

Augustus, 2013



ERASMUS  
UNIVERSITEIT  
ROTTERDAM

ARBEIDSMOTIVATIE NADER BEKEKEN

Masterscriptie | Lara van Vliet

# **Arbeidsmotivatie nader bekeken**

*Een kwantitatieve studie naar de verschillen in arbeidsmotivatie tussen  
jongere en oudere werknemers*

**Lara van Vliet**

**337514**

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Arbeid, Organisatie & Management



Eerste lezer: M. Munderlein (M.Sc.)

Tweede lezer: Prof. Dr. P. Dykstra

Datum : augustus, 2013

Woordenaantal:7900

## Samenvatting:

In deze scriptie is gepoogd kennis te verkrijgen over arbeidskenmerken die de arbeidsmotivatie van oudere werknemers verhogen. Dit is gedaan door de centrale vraagstelling te beantwoorden; *Welke verschillen bestaan er in de arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers? En welke rol spelen de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol hierbij?*

Een prominente hypothese in de literatuur is dat oudere werknemers minder extrinsiek gemotiveerd en méér intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongeren. Een andere hypothese is dat positieve arbeidskenmerken zoals persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende functie de algemene arbeidsmotivatie zouden verhogen. Ook wordt verondersteld dat de arbeidskenmerken een interacterende invloed hebben op de relatie tussen leeftijd en arbeidsmotivatie. De hypothesen zijn getoetst met de tweede ronde van de European Social Survey data voor Nederland (N=885). De analyse laat zien dat ouderen zowel minder extrinsiek als minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongeren. De onderzochte arbeidskenmerken zijn alleen van invloed op de intrinsieke arbeidsmotivatie. Er zijn geen verschillen gevonden in het verband tussen arbeidskenmerken en motivatie tussen jongere en oudere werknemers. Dit onderzoek heeft niet geleid tot concrete aanbevelingen die specifiek gericht zijn op het verhogen van de arbeidsmotivatie van oudere werknemers, maar maakt door het aantonen van de afname van de algemene arbeidsmotivatie van ouderen, wel duidelijk dat kennis hierover des te meer nodig is.

Trefwoorden: leeftijd, extrinsieke arbeidsmotivatie, intrinsieke arbeidsmotivatie, arbeidskenmerken

Abstract:

In this research we have tried to acquire knowledge about job characteristics that increase the job motivation of older employees. This has been done by answering the central questions formulated in this research; *what differences in job-motivation exist between younger and older employees? And what role do the job characteristics experiencing personal control in the work environment and holding a supervisory position play for the job-motivation for younger and older employees?*

A prominent hypothesis in the literature is that older employees are less extrinsically motivated and more intrinsically motivated than younger employees. Another hypothesis is that positive job characteristics like experiencing personal control in the work environment and filling a supervisory position increase the general job motivation. It is also expected that both job characteristics have a moderating effect on the relation between age and job motivation.

By analyzing the second round of the European Social Survey data for the Netherlands (N=885), we have answered the central questions in this article. The results show that older employees are less extrinsically motivated than younger employees as well as less intrinsically motivated. The studied job characteristics only increase the intrinsic motivation and seem to have no moderating effects with age and job motivation. This research has not been able to bring forth concrete recommendations concerning the increase of job motivation of older employees. It does, however, underline the need for follow up studies.

Keywords: age, extrinsic job motivation, intrinsic job motivation, job characteristics

## *Inleiding*

Omdat er in Nederland, zoals in meerdere Europese landen, een vergrijzing plaatsvindt, zal de (beroeps-)bevolking steeds ouder worden. Uit de bevolkingsprognoses van het CBS (2010) is gebleken dat Nederland in verdubbeld tempo aan het vergrijzen is. De verwachting is dat het aantal 55-plussers in 2030 63 % zal zijn. Ten opzichte van de 35 % 55-plussers die Nederland kende in 2010 is dit een enorme stijging. De gevolgen van deze steeds ouder wordende samenleving bestaan voornamelijk uit toenemende kosten van de pensioenen, de gezondheidszorg én de lange termijn zorg. Doordat de beroepsbevolking steeds ouder wordt krimpt de werkzame beroepsbevolking. Hierdoor zullen steeds minder actieve mensen moeten instaan voor de financiering van een voortdurend stijgend aantal gepensioneerden en zorgbehoeftigen. Dit zorgt voor een toenemende druk op de pensioenfondsen en het zorgstelsel. De verhoging van de pensioenleeftijd naar 67 jaar is een maatregel die reeds door de overheid is getroffen om het verder inkrimpen van de werkzame beroepsbevolking te voorkomen.

Doordat de bevolking vergrijst en oudere werknemers langer moeten doorwerken, is het zowel voor wetenschappers als voor beleidsmakers van belang om onderzoek te doen naar omstandigheden die de arbeidsparticipatie van oudere werknemers kunnen verhogen. Arbeidsmotivatie is een factor die van belang wordt geacht voor arbeidsmotivatie van werknemers (Achterberg & Verhoof, 2010). Als werknemers gemotiveerd zijn om te werken zullen zij zich beter inzetten voor de organisatie (De Moor, 1998). Het is ook aannemelijk dat gemotiveerde werknemers langer blijven deelnemen aan de arbeidsmarkt.

In dit onderzoek wordt arbeidsmotivatie beschouwd als “het geheel van factoren en beweegredenen waardoor individuen gestimuleerd worden tot werk” (Vinke 1996, p 47). Maar het is goed mogelijk dat oudere werknemers een andere arbeidsmotivatie kennen dan jongere werknemers. Dit wordt gesuggereerd in het levenslopperspectief: naarmate men ouder wordt vinden er veranderingen plaats die van invloed zijn op de manier waarop men in het leven staat (De Moor, 1998). Deze verschillen uit zich onder andere op de werkvloer, want de rol die werk speelt in iemands leven verandert door deze leeftijdsgebonden veranderingen ook. Zo zal iemand van twintig jaar, die net is begonnen met werken, een andere arbeidsmotivatie kennen dan iemand die drieënzestig jaar is en bijna met pensioen gaat (De Moor, 1998).

Daarnaast ligt het ook voor de hand om te kijken naar de rol die arbeidskenmerken spelen bij de arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers. Hiervoor zijn twee

belangrijke redenen te noemen. Ten eerste omdat uit eerder onderzoek is gebleken dat positieve arbeidskenmerken de arbeidsmotivatie van werknemers kan laten toenemen (Fried, 1987; Piccolo, 2006). Arbeidskenmerken zoals ervaren autonomie en taaksignificantie zijn van invloed op de arbeidsmotivatie (Fried, 1987; Piccolo, 2006). In het algemeen zijn de bevindingen dat naarmate men meer autonomie in het werk ervaart en de taaksignificantie toeneemt, dit tot een hogere arbeidsmotivatie onder werknemers leidt. Ook wordt in eerder onderzoek de verwachting uitgesproken dat het ervaren van persoonlijke controle leidt tot een hogere arbeidsmotivatie van werknemers (Baltes & Staudinger, 1992). Ten tweede is het nader bekijken van de rol van arbeidskenmerken voor de hand liggend omdat arbeidskenmerken beheersbare factoren zijn. Arbeidskenmerken worden gecreëerd en vormgegeven door werkgevers, organisaties en bedrijven. Hierdoor zijn de werkgevers, organisaties en bedrijven in staat om door middel van het aanbieden van bepaalde arbeidskenmerken indirect de arbeidsmotivatie van werknemers te beïnvloeden.

Zoals net al is besproken, staan in deze scriptie de verschillen in arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers centraal. Wij kijken ook naar de rol die de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol spelen voor dit verband. De centrale probleemstelling van dit artikel bestaat dan ook uit de volgende twee vragen: *Welke verschillen bestaan er in de arbeidsmotivatie voor jongere en oudere werknemers? En welke rol spelen de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol hierbij?*

We zullen deze onderzoeksvraag onder andere benaderen vanuit de theorie van Selectie, Optimalisatie en Compensatie, de Controle theorie en de Generativiteitstheorie. Met behulp van de theorieën doen wij voorspellingen over welke arbeidsmotivaties jongere en oudere werknemers kennen en hoe deze beïnvloedt worden door de arbeidskenmerken persoonlijke controle en supervisie.

