve bronnen, zij 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 (Wright & Hamilton 1978 en Loscocco & Kalleberg 1988).

Het contact aan het begin van de werkdag met collega's wordt door de oudere werknemer belangrijk gevonden. De jongere werknemer heeft hier minder behoefte aan. Zij willen direct hard werken (Hall & Richter 1988). Toch zijn er ook andere uitkomsten bekend, waaruit blijkt dat ook jongeren deze behoefte van groot belang vinden, zoals team work of contact met klanten (Igbaria & Guimaraes 1992 en Smits et al 1997). Ouderen streven voornamelijk naar bevrediging van de derde of hogere niveaus van de behoefte hiërarchie van Maslov en jongeren bij aanvang van de carrière met name van de lagere (Lord 2002). De behoefte aan sociale contacten bevindt zich op één van deze niveaus. Volgens de theorie van Herzberg is deze behoefte echter een extrinsieke factor, een hygiëne factor (Lord 2002).

Welke leeftijdscategorie van werknemers de behoefte heeft aan persoonlijk contact, wordt door middel van de volgende hypothese onderzocht:

Hypothese 8: Oudere werknemers, leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar, hebben meer behoefte aan persoonlijk contact in hun functie, omdat dit in de privé-sfeer minder frequent aanwezig is.

2.3.10 Vrije tijd

Het op elkaar afstemmen van vrije tijd en werktijd wordt een steeds belangrijker onderwerp voor werknemers, met name voor gezinnen waarin beide partners werken. Het wordt voor hen moeilijk met professionele druk en die van het gezinsleven om te gaan. Dit speelt met name voor werknemers in de leeftijd halverwege de dertig (Hall & Richter 1988). Er zijn verschillende landen die hun interesse hebben uitgedrukt voor meer balans in werk en privé tijd. Het aantal werkuren van pas afgestudeerden kan hoog zijn, neemt af

als er kinderen komen, stijgt weer als de kinderen naar school gaan en meer onafhankelijk worden en neemt vervolgens weer af als de werknemer op hogere leeftijd komt (Lewis & McLaverty 1991). Werknemers van middelbare leeftijd hechten meer waarde aan vrije tijd en gunstige werktijden, volgens Wright & Hamilton (1978) en Kanfer & Ackerman (2004), om meer tijd met het gezin door te kunnen brengen. Uit de praktijk blijkt dat werknemers met een gezin vaker behoefte hebben aan het nemen van vrije tijd, voor zowel zorg als het eigen uitrusten.

Jongere werknemers zijn net zo tevreden met vrije tijd als werknemers in de leeftijd van 30 tot 49 jaar, ouderen zijn hier echter meer tevreden mee (Saad 2003). Ook hier is de "Life-Cycle Explanation" van Wright & Hamilton (1978) van toepassing. Oudere werknemers zijn meer tevreden omdat ze naarmate de jaren vorderen beter banen hebben kunnen bemachtigen. Door de financiële ruimte die hen dit biedt, hebben werknemers boven de 50 jaar meer behoefte aan en ruimte voor vrije tijd. Jongeren hebben minder behoefte aan meer vrije tijd blijkt uit onderzoek van Lewis & McLaverty (1991).

De volgende hypothese is geformuleerd op basis van bovenstaand theoretische kader:

Hypothese 9: Werknemers in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar, hebben behoefte aan meer vrije tijd, omdat zij o.a. meer tijd aan het gezin willen besteden.

Dit hoofdstuk heeft het theoretische kader geschetst waarop dit onderzoek is gebaseerd. Door middel van het theoretische kader zijn negen behoeften benoemd die in veel literatuur naar werknemersbehoeften worden onderzocht en die ook in dit onderzoek zijn onderzocht. Dit heeft tot negen hypothesen geleid. De negen hypothesen worden getoetst en geanalyseerd. De methode waarmee dit heeft plaatsgevonden wordt in het volgende hoofdstuk nader belicht.

3. Methode van onderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aangegeven met welke methode dit onderzoek wordt uitgevoerd. De kenmerken van de respondenten worden belicht en ook die van de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Vervolgens is per behoefte aangegeven hoe de data verzameling heeft plaatsgevonden. Als laatste is beschreven volgens welke procedure de data verzameling binnen de onderzochte organisatie heeft plaatsgevonden.

3.2 Respondenten

Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij Siemens Nederland. Siemens is al meer dan 150 jaar actief in Nederland. De Siemens Groep behoort tot de grootste ondernemingen op elektrotechnisch en elektronicegebied in ons land. Het werkterrein van de ruim 3.000 Siemens werknemers in Nederland omvat vrijwel alle terreinen van de elektrotechniek en de elektronica. De Nederlandse afnemers vinden er onder andere hun totaaloplossingen voor thema's als energie, wonen & werken, mobiliteit, educatie, communicatie, veiligheid, gezondheid en industrie.

Meer dan 50% van de omzet bestaat in Nederland uit toegevoegde waarde in de vorm van projectmanagement, advies, engineering, hard- en software-ontwikkeling, fabricage en assemblage, maar ook logistiek, installatie, inbedrijfstelling, service, reparatie, opleidingen en vormen van dienstverlening zoals insourcing. Siemens in Nederland maakt deel uit van het concern van Siemens AG, gevestigd te Berlijn en München. Bij Siemens werken wereldwijd ruim 430.000 werknemers in meer dan 190 landen. In Nederland is Siemens met de volgende bedrijven vertegenwoordigd;

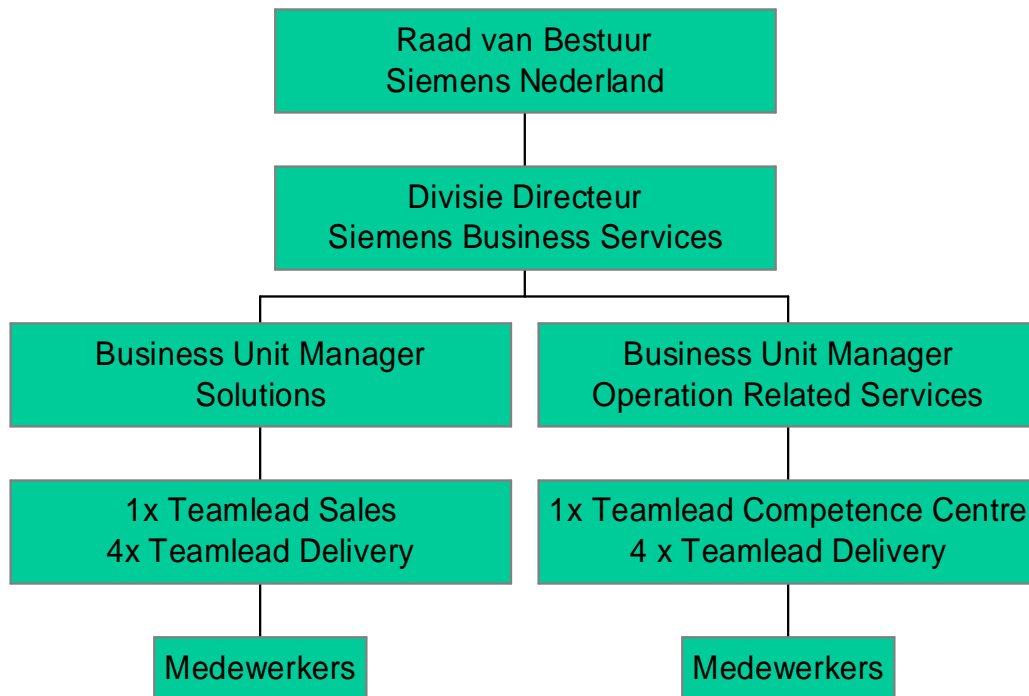
- Siemens Nederland, gevestigd in Den Haag met een Business Center in Zoetermeer
- Siemens Lease, gevestigd in Den Haag
- Siemens Audiologie Techniek, gevestigd in Zoetermeer
- Siemens Industrial Turbomachinery, gevestigd in Hengelo
- Siemens VDO Trading, gevestigd in Amsterdam
- Siemens-Milltronics Process Instruments, gevestigd in Breda
- Osram Benelux, gevestigd in Capelle a/d IJssel
- Fujitsu Siemens Computers, gevestigd in Maarssen
- Siemens VA Tech, gevestigd in Amersfoort

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in de divisie Siemens Business Services (SBS). Deze divisie valt onder de holding van Siemens Nederland. De divisie is zowel gelokaliseerd op de locatie Den Haag als op de locatie Zoetermeer. SBS is een merkonafhankelijke IT-dienstverlener. Zij voorzien hun klanten van functionaliteit en beschikbaarheid van applicaties en infrastructuur. Dankzij de combinatie van expertise en specifieke branchekennis, voegen de innovatieve diensten en oplossingen waarde toe aan de core business van Siemens. Daarnaast werkt deze divisie nauw samen met andere divisies van Siemens binnen het 'Information and Communications'-marktsegment. Gezamenlijk voorzien zij klanten in het complete spectrum van producten, systemen en diensten op het gebied van informatie en communicatie technologie. Figuur 3.1 geeft het organogram van de divisie SBS aan. De divisie directeur rapporteert aan de Raad van Bestuur van Siemens Nederland. De Raad van Bestuur van Siemens Nederland rapporteert aan het hoofdkantoor van Siemens AG in München, Duitsland.

SBS heeft wereldwijd 39.000 employees in dienst. De divisie SBS in Nederland heeft 175 werknemers in dienst. Tabel 3.1 geeft de demografische kenmerken van de divisie in Nederland weer in percentages. Aan alle werknemers van de divisie SBS is de vragenlijst per mail verstuurd met het verzoek deel te nemen aan dit onderzoek.

Tabel 3.1 Demografische kenmerken divisie SBS

Leeftijd	20-35 jr	35-50 jr	50-65 jr	
	25%	52,6%	22,2%	
Opleidingsniveau	MBO	HBO	WO	Anders
	39%	25%	18%	18%
Dienstjaren	0-5 jr	5-10jr	10-15 jr	>15 jr
	17%	33%	7%	43%
Bruto salaris	<35000	>35000		
	22%	78%		
Type arbeidsovereenkomst	Jaarcontract	Inlener	Permanent	Anders
	2%	0%	98%	0%
Contractuele arbeidstijd	<25 uur	23-35 uur	>35 uur	
	3%	9%	88%	
Geslacht	M	V		
	82%	18%		



Figuur 3.1 Organogram Siemens Business Services Nederland

3.3 Materiaal

Verzameling van gegevens heeft plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst en gegevens uit het personeelsinformatiesysteem. De vragenlijst is opgenomen als bijlage 1.

3.4 Demografische variabelen

Demografische variabelen zijn leeftijd, opleidingsniveau, aantal dienstjaren, bruto salaris, type arbeidsovereenkomst, contractuele arbeidstijd en geslacht.

3.5 Leeftijd

Ter bepaling van de leeftijdscategorieën die in dit onderzoek zijn gebruikt is gekeken naar de gebruikte categorieën van andere onderzoekers. Loscocco & Kalleberg (1988) werken in hun onderzoek met zes categorieën, -21, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60 en 61+. Gibson & Klein (1970), werken met vijf categorieën, -24, 25-29, 30-39, 40-49 en 50 of meer. Altimus & Tersine (1973), werken met drie categorieën, 25 of jonger, 26-35 en 36 jaar en

ouder. Wright & Hamilton (1978), werken met zes categorieën, 16-19, 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 en 60+.

Dit onderzoek richt zich op de werkende mens. Gemiddeld gezien zullen de meeste mensen daadwerkelijk starten met werken na hun 20ste jaar. Voor die tijd zal er met name sprake zijn van tijdelijke oriënterende functies of studentenbanen. De categorie mensen onder de 20 jaar zijn dan ook uitgesloten van dit onderzoek. De gekozen categorieën van Altimus & Tersine (1973) zijn te weinig specifiek. Buiten de categorie zeer jonge mensen, zijn in dit onderzoek leeftijdscategorieën gebruikt die overeenkomsten kennen met Loscocco & Kalleberg (1988) en Wright & Hamilton (1978), te weten 20-35 jaar, 35-50 jaar, 50-65 jaar. 20 Jaar als start van het werkende leven en vervolgens elke categorie 15 jaar omvattend, omdat 15 jaar naar alle waarschijnlijkheid een levens stadium vertegenwoordigt, waartussen veranderingen waarneembaar zijn. De leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar omvat het levens stadium van groei, ontwikkeling, snelheid, aan de voet van zijn of haar carrière. 35 tot 50 jaar omvat het levens stadium van huwelijk, kinderen, het kopen van een huis, kortom één van grotere verantwoordelijkheden ook buiten het werk. 50 tot 65 jaar omvat het levens stadium richting het einde van de carrière, de kinderen het huis uit, nieuwe hobby's en een periode van een andere soms rustigere tijdsbesteding breekt aan.

