

DE HOUDBAARHEIDSDATUM VAN AMBITIE:
ARBEIDSMOTIVATIE ONDER AMBTENAREN MET DE
LEEFTIJD 52 JAAR EN OUDER



Souhaila Feddachen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Masterthesis, Bestuurskunde
Master Arbeid Organisatie management
Begeleider: dr. Vincent Homburg
Tweede lezer: dr. Laura den Dulk

Dankwoord

Na een lange, intensieve en leerzame periode, presenteer ik u met trots mijn masterthesis ter afsluiting van de master Bestuurskunde, richting Arbeid Organisatie Management. Met dit voorwoord wil ik een aantal personen bedanken. Zonder hun hulp zou het me niet zijn gelukt. Ik wil allereerst mijn begeleider dr. Vincent Homburg bedanken voor de steun en begeleiding. U heeft mij tijdens dit proces voorzien van antwoorden, daar waar ik er niet uit kwam. Toen er een aantal hindernissen op mijn pad kwamen, heeft u mij een push gegeven om door te gaan. Ik ben zeer tevreden en dankbaar voor de begeleiding die ik heb ontvangen. Ook wil ik de tweede lezer dr. Laura den Dulk bedanken voor haar feedback en de beoordeling van mijn thesis. Verder wil ik mijn familie en vrienden bedanken die mij altijd zijn blijven steunen en hebben aangemoedigd. Ten slotte wil ik Lara Ummels (gemeente Leiden) en Kathleen Wong (Servicepunt 71) bedanken voor de fijne samenwerking en voor de gelegenheid die ik heb gekregen om mijn data te verzamelen.



Abstract

Met dit onderzoek wordt getracht om arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd 52 jaar en ouder te meten en verklaren, door bestaande hypothesen uit de literatuur te confronteren met data uit de survey, te houden onder oudere medewerkers binnen de gemeente Leiden. De vraag die centraal staat in dit onderzoek is: ***'hoe kan arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd van 52 jaar en ouder worden verklaard?'***. Wanneer de motiverende factoren gespecificeerd worden voor de doelgroep ouderen en ambtenaren, komt uit de literatuur naar voren dat voor ambtenaren een Public Service Motivation geldt (Buelens en Van den Broeck, 2007, Steijn, 2008, Wright, 2001). Uit de literatuur is gebleken dat interessant en betekenisvol/ belangrijk werk van invloed is op de werkmotivatie onder oudere ambtenaren. Deze twee kenmerken van het werk zelf zijn onderdeel van de public service motivation onder ambtenaren. Public service motivation bevat elementen zoals de mogelijkheid om een impact hebben op de publieke zaak, het hebben van toewijding aan het dienen van het algemeen belang, en een belang in het bereiken van sociale rechtvaardigheid (Buelens en Van den Broeck, 2007). Verantwoordelijkheid en de mate van invloed die een werknemer heeft, liggen volgens Deci en Gagne (2005) ten grondslag aan de intrinsieke motivatie. Mensen hebben het nodig om zich bevoegd en autonoom te voelen om hun intrinsieke motivatie te behouden (Deci en Gagne. 2005). Ouderen zouden volgens de literatuur meer belang hechten aan onafhankelijkheid en autonomie (Busch et al, 2010) en dit zou een grotere invloed hebben op de arbeidsmotivatie. Volgens de literatuur naar de motivatie onder ambtenaren kan een soortgelijk verband gevonden worden. Ook ambtenaren zouden meer waarden toekennen aan het hebben van autonomie op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007). Ouderen hechten naast autonomie ook een sterk belang aan samenwerking met anderen op werk (Busch et al, 2010). Positieve sociale contacten en social support zijn belangrijke eigenschap voor oudere werknemers in organisaties (Busch et al, 2010). Ook komt naar voren dat oudere werknemers het belangrijk vinden om voldoening aan het gebruik van hun vaardigheden te krijgen en om te genieten van de kansen om creatief te zijn (Busch et al, 2010). Zelfactualisatie is specifiek voor ouderen een motivator, hoe meer men hun persoonlijke vaardigheden kan inzetten en kan ontwikkelen des te meer men gemotiveerd zal zijn. Naar mate een werknemer ouder wordt, hoe meer de perceptie van de eigen prestaties belangrijker wordt. Erkenning en waardering zijn centraal motiverende factoren voor het werken op een oudere leeftijd, hierbij gaat het om immateriële erkenning (Busch et al, 2010). Dit geldt ook voor ambtenaren, zij zijn meer gemotiveerd door het krijgen van erkenning op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007). Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat enkel voor PSM, zelfactualisatie en social support genoeg bewijs is om vast te stellen dat zij een verband hebben met arbeidsmotivatie. Voor autonomie, sociale relaties en erkenning is geen bewijs gevonden voor een verband met arbeidsmotivatie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	7
1.1 Achtergrond onderzoek	7
1.1.2 Personeel gemeente Leiden	8
1.2 Probleemstelling	10
1.2.1 Doelstelling	10
1.2.2 Vraagstelling.....	10
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie.....	11
1.3.3 Organisatorische relevantie	11
1.4 Leeswijzer.....	12
2. Arbeidsmotivatie en oudere ambtenaren	13
2.1 Oudere werknemers	13
2.2 Arbeidsmotivatie.....	14
2.3 Determinanten Arbeidsmotivatie	15
2.3.1 Maslow's "Theory of Human Motivation.....	15
2.3.2 Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation	15
2.4 Determinanten van arbeidsmotivatie en onder oudere werknemers in de publieke sector	18
2.4.1 Arbeidsmotivatie in de publieke sector	18
2.4.2 Determinanten van arbeidsmotivatie onder oudere werknemers	20
2.5. Relaties met arbeidsmotivatie en hypothesen.....	22
2.5.1 Public service motivaton.....	22
2.5.2 Autonomie	23
2.5.3 Social support en sociale relaties.....	23
2.5.4 Zelfactualisatie	25
2.6 Conceptueel model	28
2.6.1 Verschil met algemene modellen?	29
3. Methoden en technieken.....	34
3.1. Deductief onderzoek.....	34
3.2 Kwantitatief onderzoek.....	34
3.2.1 Verzameling van data.....	34
3.2.2 Methoden om data te analyseren	35
3.3 Operationalisatieschema	36

3.4 Instrumenten	39
4. Toetsing van hypothesen	46
4.1 Samenstelling van het databestand.....	46
4.2 Analyse	48
4.2.1 Arbeidsmotivatie.....	48
4.2.2 Multiple regressie	48
4.3. Stap 1: Controleren van de aannames.....	50
4.4. Stap 2: Evaluatie van het hele model.....	53
4.5. Stap 3: Evalueren van elke afhankelijke variabele.....	54
5. Conclusie	59
6. Reflectie	63
6.1 Theoretische significantie	63
6.2 Praktische significantie	64
6.3 Implicaties en vervolgonderzoek	66
Figuren en tabellenlijst	69
Literatuurlijst.....	70
Bijlage 1: Logboek	77
Bijlage 1.1 transformaties van de data	77
Bijlage 1.2: Verwijderde scores.....	78
Bijlage 2: Exploring the data	80
Bijlage 2.1: Exploring arbeidsmotivatie	80
Bijlage 2.2: Exploring PSM.....	84
Bijlage 3.3: Exploring sociale relaties	88
Bijlage 2.4: Exploring social support	92
Bijlage 2.5: Exploring autonomie	96
Bijlage 2.6: Exploring zelfactualisatie.....	100
Bijlage 2.7: Exploring erkenning.....	104
Bijlage 2.8: Exploring leeftijd	108
Bijlage 2.9: Exploring hoogst afgeronde opleiding	112
Bijlage 3: Multiple regressie	112



1. Inleiding

1.1 Achtergrond onderzoek

Arbeidskrachten zijn over de hele wereld steeds meer aan het vergrijzen. Het aandeel van werknemers met de leeftijd 50 jaar en ouder zal naar verwachting snel groeien in de toekomst. In 2005 behoorde 17% tot deze groep, de verwachting is dat deze in 2050 toe zal nemen tot 27% (United Nations, 2007). Dit is toe te schrijven aan een hogere levensverwachting in combinatie met dalende geboortecijfers en een daling van medewerkers die met vervroegd pensioen gaan (Grant & Wade-Benzoni, 2009). Volgens het CBS is de gemiddelde leeftijd op de werkvloer in 2012 gestegen van 41,2 naar 41,4 jaar. Bij ambtenaren is de vergrijzing het sterkst. Dit is niet alleen het gevolg van de veroudering van de gehele bevolking ook de toegenomen arbeidsparticipatie van ouderen draagt hieraan bij. Zo werkte in 1990 slechts 35 procent van de 50- tot 65-jarigen. In 2012 was dat 62 procent. Ambtenaren zijn met 43,7 jaar het oudst. De stijging van de gemiddelde leeftijd binnen het openbaar bestuur en overheidsdiensten bedraagt maar liefst 8 jaar in de periode 1990-2012 (Blankena, 2013). Een van de meest dringende uitdagingen voor human resource managers zal zijn om effectieve strategieën te vinden voor het stimuleren van oudere werknemers om betrokken en actieve leden van de beroepsbevolking te blijven (Barnes-Farrell & Matthews, 2007). In de praktijk zijn er nog altijd negatieve stereotyperingen met betrekking tot het werkvermogen van oudere werknemers, men ziet ouderen vaak als onbekwaam, niet vaardig genoeg en inefficiënt (Busch et al, 2010). Tot voor kort waren veel organisaties niet echt terughoudend als het aankwam op het wegdoen van oudere werknemers, omdat zij gezien werden als bron van problemen als het aankomt op productiviteit, flexibiliteit, innovatie en gezondheid (Schabracq, en Schalk, 2006). Het besef is gaan groeien dat deze groep een zeer belangrijke arbeidskapitaal bezit indien zij op een juiste manier worden ingezet. Om organisatorisch beleid op te kunnen stellen en HR praktijken te ontwikkelen die voldoen aan de behoeften van dit segment van de beroepsbevolking, moet men een duidelijk inzicht hebben in de motieven van oudere werknemers. Uit onderzoek is gebleken dat motieven met de jaren veranderen (Busch et al, 2010, Rhodes, 1983). De sterkte van zekerheid en verbondenheids- motieven neigen toe te nemen met de leeftijd en het belang van extrinsieke werkkenmerken, zoals een goed salaris, neemt af met leeftijd (Rhodes, 1983). Door verschuivingen in motieven met leeftijd is het van belang om het beleid aan te passen voor verschillende leeftijdsgroepen. Er moet een leeftijdsbewust personeelsbeleid opgesteld worden, waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften van oudere werknemers. Daarom is het van belang om te achterhalen wat precies de motieven zijn voor verschillende leeftijdsgroepen, om daarop het beleid aan te kunnen passen. In de literatuur is veel geschreven over arbeidsmotivatie (Steijn, 2006), echter is er minder literatuur beschikbaar als het aankomt op de arbeidsmotivatie onder oudere werknemers (Kooij, 2010). Daarom is dit onderzoek erop toegespitst om de motieven onder oudere

werknemers te achterhalen binnen de publieke sector, aangezien zij het meest te kampen hebben met vergrijzing. Het onderzoek zal plaats vinden onder de medewerkers binnen de gemeente Leiden.

1.1.2 Personeel gemeente Leiden

Om een beter beeld te krijgen van de samenstelling van het personeel werkzaam binnen de gemeente Leiden en de vergrijzing waar de gemeente mee te maken heeft, wordt nu een aantal statistieken besproken.

Het aantal medewerkers werkzaam binnen de gemeente Leiden was eind 2013 1.359, hiervan waren 715 mannen en 644 vrouwen. Begin 2013 telde de gemeente 1409 medewerkers; dit betekent een afname van 50 medewerkers. In de onderstaande tabel wordt een aantal kenmerken van de medewerkers binnen gemeente Leiden eind 2013 weergegeven (BOA Feitenblad, 2014).

Tabel 1: Kenmerken medewerkers gemeente Leiden eind 2013

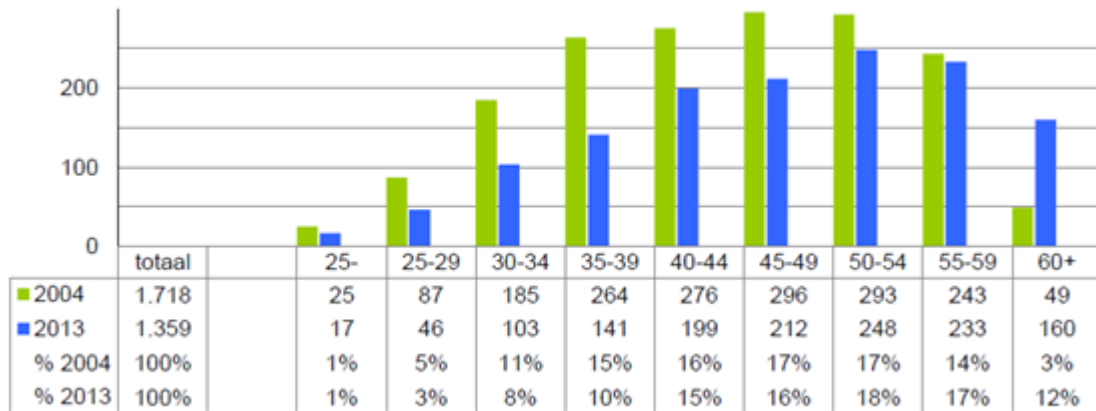
kenmerk	totaal	mannen	vrouwen
Personen	1.359	715	644
jonger dan 40	307	144	163
40 t/m 54	659	336	323
55+	393	235	158
% 55+	29%	33%	25%
gemiddelde leeftijd	47,5	48,5	46,5
Voltijd	709	551	158
deeltijd (< 36 uur per week)	650	164	486
% deeltijders	48%	23%	75%
FTE's	1.197,4	678,8	518,6
gemiddeld dienstverband	31,7	34,2	29,0

Bron: BOA Feitenblad, 2014

De afgelopen jaren heeft de gemeente te maken gehad met een aanzienlijke vergrijzing van het personeelsbestand. Eind 2004 was de gemiddelde leeftijd nog 44.4 jaar en was bijna de helft van het personeel jonger dan 45 jaar. De gemiddelde leeftijd is gestegen naar 47.5 jaar eind 2013 en slechts 37 procent was jonger dan 45 jaar. 29 procent was eind 2013 55-plusser; dit betekent dat bijna drie op de tien medewerkers 55 jaar of ouder zijn (BOA Feitenblad, 2014).

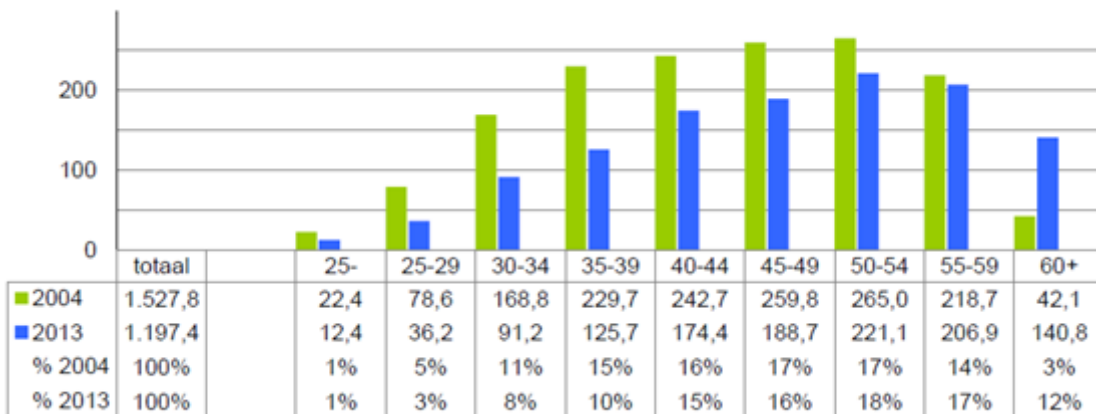
De volgende grafieken tonen per leeftijdsgroep van vijf jaar het aantal medewerkers aan en grafiek 2b laat het aantal Fte's zien dat elke leeftijdsgroep heeft. Uit de grafieken kan geconcludeerd worden dat de leeftijdsopbouw en het aantal Fte's niet veel verschilt per leeftijdsgroep. De grafieken geven wel een duidelijk beeld van de toegenomen vergrijzing. Het aantal 60-plussers is meer dan verdrievoudigd (BOA Feitenblad, 2014).

Figuur I: Gemeentepersoneel Leiden, leeftijdsopbouw ultimo 2014 en 2013 - Personen



Bron: BOA Feitenblad, 2014

Figuur II: Gemeentepersoneel Leiden, leeftijdsopbouw ultimo 2014 en 2013 - FTE



Bron: BOA Feitenblad, 2014

Volgens de statistieken van het CBS ligt de gemiddelde leeftijd bij ambtenaren het hoogst, in 2010 lag deze leeftijd op 43 jaar, de gemiddelde leeftijd binnen de gemeente Leiden was in 2010 46,9 jaar (BOA Feitenblad, 2014).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Met dit onderzoek wordt getracht om arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd 52 jaar en ouder te meten en verklaren, door bestaande hypothesen uit de literatuur te confronteren met data uit de survey, te houden onder oudere medewerkers (52 jaar en ouder) binnen de gemeente Leiden. In hoofdstuk 2.1 “Oudere werknemers” wordt toegelicht waarom voor de grens 52 jaar is gekozen.

1.2.2 Vraagstelling

De doelstelling mondt uit in een hoofdvraag en deelvragen die centraal staan in het onderzoek. De hoofdvraag luidt:

Hoe kan arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd 52 jaar en ouder worden verklaard?

Deelvragen

- Deelvraag 1: Welke determinanten voor arbeidsmotivatie kunnen uit de literatuur worden afgeleid?
- Deelvraag 2: Welke determinanten voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen uit de literatuur worden afgeleid?
- Deelvraag 3: Welke hypothesen voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen worden opgesteld?
- Deelvraag 4: In welke mate worden de hypothesen ondersteund na confrontatie van de hypothesen met gegevens uit de survey onder oudere werknemers binnen de publieke sector?
- Deelvraag 5: Welke verklaringen voor de motivatie kunnen worden opgesteld en welke aanbevelingen voor HR- management in publieke organisaties kunnen worden geformuleerd?

1.3 Relevantie

Het doel van dit onderzoek is tweeledig, met dit onderzoek wordt beoogd om een bijdrage te leveren aan de wetenschap door nieuwe inzichten te bieden die van toegevoegde waarde zullen zijn voor de bestaande literatuur en om tot adviezen te komen voor de praktijk.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap, door verklaringen te bieden voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers binnen de publieke sector. Er is vandaag de dag veel literatuur beschikbaar over arbeidsmotivatie (Steijn, 2006). Echter is er een gebrek aan kennis als het aankomt op de motivatie van oudere werknemers. Er is een beperkt aantal onderzoeken die zich toespitsen op ouderen en wat hun motiveert. De onderzoeken die hier naar kijken zijn Kooij (2010), Rhodes (1983), Kooij et al (2008), Busch et al (2010), Clark et al (1996) en Lord (2004). Volgens Kooij (2010) is er heel weinig onderzoek verricht naar de motivatie van ouderen of ouder wordende werknemers om te werken. We weten dus niet of en hoe de arbeidsmotivatie verandert en ook hebben we daar nog geen verklaringen voor. Van de onderzoeken die zijn gedaan naar de motivatie om te werken onder ouderen zijn er geen onderzoeken die kijken naar ouderen die werkzaam zijn binnen de publieke sector. Dit onderzoek draagt bij aan het vergroten van die kennis, door inzicht te bieden in wat oudere werknemers binnen de publieke sector motiveert om te werken.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de samenleving, doordat met dit onderzoek beoogd wordt om een maatschappelijk probleem op te lossen in zowel Nederland als in de rest van de wereld. Over de gehele wereld heeft men te maken met een toenemende vergrijzing. In Nederland is de pensioensleeftijd geleidelijk verhoogd van 65 jaar naar 67 jaar, om dit gedeeltelijk te kunnen compenseren. Doordat oudere werknemers steeds meer 'gedwongen' worden om te werken, is het belangrijk om te weten wat hun motiveert. Dit is van belang om te weten, omdat het bij kan dragen aan de welgesteldheid van oudere werknemers. Door in te spelen op hun behoeften, waardoor zij gemotiveerd raken om te werken, zullen zij gelukkigere werknemers worden.