Er zijn twee redenen waarom dit onderzoek wetenschappelijk relevant te noemen is. Ten eerste is er in eerder onderzoek nog niet gekeken naar de rol die de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol spelen voor het verband tussen leeftijd en arbeidsmotivatie. Wij onderzoeken de rol van deze twee arbeidskenmerken, die vaak in onderzoek over arbeidstevredenheid en werkuitkomsten worden gebruikt (Vogelaar, 1990; Locke, 1976; Boomsma, 2001; Kooij, 2008; Elchardus, 2011), voor bestaand onderzoek over arbeidsmotivatie. Hiermee geven wij een aanvulling aan het bestaande onderzoek. Ten tweede is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat we andere hypothesen formuleren dan in eerder onderzoek waarin dezelfde (levensloop) theorieën

gebruikt worden. In het eerder onderzoek worden de levenslooptheorieën alleen gebruikt om de invloed van leeftijd op arbeidsmotivatie te onderzoeken, terwijl de theorieën ook ruimte toelaten om verwachtingen uit te spreken over de rol die arbeidskenmerken spelen. Dit onderzoek geeft hierdoor een aanvulling op de bestaande kennis en bruikbaarheid van theorieën behorende tot het levensloopperspectief.

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat de naar verhouding krimpende werkzame beroepsbevolking als gevolg van de vergrijzing een veeltal maatschappelijke en financiële problemen met zich mee brengt. De ouderen- en de gezondheidszorg dreigen onbetaalbaar te worden en de pensioenen van miljoenen mensen zijn al gekort. Door wetenschappelijk onderzoek te doen naar welke verschillen er in arbeidsmotivatie bestaan voor jongere en oudere werknemers, kunnen er handvatten geboden worden aan organisaties en bedrijven om zo het ouder wordende personeel gemotiveerd te krijgen en te houden. Dit is nodig om de krimp in de werkzame beroepsbevolking een halt toe te roepen. Bovendien wordt door dit onderzoek duidelijk welke rol de arbeidskenmerken spelen. Hierdoor wordt de kennis over de arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers bruikbaar gemaakt voor organisaties. Want het besef dat werknemers langer moeten doorwerken is er, alleen is er nog te weinig kennis over hoe organisaties dit het beste kunnen aanpakken.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden maken wij gebruik van data afkomstig van de European Social Survey (ESS). Wij formuleren acht hypothesen met behulp van theorieën behorende tot het levensloopperspectief. Vervolgens presenteren wij de resultaten van de uitgevoerde lineaire regressies (OLS) waarmee de hypothesen getest zijn.

### *Arbeidsmotivatie*

Om het begrip arbeidsmotivatie duidelijk te krijgen volgt hieronder eerst een algemene definitie die wordt gevolgd door een meer specifieke definitie van arbeidsmotivatie.

Volgens De Moor (1998, p 9) is arbeidsmotivatie in kader van het arbeidscontract, het ‘hoe en waarom’ “werknemers bereid zijn hun energie op doelmatige wijze te richten op activiteiten waar de arbeidsorganisatie uiteindelijk haar voordeel mee doet”. Een meer specifieke definitie van arbeidsmotivatie komt van Vinke (1996, p 47), die arbeidsmotivatie definieert als “het geheel van factoren en beweegredenen dat individuen stimuleert tot werk” en vervolgens een tweedeling binnen dit begrip hanteert. Vinke (1996) stelt dat er een fundamenteel verschil bestaat wat betreft de oorsprong van de motivatie; hij splitst arbeidsmotivatie daarom op in extrinsieke en intrinsieke motivatie.

Extrinsieke motivatie kan beschreven worden als een motivatie die haar oorsprong vindt in factoren die buiten het individu bestaan. Het gedrag is gemotiveerd door beloningen en/of straffen afkomstig van anderen. Werknemers die een hoge extrinsieke arbeidsmotivatie hebben, hechten bijvoorbeeld veel waarde aan de hoogte van het salaris en bonus- en promotiemogelijkheden. Ook gunstige secundaire voorwaarden zoals het krijgen van een auto en/of laptop van de zaak vallen hieronder. Extrinsieke arbeidsmotivatie is dus de motivatie voor een handeling die geheel afhankelijk van externe prikkels, en geheel onafhankelijk van interne prikkels tot stand komt (Vinke, 1996).

Intrinsieke motivatie daarentegen is een motivatie die afhankelijk is van de aard van de activiteit en die niets te maken heeft met externe beloningen en/of straffen. Werknemers die een hoge intrinsieke arbeidsmotivatie hebben, hechten daarom weinig waarde aan geld en beloningen. Zij hechten wel veel waarde aan gevoelszaken, zoals verantwoordelijkheidsgevoel, inhoudelijke voldoening, voltooiing en het ervaren van bewegingsruimte in de werkzaamheden. Intrinsieke arbeidsmotivatie kan gezien worden als motivatie voor een handeling die helemaal afhankelijk is van interne prikkels, en geheel onafhankelijk van externe prikkels tot stand komt (Vinke, 1996). Deze tweedeling in arbeidsmotivatie is belangrijk voor deze scriptie omdat er verschillen in de extrinsieke en intrinsieke arbeidsmotivatie verwacht kunnen worden voor jongere en oudere werknemers.

### ***Leeftijd & Arbeidsmotivatie***

Vanuit het levenslopperspectief wordt verwacht dat de veranderende posities/condities gedurende iemands leven de behoeftes van individuen doen veranderen. In deze theorie kan de levensloop omschreven worden als een opeenvolging van posities die een persoon in de loop van de tijd bekleedt. Ingrijpende gebeurtenissen, zoals trouwen, kinderen krijgen en promotie maken, markeren de overgang van de ene positie of 'sociale identiteit' naar de andere (Liefbroer & Dykstra, 2000). Het is dus niet zo dat leeftijd op zich gezien wordt als een factor die behoeftes van mensen verandert, maar de omstandigheden of 'sociale identiteit' vragen naar een aanpassing in de behoefte.

Als werknemers ouder worden gaan zij in lichamelijke en fysiologische functies achteruit. De Looze (2007) stelt dat lichamelijke vermogens, zoals zien en horen, de conditie en fysieke capaciteiten vooral na het 45e jaar merkbaar afnemen. De fysiologische functies als kracht, reactiesnelheid en functioneren van het zenuwstelsel nemen al na het 30e jaar, zij het tot het 55e jaar in beperkte mate, af. Door het verlies van deze vermogens bij oudere



werknemers, verdelen de werknemers hun energie op een andere manier over activiteiten. De energie wordt in toenemende mate gericht op behoud, herstel en het reguleren van verlies. Dit wordt verondersteld in de levenslooptheorie van Selectie, Optimalisatie en Compensatie (SOC) (Baltes, 1999). Deze theorie laat uitspraken toe over de oorsprong van motivatie van oudere werknemers.

De SOC theorie stelt dat individuen, om succesvol te zijn tijdens hun levensloop, zich richten op het maximaliseren van leeftijdsgelateerde voordelen en het minimaliseren van leeftijdsgelateerde nadelen (Baltes, Staudinger & Lindenberger, 1999). Dit betekent dat individuen gedurende hun leven activiteiten selecteren waar ze goed in zijn, en deze activiteiten optimaliseren. Omdat ouderen meer energie gebruiken voor behoud en herstel, zal de energie gericht op indicaties voor extrinsieke motivatie, zoals promotie en materiële vooruitgang, afnemen met het ouder worden (Baltes, 1999). Oudere werknemers zullen door het proces van selectie, optimalisatie en compensatie waarschijnlijk minder extrinsiek gemotiveerd zijn dan hun jongere collega's. In tegenstelling daartoe richten jongeren hun energiebronnen op groei. Promotie mogelijkheden zijn nodig om de gewenste groei te kunnen realiseren. Jongeren zullen op basis van de SOC theorie waarschijnlijk meer waarde hechten aan extrinsieke werkaspecten dan ouderen. Op basis van het bovenstaande verwachten wij dat *oudere werknemers minder extrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere werknemers* (hypothese 1a). Deze verwachting wordt ondersteund door onderzoek van Freund (2006). Uit het onderzoek bleek dat jongere werknemers zich meer dan oudere werknemers richten op extrinsieke arbeidsaspecten zoals promotie en salaris.

Omdat de SOC theorie niets zegt over intrinsieke arbeidsmotivatie, wordt hieronder de Controletheorie besproken. De Controle theorie verwacht dat naarmate men ouder wordt, de extrinsieke motivatie afneemt én de intrinsieke motivatie toeneemt (Heckhausen & Schulz, 1995). Er vindt bij het ouder worden een verschuiving plaats in de strategieën die individuen hanteren om persoonlijke controle uit te oefenen over hun omgeving. Vooral onder de jongvolwassene werknemers wordt verondersteld dat zij veelvuldig gebruik maken van extern georiënteerde controle strategieën. De controlestrategieën van de jongeren worden als extern beschouwd omdat zij zich richten op externe prikkels, zoals salaris, promotie, status en gunstige secundaire voorwaarden. Door het hanteren van competitieve patronen in het nastreven van doelen proberen jongeren de wereld aan te passen aan persoonlijke wensen en behoeften. De arbeidsmotivatie van jongere werknemers zal hierdoor dus extrinsiek van aard zijn. Ouderen hanteren daarentegen interne controlestrategieën die zich richten op cognitieve processen. Dit komt omdat door leeftijdsgelateerde verliezen (b.v. verlies aan gezondheid)

extrinsieke doelen minder haalbaar zijn. Doordat ouderen zich steeds meer richten op cognitieve processen wordt verwacht dat zij meer waarde hechten aan intrinsieke aspecten van werk. Deze cognitieve processen staan namelijk los van externe prikkels en zijn afhankelijk van interne prikkels, zoals voldoening en tevredenheid in het werk.