In de vragenlijst is door middel van drie vragen naar de leeftijd en naar de beleefde leeftijd geïnformeerd. De eerste vraag is afgeleid van bovenstaande theorie, de tweede vraag is afgeleid van het onderzoek van Cleveland et al (1997) en de derde vraag is afgeleid van het onderzoek van Maurer et al (2003).

3.6 Opleiding

Er is naar de behoefte aan training en opleiding onder werknemers veel onderzoek gedaan. In dit onderzoek is de behoefte aan opleiding vastgesteld aan de hand van veertien vragen. De vragen 4 t/m 10 en 14 t/m 17 zijn overgenomen van het onderzoek van Maurer et al (1997). Vraag 12 is overgenomen uit het onderzoek van Eicher et al (1991) en vraag 13 is overgenomen uit onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Vraag 11 is als afgeleide van het theoretisch kader opgesteld. Een voorbeeld vraag is: " Hoe belangrijk is de mogelijkheid tot ontwikkeling?". Respondenten konden op een 5-punts Likert schaal aangeven in hoeverre zij het eens of oneens waren met een vraagstelling of

in hoeverre zij deze belangrijk vonden. Een hoge score geeft aan dat zij deze vraagstelling bevestigend beantwoorden en er dus een behoefte is of dat zij deze belangrijk vinden. Door middel van een tweezijdige t- test is het mogelijk te bepalen of de jongere werknemers in de leeftijdscategorie meer behoefte hebben aan opleiding dan de overige leeftijdscategorieën.

3.7 Autonomie

Door middel van zeven vragen is de behoefte aan autonomie in het werk nagevraagd. Respondenten konden aan de hand van een 5- punts Likert schaal het antwoord van hun voorkeur geven. De respondenten konden hierop aangeven in hoeverre zij het eens of oneens waren met een vraagstelling of in hoeverre het onderwerp belangrijk voor hen was. Vragen 18, 19, 20 en 23 zijn overgenomen uit het onderzoek van Eichar et al (1991). Vraag 24 is overgenomen uit het onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Vraag 22 is afgeleid uit het theoretische kader. Een voorbeeld vraag naar autonomie is: "Hoe belangrijk is het hebben van functionele vrijheid?". Om te bepalen of jongere werknemers, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, meer moeite hebben met beperkte autonomie in hun functie, er meer behoefte aan hebben, is een tweezijdige t- test uitgevoerd.

3.8 Salaris

Om de extrinsieke behoefte salaris te toetsen onder de respondenten, zijn hen zes vragen en stellingen voorgelegd. Vraag 28 is overgenomen uit het onderzoek van Eichar et al (1991) en is ook gebruikt in het onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Vraag 24 is overgenomen uit het onderzoek van Smit et al (1995). Vraag 25, 26, 27 en 30 zijn als afgeleide van het theoretisch kader opgesteld. Een voorbeeld vraag van salaris is: "Hoe belangrijk is een goed salaris?". Ook hier hadden de respondenten door middel van een 5- punts Likert schaal de mogelijkheid aan te geven in welke mate zij het onderwerp belangrijk vonden, er tevreden over waren of in welke mate zij het eens waren met de stelling. Een tweezijdige t- test is gebruikt om te bepalen of de ouderen, leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar, minder behoefte hebben aan goede primaire arbeidsvoorwaarden.

3.9 Uitdaging

Volgens de theorie van Herzberg is de behoefte aan uitdaging een intrinsieke behoefte. Stelling 31 t/m 35 zijn afgeleid van deze theorie. Saad (2003) heeft hier ook onderzoek

naar gehouden, vraag 36 is een letterlijke vertaling hieruit. Een voorbeeldvraag naar uitdaging is: "Hoe tevreden bent u over de hoeveelheid uitdaging in uw functie?". Respondenten werd door middel van een 5-punts Likert schaal gevraagd in welke mate zij het eens waren met de stellingen en in welke mate tevreden met de hoeveelheid uitdaging in hun functie. Een tweezijdige t- test is toegepast om te bepalen of werknemers in deze leeftijdscategorie meer behoefte hebben aan uitdaging in hun functie versus de overige twee leeftijdscategorieën.

3.10 Stabiliteit/baan zekerheid

De behoefte aan stabiliteit/ baan zekerheid wordt gemeten d.m.v. zeven vragen. Een voorbeeldvraag is: "Hoe belangrijk is baan zekerheid?". Vraag 37, 38, 39 en 41 zijn afgeleid van het geschetste theoretische kader. Vraag 40 is overgenomen uit het onderzoek van Wright & Hamilton (1967), vraag 42 is overgenomen uit het onderzoek van Loscocco & Kalleberg (1988) en vraag 43 is overgenomen uit de onderzoek van Eichar et al (1991) en uit het onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Respondenten is de mogelijkheid geboden op een 5-punts Likert schaal aan te geven in welke mate zij het eens waren met de stelling of in welke mate zij deze belangrijk vonden. Om te bepalen werknemers vanaf leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar meer behoefte hebben aan baan zekerheid is een tweezijdige t - test uitgevoerd.

3.11 Verandering

Van de vijf vragen die de respondenten voorgelegd kregen betreffende de behoefte aan verandering, zijn er drie vragen van andere onderzoeken afgeleid. Vraag 46 is overgenomen van het onderzoek van Cleveland et al (1997). Vraag 47 is overgenomen uit het onderzoek van Eichar et al (1991) en vraag 48 is overgenomen uit het onderzoek van Maurer et al (2003). Vraag 44 en 45 zijn afgeleid van het theoretisch kader, een voorbeeld stelling " Hou ouder ik wordt hoe minder behoefte ik heb aan verandering in mijn werk". De respondenten konden bij deze vijf vragen wederom op een 5-punt Likert schaal aangeven welk antwoord voor hen het meest van toepassing was. Door middel van een tweezijdige t - test is het mogelijk te bepalen of de oudere werknemers, leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder, minder behoefte hebben aan verandering in hun functie dan de lagere leeftijdscategorieën.

3.12 Promotie

Respondenten werd gevraagd zeven vragen te beantwoorden op het gebied van de behoefte aan promotie. Een voorbeeldvraag is "Hoe belangrijk is promotie?". Vraag 49 t/m 51 zijn overgenomen uit het onderzoek van Cleveland et al (1997). Vraag 54 is overgenomen uit het onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Vraag 52, 53 en 55 zijn afgeleid van het theoretisch kader. Ook hier is de respondenten de mogelijkheid geboden hun antwoorden door middel van een 5-punt Likert schaal aan te geven. Ook hier is een tweezijdige t - test gebruikt om te bepalen of de werknemers in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar meer belang hechten, dus een grotere behoefte hebben, aan promotie kansen dan de oudere werknemers.

3.13 Persoonlijk contact

Voor de beantwoording van de vragen naar de behoefte aan persoonlijk contact is de respondenten ook de mogelijkheid gegeven op een 5-punt Likert schaal aan te geven in welke mate zij het al dan niet eens waren of in welke mate zij de vraagstelling belangrijk vonden. De vragen 56 t/m 58 zijn afgeleid van het geschetste theoretisch kader. Vraag 59 is overgenomen uit het onderzoek van Eichar et al (1991), vraag 60 en 61 uit het onderzoek van Wright & Hamilton (1978). Vraag 62 is overgenomen uit het onderzoek van Loscocco & Kalleberg (1988). Een voorbeeldvraag voor deze behoefte is "Hoe belangrijk zijn sociale contacten op uw werk voor u?". Om te bepalen of werknemers vanaf leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar meer belang hechten aan persoonlijk contact, dus meer behoefte hebben, aan persoonlijk contact is een tweezijdige t - test uitgevoerd.

3.14 Vrije tijd

De zes vragen naar de behoefte aan vrije tijd konden door de respondenten worden beantwoord aan de hand van een 5-punt Likert schaal, in hoeverre zij het eens waren met de genoemde stellingen. Vraag 63 en 64 zijn overgenomen uit het onderzoek van Saad (2003). Vraag 65 t/m 68 is afgeleid van het theoretische kader. Een voorbeeldvraag is "Ik vind een balans tussen werk en privé van groot belang". Om te bepalen of werknemers in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar meer behoefte hebben aan vrije tijd is een tweezijdige t- test uitgevoerd.

3.15 Procedure

In verschillende introductie gesprekken is aangegeven dat er een onderzoek naar de behoeften van werknemers in hun werk wordt uitgevoerd. Daarbij is aangegeven dat de gegevens verzameling plaats zal vinden door middel van een vragenlijst waarbij werknemers van Siemens NL worden betrokken. De vragenlijst is voorgelegd aan de directeur HR van Siemens NL, na goedkeuring is de vragenlijst vervolgens ter goedkeuring voorgelegd aan de directeur van de divisie SBS. Na deze laatste goedkeuring zijn alle leidinggevendenden binnen de divisie SBS door middel van een persoonlijk gesprek of e-mail op de hoogte gebracht van de verspreiding van de vragenlijst. De vragenlijst is met een begeleidend schrijven in de vorm van een e-mail naar alle werknemers van de divisie SBS verstuurd. In het begeleidend schrijven is aangegeven dat deze vragenlijst een onderdeel is van een afstudeeronderzoek en dat de uitkomsten worden gecommuniceerd aan het Management Team van SBS. Ook is aangegeven dat de vragenlijst anoniem is. Gevraagd werd de vragenlijst met de interne Siemens post te retourneren om de anonimiteit te kunnen bewaren. Aan de respondenten werd gevraagd de vragenlijst binnen twee weken te retourneren.

De dataverzameling heeft in de laatste twee weken van juni 2006 plaatsgevonden. Uiteindelijk hebben 107 van de 175 werknemers de vragenlijst ingevuld en geretourneerd, wat inhoudt dat de respons 61% bedroeg. In tabel 3.2 zijn de demografische kenmerken van de respondenten weergegeven. Op basis van de kenmerken zijn de respondenten een redelijk goede afspiegeling van de divisie. Wel valt op dat er relatief meer HBO'ers hebben deelgenomen aan dit onderzoek dan er zich relatief in de divisie SBS bevinden en relatief meer jongere werknemers.

Na de responstijd van twee weken zijn alle ingevulde vragenlijsten verwerkt in het statistiekprogramma SPSS, vervolgens heeft een analyse plaatsgevonden. De uitwerkingen en resultaten van deze analyse zijn aangegeven in het volgende hoofdstuk.

Tabel 3.2 Demografische kenmerken van de respondenten

Leeftijd	20-35 jr	35-50 jr	50-65 jr	
	35,5%	46,7%	17,8%	
Opleidingsniveau	MBO	HBO	WO	Anders
	24%	42%	26%	8%
Dienstjaren	0-5 jr	5-10jr	10-15 jr	>15 jr
	9%	36%	15%	40%
Bruto salaris	<35000	>35000		
	34%	66%		
Type arbeidsovereenkomst	Jaarcontract	Inlener	Permanent	Anders
	5%	-	95%	-
Contractuele arbeidstijd	<25 uur	23-35 uur	>35 uur	
	2%	6%	92%	
Geslacht	M	V		
	80%	20%		

4. Analyse en resultaten

4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk is op dezelfde wijze opgebouwd als het theoretisch kader. De hypothesen worden puntsgewijs besproken, onderbouwd met de statistische analyses. De resultaten van de verschillende statistische analyses worden vervolgens per behoefte weergegeven, door middel van een uitleg en een tabel. Vervolgens is gekeken naar de samenhang tussen de diverse behoeften. Afsluitend zijn aan de hand van de gevonden samenhang profielschetsen opgesteld.