1.3.3 Organisatorische relevantie

Waarom hebben organisaties gemotiveerde medewerkers nodig? Het antwoord is: om te overleven. Gemotiveerde medewerkers zijn nodig in snel veranderende werkplekken. Gemotiveerde medewerkers zijn productiever en helpen organisaties te overleven. Om effectief te zijn, moeten managers begrijpen wat medewerkers motiveert binnen de context van de rollen die ze uitvoeren. Van alle functies die een manager vervult, is het motiveren van medewerkers misschien wel de meest complexe. Dit is deels te wijten aan het feit dat wat medewerkers motiveert met de tijd mogelijk veranderd (Lindner, 1989). Het is voor organisaties noodzakelijk om in te spelen op de toenemende groep ouderen binnen de publieke sector. Het management moet ervoor zorgen dat de doelgroep actief en gemotiveerd blijft. De doelgroep bezit ervaring en kennis, op het moment dat deze grote

groep ervoor kiest om te stoppen met werken, zou er een kennislek ontstaan. Wanneer de organisatie in staat is om deze groep werknemers te binden en boeien, zullen zij zich in willen zetten om hun kennis over te dragen. Het behouden van efficiënte en ervaren personeel in een organisatie is zeer cruciaal voor de algemene prestaties van een organisatie. Gemotiveerde medewerkers kunnen helpen om een organisatie competitief meer toegevoegde waarde te bieden en zorgen voor een winstgevende organisatie. (Danish en Usman, 2010) De resultaten van dit onderzoek zullen inzicht bieden in de motivatie van oudere ambtenaren. Dit biedt handvaten om deze groter wordende groep te kunnen motiveren om actief te blijven participeren. Op basis van de literatuur en een survey zal met dit onderzoek verklaring geboden worden voor de arbeidsmotivatie, als gevolg kunnen HRM instrumenten aangedragen worden die arbeidsmotivatie kunnen stimuleren.

1.4 Leeswijzer

In dit inleidende hoofdstuk is het onderzoek geïntroduceerd, de achtergrond en tevens ook de aanleiding tot het onderzoek is omschreven, gevolgd door de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek. In het volgende theoretische hoofdstuk worden alle concepten gedefinieerd en de determinanten van arbeidsmotivatie voor ambtenaren en voor ouderen beschreven. Vervolgens worden de relaties tussen de variabelen en arbeidsmotivatie omschreven, deze leiden tot de formulering van de hypotheses en het construeren van het conceptueel model. Ten slotte wordt in het theoretisch hoofdstuk aangekaart hoe het model verschilt van algemene modellen die arbeidsmotivatie verklaren. In het hoofdstuk methoden en technieken worden de keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot de methoden besproken en verantwoord. De operationalisatie van de centrale begrippen wordt weergegeven en het gebruikte instrument zal behandeld worden. In het hoofdstuk empirische analyse worden de resultaten geïnterpreteerd en geanalyseerd. Eerst zal de gemeten arbeidsmotivatie worden besproken, vervolgens zullen de aannames die gedaan worden over de data voor het uitvoeren van een multiple regressie worden besproken. Daarna volgen drie stappen van analyseren, het controleren of de data voldoet aan de aannames, het evalueren van het gehele model en ten slotte de evaluatie van de afzonderlijke variabelen. In het zesde en laatste hoofdstuk worden de conclusie en reflectie gepresenteerd.

2. Arbeidsmotivatie en oudere ambtenaren

In dit theoretisch hoofdstuk zijn de determinanten voor arbeidsmotivatie en alle concepten in dit onderzoek verder gespecificeerd en uitgewerkt, door gebruik te maken van bestaande literatuur. De verbanden die gelegd zijn worden geformuleerd in hypothesen. Deze worden in dit deel van de thesis beschreven en theoretisch verantwoord. De hypothesen zijn schematisch weergegeven in een conceptueel model, vervolgens wordt beschreven wat dit model anders maakt dan de algemene modellen die de arbeidsmotivatie verklaren.

2.1 Oudere werknemers

De term 'oudere werknemer' is vaak gebruikt om te verwijzen naar werknemers vanaf de leeftijd 40 jaar tot de leeftijdsgroep boven de 75, afhankelijk van het doel en de studierichting (Bourne, 1982; Warr, 2000). In studies met betrekking tot deelname aan de arbeidsmarkt, verwijst de term "oudere werknemers" meestal naar werknemers van 50 of 55 jaar en ouder. Deze drempel is gekozen omdat in veel landen binnen deze leeftijdscategorie een daling van de participatiegraad op de arbeidsmarkt plaats heeft gevonden (OECD, 2005). Anderzijds zijn er onderzoekers die onderzoek doen naar ouderen in organisaties en de drempel op 40 of 45 jaar stellen, waarbij "oud" wordt gezien als een verwijzing naar verouderde kennis, vaardigheden en attitudes (Muijnck en Zwinkels, 2002). Een aantal onderzoekers heeft gesuggereerd dat "chronologische leeftijd", de factor leeftijd in de werkomgeving niet goed genoeg kan operationaliseren (Kooij et al, 2008). Leeftijd of veroudering kan beter worden afgebeeld als een multidimensionaal proces dat niet gemakkelijk te vangen is binnen één definitie en verwijst naar vele veranderingen in biologische, psychologische en sociale of zelfs maatschappelijk functioneren in de tijd. (Lange et al, 2006, Polat et al, 2012, Kooij 2010) Hoewel andere belangrijke indicatoren van leeftijd nuttig kunnen zijn, hebben de meeste organisatorische studies van leeftijd gerelateerde invloeden op werkgedrag, chronologische leeftijd gebruikt (Kooij, 2010). Het gebruik van chronologische leeftijd vergemakkelijkt ook de vertaling van bevindingen aan de organisatorische omgeving, waar de chronologische leeftijd de belangrijkste indicator van vergrijzing op de werkvloer is. Daarom wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de chronologische leeftijd en de invloed op arbeidsmotivatie. De leeftijdscategorie die in dit onderzoek wordt aangehouden is de categorie van medewerkers met de leeftijd 52 jaar en ouder. Er is gekozen voor deze leeftijd, omdat vanuit de organisatie de vraag groot is naar de motivatie onder deze categorie medewerkers. De leeftijd 40 of 45 jaar die vaak gebruikt wordt in onderzoeken naar ouderen in organisaties, valt buiten de leeftijdscategorie waarin een daling van de participatiegraad op de arbeidsmarkt is geconstateerd. Daarom is gekozen om hier boven te zitten, om juist binnen de groep ouderen waar van verondersteld wordt dat ze minder gemotiveerd zijn te werken en dus minder participeren, na te kunnen gaan wat hen motiveert om wel te werken.

2.2 Arbeidsmotivatie

Studies naar arbeidsmotivatie zijn er genoeg. Dat is niet zo vreemd, omdat deze motivatie van invloed is op zaken als de arbeidssatisfactie, commitment, verloop, ziekteverzuim en de arbeidsprestatie (Steijn, 2006). Arbeidsmotivatie wordt doorgaans gedefinieerd als een interne kracht die goed is voor het niveau, de richting en de persistentie van inspanning op het werk (Revda Dinibutub, 2012). Pinder (1998) beschrijft de motivatie als:

“A set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual’s being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration”.

Arbeidsmotivatie van werknemers varieert tussen individuen. Individuen reageren verschillend op dezelfde motiverende stimulus in verschillende situaties. De individuele verschillen van de medewerkers hebben belangrijke implicaties voor de bestuurlijke praktijk. Motiverende theorieën zijn nuttig bij het bestuderen van het bereik van menselijke motieven om uit te leggen hoe de motieven van invloed zijn op het menselijk gedrag. Echter bieden de theorieën geen inzicht in wat een bepaalde persoon of groep motiveert. Daarom is er bij het zoeken naar specifieke werk “motivators” van een bepaalde persoon of groep van personen, geen andere manier dan uit te zoeken wat deze bepaalde persoon of groep werkelijk motiveert (Wright, 1989). Mensen worden gemotiveerd door een grote verscheidenheid aan behoeften die op hun beurt variëren in volgorde van belangrijkheid na verloop van tijd of in verschillende situaties. Het begrip van de menselijke behoeften is, volgens Wright (1989), slechts de eerste stap op weg naar het voorspellen en beïnvloeden van werkgedrag.

Motivatie is een begrip waar iedereen wel mee bezig is, of mee te maken heeft, echter is het definiëren van het begrip best ingewikkeld. “The ubiquity of the concept of motivation, in one guise or another, is nevertheless surprising when we consider that its meaning is often scandalously vague.” (Brown, 1961). Er bestaat geen eenduidige definitie van werkmotivatie vanwege de complexiteit van het concept. Sommige theoretici hebben gevonden dat het nuttiger is om zich te concentreren op de fysiologische aspecten, terwijl sommige de gedragsaspecten benadrukken en anderen de rationaliteit van de mens (Andersson et al, 2009, Wright, 2001). In dit onderzoek wordt de definitie van Pinder (1998) aangehouden waarbij arbeidsmotivatie gezien wordt als een energieke kracht die leidt tot werk gerelateerd gedrag. *“To be motivated means to be moved to do something”* (Deci en Ryan, 2000). Er wordt gekeken naar hoe gedreven een werknemer is om zijn taken uit te voeren. Bijna iedereen die werkt is als bijgevolg bezig met motivatie, geconfronteerd met de vraag hoeveel motivatie anderen of iemandzelf heeft voor een taak. Beoefenaars van alle soorten worden geconfronteerd met de eeuwige taak van het bevorderen van meer versus minder motivatie in mensen om hen heen (Deci en Ryan, 2000).

2.3 Determinanten Arbeidsmotivatie

In dit deel van dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag, namelijk: 'Welke determinanten voor arbeidsmotivatie kunnen uit de literatuur worden afgeleid?'. De vraag, wat motiveert medewerkers om te werken, heeft een praktische en theoretische agenda voor psychologen gesteld sinds het begin van de 20ste eeuw. Binnen het brede scala van reacties is één van de meest invloedrijke gericht op een analyse van de behoeften van mensen. Dit suggereert dat het gedrag van mensen in de eerste plaats wordt gedreven door de vraag naar nog onbevredigde behoeften te bevredigen en dat de motivatie om te werken dus zal toenemen in de mate dat het werk mogelijkheden voor behoeftebevrediging biedt (Haslam, Powell en Turner, 2000).

2.3.1 Maslow's "Theory of Human Motivation

Maslow ontwikkelde een theorie over de rang en de bevrediging van menselijke behoeften en hoe mensen deze behoeften nastreven. Hij veronderstelde, op basis van zijn observaties als een humanistische psycholoog, dat er een algemeen patroon van behoeften erkenning en voldoening bestaat die mensen in dezelfde volgorde volgen. Volgens zijn theorie is het zo dat een persoon de volgende hogere behoefte in de hiërarchie niet kan herkennen of nastreven tot haar of zijn momenteel erkende behoeften hoofdzakelijk of helemaal bevredigd zijn, dit is een concept genaamd prepotentie. Het wordt vaak afgebeeld als een piramide met de overlevingsbehoefte aan de brede onderkant en de zelfactualisatie behoefte aan de smalle top (Gawel, 1997, Haslam, Powell en Turner, 2000).

Maslow's "Theory of Human Motivation" (1954) stelt dat de menselijke motieven ontstaan in een sequentieel patroon volgens een hiërarchie van vijf niveaus van behoeften. Opgesomd in de volgorde van de laagste tot de hoogste, deze niveaus zijn als volgt:

- (1) Fysiologische - (behoeften zoals honger en dorst)
- (2) Veiligheid - (behoefte aan veiligheid, afwezigheid van dreiging)
- (3) Affiliatie - (noodzaak van nauwe affectieve relaties)
- (4) Prestatie en waardering (behoefte aan prestatie en zelfrespect)
- (5) Zelfactualisatie - (behoefte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten) (Hall en Nougaim, 1968).

2.3.2 Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation

Herzberg (1959) construeerde een tweedimensionaal paradigma van factoren die de houding van mensen ten op zichten van het werk beïnvloeden (Gawel, 1997). Deze theorie gaat verder in op Maslow's 'theorie of human motivation'. Volgens de theorie van Herzberg, hebben mensen twee belangrijke typen behoeften: "hygiëne behoeften", deze

worden beïnvloed door de fysieke en psychologische omstandigheden waaronder mensen werken en ten tweede de “motivator behoeften”, deze worden door Herzberg beschreven als zijnde vergelijkbaar met de hogere orde behoeften in Maslow’s theorie (Ferrari et al, 1998, Haslam, Powell en Turner, 2000). De Hygiëne factoren komen in grote lijn overeen met de lagere orde behoeften in Maslow’s theorie. Tijdens de interviews die Herzberg heeft gehouden met medewerkers, stelde hij twee reeksen vragen: “Denk aan een tijd waarin je je vooral goed voelde over je baan. Waarom had je dat gevoel? Denk aan een moment dat je je bijzonder slecht voelde over je baan. Waarom had je dat gevoel?” (Chandra et al. 2011). Motivators waren de bevredigende gebeurtenissen die beschreven werden in de interviews. Ze omvatten: prestatie, erkenning, werk zelf, verantwoordelijkheid, vooruitgang en groei. Wanneer medewerkers een verhaal herinnerden waar ze zich "uitzonderlijk slecht" voelden spraken ze vaak over de volgende factoren: het beleid en de bedrijfsadministratie, toezicht, de relatie met leidinggevende, arbeidsomstandigheden, salaris, relaties met collega’s, het persoonlijke leven, relaties met ondergeschikten, status, en beveiliging. Herzberg classificeerde deze tien evenementen als de hygiëne factoren en hij merkte dat ze met name betrekking hadden tot de externe werkcontext, terwijl de motivators vooral relatie hadden met de interne gemoedstoestanden (Peterson en Smerek, 2006). Hygiëne factoren worden gekenmerkt als extrinsieke componenten van werk design die bijdragen aan de werknemer ontevredenheid als ze niet worden voldaan. Motivatoren zijn een intrinsiek onderdeel van de functie zelf (Chamorro, Premuzic- Eracleous en Furnham, 2008).

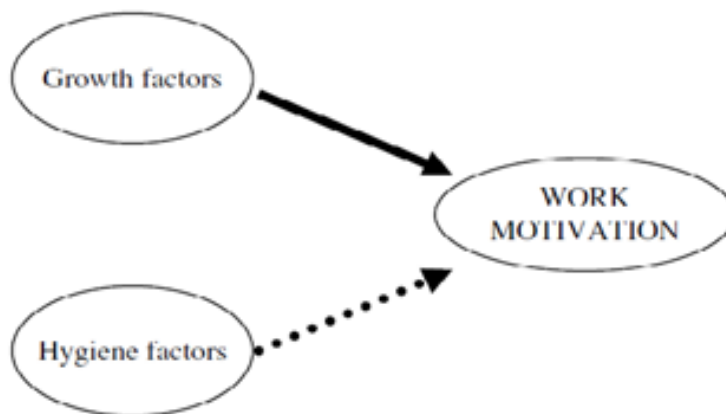
Hygiëne Factoren	Motivators
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Baanzekerheid ➤ Supervisor ➤ Werkuren ➤ Werkcondities ➤ Salaris ➤ Interpersoonlijke relaties ➤ Veiligheid ➤ Status ➤ Collega’s ➤ Voordelen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestatie ➤ Erkenning ➤ Interessant werk ➤ Betekenisvol/belangrijk werk ➤ Verantwoordelijkheid ➤ Vooruitgang ➤ Groei ➤ Invloed ➤ Gebruik van je vaardigheden "knowledge at work"

Tabel 2: Herzberg’s Two- Factor Theory

Herzberg besloot zijn dualiteit theorie, die in contrast was met het traditionele begrip van factoren die invloed hebben op medewerkers. Bijvoorbeeld, van oudsher werd gedacht dat je salaris, toezicht, of het bedrijfsbeleid kunt verbeteren en dat dit zou leiden tot een toename van de voldoening in het werk van een medewerker. Volgens Herzberg kon je werktevredenheid niet verbeteren door een van de 10 hygiëne factoren te verbeteren; je kunt werktevredenheid enkel verhogen door een van de zes motivators te verbeteren.

Intrinsieke factoren zijn al lang erkend als belangrijke determinanten van motivatie (Chamorro, Premuzic- Eracleous en Furnham, 2008). Het ontbreken van de motivators leidt niet tot ontevredenheid met het werk, maar alleen tot geen werktevredenheid. Wanneer een werknemer, bijvoorbeeld geen erkenning zou krijgen of resultaten zou boeken zal dit niet leiden tot ontevredenheid met het werk, maar ze zouden waarschijnlijk niet gemotiveerd zijn. Hoofdzakelijk werkten de zes motivators en tien hygiëne factoren in twee verschillende rijken in het beïnvloeden van werk attitudes. Het concept van Herzberg was een radicaal vertrek van het huidige denken en is samengevat in de verklaring van Herzberg als: *“The opposite of job satisfaction is not job dissatisfaction but, rather, no job satisfaction; and similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job dissatisfaction”* (Peterson en Smerek, 2006).

Fig III: Herzberg’s Two- Factor Theory of work motivation.



Bron: Andersson et al, 2009

Conclusie

Uit de literatuur zijn verschillende determinanten voor arbeidsmotivatie te herleiden. Uit de literatuur blijkt dat er een bepaalde volgorde is van behoeften die voldaan moeten zijn om arbeidsmotivatie te krijgen. Vervolgens is deze theorie verder uitgewerkt en blijkt dat er een aantal motivators zijn die leiden tot arbeidsmotivatie. Deze motivators zijn: prestatie, erkenning, werk zelf, verantwoordelijkheid, vooruitgang en groei.

2.4 Determinanten van arbeidsmotivatie en onder oudere werknemers in de publieke sector

In dit deel van het theoretisch kader wordt er specifiek gekeken naar determinanten van arbeidsmotivatie gespecificeerd op de doelgroep, oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector. Hiermee wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: Welke determinanten voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen uit de literatuur worden afgeleid? Eerst wordt arbeidsmotivatie in de publieke sector besproken, vervolgens worden de determinanten van arbeidsmotivatie voor ouderen werknemers besproken.

2.4.1 Arbeidsmotivatie in de publieke sector

Het is niet gelukt om een vergelijkbare belangstelling voor werkmotivatie onder werknemers in de publieke sector onder onderzoekers te bereiken. Dit gebrek aan aandacht voor werkmotivatie in de publieke sector is verrassend. Organisaties binnen de publieke sector staan onder constante druk om hun productiviteit te verhogen en hun kosten te verlagen. Werknemers in de publieke sector worden vaak gestereotypeerd als lui, egoïstisch, en misplaatst (Wright, 2001). Ook worden medewerkers in de publieke sector over het algemeen als meer ontevreden met hun banen gezien dan hun private sector tegenhangers (Davis en Wright, 2003). Een beter begrip van werkmotivatie is essentieel om alle inspanningen en de efficiency en effectiviteit van publieke organisaties te kunnen beschrijven, verdedigen of verbeteren (Wright, 2001).