Op basis van bovenstaande vullen wij de hypothese 1a, *oudere werknemers zijn minder extrinsiek gemotiveerd dan jongere werknemers*, aan met hypothese 1b, *oudere werknemers zijn meer intrinsiek gemotiveerd dan jongere werknemers*. Uit onderzoek van Kooij (2011) blijkt dat ouder worden positief samenhangt met intrinsieke motieven en negatief samenhangt met extrinsieke motieven. Dit betekent dat bij het ouder worden werknemers steeds meer gemotiveerd zijn om te werken door cognitieve prikkels van het werk, zoals het ervaren van voldoening in werkzaamheden. En dat bij het ouder worden de werknemers steeds minder gemotiveerd zijn om te werken door de hoogte van hun salaris, promotiemogelijkheden, secundaire voorwaarde en andere extrinsieke aspecten van het werk.

Er bestaan in de literatuur ook nog andere theorieën die uitspraken toelaten over het verband tussen leeftijd en arbeidsmotivatie. Deze theorieën beschrijven weliswaar andere sociale mechanismen maar leiden tot dezelfde verwachtingen als de hierboven besproken theorieën. Fleeson en Heckhausen (1997) suggereren dat hoewel de motieven van individuen relatief stabiel zijn, deze motieven tijdens de levensloop qua sterkte en prioriteit kunnen veranderen, wanneer er sprake is van verschuivende levensdoelen en zelfbeelden.

De Sociaal Emotionele Selectiviteit (SEC) theorie stelt dat er een verschuiving van instrumentele motieven naar affectieve motieven plaatsvindt als mensen ouder worden (Carstensen, 1995). Dit komt omdat ouderen hun tijd als meer beperkt ervaren. In plaats van het verkrijgen van kennis wordt er meer waarde gehecht aan het overdragen van kennis aan anderen. Bovendien geven oudere werknemers daarbij meer de voorkeur aan emotioneel betekenisvolle sociale interacties in plaats van competitieve interacties. Dit kan zich op de werkvloer uiten doordat oudere werknemers minder streven naar het beter zijn in hun werk dan andere collega's en minder omvattende projecten nastreven. In plaats daarvan concentreren zij zich op zich goed voelen en het sluiten van vriendschappen met collega's (Marcoen, Grommen & Rants, 2006). Voor de arbeidsmotivatie betekent dit dat naarmate werknemers ouder worden hun intrinsieke arbeidsmotivatie toeneemt. Interne prikkels zoals waardevolle sociale interacties staan los van externe werkaspecten en worden belangrijker naarmate men ouder wordt.

De Generativiteitstheorie van Erikson (1964) veronderstelt dat werknemers met het ouder worden de behoefte hebben om te fungeren als gids voor jongere generaties. Het

zelfbeeld van de oudere werknemers veranderd omdat zij de rol van begeleider en gids willen bekleden. De theorie van Erikson (1964) stelt dat met het ouder worden werknemers meer waarde hechten aan de gemeenschap in het geheel en het overdragen van kennis om zo toekomstige generaties te helpen. Generativiteit betekent zich inzetten voor en het gidsen van toekomstige generaties. Het is op basis van deze theorie goed mogelijk dat oudere werknemers zich binnen een organisatie ontfermen over jongere werknemers. Door het geven van advies over werkzaamheden en beslissingen en het begeleiden van projecten, kunnen oudere werknemers als gids fungeren en hun kennis overdragen. De nadruk ligt hierbij op samenwerking en de oudere werknemer streeft hierbij naar positieve harmonieuze veranderingen (Erikson, 1964). Dit leidt tot het ervaren van gevoelens van voldoening en voltooiing, die behoren tot het intrinsieke spectrum. Vanuit deze theorie kan eveneens verwacht worden dat ouderen meer intrinsiek gemotiveerd worden tot arbeid dan jongere werknemers.

### *Arbeidskenmerken & Arbeidsmotivatie*

Op basis van de drie toegelegde theorieën konden we verwachtingen formuleren dat ouderen en jongeren verschillende motivaties kennen. Maar welke factoren spelen nog meer een rol bij arbeidsmotivatie van werknemers? En wie kan er iets aan doen om de arbeidsmotivatie van werknemers te verhogen?

De arbeidsmotivatie staat niet los van de arbeidskenmerken die werknemers hebben in hun baan. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat door de aanwezigheid van positieve arbeidskenmerken de arbeidsmotivatie onder werknemers toeneemt (Fried, 1987; Piccolo, 2006). Dit betekent dat organisaties door middel van arbeidskenmerken indirect de arbeidsmotivatie van hun werknemers kunnen beïnvloeden. Vanuit de Controle Theorie, SOC theorie en Generativiteitstheorie kunnen er verwachtingen geformuleerd worden over de rol die arbeidskenmerken kunnen spelen. De eerste verwachting betreft het arbeidskenmerk persoonlijke controle. Persoonlijke controle blijkt bij te dragen aan een hogere arbeidsmotivatie (Baltes & Staudinger, 1992), maar het is goed mogelijk dat er hierin ook verschillen bestaan voor jongere en oudere werknemers. Het tweede arbeidskenmerk dat wij onderzoeken is het bekleden van een superviserende rol. Wij nemen de twee arbeidskenmerken mee in ons onderzoek om na te gaan of en hoe de arbeidskenmerken een rol spelen bij het verhogen van de arbeidsmotivatie. Hieronder worden per arbeidskenmerk de verwachtingen beschreven.

### *Persoonlijke controle*

In de werkcontext bestaat persoonlijke controle uit de mate waarin werknemers ervaren dat zij zelf invloed kunnen uitoefenen op de werkzaamheden, werkuren, werktempo en controle over de fysieke omgeving (Ganster, 1988). In eerder onderzoek is persoonlijke controle over werk positief gerelateerd aan taaktevredenheid, baantevredenheid en gezondheid (Jimmieson & Terry, 1998; Sargent & Terry, 1998). Baltes en Staudinger (1992) verwachten daarnaast dat de persoonlijke controle ook verband houdt met arbeidsmotivatie. Volgens Baltes en Staudinger (1992) moeten werknemers persoonlijke controle kunnen uitoefenen in hun werkzaamheden om zo hun werkdoelen optimaal te realiseren. En het realiseren van werkdoelen, zo verwachten zij, draagt bij aan een hogere arbeidsmotivatie onder werknemers. Onafhankelijk van leeftijd verwachten wij in dit onderzoek, *dat een toename in het ervaren van persoonlijke controle over de werkomgeving gepaard gaat met een toename in de (extrinsieke en intrinsieke) arbeidsmotivatie* (hypothese 2a).

Vanuit de SOC theorie en de Controle theorie verwachten we al dat oudere werknemers minder extrinsiek en meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere werknemers. Maar bestaan er ook verschillen tussen jongere en oudere werknemers wat betreft de rol die persoonlijke controle speelt voor hun arbeidsmotivatie? Deci (1985) stelt dat mensen zich competent willen voelen in hun werk en dat als de behoefte aan zelfbekwaamheid bevredigd wordt, de arbeidsmotivatie stijgt. Het is aannemelijk dat jongeren die persoonlijke controle ervaren in hun werk, deze controle gebruiken om hun specifieke arbeidsbehoeften te realiseren. De persoonlijke arbeidsbehoeften van jongeren zijn grotendeels van extrinsieke aard (financiële groei, betere secundaire voorwaarden, beter zijn dan collega's) omdat zij de nadruk leggen op behoeften die buiten het individu staan. Het mechanisme veronderstelt dat jongeren die persoonlijke controle ervaren, meer succesvol zijn in het realiseren van hun (extrinsieke) arbeidsbehoeften. Door het realiseren van arbeidsbehoeften, wordt de behoefte aan zelfbekwaamheid bevredigd en neemt hun extrinsieke arbeidsmotivatie toe. Zo is het realiseren van arbeidswensen zoals promotie gemakkelijker wanneer de werknemer persoonlijke controle kan uitoefenen over bijvoorbeeld het werktempo en de werkomgeving. Door middel van persoonlijke controle zijn jongeren dus beter in staat hun arbeidsbehoeften te realiseren waardoor zij zich competent voelen in hun werk. Dit gevoel van competentie zorgt voor een toename van de arbeidsmotivatie. Kortom: De extrinsieke arbeidsmotivatie van jongeren wordt dus sterker wanneer zij persoonlijke controle over de werkomgeving ervaren.