4.2 Analyse

De verzamelde data zijn ingevoerd in het statistische programma SPSS en zijn vervolgens geanalyseerd aan de hand van verschillende statistische toepassingen van dit programma.

Onafhankelijke variabele. In dit onderzoek is leeftijd de onafhankelijke variabele. Per hypothese is het verschillend welke leeftijdscategorie als leidend is gehanteerd, dit is afhankelijk van de vraagstelling.

Afhankelijke variabelen. In dit onderzoek zijn de behoeften de afhankelijke variabelen. Te weten behoefte aan; opleiding, autonomie, salaris, uitdaging, stabiliteit/baanzekerheid, verandering, promotie, persoonlijk contact en vrije tijd.

Voordat de data zijn geanalyseerd is een betrouwbaarheidsanalyse op de vragenlijst uitgevoerd. Omdat in de vragenlijst negen verschillende behoeften worden uitgevraagd, is de betrouwbaarheidsanalyse per behoefte uitgevoerd. Uit deze analyse komt naar voren dat er een aantal vragen/stellingen zijn die een minder goede invloed hebben op de betrouwbaarheid van de gestelde vragen per behoefte. In de betrouwbaarheidsanalyse is een minimale waarde van 0,64 nagestreefd. De behoefte aan opleidingen is opgesplitst in twee delen, een deel de behoefte aan opleidingen, vragen 9, 10, 12, 13, 16 en 17 van de vragenlijst, en de mogelijkheid tot opleidingen, vragen 4, 5, 6, 7, 8, 11, 14 en 15 van de vragenlijst. De betrouwbaarheidsanalyse is separaat op deze onderdelen uitgevoerd. De betrouwbaarheid van het totaal aan vragen betreffende opleidingsbehoefte was 0,764; opleidingsmogelijkheden 0,089; autonomie 0,295; salaris 0,516; uitdaging 0,446; stabiliteit/baanzekerheid 0,886; verandering 0,017; promotie -0,179 en persoonlijk contact 0,677. De betrouwbaarheid van een aantal van de schalen heeft dus verbetering.

De betrouwbaarheid van de schaal van de mogelijkheid tot opleidingen kon worden verhoogd na verwijdering van vragen 6, 7, 8 en 11. De waarde van de betrouwbaarheid werd daarmee verhoogd tot 0,688. De betrouwbaarheid van de behoefte autonomie kon worden verhoogd tot 0,742 door verwijdering van vraag 21 en 22. De betrouwbaarheid van de behoefte salaris werd verhoogd tot 0,722 na verwijdering van vraag 28 en 29. Van de behoefte uitdaging werd de betrouwbaarheid na verwijdering van vraag 32 en 36, verhoogd naar een waarde naar 0,721. De behoefte aan verandering werd verhoogd door verwijdering van vraag 46, 47 en 48, tot een waarde van 0,842. De betrouwbaarheid van de behoefte promotie kon worden verhoogd tot een waarde van 0,660 na verwijdering van vraag 51, 52, 53 en 55. Als laatste kon de behoefte aan vrije tijd van 0,334 naar 0,752 worden verhoogd door verwijdering van vraag 65 t/m 68. De verwijderde vragen ten behoeve van de verhoging van de betrouwbaarheid zijn niet meegenomen in de verdere analyses.

Ook is gekeken naar de ervaren leeftijd van de respondenten. In het theoretisch kader is gesproken over de bevindingen van een aantal onderzoekers die vastgesteld hebben dat de subjectieve leeftijd van mensen mogelijk anders kan zijn dan de chronologische leeftijd. Aan de respondenten van dit onderzoek is deze vraag dan ook voorgelegd. Door middel van een enkelvoudige t- test is uitgerekend hoeveel verschil er door de respondenten wordt ervaren t.o.v. de leeftijdsgenoten en t.o.v. de objectieve leeftijd. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.1.

Om hypothese 1 t/m 9 te kunnen toetsten is per behoefte de gemiddelde score berekend. Aansluitend is een tweezijdige t- test uitgevoerd, om de verschillen tussen de benoemde leeftijdscategorie en de overige leeftijdscategorieën te berekenen. Aansluitend is van de behoeften die significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën laten zien, bekeken welke vraagstelling(en) significante verschillen laten zien.

Omdat een werknemer over het algemeen niet één behoefte heeft maar meerdere is aansluitend de correlatie berekend tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabelen en tussen de afhankelijke variabelen onderling. Er is gekozen deze tweezijdig uit te voeren, omdat de richting van het verband vooraf niet bekend was. De resultaten zijn weergegeven in tabel 4.18. Aansluitend is een Homals analyse uitgevoerd om tot profielschetsen te kunnen komen. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 4.1.

4.3 Resultaten

In tabel 4.1 zijn de resultaten weergegeven van de ervaren leeftijd door de respondenten per leeftijdscategorie. Op de resultaten is een enkelvoudige t- test uitgevoerd, om te analyseren hoe de respondenten zich voelen ten opzichte van leeftijdsgenoten en hun werkelijke leeftijd. Te zien zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en de uitkomsten van de t- test. Respondenten konden op een 5 punts Likert schaal aangeven of zij zich (veel) jonger voelden dan leeftijdsgenoten en werkelijke leeftijd, gelijk of (veel) ouder. De factor die de score noch jonger, noch ouder weergeeft (waarde 3), is gebruikt in de t- tets als richt waarde. Uit de analyse blijkt vervolgens dat alleen de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar zich significant jonger voelt dan hun leeftijdsgenoten. Wel voelen alle leeftijdscategorieën zich significant jonger ten opzichte van hun objectieve leeftijd. Deze uitslag zal worden meegenomen in de interpretatie van de uitkomsten per gestelde hypothese.

Tabel 4.1 Enkelzijdige t- test op leeftijd

Vragen	Ervaren leeftijd versus gelijk	N	M	SD	t	df	P
1. Hoe voelt u zich ten opzichte van uw leeftijdsgenoten?	20 tot 35 jaar	38	2.84	.637	-1.52	37	.136
	35 tot 50 jaar	50	2.44	.577	-6.86	49	.000*
	50 tot 65 jaar	19	2.68	.945	-1.45	18	.163
2. Hoe voelt u zich ten opzichte van uw werkelijke leeftijd?	20 tot 35 jaar	38	2.76	.589	-2.47	37	.018*
	35 tot 50 jaar	50	2.28	.572	-8.88	49	.000*
	50 tot 65 jaar	19	2.36	.495	-5.55	18	.000*

Tabel 4.2 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie voor de behoefte en mogelijkheden aan opleiding. De beide aspecten verschillen significant tussen de jongeren en overige oudere leeftijdscategorieën. Hieruit volgt dat de jongere werknemers van de divisie SBS, in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, duidelijk meer behoefte hebben aan opleiding en zij hebben meer mogelijkheden tot opleiding. Om te zien welke vragen achter de eerder genoemde significante verschillen in de behoefte aan en mogelijkheden tot opleiding liggen, zijn ook de verschillen per vraag berekend.

Tabel 4.2 Twee zijdigte t- test op de behoefte aan opleiding

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1a. Opleiding behoefte	20 tot 35	38	4.41	.477	2.92	105	.004*
	> 35	69	4.11	.525			
1b. Opleiding mogelijkheden	20 tot 35	38	4.15	.484	2.10	105	.037*
	> 35	69	3.93	.533			

Tabel 4.3 en 4.4 tonen gemiddelden en standaarddeviaties tussen de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar betreffende de behoefte aan opleiding en de mogelijkheid tot opleiding per vraag. Van het totaal van twaalf vragen die uiteindelijk zijn meegenomen in de analyse, zijn de antwoorden op zes vragen significant verschillend. De stellingen 1, 2 en 5 uit tabel 4.3 blijken tussen de leeftijdscategorieën 20 tot 35 jaar en de beide oudere leeftijdscategorieën significant te verschillen. In de behoefte aan opleiding hebben deze werknemers vooral behoefte aan het verbeteren van vaardigheden, deelname aan leer-, train- en ontwikkelactiviteiten met daarnaast een veelvuldige deelname aan deze activiteiten.

Tabel 4.3 Twee zijdigte t- test op de behoefte aan opleiding per vraag

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Ik sta positief t.o.v. het idee mijn vaardigheden te verbeteren.	20 tot 35	38	4.97	.162	3.28	84.94	.001*
	> 35	69	4.72	.591			
2. Ik ben zeer geïnteresseerd in deelname aan leer-, train- en ontwikkel activiteiten.	20 tot 35	38	4.78	.576	3.020	95.38	.003*
	> 35	69	4.39	.771			
3. Hoe belangrijk is het voor u om nieuwe dingen te kunnen leren?	20 tot 35	38	4.50	.796	1.25	105	.211
	> 35	69	4.30	.753			
4. Hoe belangrijk is de mogelijkheid tot ontwikkeling?	20 tot 35	38	4.55	.760	1.47	105	.142
	> 35	69	4.31	.795			
5. Hoe vaak neem je deel aan activiteiten om iets nieuws te leren of je vaardigheden te verbeteren?	20 tot 35	38	3.31	1.016	2.23	64.57	.029*
	> 35	69	2.88	.832			
6. Ben je van plan in de aankomende 12 maanden deel te nemen aan trainingen/ ontwikkelactiviteiten?	20 tot 35	38	4.36	.942	1.663	105	.099
	> 35	69	4.07	.845			

De stellingen 2 en 4 uit tabel 4.4 blijken tussen de leeftijdscategorieën 20 tot 35 jaar en de beide oudere leeftijdscategorieën significant te verschillen. In de vraagstellingen naar de mogelijkheden tot opleiding zijn de jongere werknemers er meer van overtuigd dat zij de capaciteiten en vaardigheden bezitten die nodig zijn om te ontwikkelen groeien en te leren in het werk en of carrière. Daarnaast denken zij dat zij slimmer zijn dan andere mensen in een zelfde type carrière. De overige vragen laten geen sterke verschillen zien.

Tabel 4.4 Twee zijdige t- test in de mogelijkheden tot opleiding per vraag

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Als ik zou moeten participeren in een ontwikkel activiteit, zou ik net zo succesvol zijn als andere deelnemers.	20 tot 35	38	4.26	1.03	-.209	105	.835
	> 35	69	4.30	.944			
2. Ik bezit de vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn om te ontwikkelen groeien en te leren in mijn werk/carrière.	20 tot 35	38	4.94	.226	3.54	88.73	.001*
	> 35	69	4.60	.731			
3. Mijn intelligentie ten opzichten van andere mensen in mijn type carrière is	20 tot 35	38	3.63	.750	1.25	105	.212
	> 35	69	3.46	.608			
4. Hoe slim ben ik ten opzichte van andere mensen in mijn type carrière.	20 tot 35	38	3.76	.633	3.58	105	.001*
	> 35	69	3.34	.537			

Hypothese 1a voorspelde dat jongere werknemers in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, meer behoefte hebben aan opleidingen dan de overige leeftijdscategorieën, omdat zij vooruitgang in hun carrière willen maken.

Hypothese 1a is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Na analyse van de beide t- toetsen blijkt er een significant verschil te bestaan op basis van de gemiddelden ($t = 2.92$, $df = 105$, $p < 0.05$) en bij een aantal losse vragen. De leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar blijkt een grotere behoefte te hebben aan opleiding dan de overige leeftijdscategorieën. Indien er gekeken wordt naar de afzonderlijke vragen, scoren vooral die vragen significant beter die aansluiten bij het idee de vooruitgang in de carrière te willen stimuleren. Zoals "Ik sta positief t.o.v. het idee mijn vaardigheden te verbeteren", of "Ik ben zeer geïnteresseerd in deelname aan leer-, train- en ontwikkelactiviteiten". Daarnaast geeft deze leeftijdscategorie aan vaker aan activiteiten deel te nemen om iets nieuws te leren of vaardigheden te verbeteren. De berekende correlatie tussen leeftijd en de opleidingsbehoefte, zie tabel 4.18, ondersteunt dit beeld, de

opleidingsbehoefte neemt af naar mate de werknemers ouder worden ($\alpha = 0.01$). Hypothese 1a lijkt hierdoor houdbaar.