Onderzoek naar de determinanten van arbeidsmotivatie in de publieke sector kan worden ingedeeld in twee grote stromen, een die zich richt op de kenmerken van werknemers en de ander die zich richt op de organisatorische omgeving. Twee basistypen van werknemerskenmerken die voorgesteld zijn als determinanten van werkmotivatie zijn: werknemersmotieven en werktevredenheid. Terwijl werknemersmotieven vertegenwoordigen wat werknemers willen of verwachten van hun baan, weerspiegelt werktevredenheid de reacties van de medewerkers op wat ze krijgen. Zo zijn er ook twee kenmerken van de omgeving voorgesteld die werkmotivatie beïnvloeden: kenmerken van de baan en de werkcontext. Kenmerken van de baan beschrijven aspecten van de functie of taak die een werknemer uitvoert, terwijl de werkcontext betrekking heeft op kenmerken van de organisatorische setting (bijvoorbeeld het beloningssystemen van de organisatie, de doelen, of de mate van formalisering) waarin de werknemer het werk uit moet voeren. (Wright, 2001). Aan deze onderscheiding van twee fundamentele krachten van invloeden op de werkmotivatie (de werknemers en de omgeving) wordt in de literatuur een belangrijk element toegevoegd. De sector keuzen van een werknemer zou een belangrijke rol spelen in de motivatie van een werknemer. Het uitgangspunt van deze literatuur is dat de

motiverende context in de ene sector op een bepaalde manier anders is dan die in de andere sector. In feite worden er twee fundamentele aannames gedaan inherent aan de aanpak van de publieke sector onderzoekers om werkmotivatie te bestuderen:

- De kenmerken van werknemers in de publieke sector of de werkomgeving zijn verschillend van de private sector.
- Deze verschillen hebben een betekenisvolle invloed op de werkmotivatie (Wright, 2001).

Wanneer externe prikkels zwak zijn of helemaal niet aanwezig, zijn er ambtenaren die zeer gemotiveerd lijken te zijn om een dienst aan de gemeenschap te bieden, dit wordt ook wel *public service motivation* (PSM) genoemd (Delfgouw en Dur, 2008). PSM is afkomstig vanuit de overtuiging dat er unieke motieven worden gevonden onder ambtenaren die verschillend zijn van die van de private sector tegenhangers. In het openbaar bestuur, is PSM gedefinieerd op verschillende maar compatibele manieren (Perry et al, 2010). Public service motivation (PSM) is door Perry en Wise gedefinieerd als een individu's predispositie om te reageren op de motieven die primair of uniek gegrond zijn in openbare instellingen. Rainey en Steinbauer hebben PSM breed gedefinieerd. Ze associëren het construct met altruïsme, door te verwijzen naar PSM als een "algemene, altruïstische motivatie om de belangen van een gemeenschap van mensen, een staat, een volk of de mensheid te dienen" (Perry et al, 2010). In het algemeen, kan de public service motivation worden gekenmerkt als meer een beroep op intrinsieke beloningen dan extrinsieke beloningen (Crewson 1997, Houston, 2000, Steijn, 2008). Intrinsieke beloningen zijn afgeleid van de tevredenheid die een individu ontvangt door het uitvoeren van een taak. Voorbeelden hiervan zijn een gevoel van voldoening en een gevoel van eigenwaarde. Voorbeelden van extrinsieke beloningen zijn een loonsverhoging, een promotie, werkzekerheid, en status en prestige (Houston, 2000). Deze komen overeen met de 'hygiëne behoeftes' die Herzberg onderscheidt in zijn twee-factor theorie (zie tabel 1). Steijn (2008) heeft PSM gerelateerd aan de meer algemene literatuur over werkmotivatie, door PSM te bekijken als een specifieke vorm van 'intrinsieke motivatie', die betrekking heeft op de inherente psychische bevrediging van werk, zoals het werk zelf interessant vinden, de uitdaging, intellectuele stimulatie en de variatie die het werk biedt. Dit komt overeen met de 'motivators' zoals omschreven door Herzberg. Waarbij hier ook een onderscheid wordt gemaakt van extrinsieke werkmotivatie.

Werknemers in de publieke sector hechten over het algemeen meer waarde aan intrinsieke beloningen dan werknemers in de private sector. In de private sector zouden ze zich meer richten op extrinsieke beloningen van werk (Houston, 2000). Echter zijn er meerdere onderzoekers zoals Gabris en Simo (1995) en Baldwin (1987), die suggereren dat hoewel er inderdaad verschillen zijn gevonden tussen werknemers in de publieke sector en die in de private sector, deze worden overdreven in de onderzoeksliteratuur. Een van de meest duurzame beelden is dat de publieke sector medewerkers minder gemotiveerd zijn door financiële beloningen dan private medewerkers. Vroeg onderzoek door Kilpatrick,

Cummings, en Jennings (1964) en Schuster (1974) versterkt dit beeld van de ambtenaar. In een onderzoek onder 275 middel-level managers in overheidsinstanties en particuliere bedrijven in een grote staat, vond ook Rainey (1982) dat de federale managers geld lager beoordeelden als een carrière-doel dan business managers deden. In zijn Israëlische studie, rapporteerde Solomon (1986) dat de beloning een belangrijkere stimulans was in de private sector. Evenzo Wittmer (1991) en Jurkiewicz, Masscy, en Brown (1998), concludeerden dat in tegenstelling tot ambtenaren, een hoger loon de belangrijkste beloning voor private-sector werknemers was. Echter, vonden Gabris en Simo (1995) en Crewson (1997) geen statistisch verschil voor een hoge beloning als motivator tussen ambtenaren en werknemers in de particuliere sector. Ondanks dit laatste onderzoeksresultaat, is de algemene conclusie uit de literatuur dat ambtenaren minder gemotiveerd door financiële beloningen dan zijn private-sector werknemers (Houston, 2000).

2.4.2 Determinanten van arbeidsmotivatie onder oudere werknemers

In dit deel wordt gekeken naar welke variabelen, die invloed hebben op de werkmotivatie onder oudere werknemers, uit de literatuur kunnen worden afgeleid.

In de literatuur is weinig onderzoek te vinden die de gevolgen van vergrijzing op de werkmotivatie onderzoeken, en bovendien is er weinig onderzoek over leeftijdseffecten in motivatietheorieën. Uit deze beperkte onderzoeken naar leeftijd en werkmotivatie komt naar voren dat leeftijd de relatie tussen de verschillende werkkenmerken en motivatie om te werken modereert. (Kooij et al, 2008). Uit empirische studies is gebleken dat de arbeidsmotivatie van oudere werknemers hoger is dan die van jongere werknemers. Er zijn aanwijzingen uit studies, dat de factoren die motivatie beïnvloeden verschillen tussen leeftijdsgroepen (Busch et al, 2010, Rhodes, 1983). Na verloop van tijd, zal het belang dat gehecht wordt aan hoge taakeisen, baan variëteit, en feedback waarschijnlijk afnemen, terwijl het belang dat wordt gehecht aan werkzekerheid en fysieke beveiliging waarschijnlijk toe zal nemen. Verschillende andere studies hebben aangetoond dat, bij oudere werknemers, tevredenheid met het werk nauwer verwant is aan intrinsieke factoren of interne beloningen van het werk in vergelijking met jongere werknemers (Kooij et al, 2008). Ook zou het belang van de loopbaan enigszins verminderen met de leeftijd. In nieuwere studies is ook naar voren gekomen dat extrinsieke motieven, zoals het bereiken van een bepaalde sociale status en prestaties, meer kans hebben om als minder belangrijk te worden gezien naar mate iemand ouder wordt. Echter zouden intrinsieke motieven zoals *onafhankelijkheid, samenwerking met anderen, de perceptie van de eigen prestaties en onafhankelijk voltooiing van de taken* toenemen met de leeftijd (Busch et al, 2010). Wright & Hamilton (1978) vonden dat het belang zoals beoordeeld door werknemers van vele werkfactoren stabiel is tegenover leeftijd, maar dat inkomen en promotiekansen (Hygiëne factoren) van minder belang zijn voor oudere werknemers. Empirisch bewijs ondersteunt sterk het bestaan van een positief verband tussen leeftijd en de tevredenheid met het werk

zelf. Ouderen rapporteren een grotere tevredenheid met het werk zelf dan jongere werknemer, (Rhodes, 1983) Volgens Lord (2004) ontlenen ouderen *voldoening aan het gebruik van hun vaardigheden*, krijgen zij een gevoel van vervulling van het werk dat zij uitvoeren, en genieten ze van de kans om creatief te zijn. Oudere werknemers met onvoldoende inkomen om met pensioen te gaan, werken om aan de eerste en tweede niveau behoeften, in termen van Maslow's hiërarchie, te voldoen ("hygiëne factoren"). Terwijl de oudere werknemers met voldoende inkomen om met pensioen te gaan vooral worden gemotiveerd door de behoeften die overeenkomen met de derde en vierde niveaus van Maslow's hiërarchie ("motivators") (Kooij, 2010). Uit de literatuur is gebleken dat oudere werknemers vooral intrinsiek gemotiveerd zijn en dus meer waarde hechten aan de 'motivators' in termen van Herzberg's twee-factor theorie (of de hogere orde behoeften in Maslow's piramide van behoeften). Een verklaring die gegeven kan worden voor de grotere werktevredenheid onder oudere werknemers is dat zij minder hoge verwachtingen hebben van hun werk. Jongere werknemers beginnen met hoge verwachtingen die met de tijd, door ervaringen met banen die niet voldeden aan de norm, verminderd worden. Deze verlaagde vergelijkingsnormen genereren waarschijnlijk een meer positieve werkhouding, doordat de gepercipieerde kloof tussen de werkelijke en de ideale baan kleiner wordt. (Clark et al, 1996).

Conclusie

Wanneer gekeken wordt naar de literatuur over arbeidsmotivatie specifiek voor ambtenaren, kan geconcludeerd worden dat ambtenaren reageren op de motieven die primair of uniek gegrond zijn in openbare instellingen. Ambtenaren hebben een public service motivation die ertoe leidt dat ze gemotiveerd zijn en dat ze zich willen inspannen op werk. Uit de literatuur over arbeidsmotivatie specifiek voor ouderen komt naar voren dat de factoren die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie zijn: de mate van autonomie, de steun die medewerkers krijgen van leidinggevenden en collega's, de sociale relaties die medewerkers hebben op werk, de mate waarin ze op werk in de gelegenheid worden gesteld om aan zelfactualisatie te doen en de erkenning en waardering die ze krijgen van leidinggevenden.

2.5. Relaties met arbeidsmotivatie en hypothesen

Met dit onderzoek wordt getracht verklaringen te vinden voor de aanwezigheid of afwezigheid van arbeidsmotivatie onder ouderen ambtenaren werkzaam binnen de publieke sector. Uit de literatuur zijn een aantal concepten naar voren gekomen die een verband zouden hebben met arbeidsmotivatie onder ouderen en ambtenaren. De belangrijkste factoren zijn geselecteerd. De Factoren zoals omschreven door Herzberg en Maslow zijn een algemene beschrijving van de behoeftes van werknemers, waar een onderscheiding wordt gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke behoeftes. De intrinsieke behoeftes (motivators) zouden bij voldoening leiden tot arbeidsmotivatie. De variabelen die direct invloed hebben op de werkmotivatie zijn de intrinsieke variabelen. Deze factoren zijn: interessant werk, betekenisvol/belangrijk werk, verantwoordelijkheid, vooruitgang, groei, invloed en gebruik van je vaardigheden "knowledge at work". Deze variabelen zijn aangevuld met variabelen die van invloed zijn op ouderen en ambtenaren. Het variabele erkenning is door Herzberg als een extrinsieke factor gecategoriseerd, maar zal in dit onderzoek meegenomen worden als een motivator omdat uit de literatuur naar voren komt dat erkenning voor ouderen en ambtenaren als motivator geldt. Deze variabelen zullen als hypothesen getoetst worden. In dit deel van het onderzoek wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: Welke hypothesen voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen worden opgesteld?

2.5.1 Public service motivaton

Wanneer de motiverende factoren verder gespecificeerd worden, komt uit de literatuur naar voren dat voor ambtenaren een Public Service Motivation geldt. Uit de literatuur is gebleken dat, zoals ook door Herzberg omschreven, interessant en betekenisvol/ belangrijk werk van invloed is op de werkmotivatie onder oudere ambtenaren. Deze twee kenmerken van het werk zelf zijn onderdeel van de public service motivation onder ambtenaren. Ouderen vinden het belangrijk om een gevoel van voldoening te verkrijgen uit het werk dat zij doen (Lord, 2004). Public service motivation bevat elementen zoals de mogelijkheid om een impact te hebben op de publieke zaak, het hebben van toewijding en het dienen van het algemeen belang, en een belang in het bereiken van sociale rechtvaardigheid (Buelens en Van den Broeck, 2007). Dit maakt het werk interessant en betekenisvol voor ambtenaren. Resultaten van verschillende studies tonen aan dat het werk zelf of de beoordeling van de betekenis van het eigen werk doorslaggevend is voor oudere werknemers (Busch et al, 2010). Zoals eerder in het onderzoek is aangegeven, zijn medewerkers in de publieke sector anders gemotiveerd dan de medewerkers binnen de private sector en zo ook de ouderen die werkzaam zijn binnen de publieke dienst. De verwachting is dat medewerkers die een public service motivation hebben een hoge arbeidsmotivatie zullen hebben dan medewerkers met een lage PSM.

Hypothese 1: Naarmate oudere ambtenaren een hogere PSM hebben, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

2.5.2 Autonomie

De motivators: verantwoordelijkheid en de mate van invloed die een werknemer heeft, liggen volgens Deci en Gagné (2005) ten grondslag aan de intrinsieke motivatie. Mensen hebben het nodig om zich bevoegd en autonoom te voelen om hun intrinsieke motivatie te behouden (Deci en Gagné, 2005). Ook uit het onderzoek van Herzberg is naar voren gekomen dat autonomie een van de motivatoren is, die leiden tot meer arbeidsmotivatie. Autonomie is geïdentificeerd als een cruciale determinant van intrinsieke motivatie (Hagedoorn en Yperen, 2003, Hackman en Oldham, 1980, Deci en Gagné, 2005). Ouderen zouden volgens de literatuur meer belang hechten aan onafhankelijkheid en autonomie (Busch et al, 2010) en dit zou een grotere invloed hebben op de arbeidsmotivatie. Ouderen hechten meer waarden aan onafhankelijkheid en het onafhankelijk voltooien van hun taken (Busch et al, 2010). Volgens de literatuur naar de motivatie onder ambtenaren kan een soort gelijk verband gevonden worden. Ook ambtenaren zouden meer waarden toekennen aan het hebben van autonomie op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007). Autonomie heeft zowel een persoonlijke en een professionele dimensie. Volgens Dworkin (1988), hebben alle definities van autonomie twee kenmerken gemeen: het verwijst naar personen en het is een wenselijke eigenschap. Het bereiken van autonomie hangt af van bepaalde voorwaarden, zoals de mogelijkheid om zelfstandig keuzes te maken, vrij van dwang, rationeel en reflectief denken en adequate informatie en kennis (Dworkin, 1988). Werkautonomie refereert naar de mate van controle of discretie/beoordelingsvrijheid die een werknemer uit kan oefenen met betrekking tot werkmethoden, het inplannen van werk en werk criteria (Breugh, 1985). Deze definitie komt overeen met die van Hackman en Oldham (1975). Aangezien zowel ouderen als ambtenaren worden gemotiveerd om te werken door het verkrijgen van een hoge mate van autonomie op werk, is de verwachting dat meer autonomie leidt tot meer arbeidsmotivatie.

Hypothese 2: Naarmate oudere ambtenaren een hogere mate van autonomie in hun werkzaamheden ervaren, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

2.5.3 Social support en sociale relaties

Ouderen hechten naast autonomie ook een sterk belang aan samenwerking met anderen op werk (Busch et al, 2010). Volgens Herzber's theorie zijn interpersoonlijke relaties en omgang met collega's, hygiëne factoren. Echter komt uit de literatuur naar voren dat dit factoren zijn die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie onder oudere werknemers en op de motivatie om door te gaan met werken (Busch et al, 2010). Positieve sociale contacten zijn een belangrijke eigenschap voor oudere werknemers in organisaties (Idem). Een ondersteunende werkomgeving wordt gekenmerkt door medewerkerspercepties dat

collega's zeer betrokken zijn bij hun werk en dat leidinggevendenden inspanningen van medewerkers steunen en faciliteren. Ondersteunende werkomgevingen worden over het algemeen geassocieerd met verbeterde werkplek attitudes en productiever gedrag (Babin en Boles, 1996). Er zijn drie soorten werkrelaties te onderscheiden: (1) de mate dat leidinggevendenden steun bieden aan medewerkers; (2) hoe vriendelijk en ondersteunend medewerkers zijn met elkaar (peer cohesie); en (3) de mate dat werknemers betrokken en toegewijd aan hun werk zijn (werk betrokkenheid). Deze drie gebieden hebben betrekking op de mate van sociale steun die werknemers uit hun werkomgeving kunnen verkrijgen (Boles en Ross, 1994). Er werd vastgesteld dat een ondersteunende werkomgeving de houding en gedrag van werknemers verbetert in zowel de zakelijke als niet-zakelijke instellingen (Boles en Ross, 1994). De factoren sociale relaties en social support zullen daarom in dit onderzoek worden meegenomen als determinanten van arbeidsmotivatie onder ouderen ambtenaren. Social support duidt op de hoeveelheid behulpzaamheid afkomstig van sociale relaties (Lee en Lee, n.d.). Volgens Cohen en Wills (1985), bestaat social support uit vier delen: waardering ondersteuning, informatieondersteuning, emotionele steun en instrumentele steun. Waardering ondersteuning is het verstrekken van bevestiging en feedback, wat bijdraagt aan het verbeteren van het gevoel van eigenwaarde. Terwijl informatieondersteuning hulp is bij het omgaan met problematische gebeurtenissen, door het geven van advies, suggestie en informatie. Emotionele steun is het verstrekken van genegenheid en vertrouwen, en instrumentele steun is steun in tijd, arbeid en geld. In dit onderzoek zal steun niet verdeeld worden in 4 verschillende delen, maar zal social support begrepen worden als steun in het algemeen van collega's en van de supervisor, waarbij de vier delen in grote lijnen worden ondervraagd. Support van leidinggevendenden is de mate waarin medewerkers ervaren dat leidinggevendenden steun, aanmoediging en zorg bieden aan medewerkers. De mate van supervisor support heeft invloed op de prestaties van medewerkers (Babin en Boles, 1996). Bronnen van sociale steun kunnen worden onderverdeeld op basis van de mate van intimiteit die een persoon heeft met de bronnen: primaire en secundaire bronnen (Beehr, 1985). Motivatie is ook vereist wanneer de organisatorische medewerkers geen goede relatie patronen hebben. Echter zijn relatie van werknemers met collega's en met leidinggevendenden een belangrijk ingrediënt voor de innerlijke kracht van de organisatie (Danish en Usman, 2010). Op basis van de literatuur wordt de aanname gedaan dat medewerkers die veel social support ervaren van collega's en van leidinggevendenden een hoge arbeidsmotivatie zullen hebben. Ook wordt de aanname gedaan dat werknemers met veel en positieve sociale relaties op werk een hogere arbeidsmotivatie hebben.