Voor oudere werknemers wordt verwacht dat een soortgelijk mechanisme werkzaam is

dat leidt tot een toename van hun intrinsieke arbeidsmotivatie. De Controle theorie veronderstelt dat oudere werknemers intrinsieke controle strategieën hanteren om hun intrinsieke arbeidsbehoeften te realiseren. Ouderen die persoonlijke controle over hun werk ervaren kunnen deze controle gebruiken om hun intrinsieke arbeidsbehoeften te realiseren. Arbeidsbehoeften die zich richten op intrinsieke cognitieve processen zoals voldoening halen uit het werk, verantwoordelijkheid en nadruk op sociale contacten met collega's, kunnen door oudere werknemers beter gerealiseerd worden wanneer zij persoonlijke controle over de werkomgeving hebben. Zo zal een oudere werknemer die zelf invloed heeft op het werktempo en op de indeling van werkzaamheden, meer succesvol zijn in het onderhouden van sociale contacten op de werkvloer. Het realiseren van de arbeidsbehoeften geeft de werknemer een competent gevoel waardoor de intrinsieke motivatie zal toenemen. Samenvattend betekent dit dat de intrinsieke arbeidsmotivatie van ouderen sterker wordt wanneer zij persoonlijke controle over de werkomgeving ervaren.

Verwacht wordt dat de arbeidsmotivatie toeneemt als werknemers meer persoonlijke controle ervaren, doordat zij beter in staat zijn hun arbeidsbehoeften te realiseren. Maar terwijl dit leidt tot een stijging van extrinsieke arbeidsmotivatie bij jongeren, neemt bij ouderen vooral de intrinsieke motivatie toe. Op basis van bovenstaande verwachtingen hebben wij de volgende hypothesen opgesteld: *Ouderen zijn meer intrinsiek gemotiveerd dan jongeren, en dit verband wordt versterkt als zij persoonlijke controle ervaren (hypothese 2b). Jongeren zijn meer extrinsiek gemotiveerd dan oudere, en dit verband wordt versterkt als zij persoonlijke controle ervaren (hypothese 2c).*

### *Supervisie*

Ook het werkkenmerk supervisie kan een belangrijke rol spelen voor arbeidsmotivatie, omdat het bekleden van een superviserende rol inhoudt dat de werknemer de deskundigheid van andere werknemers bevordert door hun te begeleiden. Hierbij staat het zelflerend vermogen van de andere werknemers centraal, samen reflecteren zij op situaties waar de werknemer in het werk tegenaan loopt. In de interactie met elkaar worden kennis, vaardigheden, waarden en normen overgedragen van de supervisor naar de andere werknemers. Supervisie wordt door bedrijven ingezet om beginnende beroepsbeoefenaren te helpen bij hun persoonlijke ontwikkeling en om de professionele standaard van ervaren werkers te handhaven (Regouin, 1997).

Een superviserende rol over andere werknemers betekent dat de werknemer, vanuit competitief oogpunt, een hogere functie bekleedt. De rol staat voor kundigheid omdat de

werknemer in staat is andere werknemers te sturen en te begeleiden in hun beroepsuitoefening. Het bekleden van een superviserende rol, kan gezien worden als een arbeidskenmerk dat kenmerkend is voor promotie en/of groei in de loopbaan van werknemers. Het bekleden van een superviserende rol geeft hierdoor status aan de werknemer, en het bereiken van een hogere status kan motivatie opleveren.

Onafhankelijk van leeftijd verwachten wij dat *een superviserende rol leidt tot een toename van de (extrinsieke en intrinsieke) arbeidsmotivatie (hypothese 3a)*.

In dit onderzoek verwachten wij dat jongeren meer extrinsiek gemotiveerd zijn dan ouderen en dat ouderen meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongeren. Ook spreken we hierboven de verwachting uit dat het arbeidskenmerk persoonlijke controle de intrinsieke arbeidsmotivatie van oudere werknemers verhoogt en de extrinsieke arbeidsmotivatie van jongere werknemers verhoogt. Maar kan ook verwacht worden dat er verschillen bestaan tussen jongere en oudere werknemers voor de rol die het bekleden van een superviserende rol speelt bij hun arbeidsmotivatie?

We weten vanuit de SOC theorie dat jongeren hun energiebronnen voornamelijk richten op het bereiken van extrinsieke doelen zoals salarisverhogingen promotie. En vanuit de Controle theorie dat jongeren om de gewenste doelen te realiseren, gebruiken maken van externe controlestrategieën waar de nadruk wordt gelegd op competitie. Ook weten we dat werknemers de behoefte hebben om zich competent te voelen en dat de arbeidsmotivatie van werknemers toeneemt wanneer de behoefte tot zelfbekwaamheid wordt bevredigd. Op basis hiervan kan verwacht worden dat jongeren wanneer zij een superviserende rol bekleden de focus op de extrinsieke aspecten die het hebben van een superviserende rol hun biedt zullen leggen. Dit betekent dat een superviserende rol voor jongeren voornamelijk benadrukt dat ze bepaalde extrinsieke aspecten van het werk, zoals bepaalde statussymbolen, hebben bereikt. Door het benadrukken van de extrinsieke aspecten voelt de jongere werknemer zich competent; hij wenst immers extrinsieke doelen te realiseren. Hierdoor zal de extrinsieke arbeidsmotivatie van jongere werknemers toenemen.

Oudere werknemers zullen waarschijnlijk een andere betekenis geven aan het bekleden van een superviserende rol. We weten al dat oudere werknemers een intrinsieke arbeidsmotivatie kennen en dus intrinsieke arbeidsbehoeften nastreven. Daarnaast hebben ouderen volgens Erikson (1964) de behoefte om dingen te creëren die langer zullen meegaan dan zij zelf. Dit gebeurt vaak door het hebben van kinderen of door het creëren van een positieve verandering waar andere mensen profijt van hebben. Op de werkvloer leent het arbeidskenmerk een superviserende rol bekleden zich goed om intrinsieke arbeidsbehoeften te

realiseren. Door het bekleden van een superviserende rol kunnen ouderen een positieve bijdrage leveren aan de jongere collega's die op hun beurt weer kunnen profiteren van de deskundigheid en expertise, die oudere werknemers in hun loopbaan hebben ontwikkeld. En door het gidsen van jongere werknemers en het overdragen van kennis, creëren oudere werknemers iets dat na hun pensioen nog zal voortbestaan. Wanneer dit lukt, ervaren zij gevoelens behorende tot intrinsieke arbeidsmotivatie zoals, voldoening en voltooiing. Dit betekent dat oudere werknemers het overdragen van kennis en het gidsen van jongere werknemers als belangrijke aspecten zien die deel uitmaken van het hebben van een superviserende rol. Hierdoor zal de intrinsieke arbeidsmotivatie van oudere werknemers toenemen.

Kortom: de extrinsieke arbeidsmotivatie van jongeren wordt verwacht toe te nemen omdat zij zich door de behoefte om zich competent te voelen in hun werk zullen richten op de extrinsieke aspecten die een superviserende rol hun biedt. En de intrinsieke arbeidsmotivatie van ouderen zal toenemen omdat zij zich door de behoefte om zich competent te voelen in hun werk, zullen focussen op de intrinsieke aspecten die een superviserende rol hun biedt.

*Hypothese 3b: Jongeren zijn meer extrinsiek gemotiveerd dan ouderen en dit wordt sterker als zij een superviserende rol hebben.*

*Hypothese 3c: Ouderen zijn meer intrinsiek gemotiveerd dan jongeren en dit wordt sterker als zij een superviserende rol hebben.*

### ***Data, Operationalisatie & Methode***

#### *Data*

De data die zijn gebruikt voor het onderzoek in deze scriptie zijn afkomstig van de tweede ronde van het European Social Survey. Er is gekozen voor de tweede ronde omdat deze vragen bevat over arbeidsmotivatie en arbeidskenmerken. Het European Social Survey (ESS, 2004) is een tweejarige survey dat wordt uitgevoerd in een groot aantal Europese landen. Daarnaast biedt het ESS de databestanden per land aan, er is voor dit onderzoek de dataset van Nederland gebruikt (N= 1881). Om de juiste doelgroep te selecteren voor de analyse, zijn respondenten geselecteerd tussen de 18 en 65 jaar, die het verrichten van betaald werk als voornaamste activiteit hebben of tijdelijk werkloos zijn en op zoek zijn naar werk (N= 885).