Hypothese 1b voorspelde dat jongere werknemers, leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, meer opleidingsmogelijkheden hebben dan de overige leeftijdscategorieën.

Hypothese 1b is onderzocht door middel van een tweezijdige t- test, zowel op de gemiddelde uitkomst als op elke vraag afzonderlijk ($t = 2.10$, $df = 105$, $p < 0.05$). Zowel bij de gemiddelde score aan opleidingsmogelijkheden als op de onderlinge vragen zijn significante verschillen waar te nemen. Jongere werknemers zijn met name meer van mening dat zij over de juiste vaardigheden beschikken om zich verder te kunnen ontwikkelen. Ook zijn zij van mening dat zij slimmer zijn dan andere mensen in een gelijke type carrière. De berekende correlatie tussen leeftijd en opleidingsmogelijkheden bevestigt deze bevindingen ($\alpha = 0.05$). Aan de hand van bovenstaande uitslagen lijkt hypothese 1b houdbaar.

Tabel 4.5 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie voor de behoefte autonomie. Tussen de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar en de overige leeftijdscategorieën blijken zich geen significante verschillen voor te doen.

Tabel 4.5 Twee zijdigte t- test op de behoefte aan autonomie

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
2. Autonomie	20 tot 35	38	4.45	.390	1.98	105	.050
	> 35	69	4.24	.560			

Hypothese 2 voorspelde dat jongere werknemers in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, meer moeite hebben als zij beperkte autonomie in hun functie hebben dan de overige leeftijdscategorieën, zij willen in hun werkzaamheden veel zelf kunnen bepalen.

Ook hypothese 2 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Na analyse van de beide t- testen zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar en de oudere werknemers, niet op het totaal als op een van de vragen afzonderlijk. De mate van autonomie in de functie blijkt niet van groter belang te zijn voor jongere werknemers dan dat deze is voor de overige leeftijdscategorieën. In de correlatie berekening, tabel 4.18, wordt dit nogmaals bevestigd. Er is geen aantoonbare significante samenhang tussen leeftijd en de behoefte aan autonomie. De behoefte autonomie laat echter wel een zeer duidelijke samenhang zien met de behoefte aan opleidingen en het hebben van opleidingsmogelijkheden.

Tabel 4.6 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie voor de behoefte salaris. Tussen de leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar en de overige leeftijdscategorieën blijken zich geen significante verschillen voor te doen.

Tabel 4.6 Twee zijdigte t- test op de behoefte salaris

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
3. Salaris	50 tot 65	19	3.15	.842	.802	105	.424
	< 50	88	2.98	.882			

Hypothese 3 voorspelde dat oudere werknemers in de leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar, minder behoefte hebben aan goede primaire arbeidsvoorwaarden, het salaris. Reden zou zijn dat deze leeftijdscategorie reeds een goed betaalde functie bezit.

Hypothese 3 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Na analyse van de beide t-toetsen zijn ook hier geen significante verschillen geconstateerd tussen de leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar en de jongere werknemers. Er zijn geen significante verschillen geconstateerd op het totale gemiddelde als in de afzonderlijke vragen. Ook de correlatie berekening laat geen significante samenhang zien tussen leeftijd en salaris of één van de andere behoeften. Door het uitblijven van significante verschillen lijkt de veronderstelling dat ouderen minder behoefte hebben aan een goede primaire arbeidsvoorwaarden vanwege het al hebben van een goede betaalde functie dan ook niet houdbaar.

Tabel 4.7 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie voor de behoefte aan uitdaging. Tussen de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar en de overige leeftijdscategorieën blijken zich significante verschillen voor te doen. De jongere medewerkers hebben meer behoefte aan uitdaging. Om na te kunnen gaan welke vragen achter het geconstateerde significante verschil liggen zijn de verschillen per vraag berekend.

Tabel 4.7 Twee zijdigte t- test op de behoefte uitdaging

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
4. Uitdaging	20 tot 35	38	4.41	.412	4.02	104	.000*
	> 35	69	3.94	.801			

Tabel 4.8 toont gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar betreffende de behoefte aan uitdaging per vraag. Drie van de vier vragen, vraag 2, 3 en 4, blijken significante verschillen te vertonen. In de behoefte aan uitdaging hebben de jongere werknemers vooral behoefte aan nieuwe uitdagingen, uitdaging in de functie zelf en zoeken zij naar uitdaging ten behoeve van hun ontwikkeling.

Tabel 4.8 Twee zijdige t- test op de behoefte aan uitdaging per vraag

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Ik heb veel behoefte aan job rotatie.	20 tot 35	38	3.47	.95	1.26	105	.210
	> 35	69	3.17	1.28			
2. Ik vind het belangrijk om steeds met nieuwe uitdagingen in mijn werk te worden geconfronteerd.	20 tot 35	38	4.76	.48	3.044	102.7	.003*
	> 35	69	4.39	.77			
3. Uitdaging in mijn functie is de belangrijkste reden om de functie te blijven doen.	20 tot 35	38	4.63	.67	3.532	104.2	.001*
	> 35	69	4.01	1.13			
4. Ik ben op zoek naar uitdaging in mijn werk, omdat ik nog wil ontwikkelen en met veel verschillende facetten van werk in aanraking wil komen.	20 tot 35	38	4.78	.47	4.031	101.6	.000*
	> 35	69	4.18	1.06			

Hypothese 4 voorspelde dat jongeren in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar, behoefte hebben aan uitdaging in hun functie, omdat zij zich nog willen ontwikkelen en de mogelijkheden daartoe willen aftasten.

Hypothese 4 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Uit de analyse van beide t-toetsen blijken significante verschillen te bestaan. Zowel op het totaal gemiddelde als bij een aantal vragen afzonderlijk ($t = 4.02$, $df = 104.64$, $p < 0.05$). Uit de correlatieberekening blijkt een duidelijke significante negatieve samenhang met leeftijd ($\alpha = 0.01$). Dit betekent dat zodra de leeftijd toeneemt de behoefte aan uitdaging afneemt, dus de jongere werknemers hebben hier meer behoefte aan dan de oudere collega's. De jongere werknemers van SBS lijken daardoor inderdaad meer behoefte te hebben aan uitdaging in hun functie. In combinatie met de afzonderlijke vragen die als significant verschillend zijn geanalyseerd, bijvoorbeeld "Ik ben op zoek naar uitdaging in mijn werk, omdat ik nog wil ontwikkelen en met veel verschillende facetten van werk in aanraking wil komen", lijken de jongere werknemers binnen SBS van Siemens Nederland inderdaad meer behoefte te hebben aan uitdaging in hun functie met als een van de redenen behoefte aan ontwikkeling en meerdere facetten van het werk willen leren kennen.

Tabel 4.9 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothesen benoemde leeftijdscategorie voor de behoefte stabiliteit en baanzekerheid. Werknemers ouder dan 35 jaar laten geen significante verschillen zien met de jongere werknemers.

Tabel 4.9 Twee zijdige t- test op de behoefte stabiliteit/ baanzekerheid

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
5. Stabiliteit/ baanzekerheid	>35	69	4.12	.663	1.825	105	.071
	< 35	38	3.85	.864			

Hypothese 5 voorspelde dat vanaf de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar baanzekerheid een behoefte is, met als reden het stijgende levensonderhoud.

Hypothese 5 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Na analyse van de beide t- testen zijn ook hier geen significante verschillen gevonden tussen de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar en de beide andere leeftijdscategorieën. Er zijn zowel geen significante verschillen gevonden op het totale gemiddelde als in de afzonderlijke vragen. De correlatieberekening laat wel een significante samenhang zien tussen leeftijd en de behoefte stabiliteit/baanzekerheid ($\alpha = 0.05$) zien en daarnaast tegengestelde samenhang met opleidingsbehoefte en uitdaging. Door het uitblijven van significante verschillen in de t- toetsen lijkt de veronderstelling dat werknemers van 35 tot 50 jaar meer op zoek zijn naar baanzekerheid dan de andere leeftijdscategorieën, niet houdbaar te zijn.

Tabel 4.10 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothesen benoemde leeftijdscategorieën voor de behoefte verandering. De oudere werknemers van SBS laten een significant verschil zien bij de behoefte aan verandering t.o.v. de lagere twee leeftijdscategorieën, zij blijken inderdaad minder behoefte te hebben aan verandering. Vanwege dit significante verschil zijn vervolgens de achterliggende vragen separaat getoetst.

Tabel 4.10 Twee zijdigte t- test op de behoefte aan verandering

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
6. Verandering	50 tot 65	19	2.81	1.16	3.75	105	.000*
	< 50	88	1.82	1.00			

Tabel 4.11 toont gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar betreffende de behoefte aan verandering per vraag. Beide vragen laten een significant verschil zien t.o.v. de overige leeftijdscategorieën. De resultaten geven aan dat de oudere werknemers het eens zijn met de stelling dat zij al voldoende werkervaring hebben en daarom geen behoefte aan verandering hebben en dat hoe ouder zij worden deze behoefte verder afneemt.

Tabel 4.11 Twee zijdigte t- test op de behoefte aan verandering per vraag

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Ik heb geen behoefte aan verandering, ik heb al voldoende werkervaring.	50 tot 65	19	2.94	1.26	4.16	105	.000*
	<50	88	1.79	1.05			
2. Hoe ouder ik wordt, hoe minder behoefte ik heb aan verandering in mijn werk.	50 tot 65	19	2.68	1.37	2.43	23.27	.023*
	<50	88	1.86	1.10			

Hypothese 6 voorspelde dat werknemers van middelbare leeftijd en ouder, 50 jaar en ouder, weinig behoefte hebben aan verandering in de functie, met als reden de vele jaren werkervaring die zij al bezitten.

Hypothese 6 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Na analyse van de gegevens uit de beide t- testen blijken er significante verschillen te bestaan voor zowel de gemiddelde waarde, als bij alle onderlinge vragen ($t = 3.75$, $df = 105$, $p < 0.05$). De oudere werknemer heeft zowel op de vraag of zij minder behoefte hebben aan verandering door het hebben van voldoende werkervaring als op de vraag hoe ouder hoe minder behoefte aan verandering, bevestigend geantwoord. Vervolgens wordt deze uitslag door de correlatieberekening bevestigd, tabel 4.18 ($\alpha = 0.01$). Daarnaast hangt deze behoefte zeer sterk tegengesteld samen met opleidingsbehoefte, opleidingsmogelijkheden, autonomie en uitdaging. Met de behoefte stabiliteit/baanzekerheid hangt de behoefte aan verandering, naar verwachting, zeer sterk positief samen. Oudere werknemers lijken aan de hand van de bovenstaande uitslagen inderdaad minder behoefte te hebben aan verandering dan jongere werknemers, met als reden dat zij al voldoende werkervaring hebben opgedaan.

Tabel 4.12 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothesen benoemde leeftijdscategorie van de behoefte aan promotie. Deze leeftijdscategorie heeft meer behoefte aan promotie dan oudere werknemers. Aansluitend zijn ook hier de vragen separaat getoetst.

Tabel 4.12 Twee zijdige t- test op de behoefte aan promotie

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
7. Promotie	20 tot 35	38	3.81	.674	3.54	105	.001*
	> 35	69	3.27	.804			

Tabel 4.13 toont gemiddelden en standaarddeviaties tussen de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar betreffende de behoefte aan promotie per vraag. Vraag 1 en 3 laten significante verschillen zien tussen de antwoorden van de jongere werknemers en de overige twee leeftijdscategorieën. Zij zijn er meer van overtuigd dat indien zich de mogelijkheid voordoet zij in aanmerking zouden komen voor een promotie en hechten meer belang aan promotie.

Tabel 4.13 Twee zijdige t- test op de behoefte aan promotie per vraag

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Als een positie vacant zou komen en ik zou gekwalificeerd zijn, dan zou ik worden overwogen voor een promotie.	20 tot 35	38	3.78	1.06	2.320	105	.022*
	> 35	69	3.26	1.15			
2. Gezien mijn vaardigheden en ervaring, zou het niet zo moeilijk zijn promotie te krijgen als ik het echt zou willen.	20 tot 35	38	3.73	1.08	1.824	105	.071
	> 35	69	3.34	1.04			
3. Hoe belangrijk is promotie?	20 tot 35	38	3.92	.88	4.356	105	.000*
	> 35	69	3.20	.77			

Hypothese 7 voorspelde dat jongeren in de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar promotiekansen in hun functie van groot belang vinden, omdat zij nog veel vooruitgang in hun carrière willen maken.