Hypothese 3: Naarmate oudere ambtenaren meer steun ervaren van hun leidinggevende en collega's, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;

Hypothese 4: Naarmate oudere ambtenaren meer sociale relaties hebben op werk, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;

2.5.4 Zelfactualisatie

De hoogste orde behoefte volgens Maslow's piramide van behoeften is zelfactualisatie. Behoefte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten (Hall en Nougaim, 1968). Hieraan moet worden toegevoegd dat de term uitwisselbaar wordt gebruikt met zelfrealisatie en met zelfontplooiing door sommige schrijvers. (Maclagan 2003). In dit onderzoek is consistent gebruik gemaakt van de term zelfactualisatie. Volgens Herzberg (1959) is dit een van de motivators die tot arbeidsmotivatie leiden. McGregor betoogde dat werkmotivatie veel vaker werd ondersteund door de werknemers zelfopgewekte drijfveer om zich te verbeteren en hun eigen potentieel te vervullen. (Haslam, Powell en Turner, 2000). Ook komt naar voren dat oudere werknemers het belangrijk vinden om *voldoening te halen uit het gebruik van hun vaardigheden* en om te genieten van de kansen om creatief te zijn (Busch et al, 2010). Zelfactualisatie is dus ook specifiek voor ouderen een motivator, hoe meer men hun persoonlijke vaardigheden kan inzetten en kan ontwikkelen des te meer men gemotiveerd zal zijn. Traditionele behoeften theorieën draaien om hiërarchieën, variërend van "lager niveau behoeftes" zoals; behoeften aan veiligheid, bestaan of hygiëne en gaan door naar "hoger niveau behoeften", deze omvatten; behoeften aan zelfactualisatie, prestatie en groei. Toegepast op het organisatorische domein, trachten dergelijke theorieën aan te nemen dat de persoonlijke behoefte van de werknemer voor uitdaging en ontwikkeling de beste bron is van arbeidsmotivatie. (Haslam, Powell en Turner, 2000). Zelfs als alle lagere behoeften zijn voldaan, kunnen we nog vaak (zo niet altijd) verwachten dat een nieuwe ontevredenheid en onrust snel zal ontwikkelen, tenzij een individu doet waar hij voor is uitgerust. Een musicus moet muziek maken, een kunstenaar moet schilderen en een dichter moet schrijven, als hij uiteindelijk gelukkig wil zijn (dit komt overeen met verband dat gelegd wordt tussen het hebben van een public service motivation en werken binnen de publieke sector). Wat een mens kan zijn, moet hij zijn. Deze behoefte wordt door Maslow zelfactualisatie genoemd. Deze term, werd het eerst door Kurt Goldstein, gebruikt. Het verwijst naar het verlangen naar zelfontplooiing, namelijk de neiging om geactualiseerd te zijn in wat hij potentieel kan zijn. Deze neiging kan worden geformuleerd als de wens om steeds meer te worden wat men is, alles worden dat men kan worden. (Maslow, 1943). Zelfactualisatie is niet een gebrek of een tekort. Het is niet iets extrinsiek dat het organisme nodig heeft voor gezondheid, zoals een boom water nodig heeft. Zelfactualisatie is een intrinsieke groei van wat zich al in het organisme bevindt, of beter gezegd van wat het organisme zelf is. Net als een boom voedsel, zon en water nodig heeft uit de omgeving, heeft ook een persoon veiligheid, liefde en respect nodig van de sociale omgeving. Maar zoals in het eerste geval, dus ook in de tweede, is dit waar echte ontwikkeling (d.w.z., van individualiteit) begint. Alle bomen hebben zonlicht nodig en alle mensen hebben liefde nodig, en toch, eenmaal verzadigd met deze elementaire levensbehoeften, zal elke boom en elke mens verder gaan met zich te ontwikkelen in zijn eigen stijl, uniek, waarbij gebruik wordt gemaakt van deze

universele behoeften voor haar eigen privédoeleinden (Maslow, 1970). Net als veel van de theoretici, betoogt McGregor dat in de traditionele organisatorische praktijk teveel nadruk wordt gelegd op de rol van lagere orde behoeften als drijfveren van gedrag van werknemers. In de hedendaagse Westerse samenleving zijn de meeste werknemers tevreden over de fysiologische en veiligheidsbehoeften. Dit betekent dat hun gedrag vaker wordt gemotiveerd door hogere orde behoeften. Een soortgelijk argument werd ook onderschreven door andere theoretici, zodat een algemene boodschap ontstond, als het aankomst op onderzoek gebaseerd op de behoeften van medewerkers, deze houdt in dat de motivatie van medewerkers toeneemt met de mate waarin ze mogen zelf-actualiseren, groeien en zich ontwikkelen als individu. Deze conclusie is er een die is bereikt met een redelijke mate van consensus (Haslam, Powell en Turner, 2000) De mate waarin iemand in staat wordt gesteld op het werk om zichzelf te ontwikkelen houdt volgens de theorie een verband met de motivatie van werknemers. Werk dat werknemers in de gelegenheid stelt om zichzelf te ontwikkelen heeft een positieve invloed op de mate waarin iemand gemotiveerd is om zijn werk te verrichten.

Hypothese 5: Naarmate oudere ambtenaren meer in staat worden gesteld om aan zelfactualisatie te doen, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

2.5.5 Erkenning

Naar mate een werknemer ouder wordt hoe meer de perceptie van de eigen prestaties belangrijker wordt. Erkenning en waardering zijn centraal motiverende factoren voor het werken op een oudere leeftijd, hierbij gaat het om immateriële erkenning (Busch et al, 2010). Dit geldt ook voor ambtenaren, zij zijn meer gemotiveerd door het krijgen van erkenning op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007). Ook erkenning is een variabele die door Herzberg is gecategoriseerd als een motivator. Deeproose (1994) stelde dat de motivatie van werknemers en hun productiviteit kan worden verbeterd door hen daadwerkelijk te erkennen, wat uiteindelijk resulteert in verbeterde prestaties van organisaties. Het gehele succes van een organisatie is gebaseerd op hoe een organisatie medewerkers gemotiveerd houdt en op welke manier ze de prestaties van medewerkers evalueren om hun werk te belonen. In 1946 werd aan medewerkers gevraagd om tien arbeidsbeloning factoren te ranken in termen van persoonlijke voorkeur. Op de top van de lijst werd de waardering van het werk geplaatst (Wiley, 1997). Medewerkers worden gemotiveerd door de erkenning die ze krijgen voor het werk dat ze doen. Daar ligt een probleem. De meeste werkgevers denken dat ze weten hoe ze waardering voor goed werk kunnen uitdrukken. Toch blijkt uit onderzoek dat werkgevers zelden waardering uiten voor het werk van de werknemers; en wanneer ze dat wel doen, wordt het slecht gedaan. Meer dan 80 procent van de leidinggevenden beweren vaak waardering te uiten naar hun ondergeschikten, terwijl minder dan 20 procent van de werknemers melden dat hun leidinggevenden waardering meer dan af en toe uiten (Wiley, 1997). De inzet van alle

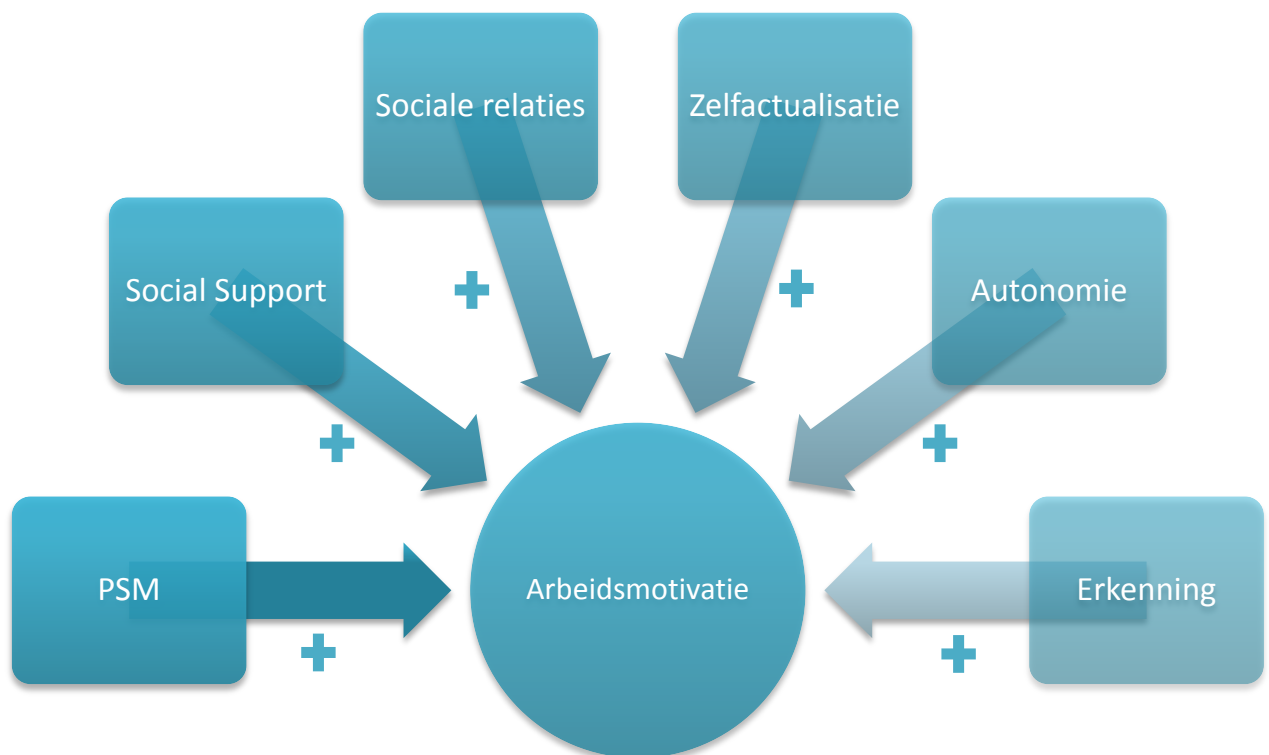
medewerkers is gebaseerd op de beloningen en erkenning die ze krijgen (Danish en Usman, 2010). Erkenning van goed werk of volledige waardering voor het werk gedaan staat vaak onder de top drijfveren van prestaties van werknemers (Wiley, 1997). Baron et al (1990) stelden dat wanneer we medewerkers erkennen en waarderen in termen van hun identificatie, hun werkcapaciteit en prestatie zeer hoog zullen zijn. Vandaag de dag is erkenning het hoogst noodzakelijk volgens de meeste deskundigen, terwijl een beloning die alle monetaire en compensatievoordelen omvat, niet als enige motivator voor werknemers kan dienen. Medewerkers zijn volledig gemotiveerd wanneer aan hun behoeften wordt voldaan. Het niveau van de motivatie van medewerkers neemt toe wanneer werknemers meer erkenning en lof krijgen (Danish en Usman, 2010). Freedman (1978) is van mening dat wanneer beloningen en erkenning op een effectieve manier worden uitgevoerd binnen een organisatie, dit een gunstige werkomgeving produceert. Flynn (1998) stelde dat beloningen en erkenning een hoge "spirit" onder medewerkers houden, het verhoogt hun moreel en maakt een koppeling tussen prestatie en motivatie van de medewerkers. (Danish en Usman, 2010). Waardering motiveert werknemers om uit te blinken in hun prestaties. Werknemers nemen erkenning op als gevoelens van waarde en waardering en als gevolg daarvan verhoogt het moreel van de werknemer dit leidt er uiteindelijk toe dat de productiviteit van de organisatie wordt vergroot (Danish en Usman, 2010). Beloningen zoals financiële beloningen, salaris en toelagen, promoties en prikkels voldoen werknemers tot op een zekere hoogte, maar voor de betrokken medewerkers, moet erkenning worden gegeven om hen gemotiveerd te houden en gewaardeerd en betrokken. (Danish en Usman, 2010). De assumptie wordt gedaan dat medewerkers die ervaren dat zij veel erkenning en waardering krijgen van hun leidinggevenden een hoge arbeidsmotivatie zullen hebben.

Hypothese 6: Naarmate oudere ambtenaren meer erkenning en waardering krijgen van hun leidinggevend, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

2.6 Conceptueel model

Het conceptueel model is een schematische weergave van de causale verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen zoals beredeneerd in het theoretisch kader. In het model wordt aangegeven welke variabelen invloed hebben op elkaar en in welke richting.

Figuur IV: Conceptueel model



2.6.1 Verschil met algemene modellen?

Wat maakt dit model anders dan de algemene modellen die arbeidsmotivatie verklaren? Dit model spitst zich toe op een zeer specifieke doelgroep, namelijk oudere ambtenaren (52 jaar en ouder). De vraag die dan naar voren komt is hoe deze groep anders gemotiveerd is (hebben ze andere behoeften) dan de algemene motivatie theorieën? Het antwoord op deze vraag is deels al gegeven in de theoretische uiteenzetting, maar in dit deel wordt hier nog specifiek antwoord op gegeven. Er zijn veel theorieën die arbeidsmotivatie verklaren, er wordt een selectie van deze theorieën besproken en de verschillen met het conceptueel model in dit onderzoek.

Uit de literatuur komt naar voren dat ambtenaren anders gemotiveerd zijn dan werknemers in de private sector en ook zijn oudere werknemers anders gemotiveerd dan jongere werknemers zijn. De sector keuzen van een werknemer zou een belangrijke rol spelen in de motivatie van een werknemer (Wright, 2001). Werknemers in de private sector zijn meer geprikkeld om hun werk te doen door extrinsieke beloningen die zij verkrijgen voor het werk. Werknemers in de publieke sector hechten over het algemeen meer waarde aan intrinsieke beloningen dan werknemers in de private sector. (Houston, 2000). Voorbeelden van extrinsieke beloningen zijn een loonsverhoging, een promotie, werkzekerheid, en status en prestige (Houston, 2000). Er zijn aanwijzingen uit studies dat de factoren die motivatie beïnvloeden verschillen tussen leeftijdsgroepen (Busch et al, 2010, Rhodes, 1983). Verschillende andere studies hebben aangetoond dat, bij oudere werknemers, tevredenheid met het werk nauwer verwant is aan intrinsieke factoren of interne beloningen van het werk in vergelijking met jongere werknemers (Kooij et al, 2008). In de eerder besproken theorie: 'Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation' zijn de extrinsieke motivatie factoren als hygiëne factoren gecategoriseerd. Van oudsher werd gedacht dat je salaris, toezicht, of het bedrijfsbeleid kunt verbeteren en dat dat zou leiden tot een toename van de voldoening in het werk van een medewerker. Herzberg spreekt dit tegen, volgens hem zijn dat geen factoren die invloed hebben op de motivatie, maar zijn het extrinsieke factoren (motivators) die van belang zijn als het aankomt op het verbeteren van de motivatie onder medewerkers. Dit model bouwt daarop voort, de extrinsieke beloningen zijn uit het model gelaten omdat de veronderstelling is dat oudere ambtenaren minder tot geen belang hechten aan extrinsieke factoren. De enige factor die als een extrinsieke beloning beschouwd kan worden en wel is meegenomen is erkenning. Omdat erkenning en waardering centraal motiverende factoren zijn voor het werken op een oudere leeftijd, echter gaat het om immateriële erkenning (Busch et al, 2010).

Selfdetermination theory

Een algemene theorie die verklaringen biedt voor arbeidsmotivatie is de 'Selfdetermination theory' (SDT). Centraal in SDT is het onderscheid tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Autonomie gaat over het handelen met een gevoel van beweging en met de ervaring van keuzen. Intrinsieke motivatie is een voorbeeld van autonome motivatie. Wanneer mensen een activiteit uitvoeren omdat ze het interessant vinden, doen ze de activiteit geheel vrijwillig (B.V. ik werk omdat het leuk is). In tegenstelling tot gecontroleerde motivatie, waarbij handelen gepaard gaat met een gevoel van druk, een gevoel van het 'moeten' uitvoeren van de acties. Het gebruik van extrinsieke beloningen in eerdere experimenten bleek gecontroleerde motivatie te induceren. SDT stelt dat autonome en gecontroleerde motivatie verschillen in zowel de onderliggende regulerende processen en hun ervaren gevolgen, en suggereert verder dat gedrag kan worden gekarakteriseerd in termen van de mate waarin zij autonoom versus gecontroleerd zijn. Autonome motivatie en gecontroleerde motivatie zijn beiden opzettelijk in tegenstelling tot 'amotivation', die betrekking heeft op een gebrek aan intentie en motivatie (Deci en Gagné, 2005). In dit onderzoek is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke factoren die tot arbeidsmotivatie leiden. Echter wordt niet gekeken naar gecontroleerde motivatie omdat deze niet of bijna niet aanwezig is onder de doelgroep. Wanneer externe prikkels zwak zijn of helemaal niet aanwezig, zijn er namelijk ambtenaren die zeer gemotiveerd lijken te zijn om een dienst aan de gemeenschap te bieden (Delfgouw en Dur, 2008). Ook is uit de literatuur naar voren gekomen dat ouderen hier geen belang aan hechten. Daarom is het gehele deel van SDT over de extrinsieke beloningen die leiden tot gecontroleerde motivatie weggelaten uit het model. Het deel van het model van SDT waarbij interessant en leuk werk leidt tot autonome motivatie is een belangrijk onderdeel dat wel mee is genomen in dit model. Echter is interessant werk voor de doelgroep gespecificeerd. Er is naar de omgevingscontext gekeken en PSM is in het model meegenomen die specifiek alleen geldt voor medewerkers werkzaam binnen de publieke sector.

Totale motivatie versus differentiatie

Binnen het gebied van arbeidsmotivatie, net als in het bredere veld van gemotiveerd of gereguleerd gedrag, valt veel van het werk binnen de cognitieve traditie die is voortgekomen uit het werk van Lewin (1936) en Tolman (1932). Veel theorieën zijn sterk beïnvloed door de cybernetische benadering (bijvoorbeeld Miller, Galanter, en Pribram, 1960) en de expectancy- valence benadering (bijvoorbeeld Atkinson, 1964; Vroom, 1964). Hoewel de theorieën zeer gevarieerd zijn, is er een aspect dat gemeenschappelijk is voor de meeste van hen; de motivatie voor actie wordt behandeld als een unitair concept dat varieert in hoeveelheid in plaats van soort. Met andere woorden, de totale motivatie die een persoon heeft wordt bepaald door diverse factoren, maar vormen samen een enkele variabele die de basis vormt voor het doen van voorspellingen. Zo is de centrale motieven

kwestie in de meeste theorieën de hoeveelheid totale motivatie die een persoon heeft voor een taak, zodat het type motivatie niet meegenomen wordt in het doen van voorspellingen. Zelfs theorieën zoals Porter en Lawler's (1968) die een onderscheid maken tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie beschouwen hen additief te zijn, met een totale motivatie als de kritische motiverende voorspeller (Deci en Gagné, 2005). Ook in dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt in het typen motivatie er zijn enkel factoren geselecteerd die van toepassing zijn voor de doelgroep die van invloed zijn op de totale motivatie en dat zijn enkel intrinsieke motivatie factoren.

goal-setting theorie

Locke en Latham's (1990) goal-setting theorie heeft een substantiële impact op het gebied van arbeidsmotivatie gehad. Door Het integreren van eerder werk van Locke (1968) met aspecten van de self-efficacy theorie (Bandura, 1986), schetsen Locke en Latham een algemene goal-setting theorie van motivatie. Ze stelden voor dat de doelrepresentaties van mensen efficiënte oorzaken zijn van gedrag en dat de prestaties van mensen gemaximaliseerd zullen worden wanneer (1) zij *specifieke, moeilijke doelen stellen* met een hoge valentie en (2) ze *begrijpen* welke gedragingen zal leiden tot de doelen en ze zich *bevoegd voelen* om die gedragingen uit te voeren. Deze theorie, die aanzienlijk empirisch gesteund is, is een voorbeeld van de theorieën die soorten motivatie niet differentieert (Deci en Gagné, 2005). Er wordt een link gelegd tussen het stellen van moeilijke doelen, het begrijpen hoe deze behaald kunnen worden en de autonomie hebben om dit uit te voeren. In dit onderzoek wordt ook gekeken naar de behoefte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten. Of het werk zelf uitdagend genoeg is om de vaardigheden waar iemand over beschikt te kunnen gebruiken. Ook wordt de mate van autonomie die men ervaart meegenomen als verklarende factor voor arbeidsmotivatie. Deze theorie komt dus deels wel terug in het model dat gebruikt wordt in dit onderzoek. Echter wordt in dit model de mate van moeilijkheid van doelen die men stelt niet meegenomen. Naar mate iemand ouder wordt, zal hij/zij namelijk minder belang hechten aan hoge taakeisen (Kooij et al, 2008).