### *Operationalisatie*

*Extrinsieke Arbeidsmotivatie.* Om de extrinsieke arbeidsmotivatie van de doelgroep te kunnen meten is een schaal aangemaakt. De respondenten is de volgende vraag voorgelegd: hoe belangrijk zijn voor u persoonlijk de volgende aspecten bij het kiezen van een baan: een hoog inkomen, goede promotiemogelijkheden en baan zekerheid. De respondenten kregen de mogelijkheid om voor ieder werkaspect apart te antwoorden op een schaal van 1 = niet belangrijk, tot en met 5 = erg belangrijk. Deze drie items zijn samengevoegd tot de gemiddelde schaal extrinsieke arbeidsmotivatie (Chronbach's Alpha 0,68) dit betekent dat het gemiddelde is gemeten van de drie items. (Zie tabel 1).

*Intrinsieke Arbeidsmotivatie.* Om de intrinsieke arbeidsmotivatie van de doelgroep te kunnen meten is gebruik gemaakt van de volgende vraagstelling: hoe belangrijk is voor u persoonlijk, het volgende aspect bij het kiezen van een baan: een baan waarbij u in staat bent uw eigen initiatief te gebruiken. Ook op deze vraag konden de respondenten antwoord geven met 1 = niet belangrijk tot 5 = erg belangrijk.

*Leeftijd.* Om de variabele leeftijd te meten is er gebruik gemaakt van drie leeftijdscategorieën. Hierdoor zijn de respondenten naar leeftijd onderverdeeld in de categorieën jong, middel oud en oud, en is er gebruik gemaakt van drie dummy variabelen. Dat betekent dat als een persoon wel in een bepaalde leeftijdscategorie valt, zij de score 1 krijgt, en zo niet krijgt de respondent de score 0. In de leeftijdscategorie jong (18 t/m 30 jaar) bevindt zich 16 % procent van het totaal aantal respondenten. Voor de leeftijdscategorie middel oud (31 t/m 45 jaar) is dit percentage 38 procent (zie tabel 1). Het hoogste aantal respondenten bevindt zich in de laatste leeftijdscategorie oud (46 t/m 64 jaar), met een percentage van 46 procent (zie tabel 1).

*Persoonlijke controle over werkomgeving.* Om het arbeidskenmerk persoonlijke controle over de werkomgeving te kunnen meten is er gebruikt gemaakt van de volgende vraag: Wat is de mate van invloed op het kiezen/veranderen van het werktempo, waarbij de antwoorden kunnen variëren van 1 = ik heb geen invloed op het werktempo, tot 10 = ik heb complete controle over het werktempo. Een hogere waarde op controle betekent dus dat de werknemer meer controle heeft over de werkomgeving.

*Supervisie over andere werknemers.* Om het arbeidskenmerk supervisie over andere werknemers te kunnen meten is er gebruikt gemaakt van de volgende vraag: Heeft u enige verantwoordelijkheid (gehad) om leiding te geven of toezicht te houden op het werk van



andere werknemers? De antwoordmogelijkheden bestaan uit: ja / nee. Deze variabele is gehercodeerd naar een dummyvariabele (ja=1, nee=0).

In deze analyse zijn twee sociaaldemografische kenmerken meegenomen om voor verschillen in arbeidsmotivatie te controleren. Omdat vrouwen vaker dan mannen deeltijdbanen hebben, is het mogelijk dat er verschillen bestaan in de arbeidsmotivatie van mannelijke en vrouwelijke werknemers. Vrouwen hebben vaker dan mannen deeltijd banen omdat zij zich meer dan mannen verantwoordelijk voelen voor de zorg voor het gezin en het huishouden (CBS, 2012). Ook het opleidingsniveau kan van invloed zijn op de arbeidsmotivatie. Door een laag opleidingsniveau worden de werkzaamheden beperkt. Hoger opgeleiden komen over het algemeen in functies terecht waarin hogere eisen worden gesteld aan hun kennis.

*Geslacht.* Om de variabele geslacht te meten is er gebruik gemaakt van een dummy variabele (man =1 en vrouw =0). Onze steekproef bestaat voor 43 % uit mannen en voor 57 % procent uit vrouwen (zie tabel 1).

*Opleidingsjaren.* Opleidingsjaren is continu gemeten aan de hand van het aantal jaren dat de respondent opleiding heeft genoten. Om rekening te houden met extreme waarden werden meer dan 20 jaar opleiding gehercodeerd naar het maximum van 20 jaar. Het gemiddeld aantal jaren opleiding die de respondenten in deze steekproef hebben genoten is 13 jaar (zie tabel 1).

### *Method*

Voor het toetsen van de hypothesen is er gebruikt gemaakt van lineaire regressie analyse (OLS). De afhankelijke variabelen in de analyse bestaan uit extrinsieke arbeidsmotivatie en intrinsieke arbeidsmotivatie. De analyses zijn apart uitgevoerd voor extrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 2) en intrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 3). Hoewel beide afhankelijke variabelen zijn gemeten met waarden van 1 t/m 5, worden deze variabelen hier als continu beschouwd. Hiervoor is gekozen omdat een toename op de waarde van de variabele arbeidsmotivatie betekent dat de arbeidsmotivatie van werknemers toeneemt. We kijken eerst naar het effect van leeftijd (zie model 1 in tabel 2 en 3). Vervolgens nemen we de arbeidskenmerken persoonlijke controle (zie model 2 in tabel 2 en 3) en supervisie (zie model 3 in tabel 2 en 3) mee in de analyses. Als laatste voegen we de interactieeffecten toe (zie model 4 en 5 in tabel 2 en 3). In alle modellen zijn geslacht en opleiding als controle variabelen toegevoegd.

Tabel 1

*Descriptieve resultaten van de afhankelijke, onafhankelijke en controlevariabelen (N=871)*

Variabelen	Gem.	SD	Min	Max
Extrinsiek Arbeidsmotivatie	3.49	.70	1	5
Intrinsieke Arbeidsmotivatie	4.01	.74	1	5
Leeftijd 18 t/m 30	.16		0	1
Leeftijd 31 t/m 45	.38		0	1
Leeftijd 46 t/m 64	.46		0	1
Persoonlijke Controle	6.58	3.05	1	10
Superviserende rol	.38		0	1
Opleiding	13.1	3.65	4	20
Geslacht (ref. = vrouw)	.43		0	1

### **Resultaten**

#### *Leeftijd*

Uit de analyse blijkt dat er een significant negatief verband ( $b = -.17$ ,  $p < 0.001$ ) bestaat tussen de leeftijdscategorie 31 t/m 45 jaar en extrinsieke motivatie (zie tabel 2 model 1). Dit betekent dat middel- oude werknemers minder extrinsiek gemotiveerd zijn dan de jongere werknemers (18 t/m 30). Verder blijkt dat de oudere werknemers tussen de 46 t/m 65 jaar nóg minder extrinsiek gemotiveerd zijn ( $b = -.25$ ,  $p < 0.001$ ) ten opzichte van de jongere werknemers. De data ondersteunen hiermee hypothese 1a, *oudere werknemers zijn minder extrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere werknemers*.

Ook tussen de leeftijdscategorie 31 t/m 45 jaar en intrinsieke arbeidsmotivatie, bestaat een significant negatief verband ( $b = -.12$ ,  $p < 0.05$ , zie tabel 3 model 1). Dit betekent dat middel- oude werknemers minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan hun jongere collega's (18 t/m 30). Daarnaast blijkt dat de oudere werknemers, tussen de 45 t/m 65 jaar nóg minder intrinsiek gemotiveerd zijn ( $b = -.17$ ,  $p < 0.01$ ) ten opzichte van de jongere werknemers. Dit is niet in overeenkomst met hypothese 1b, *oudere werknemers zijn meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere werknemers*, omdat blijkt dat ouderen ook minder intrinsiek gemotiveerd zijn dan jongere werknemers. De resultaten betekenen dat zowel de intrinsieke als de extrinsieke arbeidsmotivatie afnemen naarmate werknemers ouder worden, en dat de intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie onder de oudere werknemers het laagst is.