Hypothese 7 is ook onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Uit de analyse van de t- test op de totaal gemiddelde blijkt een significant verschil waarneembaar ($t = 3.54$, $df = 105$, $p < 0.05$). Daaruit valt op te maken dat naar alle waarschijnlijkheid de behoefte aan promotiekansen in hun functie onder jongere werknemers, inderdaad aanwezig is. Uit de afzonderlijke vragen zijn twee van de drie vragen significant verschillend. Jongeren hebben meer vertrouwen voor een promotie in aanmerking te kunnen komen dan oudere werknemers en vinden een promotie ook erg belangrijk. Ook dit wordt bevestigd door de uitslag van de correlatieberekening ($\alpha = 0.001$). Dat zij deze behoefte met name hebben vanwege het willen maken van vooruitgang in de carrière is uit de geconstateerde significante verschillen niet op te maken.

Tabel 4.14 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothesen benoemde leeftijdscategorie van de behoefte aan persoonlijk contact. Opmerkelijk is hier het significante verschil. De richting van de t- test is negatief, wat betekent dat oudere werknemers juist niet meer behoefte hebben aan persoonlijk contact zoals verwacht, maar minder. Ook hier zijn de verschillen vervolgens per vraag berekend, om na te kunnen gaan welke stellingen achter dit opmerkelijk geconstateerde significante verschil in de behoefte aan persoonlijk contact liggen.

Tabel 4.14 Twee zijde t- test op de behoefte aan persoonlijk contact

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
8. Persoonlijk contact	50 tot 65	19	3.66	.319	-2.24	42.54	.030*
	< 50	88	3.87	.529			

Tabel 4.15 toont gemiddelden en standaarddeviaties tussen de in de hypothese benoemde leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar betreffende de behoefte aan persoonlijk contact per vraag. Op twee van de zeven vragen, vraag 1 en 6, scoren de oudere werknemers significant anders dan de jongere werknemers. Door de ook hier negatieve richting van de t- test laten de uitkomsten zien dat de oudere werknemers minder behoefte hebben aan privé contact met collega's en zij vriendelijkheid van collega's van minder belang vinden. Hoewel de overige vragen niet significant verschillen, is de negatieve richting van de t- test bij vijf van de zeven vragen aanwezig.

Tabel 4.15 Twee zijdige t- test op de behoefte aan persoonlijk contact

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
1. Heeft u behoefte aan privé contact met collega's?	50 tot 65	19	2.47	1.17	-2.00	105	.047*
	< 50	88	3.03	1.08			
2. Persoonlijke contacten zijn van belang voor de vorming van mijn netwerk.	50 tot 65	19	4.05	.70	.174	105	.862
	< 50	88	4.01	.97			
3. Ik heb voldoende persoonlijke contacten in mijn privé sfeer.	50 tot 65	19	4.42	1.01	.054	105	.957
	< 50	88	4.40	.85			
4. Hoe belangrijk zijn sociale contacten op uw werk voor u?	50 tot 65	19	3.78	.53	-.915	105	.362
	< 50	88	3.97	.85			
5. Hoe belangrijk is het maken van vrienden op het werk?	50 tot 65	19	3.15	.50	-.935	44.40	.355
	< 50	88	3.29	.85			
6. Hoe belangrijk is het voor u dat collega's vriendelijk zijn?	50 tot 65	19	3.68	.88	-2.67	105	.009*
	< 50	88	4.15	.65			
7. Hoe belangrijk is het voor u dat het klikt tussen u en uw collega's?	50 tot 65	19	4.10	.65	-.811	105	.419
	< 50	88	4.25	.71			

Hypothese 8 voorspelde dat oudere werknemers in de leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar meer behoefte hebben aan persoonlijk contact in hun functie, omdat dit in de privé-sfeer minder frequent aanwezig is.

Hypothese 8 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst als op elke vraag afzonderlijk. Uit de analyse van het gemiddelde blijkt een significant verschil tussen deze leeftijdscategorie en de overige twee categorieën ($t = -2.24$, $df = 42.54$, $p < 0.05$). Door de negatieve richting van de t- test wordt de hypothese echter niet bevestigd, maar duidt juist het tegenovergestelde aan. Oudere werknemers hebben niet meer behoefte aan persoonlijk contact dan de jongere collega's, maar minder. De correlatieberekening laat hier geen significante verschillen zien. Uit de analyse van de vragen afzonderlijk scoren de vragen het willen hebben van privé contact met collega's en dat zij vriendelijk zijn significant minder bij de oudere werknemers. Daar valt echter niet

uit op te maken of de reden voor deze behoefte aan persoonlijk contact veroorzaakt wordt door onvoldoende sociale contacten in de privé sfeer.

Tabel 4.16 toont de gemiddelden en standaarddeviaties van de in de hypothesen benoemde leeftijdscategorie van de behoefte aan vrije tijd. Er doen zich bij de gemiddelde score van deze behoefte geen significante verschillen voor tussen de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar en de overige leeftijdscategorieën.

Tabel 4.16 Twee zijdige t- test op de behoefte aan vrije tijd

Vragen	Leeftijd	N	M	SD	t	df	P
9. Vrije tijd	35 tot 50	50	4.37	.896	.31	105	.757
	< 35 en >50	57	4.31	.904			

Hypothese 9 voorspelde dat werknemers in de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar meer behoefte hebben aan vrije tijd, omdat zij meer tijd aan het gezin willen besteden.

Hypothese 9 is onderzocht door middel van tweezijdige t- testen, zowel op de gemiddelde uitkomst van alle vragen totaal als op elke vraag afzonderlijk. Uit beide analyses komen geen significante verschillen, noch voor het totale gemiddelde als voor één van de vragen afzonderlijk. Ook in de correlatieberekening zijn geen significante verschillen geconstateerd. Deze laat echter wel zien dat de behoefte aan vrije tijd significant samenhangt met de behoefte autonomie en salaris. Deze bovenstaande uitkomsten geven geen bevestiging van de hypothese en het is dan ook niet aan te nemen dat de leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar meer behoefte heeft aan vrije tijd.

Tabel 4.17 geeft in één overzicht een samenvattend beeld van de hypothesen weer. Op basis van de bovenstaande analyses wordt hier aangegeven of de negen hypothesen houdbaar zijn of niet.

Tabel 4.17 Houdbaarheid van de hypothesen

Hypothese	Houdbaar
1a. Opleiding behoefte	Houdbaar
1b. Opleiding mogelijkheden	Houdbaar
2. Autonomie	Niet houdbaar
3. Salaris	Niet houdbaar
4. Uitdaging	Houdbaar
5. Stabiliteit/ baan zekerheid	Niet houdbaar
6. Verandering	Houdbaar
7. Promotie	Houdbaar
8. Persoonlijk contact	Niet houdbaar
9. Vrije tijd	Niet houdbaar

De resultaten van bovenstaande analyses, waarvan de resultaten zijn weergegeven in tabel 4.1 t/m 4.17 geven de verschillen tussen de leeftijdscategorieën uit dit onderzoek aan. Op basis van de gevonden verschillen bij o.a. opleiding, uitdaging, verandering, promotie en persoonlijk contact, rijst de vraag of er zich ook verbanden tussen de verschillende schalen voordoen, met andere woorden, bestaat er tussen de onderzochte behoeften ook samenhang. Om deze mogelijke samenhang tussen de verschillende behoeften te toetsen is een bivariate correlatie berekening uitgevoerd.

Tabel 4.18 geeft de correlaties tussen de onafhankelijke variabele, leeftijd en de afhankelijke variabelen, de behoeften weer. Daarnaast de correlaties tussen de behoeften

onderling. Meerdere behoeften hangen significant samen met leeftijd. Opleidingsbehoefte, opleidingsmogelijkheid, uitdaging en promotie hangen significant negatief samen met leeftijd, wat inhoudt dat met het stijgen van de leeftijd deze behoeften afnemen. Stabiliteit/baanzekerheid en verandering hangen positief samen met leeftijd, wat in dit onderzoek inhoudt dat met het stijgen van de leeftijd de behoefte aan stabiliteit en baanzekerheid toeneemt en de behoefte aan verandering afneemt.

Daarnaast zijn er een aantal mooie combinaties waarneembaar, zoals bijvoorbeeld opleidingsbehoefte die positief samenhangt met uitdaging en promotie en negatief met stabiliteit en baanzekerheid.

Tabel 4.18 Correlaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen

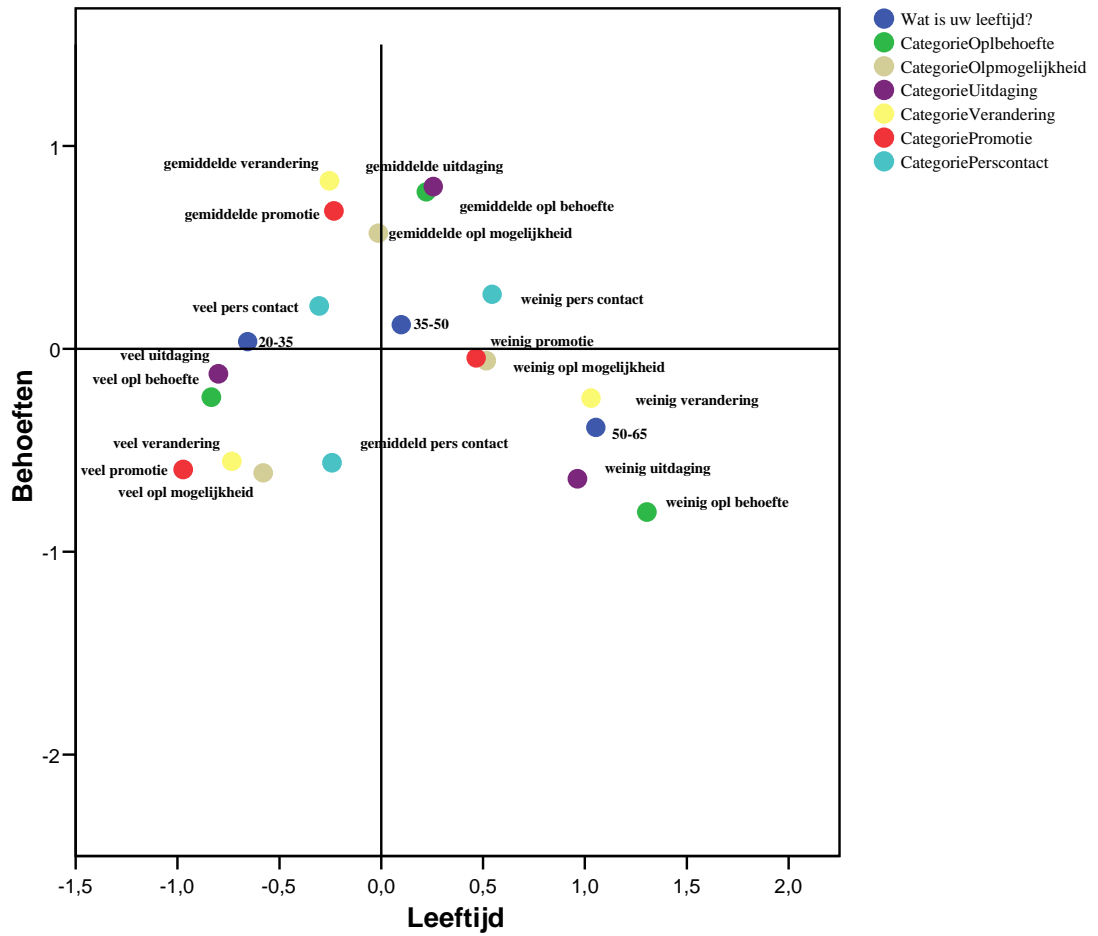
Variabelen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Leeftijd	-										
2 Opleidingsbehoefte	-.388**	-									
3 Opleidingsmogelijkheid	-.204*	.346**	-								
4 Autonomie	-.095	.274**	.366**	-							
5 Salaris	.155	-.015	.083	.092	-						
6 Uitdaging	-.342**	.650**	.396**	.326**	-.057	-					
7 Stabiliteit/baanzekerheid	.202*	-.237*	-.110	-.096	-.109	-.238*	-				
8 Verandering	.393**	-.561**	-.308**	-.279**	-.031	-.595**	.393**	-			
9 Promotie	-.350**	.482**	.469**	.315**	-.004	.376**	-.230*	-.352**	-		
10 Persoonlijk contact	-.148	.201*	.002	.161	.000	.254**	.005	-.253**	-.024	-	
11 Vrije tijd	-.067	.004	.053	.238*	.287**	.004	.111	-.085	-.012	.059	-

* p < .05 **p < .01

Aan de hand van de bovenstaande correlatie berekening is inzichtelijk gemaakt dat er samenhang bestaat tussen verschillende behoeften. Op basis hiervan rijst de vraag in hoeverre de significant verschillende schalen met elkaar clusteren. Om deze clustering aan te tonen is de Homals analyse een uitstekend statistisch middel. De gemiddelde scores van de significant verschillende schalen zijn hiertoe in drie categorieën verdeeld, weinig, gemiddeld en veel behoefte aan één van de behoeften. Een tweede voordeel van deze analyse is dat door middel van de categorisering de clustering duidelijk te visualiseren is, zodat in één oogopslag te zien is welke categorie van welke schaal met elkaar een cluster vormen. De resultaten zijn te zien in onderstaande figuur 4.1.