Actietheorie

In de afgelopen kwart eeuw heeft een aantal wetenschappers, voornamelijk werkzaam in Duitsland, de actietheorie gebruikt om de motivatie in arbeidsorganisaties, evenals andere instellingen, te onderzoeken. De theorie maakt gebruik van het concept van doelen en benadrukt het mechanismen die mensen effectief gericht houdt op doelgerichte acties (Frese & Sabini, 1991; Hacker, 1994). De theorie omvat het concept van beslissingsruimte (staat hier gelijk aan autonomie). Vervolgens wordt voorgesteld dat de maximale motivatie en het actieresultaat bereikt wordt wanneer er aanzienlijke beslissingsruimte is voor medewerkers, waarmee ze hun eigen doelen kunnen stellen. Hacker ging zelfs zo ver om te stellen dat meer beslissingsruimte grotere intrinsieke motivatie bevordert (Deci en Gagné,

2005). Deze theorie benadrukt nogmaals de invloed van autonomie op arbeidsmotivatie. In het model is autonomie meegenomen als een van de factoren die invloed hebben op de arbeidsmotivatie en hieronder valt de invloed die een werknemer heeft op wat voor werk hij doet.

Kanfer's task-specific motivation

Kanfer (1987; Kanfer & Ackerman, 1989, 2004) heeft een theorie van werkmotivatie geschetst die valt in dezelfde algemene cognitieve traditie als de actie theorie. Het maakt gebruik van de interactie van motivatie en individuele *verschillen in capaciteiten* als primaire basis voor het voorspellen van prestaties op het werk. Motivatie is gekarakteriseerd in termen van twee cognitieve middelentoewijzingsprocessen, genoemd 'distal' en 'proximal'. Distale factoren betreffen mechanismen zoals het nut van het uitvoeren van de taak voor de persoon en de gepercipieerde instrumentaliteit van het besteden van inspanning voor een effectieve prestatie. Als de doelactiviteiten relatief complex zijn en voortdurende inspanning vereisen, zijn proximale factoren zoals zelfcontrole en zelfregulering van cruciaal belang voor de prestaties en ontwikkeling van competenties. Net als bij de actietheorie, heeft Kanfer's aanpak een unitaire opvatting van motivatie die wordt beïnvloed door zowel de distale en proximale factoren. Verder is de theorie sterk gericht op de mechanismen die mensen gericht houden op taakuitvoering en ontwikkeling van vaardigheden (Deci en Gagné, 2005). Verschillen in capaciteit en de invloed die het heeft op prestaties op het werk, zijn geen onderdeel van dit onderzoek, omdat er niet wordt gekeken naar hoe men presteert, maar naar de inzet die iemand toont om zijn werk uit te voeren. Dit kan weer leiden tot betere prestaties. De capaciteiten van individuen is uit dit onderzoek gelaten, er wordt enkel gekeken naar de gelegenheid die geboden wordt om de vaardigheden die een persoon bezit te kunnen gebruiken en te ontwikkelen. Het nut van het werk (distale factor) komt wel aanbod in dit onderzoek, dat valt namelijk onder PSM. Het werk wordt als nuttig ervaren als het werk het publiek belang dient.

Job characteristics theory

Hackman en Oldham (1980) stelden dat de meest doeltreffende manier om mensen te motiveren is door banen optimaal te ontwerpen. Hun Job characteristics theory is gericht op het faciliteren van hoge interne werkmotivatie. De auteurs stellen voor dat het middel om de interne werkmotivatie te vergroten is om banen te ontwerpen, zodat ze zullen (1) zorgen voor afwisseling, betrekken voltooiing van een geheel, en een positieve invloed op het leven van anderen hebben; (2) bieden veel vrijheid en discretie aan de werknemer; en (3) bieden zinvolle prestatie feedback. De auteurs leggen verder uit dat, de sterkte van groeibehoeften van invloed is op de mate waarin de kenmerken van het werk een positieve invloed hebben op de werkprestaties (Deci en Gagné, 2005). In dit onderzoek is rekening gehouden met karakteristieken van het werk die van invloed kunnen zijn op de arbeidsmotivatie, de

karakteristieken die uit de literatuur zijn gehaald die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie voor oudere ambtenaren, zijn autonomie, social support, sociale relaties en zelfactualisatie stimuleren. Echter zijn er bepaalde karakteristieken die in de theorie gebruikt worden die niet als belangrijk worden gezien door de doelgroep, zoals het krijgen van feedback. Na verloop van tijd, zal het belang dat gehecht wordt aan hoge taakeisen, baan variëteit, en feedback namelijk afnemen (Kooij et al, 2008).

Conclusie

Als we al deze theorieën bekijken zijn er een aantal overeenkomsten met het model, maar ook een aantal verschillen. In vergelijking met alle andere theorieën wordt in dit model wat minder nadruk gelegd op het stellen van uitdagende doelen. Al wordt hier wel rekening mee gehouden. Er wordt aandacht besteed aan of het werk zelf genoeg uitdaging biedt om de eigen vaardigheden en competenties in te kunnen zetten. Ook is de veronderstelling dat medewerkers die werken in de publieke sector een gezamenlijk doel hebben dat van groter belang is dan enkel het stellen van uitdagendere doelen. Het verschil met deze theorieën is dat zij doelen en nut niet gespecificeerd hebben. Omdat dit onderzoek gedaan wordt onder een specifieke doelgroep en binnen een specifieke context is dit in dit onderzoek wel gedaan in termen van PSM. Ook is de overeenkomst met de andere theorieën dat medewerkers belang zouden hechten aan autonomie. Autonomie is een concept dat binnen alle besproken theorieën een rol speelt en ook in het dit model. Wat opvalt, is dat de meeste theorieën een beperkte focus hebben, dit model maakt gebruik van meerdere concepten die van invloed kunnen zijn op de arbeidsmotivatie.

3. Methoden en technieken

In dit hoofdstuk worden de keuzes die gemaakt zijn met betrekking tot de methoden die gebruikt zijn voor dit onderzoek verantwoord. Eerst zal aangegeven worden wat de methode is die gebruikt is om de data te verzamelen, vervolgens komt de methode van analyse aanbod, de operationalisatie van de centrale begrippen wordt weergegeven. Het gebruikte instrument zal behandeld worden en worden getoetst op betrouwbaarheid.

3.1. Deductief onderzoek

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden op een deductieve manier. Dit houdt in dat vanuit de theorie voorspellingen zijn afgeleid die weerlegbaar zijn (*falsificatie*) (Everaert en Peet, 2006). Deze voorspellingen zijn geformuleerd in hypothesen en getoetst.

3.2 Kwantitatief onderzoek

Voor dit onderzoek is de keuze gemaakt om een kwantitatieve onderzoeksmethoden te gebruiken om data te verzamelen. Hiervoor is een survey opgesteld en uitgezet onder de populatie oudere werknemers binnen de gemeente Leiden.

3.2.1 Verzameling van data

Binnen de gemeente Leiden zijn de medewerkers geselecteerd die binnen de leeftijdscategorie 52 jaar en ouder vallen. De medewerkers van stadsbeheer zijn in dit onderzoek niet meegenomen, omdat daar geen toestemming voor is verleend. Ook is tijdens eerdere onderzoeken, gehouden binnen de gemeente Leiden, ervaren dat de medewerkers binnen deze dienst niet tot nauwelijks meewerken aan onderzoeken. Zij zijn ook vaak medewerkers die geen eigen computer hebben binnen de gemeente, omdat zij zich bezig houden met een ander soort werkzaamheden. Het aantal medewerkers, dat werkzaam is binnen de gemeente Leiden (op stadsbeheer na) en binnen de leeftijdscategorie 52 jaar en ouder valt, is 401 medewerkers. Deze medewerkers zijn via een e-mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze e-mail is een link naar de online survey toegevoegd. Er is gebruik gemaakt van het programma "Thesistools.com" om de survey online te plaatsen en rond te sturen onder de populatie. Ruim voor het verzenden van de e-mail, is medegedeeld dat het onderzoek gaande is en men nog benaderd zal worden. Dit is gedaan door meerdere berichten te plaatsen op het 'intranet'. Op 4 maart 2015 is de e-mail verzonden, de medewerkers hebben de tijd gekregen van 4 maart tot en met 20 maart om deel te nemen aan het onderzoek. Nadat het aantal deelnemers was

gestagneerd rond de 145 respondenten, is op 13 maart een herinneringsmail verzonden. De bruto steekproef was 401 medewerkers en alle medewerkers binnen de gemeente Leiden (op stadsbeheer na) zijn benaderd. De bevindingen en de conclusies afgeleid uit dit onderzoek zijn niet van toepassing op de medewerkers van stadsbeheer, daar is de steekproef niet representatief genoeg voor, omdat zij heel andere werkzaamheden verrichten dan de medewerkers die benaderd zijn voor dit onderzoek. Uiteindelijk hebben van de 401 benaderde medewerkers 197 respondenten hun deelnamen verleend aan het onderzoek. 49.13 procent van de populatie heeft meegedaan, dit is een betrouwbaar aantal. Als een foutmarge van 5 procent en een betrouwbaarheidsniveau van 95% wordt aangehouden, voldoet het aantal van 197 respondenten met een populatie van 401. In hoofdstuk 4, paragraaf 4.1 'Samenstelling van het databestand' wordt besproken hoe bepaalde kenmerken van het databestand verschillen of overeenkomen met het personeelsbestand van de gemeente Leiden.

3.2.2 Methoden om data te analyseren

Met behulp van het software programma IBM SPSS statistics zijn statistische analyses uitgevoerd. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van descriptieve statistieken, om de data te bestuderen, controleren en de sample te beschrijven. Voor het toetsen van de hypothesen is gebruik gemaakt van de techniek Multiple Regressie analyse. Multiple regressie maakt voorspellingen van een afhankelijke continue variabele uit een groep van onafhankelijke variabelen. Het kan worden gebruikt om de voorspellende kracht van een reeks variabelen te testen en om de relatieve bijdrage van elk individuele variabele te beoordelen. Meervoudige regressie is niet één techniek, maar een groep technieken die kunnen worden gebruikt om de relatie tussen een continue afhankelijke variabele en een aantal onafhankelijke variabelen (meestal continu) te beschrijven. Meervoudige regressie is gebaseerd op correlatie, maar maakt een meer verfijnde verkenning van de onderlinge relatie tussen een set van variabelen. Dit maakt het ideaal voor het onderzoeken van meer complexe real-life vraagstukken (Pallant, 2011). Er zijn verschillende soorten multiple regressie technieken. Voor dit onderzoek is gekozen voor de standaard multiple regressie. In een standaard multiple regressie worden alle onafhankelijke (of voorspellende) variabelen gelijktijdig in de vergelijking ingevoerd. Elke onafhankelijke variabele wordt geëvalueerd in termen van zijn voorspellende kracht, boven de voorspellende krachten die worden aangeboden door alle andere onafhankelijke variabelen. Dit is de meest gebruikte meervoudige regressieanalyse. Met kleine steekproeven is het mogelijk dat er resultaten uit voortkomen die niet gegeneraliseerd kunnen worden (kan niet worden herhaald) met andere steekproeven. Als de resultaten niet te generaliseren zijn, hebben ze weinig wetenschappelijke waarde (Pallant, 2011). Op het antwoord hoeveel respondenten nodig zijn voor een multiple regressie, geven verschillende auteurs verschillende antwoorden. Stevens (1996) beveelt aan dat voor sociaalwetenschappelijk onderzoek, ongeveer 15

deelnemers per onafhankelijke variabele nodig zijn voor een betrouwbare vergelijking. Tabachnick en Fidell (2007) hebben een berekeningsformule opgesteld voor het berekenen van de steekproefomvang, waarbij rekening wordt gehouden met het aantal onafhankelijke variabelen die in het onderzoek worden gebruikt: $N > 50 + 8m$ (waar m = aantal onafhankelijke variabelen). Met 6 onafhankelijke variabelen, zijn 98 respondenten nodig. Volgens Miles en Shevlin (2000) is de vuistregel voor het uitvoeren van een multiple regressie dat de dataset uit minimaal 100 respondenten moet bestaan om een correcte lineaire meervoudige regressieanalyse uit te kunnen voeren. De dataset die gebruikt wordt voldoet aan deze eis met 197 respondenten en is geschikt voor het uitvoeren van een multiple regressie analyse

3.3 Operationalisatieschema

Hieronder is in *Tabel 3* de operationalisatie weergegeven van de hiervoor besproken theoretische inzichten, namelijk: arbeidsmotivatie en de determinanten van arbeidsmotivatie onder ouderen ambtenaren. Voor deze variabelen de definities, de constructen en de indicatoren geformuleerd.

Variabelen	Definitie	Constructen	Indicatoren
Arbeidsmotivatie	Een energieke kracht die leidt tot werk gerelateerd gedrag.	Bereidheid om in te spannen	<ul style="list-style-type: none"> Nieuwe werknemers helpen, ook wanneer het niet nodig is om dit te doen. Indien nodig, laat blijven om te helpen. Suggesties maken voor verbeteringen. opgeven voor dingen die geen deel uitmaken van de baan. Het vermijden van extra taken en verantwoordelijkheden (omgekeerd). Bijzonder hard werken. Het zoeken naar manieren om de prestaties op het werk te kunnen verbeteren.
PSM	Een individu's predispositie om te reageren op de motieven die primair of uniek gegrond zijn in openbare instellingen.	1.Aantrekkingskracht tot de publiek beleidsvorming	<ul style="list-style-type: none"> Politiek een vies woord vinden. (omgekeerd) De aantrekking tot politici.

		2. Inzet voor het algemeen belang / burgerplicht	<ul style="list-style-type: none"> • Belangeloos een bijdrage leveren aan de gemeenschap. • Het belangrijk vinden van zinvolle openbare dienst. • Het eigen belang minder belangrijk vinden van het algemeen belang. • De openbare dienst als een burgerplicht beschouwen. • Het belangrijk vinden om bij te dragen aan de ontwikkeling of de uitvoering van openbaar beleid.
		3. Mededogen	<ul style="list-style-type: none"> • Het moeilijk vinden om de eigen gevoelens in bedwang te houden als men mensen in nood ziet.
		4. Zelfopoffering	<ul style="list-style-type: none"> • Het belangrijker vinden om een verschil te maken in de samenleving dan persoonlijke prestaties.
Social Support	De steun die iemand ervaart van zowel collega's als leidinggevenden.	1. Social Support van collega's	<ul style="list-style-type: none"> • Hulp en steun krijgen van collega's. • Bereidheid van collega's om te luisteren naar werk gerelateerde problemen? • Het praten over hoe goed iemand zijn werk verricht.
		2. Social Support van het management	<ul style="list-style-type: none"> • Hulp en steun krijgen van het management. • Bereidheid van het management om te luisteren naar werk gerelateerde problemen? • Het praten over hoe goed iemand zijn werk verricht.
Sociale Relaties	Social support duidt op de hoeveelheid behulpzaamheid	1. Sociale relaties	<ul style="list-style-type: none"> • Geïsoleerd werken. (omgekeerd) • Kunnen praten met collega's

	afkomstig van sociale relaties	<p>tijdens werk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het aantal personen op werk waar men persoonlijke dingen mee kan bespreken.
	2. Gemeenschapsg evoel	<ul style="list-style-type: none"> • Goede sfeer tussen collega's. • Goede samenwerking tussen collega's. • Het gevoel dat men deel uitmaakt van een gemeenschap.
Zelfactualisatie	Behoeftte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Werk dat een ondernemende houding vereist. • De mogelijkheid om nieuwe dingen te leren op werk. • In staat zijn om de vaardigheden of expertise waar iemand over beschikt te gebruiken op werk. • De mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen.
Autonomie	De mate van controle of discretie/beoordelingsvrijheid die een werknemer uit kan oefenen met betrekking tot werkmethoden, het inplannen van werk en werk criteria.	<ul style="list-style-type: none"> • Het nemen van beslissingen over het werk door anderen. (omgekeerd) • Het hebben van invloed op werk. • Het zelf kunnen bepalen hoe snel je werkt. • Het zelf kunnen kiezen met wie je werkt. • Invloed hebben op de hoeveelheid werk dat je verricht. • Invloed hebben op wanneer je werkt.; • Invloed hebben op de manier waarop je je werkt uitvoert. • Invloed hebben op wat je op werk doet. • Invloed hebben op de werkomgeving. • Invloed hebben op de kwaliteit van het werk.

Erkenning	De uiting van waardering door leidinggevenden.	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenning en waardering krijgen van het management. • Respect krijgen van het management. • Een eerlijke behandeling op de werkplek.
------------------	--	--

Tabel 3: Operationalisatie van de centrale begrippen

3.4 Instrumenten

In dit deel van het hoofdstuk ‘Methoden en technieken’ wordt het instrument of de opgestelde vragenlijst besproken en beoordeeld op betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid verwijst naar de consistentie van een meetinstrument. Validiteit, anderzijds, verwijst naar de mate waarin een meetprocedure daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten in plaats van het meten van iets anders, of niets (Ahmed en Ali, 2009).

Meting van arbeidsmotivatie

Bij het operationaliseren van arbeidsmotivatie, is gezocht naar een vragenlijst die de definitie van het begrip meet. Omdat arbeidsmotivatie gedefinieerd is als een energieke kracht die leidt tot werk gerelateerd gedrag (Pinte, 1998). *“To be motivated means to be moved to do something”* (Deci en Ryan, 2000). Is een vragenlijst gebruikt die meet in hoeverre een werknemer bereid is zich extra in te spannen op werk. Deze vragenlijst is door Leisincx en Steijn (2008) gebruikt, en bestaat uit zeven items.

Meting van arbeidsmotivatie
Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Indien de situatie zich voordoet, help ik nieuwe werknemers, ook wanneer het niet nodig is om dit te doen. 2. Indien nodig, blijf ik laat om te helpen. 3. Ik maak suggesties voor verbeteringen. 4. Ik geef me op voor dingen die geen deel uitmaken van de baan. 5. Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden (omgekeerd). 6. Ik werk altijd bijzonder hard. 7. Ik zoek naar opleidingen en andere manieren om mijn prestaties op het werk te kunnen verbeteren.

Tabel 4: Meting van arbeidsmotivatie

De stelling: ‘Ik help nieuwe werknemers, ook wanneer het niet nodig is om dit te doen’ is voor dit onderzoek aangepast naar :‘Indien de situatie zich voordoet, help ik nieuwe werknemers, ook wanneer het niet nodig is om dit te doen.’ Deze aanpassing was nodig

omdat de situatie zich niet voor hoeft te doen bij alle medewerkers, daarom is er de toevoeging “indien de situatie zich voordoet” aan de vraag toegevoegd. Item 5: Ik vermijd extra taken en verantwoordelijkheden’ is negatief geformuleerd en de rest van de items hebben een positieve formulering. Daarom is deze vraag omgekeerd gecodeerd. De correlatie tussen de items is getoetst. Alle Items zijn positief met elkaar gecorreleerd.

De betrouwbaarheid die kan worden beoordeeld is de interne consistentie. Dit is de mate waarin de items die een schaal vormen, allemaal dezelfde onderliggende attribuut meten (de mate waarin de items "samenhangen"). Interne consistentie kan worden gemeten op een aantal manieren. De meest gebruikte statistiek is Cronbach's coëfficiënt alfa. Deze statistiek geeft een indicatie van de gemiddelde correlatie tussen alle items die deel uitmaken van de schaal. De waarden variëren van 0 tot 1, hogere waarden geven een hogere betrouwbaarheid aan. Verschillende niveaus van betrouwbaarheid zijn vereist, afhankelijk van de aard en het doel van de schaal. Echter adviseert Nunnally (1978) een minimum niveau van 0,7 (Pallant, 2011). De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met 7 items is getoetst door middel van de Cronbach's Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .741.

Meting van public service motivation

Om PSM te meten is de vragenlijst gebruikt van Leijnsink en Steijn (2009), deze is gebaseerd op de vragenlijst opgesteld door Coursey and Pandey (2007). Een onderdeel van de vragenlijst is de meting van de aanwezigheid van PSM onder ambtenaren. Deze vragenlijst bestaat uit 11 items. Echter is voor dit onderzoek de vragenlijst aangepast en teruggebracht naar 9 items. De 7-punts Likert schaal is gebruikt bij deze vragenlijst, met 1 = beslist niet tot 7 = zeker wel.

Meting van Public Service Motivation

1 = beslist niet tot 7 = zeker wel.