Tabel 2

Resultaten van de lineaire regressie analyses voor extrinsieke arbeidsmotivatie (N=851).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constante	3.764	.045	3.976	.093	3.900	.089	3.881	.132	3.952	.096
<i>Leeftijdsgroep (18 t/m 30 jaar = ref.)</i>										
31 t/m 45 jaar	-.17***	.054	-.17***	.056	-.25***	.056	-.14 n.s.	.132	-.24***	.071
46 t/m 65 jaar	-.25***	.053	-.26***	.056	-.41***	.055	-.28*	.127	-.36***	.070
Persoonlijke controle			-.06**	.006			-.04 n.s.	.016		
Supervisie					.063 n.s.	.040			-.07 n.s.	.097
<i>Interacties</i>										
31t/m45 *controle							-.02 n.s.	.019		
46t/m65 *controle							-.02 n.s.	.018		
31 t/65 *superv.									.18 n.s.	.115
46t/m65 *superv.									.13 n.s.	.113
Geslacht	.214***	.037	.234***	.038	.210***	.039	.236***	.038	.206***	.039
Opleidingsjaren	-.018**	.005	-.015**	.006	-.019**	.006	-.15**	.006	-.019**	.006
R square	.062		.074		.063		.063		.063	.066

Note:\*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05.

Tabel 3

Resultaten van de lineaire regressie analyses voor intrinsieke arbeidsmotivatie (N= 853).

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
Constante	3.532	.089	3.398	.096	3.532	.092	3.586	.136	3.561	.099
<i>Leeftijds- groep (18 t/m 30 jaar = ref)</i>										
31 t/m 45 jaar	-.12*	.056	-.17*	.058	-.11**	.057	-.41**	.136	-.15*	.073
46 t/m 65 jaar	-.17**	.055	-.17**	.058	-.16**	.057	-.38*	.131	-.19**	.072
Pers. controle			.03***	.006			.02 n.s.	.016		
Supervisie					.25***	.041			.18 n.s.	
<i>Interacties</i>										
31t/m45* controle							.05*	.019		
46t/m65* controle							.03 n.s.	.019		
31 t/m 65*superv.									.09 n.s.	.118
46 t/m65* superv.									.09 n.s.	.117
Geslacht	.165***	.039	.135**	.040	.114**	.040	.133**	.040	.112**	.040
Opleidings- jaren	.041***	.006	.037***	.006	.035***	.006	.036***	.006	.035***	.006
R square	.058		.073		.093		.074		.094	

Note: \*\*\*p<0.001; \*\*p<0.01; \*p<0.05.

### *Persoonlijke controle*

Het ervaren van persoonlijke controle op de werkomgeving heeft een significant verband met zowel de extrinsieke als de intrinsieke arbeidsmotivatie van werknemers. Tussen persoonlijke controle en extrinsieke arbeidsmotivatie bestaat een negatief significant verband ( $b = -.06$ ,  $p < 0.001$ , zie tabel 2 model 2). Dit houdt in dat hoe meer persoonlijke controle werknemers ervaren over hun werkomgeving, door middel van het zelf kunnen indelen en aansturen van de werkzaamheden en het werktempo, zij minder extrinsiek gemotiveerd zijn. Tussen persoonlijke controle en intrinsieke arbeidsmotivatie bestaat een positief significant verband van ( $b = .03$ ,  $p < 0.001$ , zie tabel 3 model 2). Naarmate werknemers meer persoonlijke controle ervaren over hun werkomgeving zijn zij juist meer intrinsiek gemotiveerd.

De resultaten zijn deels in overeenkomst met hypothese 2a, *de arbeidsmotivatie neemt toe naarmate men meer persoonlijke controle over de werkomgeving ervaart*. De data laten zien dat alleen de intrinsieke arbeidsmotivatie toeneemt wanneer werknemers persoonlijke controle ervaren.

### *Supervisie*

Er bestaat geen significant verband tussen het hebben van een superviserende rol op het werk en extrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 2 model 3). Dit houdt in dat werknemers die een superviserende rol hebben op hun werkplek of toezicht hebben over andere werknemers, niet meer extrinsiek gemotiveerd zijn dan werknemers die dat niet hebben.

Daarnaast bestaat er wel een significant verband ( $b = .25$ ,  $p < 0.001$ ) tussen het hebben van een superviserende rol op het werk en intrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 3 model 3). Dit houdt in dat werknemers die een superviserende rol op hun werkplek hebben of toezicht hebben over andere werknemers, meer intrinsiek gemotiveerd zijn dan werknemers die dat niet hebben. De data ondersteunen hiermee deels hypothese 3a, *het hebben van supervisie leidt tot een hogere arbeidsmotivatie*. Alleen de intrinsieke arbeidsmotivatie neemt toe wanneer werknemers een superviserende rol bekleden.

### *Interactie-effect persoonlijke controle*

Het arbeidskenmerk persoonlijke controle is niet van invloed op het verband tussen leeftijd en extrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 2 model 4). Dit betekent dat de extrinsieke arbeidsmotivatie van zowel jongere als oudere werknemers niet varieert wanneer zij persoonlijke controle over hun werkomgeving ervaren.

Verder blijkt uit de data dat ook de intrinsieke motivatie van jongeren en oudere

werknemers niet varieert door het ervaren van persoonlijke controle over de werkomgeving. Het arbeidskenmerk persoonlijke controle is ook niet van invloed op het verband tussen leeftijd en intrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 3 model 4).

Deze resultaten zijn niet overeenkomstig met de geformuleerde hypothesen. Hypothese 2b, *ouderen zijn meer intrinsiek gemotiveerd dan jongeren, en dit verband wordt versterkt als zij persoonlijke controle ervaren* en hypothese 2c, *jongeren zijn meer extrinsiek gemotiveerd dan ouderen, en dit verband wordt versterkt als zij persoonlijke controle ervaren*, zijn beide niet ondersteund.

#### *Interactie-effect supervisie*

Het arbeidskenmerk het bekleden van een superviserende rol heeft geen invloed op het verband tussen leeftijd en extrinsieke arbeidsmotivatie (zie tabel 2 model 5). Het bekleden van een superviserende rol speelt geen belangrijke rol voor de extrinsieke arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers. Ook voor de intrinsieke arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers speelt het bekleden van een superviserende rol geen belangrijke rol. Het bekleden van een superviserende rol heeft geen invloed op het verband tussen leeftijd en intrinsieke arbeidsmotivatie niet significant (zie tabel 3 model 5).

De resultaten van de interactie effecten komen niet overeen met de bijbehorende geformuleerde hypothesen. Daarom verwerpen wij hypothese 3b, *jongeren zijn meer extrinsiek gemotiveerd dan ouderen en dit wordt sterker als zij een superviserende rol hebben*, en hypothese 3c, *ouderen zijn meer intrinsiek gemotiveerd dan jongeren en dit wordt sterker als zij een superviserende rol hebben*.

#### *Controle variabelen*

In alle modellen van tabel 2 en tabel 3 bestaan er positieve significante relaties tussen geslacht en intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. Omdat vrouwen in de analyse de referentiegroep zijn, betekent dit dat mannelijke werknemers een hogere algemene arbeidsmotivatie hebben dan de vrouwelijke werknemers. Een mogelijke verklaring kan de ongelijkwaardige arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen in Nederland zijn .76 % van de vrouwen werkt parttime en ongeveer hetzelfde percentage mannen werkt fulltime (De la Fuente, 2009). Vrouwen geven aan voor deeltijdbanen te kiezen omdat zij zich meer dan de mannen verantwoordelijk voelen voor de zorg voor het gezin en het huishouden (CBS, 2012). Dit kan mogelijk verklaren waarom de arbeidsmotivatie van vrouwen minder hoog is dan die van mannen.

Uit tabel 2 blijkt dat voor alle modellen er een negatief significant verband bestaat tussen opleidingsjaren en extrinsieke arbeidsmotivatie. Naarmate werknemers een hoger opleidingsniveau hebben, zijn zij minder extrinsiek gemotiveerd. Daarnaast kunnen we uit tabel 3 aflezen dat voor alle modellen er een positief significant verband bestaat tussen opleidingsniveau en intrinsieke motivatie. Werknemers hebben naarmate zij een hoger opleidingsniveau hebben, een hogere intrinsieke motivatie. Ook Wielers en Koster (2011) vonden in hun onderzoek over welvaart en arbeidsmotivatie dat opleidingsniveau een positief effect heeft op de intrinsieke arbeidsmotivatie. De toename van intrinsieke motivatie en de afname van extrinsieke motivatie naarmate het opleidingsniveau toeneemt, kan allereerst verklaard worden doordat werknemers met een hoger opleidingsniveau in functies terechtkomen waar hoge eisen worden gesteld aan hun kennis en vakbekwaamheid. Voor mensen met een lagere opleiding wordt op dit terrein minder verwacht (Uva, 1998). Daarnaast wordt er bij hoger opgeleiden tijdens de opleiding al meer een accent gelegd op intrinsieke werkaspecten zoals zelfontplooiing. Laag opgeleide werknemers hebben over het algemeen minder verwachtingen over het soort werk dat ze zullen uitvoeren maar wel hebben ze algemene maatstaven met betrekking tot de beloning die ze kunnen verwachten (Uva, 1998).