Uit figuur 4.1 valt op te maken dat de leeftijd een mooi verloop langs de horizontale as laat zien, van links naar rechts loopt de leeftijd op. De categorieën per behoefte van veel behoefte aan, gemiddeld en weinig behoefte aan laten ook een mooie verdeling over het oppervlak zien, veel behoefte aan zit voornamelijk midden links, gemiddeld zit midden boven en weinig behoefte aan zit midden rechts. De verdeling is niet lineair maar parabolisch.

De clustering die vervolgens uit dit beeld blijkt is er een die verwacht werd, maar laat zich nu duidelijk visueel ondersteunen. Het blijkt dat jongere medewerkers, 20 tot 35 jaar, een cluster vormen met veel behoefte aan uitdaging, persoonlijk contact, verandering, opleidingsmogelijkheden, opleidingsbehoefte en promotie. De leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar vormt een cluster met deze behoeften op een gemiddeld niveau en de oudere leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar vormt een cluster met deze behoefte op een laag niveau.



Figuur 4.1 Homals analyse

5. Conclusie

5.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek was om te bepalen wat de invloed van leeftijd is op de behoefte(n) van werknemers van verschillende leeftijdscategorieën. Aan de hand van het vorige hoofdstuk zijn verschillende resultaten gevonden, er blijken verschillen te zijn qua behoeften onder de verschillende leeftijdscategorieën. In dit hoofdstuk wordt aan de hand van het theoretisch kader nader stil gestaan bij deze resultaten, om tot een eind conclusie te komen.

5.2 Resultaten

Twee bekende onderzoekers, Maslov en Herzberg, hebben veel onderzoek gedaan naar de behoeften van mensen. Maslov heeft dit meer in de algemene zin gedaan en Herzberg heeft meer naar de behoefte gekeken in relatie tot de werksituatie. Volgens Maslov is de samenhang van leeftijd en de verschillende behoefte maar van beperkte omvang (Kanfer & Ackerman 2004). Veel onderzoek suggereert dat de intrinsieke en extrinsieke motivatoren conform de theorie van Herzberg verschillen met de leeftijd van de werknemers (Janson & Martin 1982). Wright & Hamilton (1978) spreken zelfs van een "A life- Cycle Explanation". De behoeften van mensen veranderen als zij in een andere fase van hun levenscyclus terechtkomen. Volgens Gibson & Klein (1970) zijn op hogere leeftijd, een latere fase, meer behoeften ingevuld.

In dit onderzoek is gevraagd naar de werkelijke leeftijd. Volgens Wilkes (1992) geeft de cognitieve leeftijd, de werkelijke leeftijd, niet aan hoe een persoon zichzelf ziet, jong, middelbaar of oud. Er bestaat ook geen algemene omschrijving van de betekenis van cognitieve leeftijd. Volgens hem is de bepaling van de cognitieve leeftijd alleen niet voldoende om hier een betekenis betreffende de levenscyclus aan te verbinden. Aansluitend zijn de respondenten dan ook gevraagd naar de beleefde leeftijd. De subjectieve leeftijd kan van meer belang zijn in de beïnvloeding van werknemers uitkomsten dan chronologische leeftijd (Cleveland et al 1997). Hoewel er in de meeste onderzoeken (Laz 1998; Wilkes 1992; Foner 1988) betreffende de ervaren leeftijd versus de werkelijke leeftijd met name de ouderen zich jonger voelen, blijkt uit dit onderzoek dat alle leeftijdscategorieën zich jonger voelen dan hun werkelijke leeftijd.

Volgens de theorie van Maslov en Herzberg kan geconcludeerd worden dat naar alle waarschijnlijkheid met name de oudere werknemers behoefte hebben aan ontwikkelmogelijkheden (Lord 2002). Echter in aansluiting met het onderzoek van Kanfer & Ackema (2004) en Maurer (2001), blijkt ook uit dit onderzoek dat oudere werknemers juist minder behoefte hebben aan opleiding dan jongere werknemers. Als reden voor deze behoefte onder jongeren, wordt door Hutchens (1988) o.a. gedacht aan de investering in opleidingen die er door jongeren meer uitgehaald kan worden en de behoefte aan ontwikkeling van de carrière. Ook de verwachting die Maurer (2003) uitspreekt dat met het stijgen van de leeftijd de behoefte aan opleiding daalt, wordt terug gezien in dit onderzoek. Jongere werknemers hebben in dit onderzoek meer behoefte aan opleidingen dan ouderen, dit in tegenstelling tot de theorie van Maslov en Herzberg.

Oudere werknemers ontvangen over het algemeen minder ondersteuning voor ontwikkeling en beschikken over minder persoonlijke eigenschappen die tot ontwikkeling kunnen aanzetten (Maurer et al 2003). In overeenstemming hiermee blijkt uit dit onderzoek dat de jongere medewerkers inderdaad over meer opleidingsmogelijkheden beschikken dan oudere werknemers. De jongere werknemers zijn er daarnaast meer van overtuigd dan oudere werknemers, dat zij de eigenschappen bezitten die kunnen leiden tot verdere ontwikkeling. Ook blijken jongeren uit dit onderzoek vaker deel te nemen aan opleidingen dan de oudere werknemers.

In tegenstelling tot resultaten van Lord (2002), Gibson & Klein (1970) en Kalleberg & Loscocco (1983) worden in dit onderzoek geen significante verschillen gevonden tussen jongere en oudere werknemers met betrekking tot de behoefte aan autonomie. De auteurs geven aan dat met het stijgen van de leeftijd de behoefte aan autonomie minder wordt. De waarde in dit onderzoek is niet significant verschillend, maar benadert deze wel ($p = 0.05$). De tendens binnen de groep respondenten zal waarschijnlijk wel in deze richting gaan, maar het verschil is onvoldoende groot om significant te zijn. Hierdoor kan niet worden aangegeven dat jongere werknemers in dit onderzoek meer behoefte hebben aan autonomie.

Zoals de theorie van Herzberg voorspelt (Lord 2002) is de behoefte aan salaris in dit onderzoek niet significant verschillend tussen jongere en oudere medewerkers. Janson & Martin (1982) geven echter wel een verschil aan tussen jongere en oudere werknemers.

Als reden wordt aangegeven dat ouderen minder behoefte hebben aan salaris, omdat zij al een goed betaalde functie hebben en jongere werknemers nog niet. Uit dit onderzoek blijkt deze reden echter niet te verschillen tussen oudere en jongere werknemers. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van Saad (2003) dat jongeren minder tevreden zijn over hun salaris dan ouderen, ook dit wordt in dit onderzoek niet aangetoond.

Volgens Todd & Verbick (2005) is uitdaging één van de redenen om een functie te willen uitvoeren. Het resultaat uit dit onderzoek sluit aan bij die bevinding, jongeren binnen de divisie SBS zijn het significant meer eens met deze stelling dan de oudere collega's. Jongeren vinden uitdaging belangrijk en willen met de verschillende facetten van het werk in aanraking komen, dit is in overeenstemming met de bevindingen van Wright & Hamilton (1978).

In tegenstelling tot het onderzoek van Weinstock & Thompson (1967) waarin wordt aangegeven dat met het toenemen van de leeftijd de behoefte aan stabiliteit en baanzekerheid toe zal nemen, komt uit dit onderzoek geen significant verschil tussen oudere en jongere werknemers. De bevindingen van Wright & Hamilton (1978) en Loscocco & Kalleberg (1988) dat deze behoefte bij werknemers van middelbare leeftijd bestaat, door bijvoorbeeld een hypotheek die betaald moet worden en de zorg voor de kinderen, school, kleding etc. kan uit het resultaat van dit onderzoek niet bevestigd worden. Vragen betreffende levensonderhoud of economische zekerheid zijn namelijk niet significant verschillend beantwoord door oudere en jongere werknemers.

Medewerkers van 50 jaar en ouder hebben weinig behoefte aan verandering volgens hypothese 6. Gedurende het ouder worden staan mensen minder open voor verandering volgens Kanfer & Ackerman (2004). Volgens Lorence & Mortimer (1985) heeft dit als reden dat de oudere werknemer al over voldoende werkervaring beschikt. De resultaten uit dit onderzoek zijn in overeenstemming met deze bevindingen. Volgens de resultaten van dit onderzoek hebben ouderen, leeftijdscategorie 50 jaar en ouder, met het toenemen van de leeftijd minder behoefte aan verandering door de aanwezigheid van werkervaring.

In overeenstemming met het onderzoek van Wright & Hamilton (1978) hechten jongeren meer behoefte aan mogelijkheden tot promotie. Jongeren zijn hier volgens hen meer in geïnteresseerd, doordat zij nog veel vooruitgang in hun carrière willen maken. Uit dit

onderzoek blijkt inderdaad dat jongere werknemers meer behoefte hebben aan promotie, maar de reden komt onvoldoende naar voren vanwege het weglaten van de vragen die de betrouwbaarheid negatief beïnvloedden. Jongere werknemers zijn er in dit onderzoek meer van overtuigd dat zij voor een promotie in aanmerking kunnen komen dan dat ouderen dat zijn. Daarnaast vinden zij promotie ook van meer belang.

Uit het onderzoek van Altimus & Tersine (1973) blijkt dat voornamelijk ouderen de behoefte aan persoonlijk contact hebben. Jongeren zijn meer individualistisch ingesteld. Zij zouden het persoonlijke contact met collega's met name nastreven voor netwerkvorming (Loscocco & Kalleberg 1988). De resultaten van dit onderzoek geven echter het tegenovergestelde aan. De oudere werknemer heeft binnen de divisie SBS juist minder behoefte aan persoonlijk contact. Met name is er minder behoefte aan privé contact met collega's en minder behoefte aan vriendelijkheid van collega's dan dat jongere werknemers dat hebben. De reden dat oudere werknemers behoefte aan persoonlijk contact hebben omdat zij weinig sociale contacten hebben in de privé-sfeer, wordt echter niet op dezelfde wijze tegengesteld beantwoord. De uitkomsten op deze vraag laten namelijk geen verschillen zien onder oudere en jongere werknemers. Daarnaast wordt in dit onderzoek ook niet aangetoond dat jongere werknemers de behoefte aan persoonlijk contact hebben ten behoeve van netwerkvorming. Deze vragen lieten geen significante verschillen zien.