Aantrekkingskracht tot de publiek beleidsvorming

- 1. Politiek is een vies woord (omgekeerd)**
- 2. Politici kunnen mij niet veel schelen. (omgekeerd)**

Inzet voor het algemeen belang / burgerplicht

- 3. Ik lever belangeloos een bijdrage aan mijn gemeenschap.**
- 4. Zinnvolle openbare dienst is heel belangrijk voor mij.**
- 5. Ik heb liever dat ambtenaren doen wat het beste is voor de hele gemeenschap, zelfs als het mijn eigen belang zou schaden.**
- 6. Ik beschouw de openbare dienst als mijn burgerplicht.**
- 7. Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of de uitvoering van openbaar beleid.**

mededogen

8. Het is moeilijk voor mij om mijn gevoelens in bedwang te houden als ik mensen in nood zie.

Zelfopoffering

9. Een verschil maken in de samenleving betekent meer voor me dan persoonlijke prestaties.

Tabel 5: Meting van PSM

Uit de vragenlijst zoals gebruikt door Leijnsink en Steijn (2009), zijn 2 items verwijderd omdat deze niet genoeg correleerde met de rest van de items en voor een lagere betrouwbaarheid zorgden van de gehele schaal.

De items die verwijderd zijn:

“Het geven en nemen van de publieke besluitvorming spreekt mij niet aan (omgekeerd).”

“Ik heb weinig compassie voor mensen in nood die niet bereid zijn om zelf de eerste stap te nemen om zichzelf te helpen (omgekeerd).”

Item 1 en item 2 zijn beiden negatief geformuleerd en zijn omgekeerd gecodeerd.

1. Politiek is een vies woord (omgekeerd).
2. Politici kunnen mij niet veel schelen. (omgekeerd).

Items 1: “politiek is een vies woord (omgekeerd)” en item 2: “politici kunnen mij niet veel schelen (omgekeerd)” hebben een negatieve correlatie met een aantal andere items, zoals item 8. Het is moeilijk voor mij om mijn gevoelens in bedwang te houden als ik mensen in nood zie. Item 1 heeft een correlatie van $-.080$ met item 8 en item 2 $-.033$. Na het verwijderen van de items is de betrouwbaarheid opnieuw getoetst met Cronbach's Alpha en is de waarde die uit de toets komt $.702$. Dit is boven het geadviseerde minimum van $.7$ en kan dus vastgesteld worden dat deze vragenlijst betrouwbaar genoeg is.

Copenhagen Psychosocial Questionnaire

De Copenhagen Psychosocial Questionnaire is ontwikkeld in 1997 om aan de behoefte van de Deense werkomgeving professionals en onderzoekers te voldoen, aan een gestandaardiseerde en gevalideerde vragenlijst die een breed scala aan psychosociale factoren [1,2] dekt. Het werd ontwikkeld in drie versies van verschillende lengtes: een lange versie voor onderzoeksdoeleinden, een versie van gemiddelde lengte voor werkomgeving professionals, en een korte versie voor de werkplek. Deze concept vragenlijst is inmiddels uitgegroeid tot de nationale Deense norm voor de beoordeling van de psychosociale werkomgeving, en zowel de korte als de middelste versie vragenlijst worden op grote schaal gebruikt door werkplekken en werkomgeving professionals (Bjorner et al, 2010). De vragenlijst is zeer uitgebreid en dekt een groot aantal concepten, voor dit onderzoek zijn de concepten die relevant zijn geselecteerd uit de vragenlijst en overgenomen om te gebruiken

voor de vragenlijst die rond is gestuurd naar de medewerkers 52 jaar en ouder binnen de gemeente Leiden.

Meting van social support

De Copenhagen scale (Bjorner et al, 2010) is gebruikt om social support te meten. Hier wordt social support van collega's en social support van leidinggevenden gemeten. Drie items meten de social support die men krijgt van collega's en dezelfde drie items zijn gebruikt om ervaren social support verkregen van de leidinggevende te meten. De schaal die gebruikt wordt is: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

Meting van social support
Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.
1. Hoe vaak krijgt u hulp en steun van uw collega's?
2. Hoe vaak zijn uw collega's bereid om te luisteren naar uw werk gerelateerde problemen?
3. Hoe vaak praten uw collega's met u over hoe goed u uw werk doet?
1. Hoe vaak krijgt u hulp en steun van uw directe leidinggevende?
2. Hoe vaak is uw directe leidinggevende bereid om te luisteren naar uw werk gerelateerde problemen?
3. Hoe vaak praat uw leidinggevende met u over hoe goed u uw werk doet?

Tabel 6: Meting van social support

Alle items hebben onderling een positieve correlatie. De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met zes items is getoetst door middel van de Cronbach's Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .813

Meting van Sociale relaties

De Copenhagen scale (Borg en Kristensen, 2003) is gebruikt om Sociale relaties te meten. Deze vragenlijst is opgesteld door twee vragenlijsten samen te voegen. In deze vragenlijst is een aantal vragen toegevoegd die ook uit de Copenhagen scale zijn gehaald die een gemeenschapsgevoel op werk meten. In totaal omvat deze vragenlijst zes items, echter is voor dit onderzoek een item verwijderd. Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

Meting van Sociale relaties
Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.
1. Werkt u geïsoleerd van uw collega's?
2. Is het mogelijk om te praten met uw collega's tijdens werk?
3. Heerst er een goede sfeer tussen u en uw collega's?
4. Is er een goede samenwerking tussen de collega's op het werk?
5. Heeft u het gevoel dat u deel uitmaakt van een gemeenschap op uw werkplek?

Tabel 7: meting van sociale relaties

Voor 5 items in deze vragenlijst is de 5 puntschaal gebruikt, echter is bij een item een openvraag gesteld: “Met hoeveel personen op werk kunt u persoonlijke dingen bespreken die u belangrijk vindt?” Omdat deze afwijkt van de schaal die gebruikt is voor de andere items, is deze vraag verwijderd uit het onderzoek.

De eerste vraag: “Werkt u geïsoleerd van uw collega’s?”, is negatief geformuleerd en is omgekeerd gecodeerd.

Alle items hebben onderling een positieve correlatie. De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met vijf items is getoetst door middel van de Cronbach’s Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .720

Meting van autonomie

De Copenhagen scale (Borg en Kristensen, 2003) is gebruikt om autonomie te meten. De vragenlijsten die de mate van invloed die een werknemer uit kan oefenen op werk meet is gebruikt, deze bestaat uit tien items. Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

Meting van autonomie

Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

- 1. Nemen andere mensen beslissingen wat betreft uw werk?**
- 2. Heeft u een grote mate van invloed wat betreft uw werk?**
- 3. Heeft u invloed op hoe snel u werkt?**
- 4. Heeft u een stem in het kiezen met wie u werkt?**
- 5. Heeft u invloed op de hoeveelheid werk dat u wordt toegewezen?**
- 6. Heeft u enige invloed op wanneer u werkt?**
- 7. Heeft u enige invloed op hoe u uw werk uitvoert?**
- 8. Heeft u enige invloed op wat u op werk doet?**
- 9. Heeft u enige invloed op uw werkomgeving?**
- 10. Heeft u invloed op de kwaliteit van uw werk?**

Tabel 8: Meting van autonomie

Alle items hebben onderling een positieve correlatie. De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met tien items is getoetst door middel van de Cronbach’s Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .811

Meting van zelfactualisatie

De Copenhagen scale (Bjorner et al, 2010) is gebruikt om zelfactualisatie te meten. Hierbij is de vragenlijst waarbij, de mogelijkheid om je te kunnen ontwikkelen, wordt gemeten

gebruikt. De vragenlijst bestaat uit vier items. Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

Meting van zelfactualisatie

Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

- 1. Vereist het werk dat u doet een ondernemende houding?**
- 2. Heeft u de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren op werk?**
- 3. Kunt u de vaardigheden of expertise waar u over beschikt gebruiken voor het werk dat u doet?**
- 4. Biedt uw werk de mogelijkheid om uw vaardigheden te ontwikkelen?**

Tabel 9: meting van zelfactualisatie

Alle items hebben onderling een positieve correlatie. De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met vier items is getoetst door middel van de Cronbach's Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .720

Meting van erkenning

De Copenhagen scale (Bjorner et al, 2010) is gebruikt om feedback/erkenning te meten. Deze vragenlijst bestaat uit drie items. Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

Meting van erkenning

Schaal: altijd, vaak, soms, zelden, nooit/bijna nooit.

- 1. Wordt uw werk erkend en gewaardeerd door het management?**
- 2. Heeft het management op uw werkplek respect voor u?**
- 3. Wordt u eerlijk behandeld op uw werkplek?**

Tabel 10: Meting van erkenning

Alle items hebben onderling een positieve correlatie. De interne consistentie en dus de betrouwbaarheid van deze schaal met drie items is getoetst door middel van de Cronbach's Alpha en voldoet aan de minimum norm van .7. De waarde die uit de toets voort is gekomen is .862

Demografische gegevens

Los van de meting van de variabelen die uit de literatuur zijn herleid. Zijn er vragen gesteld om inzicht te bieden in de samenstelling van de sample.

Demografische gegevens

1. Wat is uw geslacht?
2. Wat is uw leeftijd?
3. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
4. Hoe zou u over het algemeen uw gezondheid noemen?
5. Vanaf wanneer bent u bij deze organisatie in dienst?
6. Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie binnen deze organisatie?
7. Werkt u parttime of fulltime?
8. Heeft u op dit moment een leidinggevende positie binnen deze organisatie?
9. Binnen welke functieschaal valt u op dit moment?

Tabel 11: demografische gegevens

Beperkingen vragenlijst

De items die negatief geformuleerd zijn in deze vragenlijst hebben een negatieve correlatie met een aantal van de andere items. Hierdoor zijn ook twee vragen verwijderd uit het onderzoek. Dit werd van tevoren verwacht. De respondenten hebben de gelegenheid gekregen om op- en aanmerkingen te delen met de onderzoeker door een e-mail te sturen. Uit de reacties van de respondenten is gebleken dat meerdere respondenten moeite hadden met het beantwoorden van de negatief geformuleerde vragen in de vragenlijst. Een groot deel van de respondenten hadden de vragenlijst al ingevuld toen de feedback gegeven werd, en het is niet meer mogelijk geweest om de vragen aan te passen.

4. Toetsing van hypotheses

In dit deel worden de resultaten van het kwantitatief onderzoek besproken. De eerste stap in dit onderzoek betreft een algemene statistische verkenning van het databestand.

4.1 Samenstelling van het databestand

401 medewerkers zijn benaderd en 197 hebben de vragenlijst ingevuld. Alleen medewerkers die binnen de leeftijdsgroep 52 jaar en ouder vallen zijn benaderd. De minimum leeftijd van de respondenten is dan ook 52 jaar en de maximumleeftijd is 65 jaar. De gemiddelde leeftijd is 57.5 jaar. Meer vrouwen hebben deelgenomen aan het onderzoek dan mannen, 107 vrouwen en 90 mannen hebben meegedaan. 54,3 procent van de respondenten is vrouw en 45.7 procent is man. Als we kijken naar de samenstelling van personeelsbestand van de gemeente Leiden (Hoofdstuk 1, paragraaf 1.1.2), zien we dat binnen de leeftijdscategorie jonger dan 40 jaar het aandeel vrouwen groter is dan mannen. Echter vanaf 40 jaar zijn er meer mannen dan vrouwen, voornamelijk onder de groep 55 jaar en ouder is het verschil aanzienlijk, namelijk 235 mannen en 158 vrouwen. De verwachting was dat de groep respondenten merendeels uit mannen zou bestaan, omdat vrouwen werkzaam binnen de gemeente Leiden over het algemeen jonger zijn dan mannen, echter is dit niet het geval. De meerderheid van de respondenten werkt fulltime. Het aantal respondenten dat parttime werkt is 79, dit is 40.1 procent. Het aantal dat fulltime werkt is 118, dit is 59.9 procent. Als we kijken naar het personeelsbestand van de gemeente Leiden zien we dat 48 procent deeltijd werkt en 52 procent fulltime. Van de medewerkers die deeltijd werken hebben minder respondenten meegedaan aan het onderzoek. Vrouwen werken vaker in deeltijd dan mannen: eind 2013 werkt driekwart van de vrouwen (75%: 486 van de 644) minder dan 36 uur per week, voor de mannen geldt dat maar een kwart (23%: 164 van de 715) deeltijd werkt. Dat betekent dat vrouwen die fulltime werken een groter deel bereid was om deel te nemen aan het onderzoek, dan zowel de mannen als de vrouwen die deeltijd werken. Wat meer dan een kwart van de respondenten valt binnen een schaal tussen de schaal 0 en schaal 6, 40.6 procent valt binnen schaal 7 tot schaal 9 en 34 procent valt in schaal 10 en hoger. Als we kijken naar het personeelsbestand van de gemeente Leiden zien we dat de verdeling van de respondenten op schaal overeenkomt met verdeling van het personeelsbestand op schaal. 40% van het personeel valt binnen schaal 7 tot 9 en 25 procent binnen schaal 1 tot 6 en 35 procent in schaal 10 en hoger (BOA-Feitenblad, 2014).

34 leidinggevenden hebben deelgenomen aan het onderzoek, dit is 17.3 procent. Aangezien het gaat om oudere ambtenaren was de verwachting dat veel respondenten al een lange tijd werkzaam zijn binnen de organisatie. De werknemer die het langst in dienst is binnen de gemeente Leiden is in 1969 in dienst getreden. Meer dan een kwart van de respondenten is begonnen tussen 1969 en 1983. 24.9 procent is tussen 1984 en 1995 begonnen en 27.9

procent is tussen 1996 en 2003 begonnen. De medewerker die het kortst werkzaam is binnen de gemeente Leiden is in 2015 in dienst getreden. 21.8 procent is begonnen tussen 2004 en 2015. Van al deze medewerkers is degene die het langst in zijn huidige functie werkzaam is al 43 jaar werkzaam binnen dezelfde functie. 22.5 procent is tussen de 15 jaar en 43 jaar werkzaam binnen dezelfde functie. 27.4 procent is 5 jaar of minder werkzaam binnen dezelfde functie. 50.3 procent is tussen de 6 en 14 jaar werkzaam binnen dezelfde functie.

De oudere werknemers zijn voor een groot deel hoog opgeleid. 56.4 procent heeft hoger onderwijs gevolgd (33 procent Hoger beroepsonderwijs en 23.4 procent Wetenschappelijk onderwijs). 22.8 procent heeft Hoger Beroepsonderwijs aangegeven als hoogst afgeronde opleiding. 20.8 procent heeft niet meer dan het Middelbaar Onderwijs afgerond. De gezondheid van de respondenten is over het algemeen goed, slechts 14 medewerkers (7.1 procent) hebben hun gezondheid als matig beoordeeld, 92.9 procent heeft zijn/haar gezondheid als goed tot uitstekend beoordeeld. Het beeld dat heerst over oudere werknemers is dat zij een probleem zouden kunnen vormen door hun slechte gezondheid, echter blijkt dit dus niet te kloppen. De grote meerderheid heeft een goede gezondheid.

Tabel 12: Samenstelling databestand		Count	Column N %	Mean	Max.	Min.
Geslacht	Man	90	45.7%		65	52
	Vrouw	107	54.3%			
leeftijd				57.5	65	52
Hoogst afgeronde opleiding	Lager (beroeps)onderwijs	2	1.0%			
	Middelbaar onderwijs (Mavo, Havo, Vwo, HBS,MMS, Mulo)	39	19.8%			
	Middelbaar Beroeps Onderwijs	45	22.8%			
	Hoger Beroepsonderwijs	65	33.0%			
	Wetenschappelijk Onderwijs	46	23.4%			
Gezondheid	Slecht	0	0.0%			
	Matig	14	7.1%			
	Goed	129	65.5%			
	Zeer goed	34	17.3%			
	Uitstekend	20	10.2%			
Parttime Fulltime	Parttime	79	40.1%			
	Fulltime	118	59.9%			
Leidinggevende	Ja	34	17.3%			
	Nee	163	82.7%			
Jaartal in dienst	<= 1983	50	25.4%		2015	1969
	1984 - 1995	49	24.9%			
	1996 - 2003	55	27.9%			
	2004+	43	21.8%			
Aantal jaar in huidige functie.	<= 5	54	27.4%		43	0
	6 - 8	52	26.4%			
	9 - 14	47	23.9%			
	15+	44	22.3%			
Functieschaal	<= 6	50	25.4%		17	0
	7 - 9	80	40.6%			
	10 - 11	40	20.3%			
	12+	27	13.7%			

4.2 Analyse

In dit deel van de master thesis worden de resultaten geïnterpreteerd en geanalyseerd. Dit zal leiden tot de beantwoording van deelvraag 4: In welke mate worden de hypothesen ondersteund na confrontatie van de hypothesen met gegevens uit de survey onder oudere werknemers binnen de publieke sector? Eerst zal de gemeten arbeidsmotivatie worden besproken, vervolgens zullen de aannames die gedaan worden over de data voor het uitvoeren van een multiple regressie besproken worden. Daarna volgen drie stappen van analyseren, het controleren of de data voldoet aan de aannames, het evalueren van het gehele model en ten slotte de evaluatie van de afzonderlijke variabelen (toetsing van de hypothesen).

4.2.1 Arbeidsmotivatie

Over het algemeen kan gezegd worden dat oudere medewerkers werkzaam binnen gemeente Leiden gemotiveerd zijn om zich in te spannen. 79,6 procent helpt nieuwe werknemers vaak of altijd, indien de situatie zich voordoet. Slechts 2,6 procent doet dit zelden of nooit. De overige 17,8 procent doet dit soms. 59,7 procent blijft vaak of altijd laat als het nodig is. 12,2 procent geeft aan dit zelden of nooit te doen. De overige 26,9 procent doet dit soms. 70,2 procent van de medewerkers bedenkt altijd of vaak suggesties om het werk te verbeteren, 1,6 doet dit zelfden en de overige 27,4 procent doet dit soms. 28,3 procent geeft zich altijd of vaak op voor dingen die niet behoren tot hun baan, 24,8 procent doet dit zelden of niet en 47,7 procent doet dit soms. 40,6 procent zoekt manieren om hun prestaties op het werk te verbeteren. 17,3 procent doet dit zelden of nooit en 39,1 procent doet dit soms. Slechts 8 procent vermijdt extra taken en verantwoordelijkheden vaak of altijd, 79,6 procent doet dit zelden of nooit en de overige 23,9 procent doet dit soms. Op een schaal van 1 tot 5 zouden de oudere medewerkers binnen gemeente Leiden een 3,7 scoren voor de mate waarin ze bereidheid zijn zich in te spannen. Deze gegevens zijn terug te vinden in bijlage 2: Exploring the data. Nu zal gekeken worden naar welke verklaringen bewezen kunnen worden voor de bereidheid om in te spannen.

4.2.2 Multiple regressie

Om antwoord te kunnen geven op de 4^e deelvraag: In welke mate worden de hypothesen ondersteund na confrontatie van de hypothesen met gegevens uit de survey onder oudere werknemers binnen de publieke sector? En om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag: Hoe kan arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd van 52 jaar en ouder worden verklaard?, is zoals in paragraaf 3.2.2 “Methoden om data te analyseren” al is aangegeven, gebruik gemaakt van de techniek multiple regressie analyse. Een multiple

regressie maakt voorspellingen van een afhankelijke continue variabele uit een groep van onafhankelijke variabelen. Het is gebruikt om de voorspellende kracht van een reeks variabelen te testen en om de relatieve bijdrage van elk individuele variabele te beoordelen (Pallant, 2011). Zoals in het paragraaf 3.4 over instrumenten beschreven staat, zijn er per variabele verschillende items die samen een enkel concept meten. Deze items zijn samengevoegd door middel van IBM SPSS tot een overkoepelend variabele. Dit houdt in dat per variabele: arbeidsmotivatie, PSM, social support, sociale relaties, autonomie, zelfactualisatie en erkenning, al de items zijn opgesomd. Voor dat de scores zijn samengevoegd zijn alle items met de vijfpuntsschaal (1= altijd, 2= vaak, 3= soms, 4= zelden, 5= nooit/bijna nooit) omgecodeerd naar 1= nooit/bijna nooit, 2= zelden, 3= soms, 4= vaak en 5= altijd. Dit is gedaan omdat het variabele PSM een zevenpuntsschaal heeft die een volgorde kent van negatief naar positief en ook de controle variabelen een volgorde kennen van positief naar negatief.