### *Conclusie & Discussie*

De vergrijzing van de Nederlandse samenleving is een trend die de volgende jaren zal blijven doorzetten. Het is daarom van belang om onderzoek te doen naar arbeidskenmerken die de arbeidsmotivatie van oudere werknemers kunnen verhogen, want positieve werkomstandigheden kunnen wederom de participatie bevorderen. Organisaties kunnen bijdragen aan het herstel van de economie en zij kunnen de krimp in de werkende beroepsbevolking een halt toe roepen als zij er in slagen om hun steeds ouder wordende personeel gemotiveerd te kunnen houden op de werkvloer. Het idee is dat zij door het aanbieden van de juiste arbeidskenmerken indirect invloed kunnen uitoefenen op de arbeidsmotivatie van werknemers. Ook voor sociaal beleid is onderzoek naar de arbeidsmotivatie van oudere werknemers van belang. Onderzoek kan oplossingen en handvatten aanbieden om de maatschappelijke en financiële problemen van de vergrijzing het hoofd te bieden.

De extrinsieke en intrinsieke arbeidsmotivatie van oudere werknemers heeft centraal gestaan in dit onderzoek. Met het ouder worden verwachtten wij een toename van de intrinsieke arbeidsmotivatie en een afname van de extrinsieke arbeidsmotivatie. Daarnaast

hadden wij de verwachting dat onafhankelijk van leeftijd de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol zorgen voor een toename van de algemene arbeidsmotivatie. Ook verwachtten wij een modererend effect van de arbeidskenmerken persoonlijke controle en het bekleden van een superviserende rol met het verband tussen leeftijd en arbeidsmotivatie.

Voor dit onderzoek zijn er meerdere theorieën gebruikt om hypothesen af te leiden. De mechanismes zoals verondersteld in de theorieën kunnen niet direct getest worden, wel zijn hypothesen afgeleid van theorieën en getoetst. De levenslooptheorie van Selectie, Optimalisatie en Compensatie (SOC) suggereert dat individuen gedurende hun leven activiteiten selecteren waar ze goed in zijn, en deze activiteiten optimaliseren. Vanuit deze theorie werd verwacht dat de energie gericht op indicaties voor extrinsieke motivatie, zoals promotie en materiële vooruitgang, zouden afnemen als mensen ouder worden (Baltes, 1999). Vanuit de Controle theorie kon eveneens een afname van de extrinsieke arbeidsmotivatie met het ouder worden verwacht worden. Deze verwachting (H1a) wordt door dit onderzoek ondersteund. De analyses tonen aan dat naarmate werknemers ouder worden hun extrinsieke arbeidsmotivatie afneemt.

De Controle theorie voorspelt naast de afname van de extrinsieke arbeidsmotivatie met het ouder worden ook een toename van de intrinsieke arbeidsmotivatie. Deze theorie stelt dat oudere werknemers steeds meer controle strategieën gebruiken die gericht zijn op interne prikkels en cognitieve processen. De theorie van Sociaal Emotionele Selectiviteit (SEC) en de Generativiteitstheorie veronderstellen beide ook een toename van de intrinsieke arbeidsmotivatie met het ouder worden. Deze verwachting (H1b) wordt door dit onderzoek niet ondersteund. De resultaten laten zien dat de intrinsieke arbeidsmotivatie afneemt naarmate werknemers ouder worden.

Een verklaring voor de afname van de intrinsieke arbeidsmotivatie kan zijn dat naarmate werknemers ouder worden, het leven buiten werk belangrijker wordt. Met het ouder worden is het mogelijk dat werknemers zich meer gaan richten op het maken van plannen na het pensioen, het oppakken van hobby's en dat zij meer tijd vrij maken voor hun familie en kleinkinderen. Een andere verklaring is dat ouderen meer dan jongeren aan vrijwilligerswerk doen. Meer dan 40 % van de 55-plussers in Nederland geeft aan actief te zijn als vrijwilliger (CBS, 2010). Het is mogelijk dat door het verrichten van vrijwilligerswerk de (intrinsieke) motivatie om betaalde arbeid te verrichten afneemt omdat de intrinsieke motivatie al wordt bevredigd door werkzaamheden behorende tot het vrijwilligerswerk.

In dit onderzoek verwachtten wij dat positieve arbeidskenmerken onafhankelijk van



leeftijd de algemene arbeidsmotivatie zouden laten toenemen. Het bekleden van een superviserende rol staat enerzijds voor kundigheid en competitief voordeel wat behoort tot extrinsieke arbeidsmotivatie. Anderzijds kan op basis van de Generativiteitstheorie verwacht worden dat ook de intrinsieke motivatie toeneemt door het bekleden van een superviserende rol. Deze verwachting (H2a) wordt in dit onderzoek niet ondersteund, omdat de resultaten alleen een toename van intrinsieke arbeidsmotivatie laten zien.

Baltes (1992) verwacht dat door het ervaren van persoonlijke controle over de werkomgeving, werknemers in staat zijn hun werkdoelen te realiseren, wat wederom bijdraagt aan een hogere algemene arbeidsmotivatie. Op basis hiervan verwachtten wij dat het ervaren van persoonlijke controle de (intrinsieke en extrinsieke) arbeidsmotivatie zou laten toenemen. Deze verwachting (H3a) wordt niet ondersteund door dit onderzoek. Wel zijn wij in staat een aanvulling te geven aan de verwachting van Baltes (1992) door de verwachting te specificeren. Dit onderzoek laat namelijk zien dat het ervaren van persoonlijke controle over de werkomgeving wél leidt tot een hogere intrinsieke arbeidsmotivatie maar niet tot een toename van extrinsieke arbeidsmotivatie.

Beide arbeidskenmerken dragen volgens dit onderzoek alleen bij aan een hogere intrinsieke arbeidsmotivatie. Een verklaring dat de arbeidsmotivatie van intrinsiek gemotiveerde werknemers wél toeneemt door de onderzochte arbeidskenmerken kan zijn dat deze gericht zijn op de inhoud van het werk waardoor zij meer voltooiing, verantwoordelijkheid en voldoening uit hun werk kunnen halen. De arbeidsmotivatie van voornamelijk extrinsiek gemotiveerde werknemers varieert dan niet of minder omdat de onderzochte arbeidskenmerken meer gericht zijn op de inhoud van het werk in plaats van de (extrinsieke) beloning die er tegen over staat.

Vanuit de bovengenoemde theorieën hebben wij ook verwachtingen opgesteld over interactieeffecten van de arbeidskenmerken met het verband tussen leeftijd en arbeidsmotivatie. Door het ervaren van persoonlijke controle zijn werknemers beter in staat hun (extrinsieke of intrinsieke) arbeidsbehoeften te realiseren. En door het realiseren van arbeidsbehoeften neemt de arbeidsmotivatie toe. Op basis hiervan hebben wij de verwachtingen geformuleerd dat de intrinsieke motivatie van ouderen en de extrinsieke motivatie van jongeren zou toenemen wanneer zij persoonlijke controle ervaren over hun werkomgeving. Deze verwachtingen (H2b en H2c) werden niet ondersteund door dit onderzoek. De extrinsieke arbeidsmotivatie van jongere werknemers is niet sterker als zij persoonlijke controle ervaren. Ook de intrinsieke arbeidsmotivatie van oudere werknemers varieert niet als zij meer persoonlijke controle op de werkvloer hebben.

Ook het verwachte interacterende effect van het arbeidskenmerk het bekleden van een superviserende rol wordt niet ondersteund door dit onderzoek. Verwacht kon worden dat oudere werknemers wanneer zij een superviserende rol bekleden een nog sterkere intrinsieke motivatie kennen omdat zij op deze manier hun kennis kunnen doorgeven aan jongere generaties. Voor jongere werknemers verwachtten wij dat wanneer zij een superviserende rol bekleden hun extrinsieke arbeidsmotivatie extra sterk zou toenemen omdat zij hierdoor een hogere status verkrijgen dan andere werknemers. Beide verwachtingen (H3b en H3c) worden niet ondersteund omdat de arbeidsmotivatie van jongere en oudere werknemers niet varieert door het arbeidskenmerk het bekleden van een superviserende rol. Het is mogelijk dat er vanuit de theorie wel aanleiding is voor de verwachte interacties maar dat deze in werkelijkheid niet bestaan.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kunnen wij een aantal uitspraken doen naar organisaties en bedrijven. Organisaties en bedrijven waar het personeel laag intrinsiek gemotiveerd is, zouden de intrinsieke arbeidsmotivatie kunnen verhogen door bepaalde veranderingen op de werkvloer in te voeren. Een goed voorbeeld, waarbij persoonlijke controle van werknemers centraal staat, is het Nieuwe Werken. Het Nieuwe Werken is een concept van organisatieverandering dat zich richt op het uitvoeren van werkzaamheden onafhankelijk van tijd en plaats (Baane, 2010). Hierbij bepaalt het personeel zelf waar (thuis of op kantoor), wanneer en met wie zij werken. Organisaties hoeven zich niet het hele Nieuwe Werken concept eigen te maken, maar aspecten zoals het personeel meer controle geven over het werktempo, zouden volgens dit onderzoek al kunnen bijdragen aan een hogere intrinsieke arbeidsmotivatie.