Als laatste behoefte de behoefte aan vrije tijd. Volgens het onderzoek Lewis & McLaverty (1991) kan het aantal werkuren van pas afgestudeerden hoog zijn, neemt af als er kinderen komen, stijgt weer als de kinderen naar school gaan en meer onafhankelijk worden en neemt vervolgens weer af als de werknemer op hogere leeftijd komt. In de hypothese in dit onderzoek is dan ook gekeken naar de leeftijdscategorie die de meeste behoefte zou hebben aan vrije tijd, 35 tot 50 jaar. Er blijkt echter geen verschil tussen deze leeftijdscategorie en de andere twee categorieën. In dit onderzoek is het dus niet aangetoond dat deze leeftijdscategorie inderdaad meer behoefte heeft aan vrije tijd om meer tijd met zijn gezin door te brengen. Als eerste doordat significante verschillen uit blijven en daarnaast zijn in deze schaal een aantal vragen weggelaten ten behoeve van de verbetering van de betrouwbaarheid ervan.

5..3 Beperkingen en aanbevelingen

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen één onderdeel van Siemens Nederland, de divisie SBS, een IT gerelateerde divisie. In het algemeen hebben IT werknemers veel te maken met uitdagingen en opleidingen binnen hun functie. De markt verandert constant en zonder nieuwe uitdagingen en opleidingen die dit ondersteunen loopt een dergelijke afdeling zeer snel achter. Omdat dit een negatief effect voor het bedrijfsresultaat kan hebben, is dit een zeer belangrijk aspect van deze divisie. Dit kan mogelijk de gevonden resultaten beïnvloed hebben.

Een ander mogelijk bezwaar is het grote aantal jongeren dat aan het onderzoek heeft deelgenomen. De verhouding van de verschillende leeftijdscategorieën, 20 -35 jaar, 35 - 50 jaar en 50 tot 65 jaar, in de divisie SBS is nagenoeg 1: 2: 1. Deze verhouding is niet in dezelfde mate terug te vinden binnen de groep van respondenten, deze ligt meer in de richting van 2: 1,5: 1. Er hebben aan dit onderzoek in verhouding relatief meer jongere werknemers deelgenomen dan in de divisie SBS aanwezig zijn. De verwachtingen die uitgesproken zijn in de hypothesen kunnen hierdoor positief beïnvloed zijn.

Ook als bezwaar van dit onderzoek kan de vragenlijst worden genoemd. De vragenlijst is samengesteld op basis van vragen die gebruikt zijn door verschillende onderzoekers en een aantal vragen zijn opgesteld als afgeleide van het geschetste theoretische kader. Dit betekent dat een vragenlijst in deze variant nog niet eerder in een onderzoek is gebruikt en er dan ook geen bestaand bewijs is of de vragenlijst een goede valide vragenlijst is. De betrouwbaarheid is echter wel uitgebreid getoetst en de vragen die de betrouwbaarheid negatief beïnvloedden zijn weggelaten uit de verder analyses. Verder zijn de behoeften uit dit onderzoek gemeten aan de hand van subjectieve schalen. Objectieve schalen zijn in behoeftebepalingen niet voorhanden. Een probleem met subjectieve schalen kan zijn dat de verschillende leeftijdscategorieën betrokken in dit onderzoek, er verschillende maatstaven op nahouden wat de onderzochte behoeften inhouden. Indien deze persoonlijke maatstaven zich binnen elke leeftijdscategorie in dezelfde mate voordoen, is dit geen probleem voor dit onderzoek. Het risico bestaat echter dat deze spreiding niet evenwichtig aanwezig is binnen de drie leeftijdscategorieën en er grote verschillen bestaan. In dat geval zijn de verschillen tussen de verschillende leeftijdscategorieën van minder waarde. Een ander bezwaar van de vragenlijst is het gebruik van schalen die uit het Engels vertaald zijn. Dit heeft met name plaatsgevonden bij de schalen van opleiding,

autonomie, promotie en persoonlijk contact. Met vertalingen bestaat het risico dat de essentie van de schaal onvoldoende terug komt in de vertaling. Mogelijkerwijs heeft dit invloed op de validiteit van de schalen. Een aanbeveling is om meer onderzoek te doen naar de vragenlijst. Zijn de vragen die gebruikt zijn in dit onderzoek wel afdoende om deze behoeften te kunnen toetsen. Het is aan te raden onderzoek te doen naar het type vraag, alvorens tot een vragenlijst te komen. Een tweetal behoeften, verandering en vrije tijd, zijn door het gebrek aan betrouwbaarheid uiteindelijk met een beperkt aantal vragen in dit onderzoek opgenomen, voor een toekomstig onderzoek moet dit aantal worden vergroot. Aansluitend is een onderzoek naar de behoeften op zijn plaats. De negen behoeften uit dit onderzoek worden veelvuldig in de literatuur genoemd, maar mogelijk zijn ook andere behoeften van gelijkwaardig belang.

De divisie SBS blijkt een bijzondere divisie in het geheel van divisies van Siemens Nederland te zijn. Het is een IT gerelateerde divisie, kent grote invloed vanuit de markt, de status verandert per dag. Daarnaast verkoopt de afdeling geen product, maar een dienst. Ook de opleidingsachtergronden van de medewerkers van SBS verschillen veel met de overige divisies. De opleidingsrichting binnen andere divisies zijn veelal technisch van aard, terwijl binnen de divisie SBS werknemers veelal een informatica of bedrijfskundige achtergrond hebben. Het vermoeden bestaat dan ook dat de gevonden resultaten enkel voor de divisie SBS zijn te gebruiken. Een suggestie voor een vervolg onderzoek binnen de organisatie zou zijn om dit onderzoek ook binnen andere divisies uit te voeren, om aan de hand daarvan te kunnen bepalen of de gevonden resultaten specifiek voor de divisie SBS van toepassing zijn, of binnen de totale organisatie van Siemens Nederland te gebruiken zijn.

Mogelijkerwijs heeft de organisatie als totaal invloed op de beleving van een werknemer en de behoefte(n) binnen zijn of haar functie. In een vervolgonderzoek is het dan ook aan te raden de resultaten binnen Siemens Nederland te vergelijken met andere organisaties, om op die manier een beeld te kunnen krijgen wat de invloed van een organisatie is op de beleving van werknemers betreffende behoeften. Daarnaast kan dit meer informatie geven over medewerkers in het algemeen en niet slechts over de werknemers van Siemens Nederland.

Een andere suggestie voor vervolg onderzoek is om na te gaan welke invloed het management heeft op het bestaan van behoeften bij werknemers. Zoals uit eerder

onderzoek blijkt vertegenwoordigen een aantal chronologische leeftijden een bepaalde leeftijdsidentiteit (Logan et al 1992). Door deze leeftijd te passeren ontstaat automatisch een andere leeftijdsidentiteit. Dit is mogelijk van invloed op de beslissingen die het management neemt aangaande personeelsleden. Wanneer het beeld bestaat dat oudere werknemers onvoldoende resultaat kunnen halen uit trainingen, worden deze mogelijk ook minder aangeboden aan oudere werknemers. Dit kan van invloed zijn op de behoefte beleving van deze categorie werknemers, indien zij weten dat dit beeld heerst kan de behoefte hieraan op den duur uitdoven.

De overheid heeft ten behoeve van het langer laten werken van ouderen De Taskforce voor ouderen ingesteld, met als doelstelling organisaties te stimuleren oudere werknemers langer te behouden voor de arbeidsmarkt. De resultaten uit dit onderzoek kunnen daar een bijdrage aan leveren. Indien de resultaten van dit onderzoek verwerkt worden in het personeelsbeleidplan van een organisatie kan dit mogelijk de tevredenheid van werknemers positief beïnvloeden. De omstandigheden kunnen dan worden afgestemd op de dan aanwezige behoeften van werknemers.

5.4 Conclusie

Leeftijd heeft invloed op de behoeften van werknemers, maar zoals blijkt uit dit onderzoek niet op alle behoeften. Leeftijd blijkt een significante invloed te hebben op de behoefte aan opleiding (behoefte en mogelijkheid), uitdaging, verandering, promotie en persoonlijk contact. Geen invloed van leeftijd blijkt er te zijn op de behoeften aan autonomie, salaris, stabiliteit/ baanzekerheid en vrije tijd. Een aantal resultaten komt dus overeen met resultaten uit eerder onderzoek, andere resultaten niet. De genoemde beperkingen zijn hier mogelijk van invloed op. Omdat alle leeftijdscategorieën aangeven dat zij zich jonger voelen dan hun werkelijke leeftijd, is in dit onderzoek aangenomen dat de beleefde leeftijd niet van negatieve invloed is geweest op de resultaten.

De behoeften theorie van Herzberg geeft aan dat extrinsieke factoren zoals bijvoorbeeld salaris, baanzekerheid en vrije tijd zijn, niet motiveren. Indien zij afwezig zijn demotiveren zij wel. Bij de demografische kenmerken van de respondenten valt op dat het overgrote deel van hen (66%) een jaarsalaris boven de 35.000 euro heeft. Daarnaast heeft 95% een vast contract. De extrinsieke factoren salaris en baanzekerheid zijn hier dus in grote mate aanwezig, de behoefte hieraan hoeft dan niet te bestaan. Wat betreft

vrije tijd, in de contractuele arbeidstijd valt op dat 92% fulltime werkt. Een fulltime medewerker heeft 25 vakantie- en 13 ADV dagen, een grote hoeveelheid vrije tijd dus. Deze extrinsieke factor lijkt voldoende aanwezig om geen ontevredenheid te veroorzaken, maar door zijn aanwezigheid ook geen behoefte te creëren.

In dit onderzoek zijn correlaties gevonden tussen verschillende behoeften. Bijvoorbeeld opleidingsbehoefte, opleidingsmogelijkheid, uitdaging en promotie die significant negatief samenhangen met leeftijd, wat inhoudt dat met het stijgen van de leeftijd deze behoeften afnemen. Uit de correlatieberekening zijn vervolgens een aantal mooie combinaties waargenomen, zoals bijvoorbeeld opleidingsbehoefte die positief samenhangt met uitdaging en promotie en negatief met stabiliteit en baanzekerheid. Op basis van deze samenhang is vervolgens gekeken naar enige clustervorming. Jongere medewerkers, 20 tot 35 jaar, vormen een cluster met veel behoefte aan uitdaging, persoonlijk contact, verandering, opleidingsmogelijkheden, opleidingsbehoefte en promotie. De leeftijdscategorie 35 tot 50 jaar vormt een cluster met deze behoeften op een gemiddeld niveau en de oudere leeftijdscategorie 50 tot 65 jaar vormt een cluster met deze behoefte op een laag niveau. Deze uitslag vormt als het ware een profielschets in relatie tot de verschillende leeftijdscategorieën.

Deze profielen kunnen door mijn organisatie wellicht opgenomen worden in het personeelsbeleidsplan om de tevredenheid van werknemers positief te beïnvloeden. Te denken valt aan een dynamisch opleidingsplan voor werknemers binnen de leeftijdscategorie 20 tot 35 jaar. Daarnaast is het van belang dat deze categorie werknemers veelvuldig met verandering en uitdaging in aanraking komen, of door wisselende functies of door wisselende werkzaamheden. Indien een medewerker uit deze categorie een goede prestatie neerzet zou de mogelijkheid tot promotie bespreekbaar moeten zijn. De daaropvolgende leeftijdscategorie, 35 tot 50 jaar, kent de genoemde behoeften op een gemiddeld niveau. Van belang is dan ook dat zij deze net als de jongere werknemers aangeboden krijgen, maar het tempo ligt minder hoog. De oudere leeftijdscategorie kent deze behoeften veel minder. Van belang is dan ook dat zij minder van functie veranderen, meer worden aangesproken op hun kennis niveau en een eventuele begeleidende rol voor jongere werknemers innemen. Op deze wijze kan een eerste aanzet tot generatie management worden gegeven binnen SBS.