4.2.2.1 Aannames over de data

Om een multiple regressie analyse uit te voeren zijn er een aantal zaken waar we op moeten letten. Een multiple regressie is een van de lastigere statistische technieken. Het maakt een aantal aannames over de data, en is niet zo vergevingsgezind als ze worden geschonden. Het is niet de techniek te gebruiken op kleine samples, waarbij de verdeling van de scores heel scheef is (Pallant, 2011). In paragraaf 3.2.2 “Methoden om data te analyseren” is de grootte van de sample verantwoord en kan geconcludeerd worden dat de sample groot genoeg is en voldoet aan de eis om een multiple regressie uit te voeren.

Multicollineariteit en singulariteit

Zeer belangrijke aannames die gedaan worden zijn multicollineariteit en singulariteit. Dit verwijst naar de relatie tussen de onafhankelijke variabelen. Multicollineariteit bestaat wanneer de onafhankelijke variabelen sterk gecorreleerd zijn ($r = 0,9$ en hoger). Singulariteit ontstaat wanneer één onafhankelijke variabele eigenlijk een combinatie is van andere onafhankelijke variabelen (bijvoorbeeld wanneer beide sub schalen en de totale score van een schaal is opgenomen). Meervoudige regressie houdt niet van multicollineariteit of singulariteit en deze dragen zeker niet bij aan een goede regressie model (Pallant, 2011). Daarom zijn de onafhankelijke variabelen gecontroleerd op deze aannames.

Outliers

Meervoudige regressie is zeer gevoelig voor outliers (zeer hoge of zeer lage scores). Tabachnick en Fidell (2007) definiëren outliers als scores waarvan de gestandaardiseerde restwaarden boven ongeveer 3,3 (of lager dan -3.3) ligt.

Normality, linearity, homoscedasticity, independence of Residuals

Deze hebben allen betrekking op verschillende aspecten van de verdeling van de scores en de aard van de onderliggende relatie tussen de variabelen. Deze veronderstellingen kunnen worden gecontroleerd vanuit de residuen spreidingsdiagrammen die worden gegenereerd als deel van de meervoudige regressie procedure. Residuen zijn de verschillen tussen de verkregen en de voorspelde afhankelijke variabele (DV) scores. De residuen scatterplots laat ons toe om te controleren op:

- Normaliteit: de residuen moeten normaal worden verdeeld over de voorspelde DV scores.
- Lineariteit: de residuen moeten een lineaire relatie met de voorspelde DV scores hebben.
- Homoscedasticiteit: de variantie van de residuen over voorspelde DV scores moet gelijk zijn voor alle voorspelde scores.

4.3. Stap 1: Controleren van de aannames

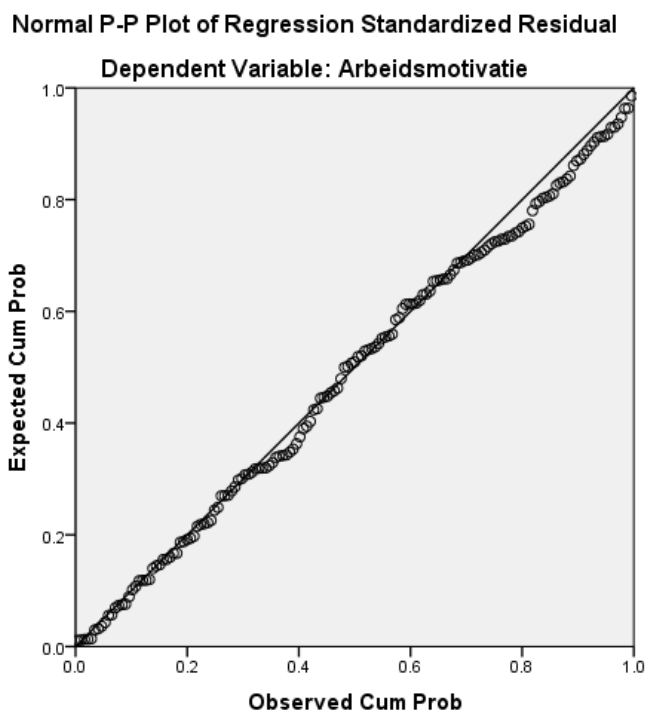
In dit deel worden de aannames die gedaan worden over de data bij een multiple regressie gecontroleerd. De correlaties tussen de variabelen in het model zijn opgenomen in de volgende tabel (Tabel 13: Correlaties). Eerst wordt gecontroleerd of de onafhankelijke variabelen tenminste enkele relatie met de afhankelijke variabele (boven 0,3 bij voorkeur) vertonen. Uit de tabel is af te lezen dat er wel enige correlatie is tussen alle onafhankelijke variabelen en arbeidsmotivatie. Echter alleen PSM en zelfactualisatie hebben een correlatie boven de 0.3. (PSM, $r = .421$ en zelfactualisatie, $r = .4087$). Er is gecontroleerd of er geen te hoge correlatie is tussen de onafhankelijke variabelen onderling. Om na te gaan of er geen sprake is van multicollineariteit, worden geen onafhankelijke variabelen meegenomen met een bivariate correlatie van .7 of meer in dezelfde analyse. Uit de tabel is te herleiden dat de hoogste correlatie .611 is tussen de onafhankelijke variabelen erkenning en social support. Deze score zit onder de maximale waarde die aangehouden wordt om multicollineariteit aan te duiden. De sample voldoet dus aan de aanname over de data dat er geen sprake mag zijn van multicollineariteit.

Tabel 13: Correlaties

		Arbeidsm otivatie	PSM	Social Support	Sociale relaties	Autono mie	Zelfactua lisatie	Erken ning
Arbeidsmoti vatie	Pearson Correlation	1	.421*	.264*	.196*	.169*	.408*	.152*
PSM	Pearson Correlation		1	.019	.093	-.112	.193*	-.031
Social Support	Pearson Correlation			1	.477*	.240*	.360*	.611*
Sociale relaties	Pearson Correlation				1	.098	.273*	.419*
Autonomie	Pearson Correlation					1	.243*	.275*
Zelfactualis atie	Pearson Correlation						1	.283*
Erkenning	Pearson Correlation							1

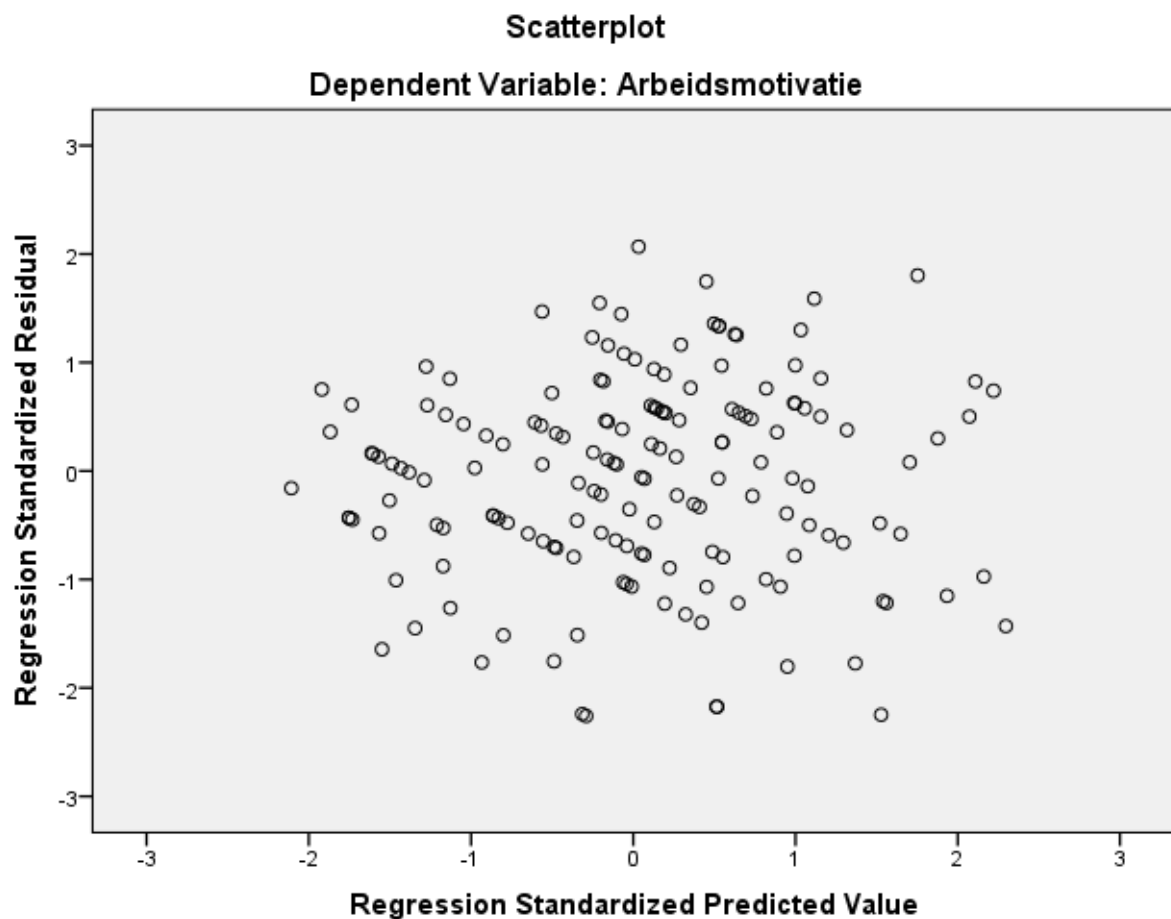
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Outliers, normaliteit, lineariteit, homoscedasticiteit, onafhankelijkheid van Residuen kunnen worden gecontroleerd door de Normal Probability Plot (PP) van de Regression Standardised Residual en de Scatterplot, die zijn opgevraagd als onderdeel van de analyse, te inspecteren. In de Normal PP Plot, horen de punten in een redelijk rechte diagonale lijn te liggen van linksonder naar rechtsboven. In onderstaande grafiek zien we dat de punten niet veel afwijken en ze een bijna rechte diagonale lijn vormen, dit suggereert geen grote afwijkingen van normaliteit.



Figuur V: Normal P-P Plot of Regression standardized Residual

In de Scatterplot of the standardised residuals horen de scores ruwweg rechthoekig verdeeld te zijn, met de meeste scores geconcentreerd in het centrum (langs het 0-punt). Afwijkingen van een gecentraliseerde rechthoek suggereren sommige schending van de aannames. Als de Scatterplot bekeken wordt, is te zien dat de scores enigszins rechthoekig zijn verdeeld, er zijn niet te veel afwijkingen te zien. Echter zijn de scores niet echt geconcentreerd langs het 0-punt.



Figuur VI: scatterplot

Voor zowel de afhankelijke als onafhankelijke variabelen is gezocht naar outliers door gebruik te maken van descriptives die in bijlage 2 bijgevoegd zijn, deze outliers zijn vervolgens uit de dataset verwijderd. In bijlage 1 is een logboek bijgevoegd waarin staat beschreven welke scores zijn verwijderd. Als resultaat zien we dat in het scatterplot geen scores te vinden zijn hoger dan 3 of lager dan -3.

4.4. Stap 2: Evaluatie van het hele model

In de standaard multiple regressie worden alle afhankelijke variabelen meegenomen, echter zijn er ook drie controle variabelen geselecteerd die getoetst worden. Omdat er rekening gehouden moet worden met de grootte van het databestand, kunnen niet alle controle variabelen die van te voren zijn meegenomen in de vragenlijst getoetst worden. De variabelen geslacht en leeftijd zijn variabelen die binnen de meeste onderzoeken meegenomen worden als controle variabelen, daarom zijn deze twee variabelen geselecteerd en ook het variabele hoogst afgeronde opleiding is als verklarende factor meegenomen.

In tabel 14: Model Summary wordt de R Square weergegeven. De waarde van de R square vertelt hoeveel van de variantie in het afhankelijke variabele (arbeidsmotivatie) wordt verklaard door het model. De adjusted R Square corrigeert de R square om een betere inschatting te geven van de daadwerkelijke waarde. De waarde van adjusted R Square bij model 1, (deze omvat geslacht, leeftijd en hoogst afgeronde opleiding) is .064. Uitgedrukt als een percentage (vermenigvuldigen met 100), betekent dit dat het model 6.4 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Dit is niet veel, onze controle variabelen verklaren dus maar een heel klein deel van de variantie. Het tweede model omvat leeftijd, geslacht, PSM, Sociale relaties, Autonomie, Zelfactualisatie, Erkenning en Social Support. De waarde van adjusted R Square voor model 2 is .364. Uitgedrukt als percentage betekent dit dat 36.4 procent van de variantie in Arbeidsmotivatie wordt verklaard door dit model.

Tabel 14: Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.284 ^a	.081	.064	3.40771
2	.631 ^b	.398	.364	2.80927

a. Predictors: (Constant), hoogstaferonde_opleiding, leeftijd, geslacht

b. Predictors: (Constant), hoogstaferonde_opleiding, leeftijd, geslacht, Sociale_relaties, PSM, Zelfactualisatie, Autonomie, Erkenning, Social_Support

c. Dependent Variable: Arbeidsmotivatie

Om de statistische significantie van het resultaat te beoordelen, is het noodzakelijk om te kijken naar tabel 14, aangeduid is als ANOVA. Deze toetst de nulhypothese: dat de multiple R in de populatie gelijk is aan 0. Model 1 (leeftijd, geslacht en hoogst afgeronde opleiding) heeft een statistische significantie. Significantie.003 is kleiner dan 0.05. Al verklaart dit model slecht 6.4 procent van de variantie in arbeidsmotivatie, het model is in zijn geheel wel significant. Het tweede model (leeftijd, geslacht, hoogst afgeronde opleiding, PSM, Sociale relaties, Autonomie, Zelfactualisatie, Erkenning en Social Support) heeft ook een statistische significantie bereikt (Sig 0,000;. Betekent $p < 0,0005$).

Tabel 15: ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	171.568	3	57.189	4.925	.003 ^b
	Residual	1950.897	168	11.612		
	Total	2122.466	171			
2	Regression	843.966	9	93.774	11.882	.000 ^c
	Residual	1278.500	162	7.892		
	Total	2122.466	171			

a. Dependent Variable: Arbeidsmotivatie

b. Predictors: (Constant), hoogstaferonde_opleiding, leeftijd, geslacht

c. Predictors: (Constant), hoogstaferonde_opleiding, leeftijd, geslacht, Sociale_relaties, PSM, Zelfactualisatie, Autonomie, Erkenning, Social_Support

4.5. Stap 3: Evalueren van elke afhankelijke variabele

Nu we het hele model hebben geëvalueerd en tot de conclusie zijn gekomen dat het model een statistische significantie heeft, wordt nu gekeken naar welke variabelen uit het model bijdragen aan het voorspellen van arbeidsmotivatie. In tabel 16: Coëfficiënten deel 1, wordt gekeken naar de gestandaardiseerde coëfficiënten, Beta gekeken. Om de verschillende variabelen te vergelijken wordt gekeken naar de gestandaardiseerde coëfficiënten en niet naar de niet gestandaardiseerde coëfficiënten. "Gestandaardiseerd", houdt in dat de waarden voor elk van de verschillende variabelen zijn omgezet naar dezelfde schaal zodat ze vergeleken kunnen worden. Uit de Beta waardes is te herleiden dat PSM de grootste Beta waarde heeft in vergelijking met de andere variabelen met een waarde .404. Dit betekent dat PSM de sterkste unieke bijdrage heeft aan het verklaren van arbeidsmotivatie, wanneer de variantie, die wordt verklaard door alle andere variabelen in het model, wordt gecontroleerd. Vervolgens hebben zelfactualisatie (Beta .221) en social support (Beta .214) de hoogste Beta waardes en dus de grootste bijdragen.

Tabel 16: Coëfficiënten deel 1

Model		Standardized Coefficients	
		Beta	Sig.
1	(Constant)		.000
	geslacht	.041	.585
	leeftijd	-.147	.052
	hoogstaferond e_opleiding	.212*	.005
2	(Constant)		.096
	geslacht	.136*	.044
	leeftijd	-.106	.095
	hoogstaferond e_opleiding	.196*	.003
	PSM	.404*	.000
	Social_Support	.214*	.015
	Sociale_relaties	-.015	.839
	Autonomie	.098	.165
	Zelfactualisatie	.221*	.002
	Erkenning	-.055	.498

Voor elk van deze variabelen is de significantie gecontroleerd. Deze waarde geeft aan of de variabelen een statistisch significante unieke bijdrage hebben voor de vergelijking. Dit is zeer afhankelijk van welke variabelen zijn opgenomen in de vergelijking en hoeveel overlap er is tussen de onafhankelijke variabelen. Als de Sig. waarde kleiner is dan 0.05 draagt het variabele significant een unieke bijdrage aan de voorspelling van arbeidsmotivatie. Indien groter dan 0.05, kan geconcludeerd worden dat het variabele niet een significante unieke bijdrage heeft aan de voorspelling van arbeidsmotivatie. Dit kan door overlapping met andere onafhankelijke variabelen in het model. Eerst zal gekeken worden naar model 1, die de controle variabelen omvat. Uit de tabel is te herleiden dat de variabelen geslacht (Sig. .585) en leeftijd (Sig. .052) geen significante unieke bijdrage hebben aan het verklaren van arbeidsmotivatie. De hoogst afgeronde opleiding heeft wel een significante unieke bijdrage aan het verklaren van arbeidsmotivatie met een significantie niveau van .005. Als we kijken naar het tweede model waarin alle onafhankelijke variabelen ook mee worden genomen, heeft leeftijd ook geen significante invloed. Echter het variabele geslacht heeft in dit model, door de interactie met de andere variabelen, wel een significante invloed (Sig. .044, Betekent $p < 0,0005$). Voor de dummyvariabele geslacht geldt: 0= man en 1= vrouw. Uit de Beta waarde .136 is te concluderen dat geslacht een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie. De beta waarde voor een dummy maakt een vergelijking tussen de twee categorieën (man en vrouw). Het vertelt ons dat als alle andere variabelen in het model

gelijk zijn voor beiden categorieën, de vrouw meer gemotiveerd is dan de man met 0.136. Ook hoogst afgeronde opleiding heeft een significante invloed met Sig. 003 en is uit de Beta waarde .196 te herleiden dat het om een positieve invloed gaat.

Uit de tabel kan afgeleid worden dat het onafhankelijke variabele PSM een significante unieke bijdrage heeft aan de voorspelling van arbeidsmotivatie, Sig. 0.000 is kleiner dan Sig. 0.05. Dit betekent dat de nulhypothese verworpen wordt en dat hypothese 1: **“Naarmate oudere ambtenaren een hogere PSM hebben, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** wordt aangenomen. Uit de Beta waarde voor PSM .404 is te concluderen dat PSM een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie en in vergelijking met alle andere variabelen de grootste bijdrage heeft in het verklaren van arbeidsmotivatie. Het onafhankelijke variabele autonomie heeft met een Sig. 0.165 geen significante unieke bijdrage aan de voorspelling van arbeidsmotivatie, dit betekent dat de nulhypothese wordt aangenomen. Hypothese 2: **“Naarmate oudere ambtenaren een hogere mate van autonomie in hun werkzaamheden ervaren, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** wordt verworpen. Het Onafhankelijke variabele social support heeft met een Sig. 0.015 wel een significante unieke bijdrage aan de voorspelling van arbeidsmotivatie. Uit de Beta waarde voor social support Beta .214 is te herleiden dat social support een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie. De nulhypothese wordt verworpen en hypothese 3: **“Naarmate oudere ambtenaren meer steun ervaren van hun leidinggevende en collega’s, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** wordt aangenomen. Het onafhankelijke variabele Sociale relaties heeft in dit model geen significante bijdrage voor de voorspelling van arbeidsmotivatie met Sig 0.839, dit is hoger dan 0.05. Dat betekent dat de nulhypothese aangenomen kan worden en dat hypothese 4: **“Naarmate oudere ambtenaren meer sociale relaties hebben op werk, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** verworpen wordt. Het onafhankelijke variabele zelfactualisatie heeft met een Sig. 0.002 wel een significante unieke bijdrage aan de voorspelling van arbeidsmotivatie. Uit de Beta waarde voor zelfactualisatie Beta .221 is te herleiden dat zelfactualisatie een positieve invloed heeft op arbeidsmotivatie. De nulhypothese wordt verworpen en hypothese 5: **“Naarmate oudere ambtenaren meer in staat worden gesteld om aan zelfactualisatie te doen, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** wordt aangenomen. Het onafhankelijke variabele erkenning heeft in dit model samen met sociale relaties en autonomie geen significante bijdrage voor de voorspelling van arbeidsmotivatie met Sig 0.498 dit is hoger dan 0.05. Dit betekent dat de nulhypothese aangenomen kan worden en dus dat hypothese 6: **“Naarmate oudere ambtenaren meer erkenning en waardering krijgen van hun leidinggevend, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn”** verworpen wordt.