Daarnaast duidt dit onderzoek aan dat organisaties die de intrinsieke arbeidsmotivatie van werknemers wensen te verhogen, dit kunnen realiseren door het creëren van meer superviserende functies op de werkvloer. Door functies te creëren waarbij werknemers hun kennis en vaardigheden kunnen overbrengen op andere werknemers, wordt de intrinsieke arbeidsmotivatie van degene die de superviserende rol bekleedt, verhoogd. Er kan hierbij gedacht worden aan onder andere het aanbieden van (meer) stageplekken binnen de organisatie. De stagiair(e)s worden begeleidt door werknemers, zij dienen als gids en dragen hun kennis en vaardigheden over aan de stagiair(e). Ook kan er gewerkt worden binnen leeftijdsgemengde teams waardoor het overdragen van kennis op andere werknemers bevorderd wordt. Door de interactie die plaatsvindt met supervisanten is het mogelijk dat werknemers meer voldoening en tevredenheid in hun werk ervaren en dat daardoor de intrinsieke arbeidsmotivatie toeneemt.

Graag hadden wij meer arbeidskenmerken kunnen aandragen aan organisaties die de arbeidsmotivatie van de ouder wordende werknemers laat toenemen. Het is daarom zeer wenselijk om in vervolgonderzoek andere arbeidskenmerken te onderzoeken waarvan wordt verwacht dat zij mogelijk van invloed zijn op deze relatie. Data waarin meerdere arbeidskenmerken zijn opgenomen zijn hierbij van groot belang. Een beperking van dit onderzoek is dat wij data gebruikt hebben die evenredig weinig arbeidskenmerken omvatte. Ook is het voor vervolgonderzoek belangrijk om zich te richten op een eenduidige verklaring voor de gevonden relaties tussen leeftijd en intrinsieke en extrinsieke arbeidsmotivatie. In de literatuur bestaan er meerdere theorieën die door middel van een ander mechanisme op dezelfde verwachtingen aansturen. Er is behoefte aan een eenduidige verklaring. Een andere beperking is dat voor het meten van intrinsieke motivatie slechts één indicator is gebruikt, wellicht zou er een ander en completer beeld geschetst kunnen worden wanneer intrinsieke motivatie wordt gemeten met meerdere items. Ook beide arbeidskenmerken zijn met één item gemeten, in vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn om over data te beschikken die uitgebreidere informatie biedt wat betreft arbeidsomstandigheden en motivatie.

Het is voor beleidsmakers en organisaties van belang om kennis te krijgen over omstandigheden die de steeds ouder wordende beroepsbevolking motiveren en aan het werk houdt. En hoewel dit onderzoek geen verwachtingen ondersteunt over de interacterende invloed van de onderzochte arbeidskenmerken op de relatie tussen leeftijd en arbeidsmotivatie, benadrukt het door de afname van de algemene arbeidsmotivatie juist nog meer het belang van onderzoek hiernaar. Kortom: door de vastgestelde afname van arbeidsmotivatie van oudere werknemers en de vele arbeidskenmerken die nog onderzocht kunnen worden, is het laatste woord hier nog niet over gesproken.

## *Literatuur*

- Achterberg, J., & Verhoof, E. (2010). Wajongers aan het werk: welke factoren kunnen van belang zijn voor arbeidsparticipatie van jonggehandicapten? *Tijdschrift voor bedrijfs- en verzekeringsgeneeskunde*, 2, 52-58.
- Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het Nieuwe Werken ontrafeld; over bricks, bytes en behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Baltes, P.B., Smith, J., & Staudinger, U.M. (1992). Wisdom and successful aging. In Sonderegger (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (p.123–167). Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471–507.
- Boerlijst, J. G., Munnichs, J. M. A., & van der Heijden, M. I. J. M. (1998). The “older worker” in the organization. In P. J. D.Drenth, H. Thierry, & C. J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (p.183–213). East Sussex, UK: Psychology Press.
- Boomsma, S. (2001). *De waarde van een tevreden medewerker: meten en verbeteren van personeelstevredenheid*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Bruin, D.M. (2000). *Werkbeleving van verzorgenden*. Utrecht/ Rotterdam: Prismant/iBMG.
- Carstensen, L.L. (1995). Evidence for a life-span theory of socio-emotional selectivity. *Current Directions in Psychological Science*, 4, 151 -156.
- Centraal Bureau voor de Statistiek en Regionaal Planbureau. (2010). *Regionale bevolkings- en allochtonenprognose 2005-2025*, Rotterdam: Drukkerij de Maasstad.
- Centraal Bureau voor de Statistiek en Regionaal Planbureau. (2012). Meer vrouwen aan het werk: vooral in deeltijd. *Webmagazine*. Verkregen op 11 augustus, 2013 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3580-wm.htm>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek en Regionaal Planbureau. (2010). Meeste ouderen nog sociaal en maatschappelijk actief. *Webmagazine*. Verkregen op 19 augustus, 2013 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2010/2010-3085-wm.htm>.
- Davies, D. R., Matthews, G., & Wong, C. S. K. (1991). Ageing and work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 149-211.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- De La Fuente, A. (2009). Fewer People outside the labour force in 2009: Increased female participation in the labour market. *EuroStat Statistics in focus*, 57, 2010.
- Elchardus, M. (2011). *Oorzaken en motieven van de vroegtijdige uittrede van leraars*. Antwerpen:

Universiteit Antwerpen.

- Erikson, E.H. (1964). *Insight and Responsibility*. New York: Norton.
- Fleeson, W., & Heckhausen, J. (1997). More or less 'me' in past, present, and future: Perceived lifetime personality. *Psychology and Aging*, 12, 125-136.
- Fried, Y. (1987). The validity of the Job Characteristic Model, *Personnel Psychology*, 1987,40.
- Ganster, D.C. (1988). Improving measures of worker control in job stress research. In J.J. Hurrell, & C.L. Cooper (Eds). *Occupational stress: Issues and development research* (p. 88-99). London.
- Heckhausen, J., & Schulz, R. (1995). A life-span theory of control. *Psychological Review*, 4, 284-304.
- Jimmieson, N. L., & Terry, D. J. (1998). An experimental study of the effects of work stress, work control, and task information on adjustment. *Applied Psychology an International Review psychologie Appliquee-revue Internationale*, 3, 343-369.
- Liefbroer, A. C., & Dykstra, P. A. (2000). *Levenslopen in verandering: Een studie naar ontwikkelingen in de levenslopen van Nederlanders geboren tussen 1900 en 1970*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.
- Kooij, D., Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older Workers Motivation to Continue to Work: Five Meanings of Age. *Journal of Managerial Psychology*, 4, 369-394.
- Marcoen, A., & Grommen, R., & van Ranst, N. (2006). *Als de schaduwen langer worden: psychologische perspectieven op ouder worden*. Leuven: LannooCampus.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 11-17.
- Moor, W. de. (1998). *Arbeidsmotivatie als management-instrument*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- OECD (2005). *Ageing and Employment Policies Netherlands*. OECD.
- Piccolo, R. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviours: The mediating role of core job characteristics. *The Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Regouin, W. (2007). *Supervisie: gids voor supervisanten*. Assen: Van Gorcum.
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2009). *De arbeidsmarkt naar beroep en opleiding tot 2014*. Maastricht: University Maastricht.
- Sargent, L. D., & Terry, D. J. (1998). The effects of work control and job demands on employee adjustment and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 219-236.
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational

- and individual issues. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 248–268.
- Universiteit van Amsterdam. (1998). *Uit de zevende. Vijftig jaar politiek en sociaal culturele wetenschappen aan de Universiteit van Amsterdam*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: De mythe van intrinsieke motivatie*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie: een consequentie van behoeftestructuur en kenmerken van werk en werksituatie*. Leiden: Rijksuniversiteit.
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33–38.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 1–36.
- Wielers, R., & Koster, F. (2011). Welvaart en arbeidsmotivatie: een internationale vergelijking. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27, 9-24.