Literatuur

- Altimus, C.A. & Tersine R.J. (1973). Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker. *The Academy of Management Journal*, 16, 1, 53-66.
- Armstrong, M. & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees. *The Journal of Management Development*, 24, 1/2, 57-67.
- Chung, K.H. (1969). A Markov Chain Model of Human Needs: An Extension of Maslow's Need Theory. *The Academy of Management Journal*, 12, 2, 223-234.
- Cleveland, J.N. & Shore, L.M. (1992). Self- and Supervisory Perspectives on Age and Work Attitudes and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 4, 469-484.
- Cleveland, J.N., Shore, L.M. & Murphy, K.R. (1997). Person-and Context-Oriented Perceptual Age Measures: Additional Evidence of Distinctiveness and Usefulness. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 3, 239-251.
- Daatland, S.O. (2003). From Variables to Lives: Inputs to a Fresh Agenda for Psychological Aging Research in Norway. *European Psychologist*, 8, 3, 200-207.
- Eichar, D.M., Norland, S., Brady, E.M., & Fortinsky, R.H. (1991). The job satisfaction of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 7, 609-620.
- Foner, N. (1988). Reviewed Work(s): The Ageless Self: Sources of Meaning in Late Life by Sharon R. Kaufman. *Medical Anthropology Quarterly, New Series*, 2, 2, 189-190.
- Gibson, J.L. & Klein, S.M. (1970). Employee Attitudes as a Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization. *The Academy of Management Journal*, 13, 4, 411-425.
- Goles, T. (2001). A View from the Entry Level: Student Perceptions of Critical Information Systems Job Attributes. *AMC Press, New York*, 57-64.
- Hall, D.T. & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *The Academy of Management Executive*, 2,3, 213-223.
- Heggstad, E.D. & Kanfer, R. (2005). The Predictive Validity of Self-Efficacy in Training Performance: Little More Than Past Performance. *Journal of Experimental Psychology*, 11, 2, 84-97.
- Hunt, J.W. & Saul, P.N. (1975). The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females. *The Academy of Management Journal*, 18, 4, 690-702.
- Hutchens, R.M. (1988). Do Job Opportunities Decline With Age? *Industrial & Labor Relations Review*, 42, 1, 89.

- Igbaria, M. & Guimaraes, T. (1992). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction Among Information Center Employees. *AMC Press, New York*, 352-369
- Janson, P. & Martin, J.K. (1982). Job Satisfaction and Age: A Test of Two Views. *Social Forces*, 60, 4, 1089-1102.
- Kalleberg, A.L. & Loscocco, K.A. (1983). Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48, 1, 78-90.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 3, 1-19.
- Khalil, O.E.M., Zawacki, R.A., Zawacki, P.A. & Selim, A. (1997). What Motivates Egyptian IS Managers and Personnel: Some Preliminary Results. *AMC Press, New York*, 187-196.
- Laz, C. (1998). Act Your Age. *Sociological Forum*, 13, 1, 85-113.
- Lewis, J. & McLaverty, C. (1991). Facing Up the Needs of the Older Manager. *Personnel Management*, 23, 1, 32-35.
- Logan, J.R., Ward, R., Spitze, G. (1992). As Old as You Feel: Age Identity in Middle and Later Life. *Social Forces*, 71, 2, 451-467.
- Lord, R.L. (2002). Traditional Motivation Theories and Older Engineers. *Engineering Management Journal*, 14, 3, 3-7.
- Lorence, J. & Mortimer, J.T. (1985). Job Involvement Through the Life Course: A Panel Study of Three Age Groups. *American Sociological Review*, 50, 5, 618-638.
- Loscocco, K.A. & Kalleberg, A.L. (1988). Age and the Meaning of Work in the United States and Japan. *Social Forces*, 67, 2, 337-356.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27, 123-140.
- Maurer, T.J., Weiss, E.M. & Barbeite, F.G. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 707-724.
- Mir, A., Mir, R. & Mosca, J.B. (2002). The New Age Employee: An Exploration of Changing Employee-Organization Relations. *Public Personnel Management*, 31, 2, 187-200.
- Nichols, K.L. (2001). Optimizing The Silver Collar Worker: In The Shoes of The Older Employee. *Int'l Journal of Org. Theory & Behavior*, 4, 225-246.
- Robin, D.P. (1967). An Input-Output Model of Employee Behavior. *The Academy of Management Journal*, 10, 3, 257-268.

- Saad, L. Are Young Employees Harder to Manage? *Gallup Poll Tuesday Briefing*, 1-5.
- Schwoerer, C.E. & May, D.R. (1996). Age and work outcomes: the moderating effects of self-efficacy and tool design effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 7, 5, 469-487.
- Smith, M.W. (1953). Older workers efficiency in jobs of various types. *Personnel Journal*, 32, 1, 19-23.
- Smith, P.L. & Hoy, F. (1992). Job satisfaction and commitment of older workers in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 30, 4, 106-118.
- Smits, S.J., Tanner, J.R.& McLean, E.R. (1995). Herzberg Revisited: The Impact of Salary on the Job and Career Attitudes of I/S Professionals. *AMC Press, New York*, 92-102.
- Smits, S.J., McLean, E.R. & Tanner, J.R. (1997). A Longitudinal Study of I/S Careers. *AMC Press, New York*, 36-48.
- Synnott, A. (1992). Reviewed Work(s): The Body: Social Process and Cultural Theory by Mike Featherstone; Mike Hepworth; Bryan S. Turner. *Contemporary Sociology*, 21, 3, 390-391.
- Todd, K. & Verbick, T. (2005). Bating the Hook: Catching and Keeping Quality Student Employees Through Professional Development and Non-Numeric Incentives. *AMC Press, New York*, 388-394.
- Weinstock, I. & Thompson, A.A. (1967). Administrative Sensitivity to Economic Needs of Employees: Some Distorting Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 10, 1, 17-25.
- White, A.T. & Spector, P.E. (1987). An Investigation of Age- Related Factors in the Age- Job Satisfaction Relationship. *Psychology and Aging*, 2, 3, 261-265.
- Wild, R. & Dawson, J.A. (1973). Prediction of the Job Attitudes and Behaviors of Female Manual Workers: A Research Note. *Journal of Management Studies*, 10, 2, 113-117.
- Wilkes, R.E. (1992). A Structural Modeling Approach to the Measurement and Meaning of Cognitive Age. *The Journal of Consumer Research*, 19, 2, 292-301.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Nguyen, N.T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 2, 392-413.
- Wright, J.D., & Hamilton, R.F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the "Job Change" hypothesis. *Social Forces*, 56, 4, 1140-1158.

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst items naar behoeften onder werknemers van verschillende leeftijdscategorieën.

Leeftijd	1. Wat is uw leeftijd?
	2. Hoe voelt u zich ten opzichte van uw leeftijdsgenoten?
	3. Hoe voelt u zich ten opzichte van uw werkelijke leeftijd?

Opleiding	4. Als ik zou moeten participeren in een ontwikkel activiteit, zou ik net zo succesvol zijn als andere deelnemers.
	5. Ik bezit de vaardigheden en capaciteiten die nodig zijn om te ontwikkelen, groeien en te leren in mijn werk/carrière.
	6. Ik ben minder goed in staat zaken te onthouden dan dat ik eerder in staat was.
	7. Mijn geest is niet zo scherp als die is geweest.
	8. Ik ben in staat mijn huidige vaardigheden nog verder te ontwikkelen t.o.v. mijn huidige niveau.
	9. Ik sta positief t.o.v. het idee mijn vaardigheden te verbeteren.
	10. Ik ben zeer geïnteresseerd in deelname aan leer-, train- en ontwikkel activiteiten.
	11. Ik word gestimuleerd tot het volgen van trainingen/cursussen
	12. Hoe belangrijk is het voor u om nieuwe dingen te kunnen leren?
	13. Hoe belangrijk is de mogelijkheid tot ontwikkeling?
	14. Mijn intelligentie ten opzichten van andere mensen in mijn type carrière is;
	15. Hoe slim ben ik ten opzichte van andere mensen in mijn type carrière.
	16. Hoe vaak neem je deel aan activiteiten om iets nieuws te leren of je vaardigheden te verbeteren?
	17. Ben je van plan in de aankomende 12 maanden deel te nemen aan trainingen/ ontwikkelactiviteiten?

Autonomie	18. Ik heb de vrijheid om zelf te bepalen wat ik met mijn werk doe.
	19. Het is mijn verantwoordelijkheid om te beslissen hoe mijn werk gedaan wordt.
	20. Ik weet wat mijn werk voor impact heeft op het product of service.

	21. Hou ouder ik wordt hoe minder behoefte ik heb aan autonomie in mijn werk.
	22. Ik werk graag onder de supervisie van een manager.
	23. Hoe belangrijk is het om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen?
	24. Hoe belangrijk is het hebben van functionele vrijheid?

Salaris	25. Na een aantal jaren werkervaring staat de behoefte aan een goed salaris minder op de voorgrond.
	26. Ik heb een goed betaalde baan.
	27. Salaris is voor mij niet de leidende factor in mijn werk.
	28. Hoe belangrijk is een goed salaris?
	29. Hoe belangrijk is het voor u om in een organisatie te werken die meer dan gemiddelde salarissen betaalt?
	30. Hoe tevreden bent u over uw salaris?

Uitdaging	31. Ik heb veel behoefte aan job rotatie.
	32. Ik voer al veel te lang dezelfde werkzaamheden uit.
	33. Ik vind het belangrijk om steeds met nieuwe uitdagingen in mijn werk te worden geconfronteerd.
	34. Uitdaging in mijn functie is de belangrijkste reden om de functie te blijven doen.
	35. Ik ben op zoek naar uitdaging in mijn werk, omdat ik nog wil ontwikkelen en met veel verschillende facetten van werk in aanraking wil komen.
	36. Hoe tevreden bent u over de hoeveelheid uitdaging in uw functie?

Stabiliteit/ baan zekerheid	37. Ik vind het prettig om veel jaar in een zelfde functie te werken.
	38. Ik wil het liefst een vaste aanstelling bij een organisatie.
	39. Ik vind economische zekerheid belangrijk.
	40. Het is belangrijk dat de organisatie economische zekerheid biedt aan zijn werknemers.
	41. Hoe ouder ik word hoe meer ik baanzekerheid van belang vind, omdat het levensonderhoud ook stijgt met de jaren.
	42. Hoe belangrijk is het voor u dat u een stabiele baan heeft zonder angst te worden ontslagen.
	43. Hoe belangrijk is baan zekerheid?

Verandering	44. Ik heb geen behoefte aan verandering, ik heb al voldoende werkervaring.
	45. Hoe ouder ik word hoe minder behoefte ik heb aan verandering in mijn werk.
	46. Hoe groot is de kans dat u binnen de organisatie op zoek zal gaan naar een andere functie binnen nu en een jaar.
	47. Zou u besluiten deze baan weer opnieuw aan te nemen?
	48. In vergelijking met 1 jaar terug, hoe gelijk is het werk dat u nu doet.

Promotie	49. Als een positie vacant zou komen en ik zou gekwalificeerd zijn, dan zou ik worden overwogen voor een promotie.
	50. Gezien mijn vaardigheden en ervaring, zou het niet zo moeilijk zijn promotie te krijgen als ik het echt zou willen.
	51. Ik kan geen promotie maken binnen dit bedrijf al zou ik het willen.
	52. Binnen mijn organisatie is geen ruimte voor promotie.
	53. Hoe ouder ik word hoe kleiner het belang van een promotie voor mij wordt.
	54. Hoe belangrijk is promotie
	55. Hoe belangrijk is een duidelijk carrière pad ?

Persoonlijk contact	56. Heeft u behoefte aan privé contact met collega's?
	57. Persoonlijke contacten zijn van belang voor de vorming van mijn netwerk.
	58. Ik heb voldoende persoonlijke contacten in mijn privé sfeer.
	59. Hoe belangrijk zijn sociale contacten op uw werk voor u?
	60. Hoe belangrijk is het maken van vrienden op het werk?
	61. Hoe belangrijk is het voor u dat collega's vriendelijk zijn?
	62. Hoe belangrijk is het voor u dat het klikt tussen u en uw collega's?

Vrije tijd	63. Ben je tevreden over de hoeveelheid vakantie tijd die je ontvangt?
	64. Ben je tevreden over de flexibiliteit van de werkuren?
	65. Zou je vakantie tijd willen inruilen voor andere voorwaarden?
	66. Ik vind het belangrijk redelijk veel tijd aan mijn partner/gezin te besteden.
	67. Ik vind een balans tussen werk en privé van groot belang.
	68. Mijn financiën staan het toe meer vrije tijd op te kunnen nemen.

Demografische gegevens	69. Wat is uw opleidingsniveau?
	70. Hoeveel dienstjaren heeft u?
	71. Wat is uw salaris bruto per jaar?
	72. Type arbeidsovereenkomst
	73. Contractuele arbeidstijd
	74. Geslacht