De tabel ;Coëfficiënten; is opgesplitst in twee delen omdat de tabel te breed is om als geheel weer te geven. De volgende tabel ‘Coëfficiënten deel 2’, is het tweede deel van de tabel dat een verleng stuk is van tabel 16: Coëfficiënten deel 1.

Tabel 17: Coëfficiënten deel 2

Model		Correlations		
		Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)			
	geslacht	.029	.042	.041
	leeftijd	-.156	-.150	-.146
	hoogstaferond e_opleiding	.212	.213	.211
2	(Constant)			
	geslacht	.029	.158	.125
	leeftijd	-.156	-.131	-.104
	hoogstaferond e_opleiding	.212	.229	.185
	PSM	.421	.441	.386
	Social_Support	.264	.190	.152
	Sociale_relaties	.196	-.016	-.013
	Autonomie	.169	.109	.086
	Zelfactualisatie	.408	.240	.194
	Erkenning	.152	-.053	-.042

De Part correlation coefficient is onder het kopje ‘correlations’ te vinden, onder het kopje ‘Part’. Als het kwadraat van deze waarde wordt genomen, geeft het een indicatie van de bijdrage van dat variabele aan de totale adjusted R Square. Met andere woorden, het vertelt hoeveel van de totale variantie in arbeidsmotivatie uniek verklaard wordt door dat variabele en hoeveel R Square zou dalen als het niet was opgenomen in het model. De variabelen die een significante invloed hebben op Arbeidsmotivatie zijn: PSM, social support, zelfactualisatie, geslacht en hoogst afgeronde opleiding. Voor deze variabelen wordt berekend hoeveel zij afzonderlijk bijdragen aan de R Square. PSM heeft een part correlation coefficient met de waarde .386. Het kwadraat van .386 is .149. Dit betekent dat PSM afzonderlijk 14,9 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Sociale support heeft een part correlation coefficient met de waarde .152. Het kwadraat van .152 is .023. Dit betekent dat social support afzonderlijk 2.3 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Zelfactualisatie heeft een part correlation coefficient met de waarde .194. Het kwadraat van .194 is .037. Dit betekent dat zelfactualisatie afzonderlijk 3.7 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Geslacht heeft een part correlation coefficient met de waarde .125. Het kwadraat van .125 is .016. Dit betekent dat geslacht afzonderlijk 1.6 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Hoogst afgeronde opleiding heeft

een part correlation coefficient met de waarde .185. Het kwadraat van .185 is .034. Dit betekent dat hoogst afgeronde opleiding afzonderlijk 3.4 procent van de variantie in arbeidsmotivatie verklaart. Opvallend is dat PSM het grootste gedeelte van de variantie verklaart, namelijk 14.9 procent. Na PSM komt zelfactualisatie met slechts 3.7 procent en de andere variabelen nog minder.

De totale adjusted R Square waarde voor het model (0.364, of 36.4 procent verklaarde variantie) is niet gelijk aan al het kwadraat van de Part correlation coëfficiënt waarden opgeteld. Dit komt doordat de Part correlation coëfficiënt alleen de unieke bijdrage van elk variabele vertegenwoordigt, overlapping of gedeelde variantie is verwijderd of partialled out, echter omvat de totale waarde adjusted R Square zowel de unieke variantie verklaard door elk variabele en die gedeeld is.

Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de variabelen die uit de literatuur afgeleid zijn als determinanten van arbeidsmotivatie voor ouderen en ambtenaren niet allemaal een invloed hebben op de arbeidsmotivatie onder deze doelgroep. Voor de variabelen autonomie, sociale relaties en erkenning is geen bewijs gevonden als verklarende factor voor arbeidsmotivatie. De variabelen waar wel bewijs voor is gevonden zijn: PSM, social support en zelfactualisatie. Daarnaast hebben de factoren geslacht en opleidingsniveau een significante invloed op de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren.

5. Conclusie

Dit onderzoek is gedaan naar de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren werkzaam binnen de gemeente Leiden. De hoofdvraag: **Hoe kan arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd 52 jaar en ouder worden verklaard?**, wordt stap voor stap aan de hand van de opgestelde deelvragen beantwoord.

De eerste twee deelvragen gaan in op welke determinanten uit de literatuur afgeleid kunnen worden voor arbeidsmotivatie en voor arbeidsmotivatie specifiek voor oudere werknemers binnen de publieke sector.

- Deelvraag 1: Welke determinanten voor arbeidsmotivatie kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

Voor de definiëring van arbeidsmotivatie is de definitie van Pinder (1998) aangehouden, waarbij arbeidsmotivatie gezien wordt als een energieke kracht die leidt tot werk gerelateerd gedrag. Maslow's "Theory of Human Motivation" (1954) stelt dat de menselijke motivatie ontstaan in een sequentieel patroon volgens een hiërarchie van vijf niveaus van behoeften. Opgesomd in de volgorde van de laagste tot de hoogste, deze niveaus zijn als volgt:

- (1) Fysiologische - (behoeften zoals honger en dorst)
- (2) Veiligheid - (behoefte aan veiligheid, afwezigheid van dreiging)
- (3) affiliatie - (noodzaak van nauwe affectieve relaties)
- (4) Prestatie en waardering (behoefte aan prestatie en zelfrespect)
- (5) Zelfactualisatie - (behoefte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten) (Hall en Nougaim, 1968).

Herzberg (1959) construeerden een tweedimensionaal paradigma van factoren die de houding van mensen ten op zichten van het werk beïnvloeden (Gawel, 1997). Deze theorie gaat verder in op Maslow's theorie of human motivation. Volgens de theorie van Herzberg, hebben mensen twee belangrijke typen behoeften: "hygiëne behoeften", deze worden beïnvloed door de fysieke en psychologische omstandigheden waaronder mensen werken en ten tweede de "motivator behoeften", deze worden door Herzberg beschreven als zijnde vergelijkbaar met de hogere orde behoeften in Maslow's theorie (Ferrari et al, 1998, Haslam, Powell en Turner, 2000). De Hygiëne factoren komen in grote lijn overeen met de lagere orde behoeften in Maslow's theorie.

- Deelvraag 2: Welke determinanten voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen uit de literatuur worden afgeleid?

Wanneer de motiverende factoren verder gespecificeerd worden voor de doelgroep ouderen en ambtenaren, komt uit de literatuur naar voren dat voor ambtenaren een Public

Service Motivation geldt (Buelens en Van den Broeck, 2007, Steijn, 2008, Wright, 2001). Uit de literatuur is gebleken dat, zoals ook door Herzberg omschreven is en in de Selfdetermination theorie aangegeven wordt, interessant en betekenisvol/ belangrijk werk van invloed is op de werkmotivatie onder oudere ambtenaren, deze twee kenmerken van het werk zelf zijn onderdeel van de public service motivation onder ambtenaren. Public service motivation bevat elementen zoals de mogelijkheid om een impact hebben op de publieke zaak, het hebben van toewijding aan het dienen van het algemeen belang, en een belang in het bereiken van sociale rechtvaardigheid (Buelens en Van den Broeck, 2007)

De motivators: verantwoordelijkheid en de mate van invloed die een werknemer heeft, liggen volgens Deci en Gagne (2005) ten grondslag aan de intrinsieke motivatie. Mensen hebben het nodig om zich bevoegd en autonoom te voelen om hun intrinsieke motivatie te behouden (Deci en Gagne. 2005). Ouderen zouden volgens de literatuur meer belang hechten aan onafhankelijkheid en autonomie (Busch et al, 2010) en dit zou een grotere invloed hebben op de arbeidsmotivatie. Ouderen hechten meer waarden aan onafhankelijkheid en het onafhankelijk voltooien van hun taken (Busch et al, 2010). Volgens de literatuur naar de motivatie onder ambtenaren kan een soort gelijke verband gevonden worden. Ook ambtenaren zouden meer waarden toekennen aan het hebben van autonomie op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007)

Ouderen hechten naast autonomie ook een sterk belang aan samenwerking met anderen op werk (Busch et al, 2010). Volgens Herzber's theorie zijn interpersoonlijke reacties en omgang met collega's hygiëne factoren. Echter komt uit de literatuur naar voren dat dit factoren zijn die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie onder oudere werknemers en op de motivatie om door te gaan met werk (Busch et al, 2010). Positieve sociale contacten en social support zijn belangrijke eigenschap voor oudere werknemers in organisaties (Idem).

Ook komt naar voren dat oudere werknemers het belangrijk vinden om voldoening aan het gebruik van hun vaardigheden te krijgen en om te genieten van de kansen om creatief te zijn (Busch et al, 2010). Zelfactualisatie is dus ook specifiek voor ouderen een motivator.

Naar mate een werknemer ouder wordt hoe meer de perceptie van de eigen prestaties belangrijker wordt. Erkenning en waardering zijn centraal motiverende factoren voor het werken op een oudere leeftijd, hierbij gaat het om immateriële erkenning (Busch et al, 2010). Dit geldt ook voor ambtenaren, zij zijn meer gemotiveerd door het krijgen van erkenning op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007).

- Deelvraag 3: Welke hypothesen voor arbeidsmotivatie onder oudere werknemers werkzaam binnen de publieke sector kunnen worden opgesteld?

Uit de literatuur is dus een aantal concepten geselecteerd die van invloed zijn op de arbeidsmotivatie onder deze doelgroep. Deze concepten zijn: Public service motivation,

social support, sociale relaties, autonomie, zelfactualisatie en erkenning. De hypothesen die geformuleerd kunnen worden zijn:

- Hypothese 1: Naarmate oudere ambtenaren een hogere PSM hebben, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;
 - Hypothese 2: Naarmate oudere ambtenaren een hogere mate van autonomie in hun werkzaamheden ervaren, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;
 - Hypothese 3: Naarmate oudere ambtenaren meer steun ervaren van hun leidinggevende en collega's, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;
 - Hypothese 4: Naarmate oudere ambtenaren meer sociale relaties hebben op werk, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;
 - Hypothese 5: Naarmate oudere ambtenaren meer in staat worden gesteld om aan zelfactualisatie te doen, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn;
 - Hypothese 6: Naarmate oudere ambtenaren meer erkenning en waardering krijgen van hun leidinggevend, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.
- Deelvraag 4: In welke mate worden de hypothesen ondersteund na confrontatie van de hypothesen met gegevens uit de survey onder oudere werknemers binnen de publieke sector?

Uit de literatuurstudie zijn zes hypothesen opgesteld die getoetst zijn met de data verkregen door middel van een survey onder de doelgroep. Na toetsing van de hypothesen is gebleken dat twee hypothesen verworpen kunnen worden, namelijk:

Hypothese 2: Naarmate oudere ambtenaren een hogere mate van autonomie in hun werkzaamheden ervaren, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

Uit het onderzoek komt naar voren dat de mate van ervaren autonomie op werk geen invloed heeft op de arbeidsmotivatie. De vrijheid hebben om zelf inhoud te geven aan het werk dat je doet en de manier waarop je je werk uitvoert is voor oudere ambtenaren geen motiverende factor.

Hypothese 4: Naarmate oudere ambtenaren meer sociale relaties hebben op werk, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

Geconcludeerd kan worden dat het hebben van sociale relaties op werk; het kunnen praten met collega's, het hebben van een goede sfeer op de werkvloer tussen collega's, een goede samenwerking hebben met collega's en het hebben van een gemeenschapsgevoel zijn samen zaken die niet belangrijk zijn voor het vergroten van de motivatie onder oudere ambtenaren om zich meer in te zetten om hun werk uit te voeren.

Hypothese 6: Naarmate oudere ambtenaren meer erkenning en waardering krijgen van hun leidinggevend, zal hun arbeidsmotivatie hoger zijn.

Ook is er bewijs gevonden dat erkenning en waardering geen invloed hebben op de arbeidsmotivatie van de doelgroep. Het krijgen van erkenning, waardering en respect van het management, en het krijgen van een eerlijke behandeling zijn zaken die oudere ambtenaren niet motiveren om zich meer in te zetten om hun werk uit te voeren.

Welke variabelen bieden dan wel een verklaring voor arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren en geven antwoord op de hoofdvraag? Uit dit onderzoek blijkt dat de arbeidsmotivatie onder ambtenaren met de leeftijd 52 jaar en ouder kan worden verklaard door vijf variabelen. Er is bewijs gevonden dat het hebben van een public service motivation, de belangrijkste factor is die leidt tot arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. Werknemers met een predispositie om te reageren op de motieven die primair of uniek gegrond zijn in openbare instellingen zetten zich meer in om hun werk uit te voeren. Deze werknemers voelen een bepaalde aantrekkingskracht tot de publiek beleidsvorming, zetten zich in voor het algemeen belang / burgerplicht, kennen mededogen en zelfopoffering. Na PSM heeft het variabele zelfactualisatie de grootste invloed op arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. Dit is de behoefte aan het gebruik en de groei van iemands potentiële vaardigheden en capaciteiten. Het stereotype van de oudere werknemer die niet in staat is om zich te ontwikkelen en te veranderen is dus bewezen niet te kloppen. Wanneer een werknemer meer in staat wordt gesteld om te groeien en zijn vaardigheden en capaciteiten in kan zetten in zijn functie zal zijn arbeidsmotivatie groter worden. Vervolgens is bewezen dat social support invloed heeft op de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. De steun die iemand ervaart van zowel collega's als leidinggevend leidt tot de motivatie om meer inspanning te gebruiken voor het uitvoeren van het werk. Daarnaast hebben de controle variabelen ook een positieve invloed op de arbeidsmotivatie, het opleidingsniveau van een oudere ambtenaar heeft invloed op de arbeidsmotivatie en ook het geslacht heeft een invloed op de arbeidsmotivatie. Uit dit onderzoek blijkt dat vrouwen meer gemotiveerd zijn dan mannen. Het stereotype dat vrouwen minder gemotiveerd zouden zijn (Rijk en Verdonk, 2008), klopt volgens die onderzoek niet. Dat vrouwen meer gemotiveerd zijn kan komen doordat mannen en vrouwen mogelijk door verschillende factoren gemotiveerd zijn. Zinvol werk verhoogt de motivatie onder mannen en werkvermogen verhoogt de motivatie onder vrouwen. (Busch et al, 2010). Het verschil in motivatie zou ook mogelijk kunnen liggen aan het feit dat vrouwen veel meer deeltijd werken dan mannen.

6. Reflectie

Uit dit onderzoek zijn een aantal bevindingen voort gekomen die aansluiten op de bestaande literatuur, ook zijn er een aantal aanvullende constatering gedaan. Het doel van dit onderzoek was het vinden van verklaringen voor de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren, deze doelstelling is terdege behaald en zijn door middel van dit onderzoek inzichten verkregen die een bijdrage leveren aan het gat aan kennis wanneer het aankomt op arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. Deze inzichten kunnen in de praktijk gebruikt worden om de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren te behouden of te vergroten. Het is van groot belang om kritisch te kijken naar het onderzoek, zoals elk onderzoek heeft het voor-, en nadelen en zijn er keuzes gemaakt die noodzakelijk zijn geweest, maar voor beperkingen hebben gezorgd.

6.1 Theoretische significantie

Dit onderzoek heeft een aantal verbanden onderzocht die herleid zijn uit bestaande literatuur. In de klassieke motivatietheorie: Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation, worden een aantal variabelen onderscheiden als motivators, het gaat hier om intrinsieke factoren (deze zijn in tabel 2 weergegeven). Erkenning is een van de variabelen die Herzberg heeft gecategoriseerd als motivator. Erkenning zou volgens Herzberg leiden tot meer motivatie. Uit dit onderzoek blijkt dat dit niet geldt voor oudere ambtenaren. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat naar mate een werknemer ouder wordt hoe meer de perceptie van de eigen prestaties belangrijker wordt. Erkenning en waardering zijn centraal motiverende factoren voor het werken op een oudere leeftijd, hierbij gaat het om immateriële erkenning (Busch et al, 2010). Dit geldt ook voor ambtenaren, zij zijn meer gemotiveerd door het krijgen van erkenning op werk (Houston 2000, Buelens en Van den Broeck 2007). Echter blijkt uit dit onderzoek dat dit niet klopt en dat dit verworpen zou moeten worden. Herzberg heeft dus ongelijk gehad door erkenning als motiverende factor te categoriseren. De algemene theorieën waar beweerd wordt dat erkenning een belangrijke rol speelt in de motivatie van werknemers, kloppen niet voor deze doelgroep.

Uit de theorie is naar voren gekomen dat ouderen een sterk belang hechten aan samenwerking met anderen op werk (Busch et al, 2010). Volgens Herzber's theorie zijn interpersoonlijke reacties en omgang met collega's hygiëne factoren en geen motivators. Omdat gesteld wordt dat het voor ouderen wel als een motivator geldt, is in dit onderzoek sociale relaties onderzocht als factor die invloed heeft op arbeidsmotivatie. Echter blijkt dat dit niet klopt, er is geen significant verband gevonden tussen sociale relaties en arbeidsmotivatie. Dat Herzberg deze factor heeft gecategoriseerd als hygiëne factor wordt door dit onderzoek bekrachtigd.

Het hebben van een hoge mate van autonomie zou volgens vele theorieën invloed hebben op de arbeidsmotivatie (voorbeelden hiervan zijn: Job characteristics theory, goal-setting theorie, Selfdetermination theory en de Actietheorie). Ook uit het onderzoek van Herzberg is naar voren gekomen dat autonomie een van de motivatoren is, die leiden tot meer arbeidsmotivatie. En ook in de literatuur specifiek voor ambtenaren en ouderen wordt de veronderstelling gedaan dat autonomie leidt tot meer arbeidsmotivatie. Echter komt uit dit onderzoek naar voren dat dit niet klopt. Er is geen bewijs gevonden voor een significant verband tussen autonomie en arbeidsmotivatie.

De andere factoren die zijn gecategoriseerd als motivators en waaruit in de literatuur blijkt dat ze ook voor oudere medewerkers en voor ambtenaren gelden is wel bewijs voor gevonden. Deze factoren zijn, public service motivation (interessant en betekenisvol werk) en zelfactualisatie. Toegepast op het organisatorische domein, trachten theorieën aan te nemen dat de persoonlijke behoefte van de werknemer voor uitdaging en ontwikkeling de beste bron is voor arbeidsmotivatie. (Haslam, Powell en Turner, 2000). Uit dit onderzoek blijkt dat zelfactualisatie wel een significante invloed heeft op de arbeidsmotivatie, maar dat de beste bron van motivatie het hebben van een public service motivation is.

Ook is er bewijs gevonden dat theorieën die ondersteunen dat ondersteunende werkrelaties (social support) leiden tot arbeidsmotivatie kloppen. Er werd vastgesteld dat een ondersteunende werkomgeving de houding en gedrag van werknemers verbetert in zowel de zakelijke als niet-zakelijke instellingen (Boles en Ross, 1994), dit onderzoek ondersteund die bewering.

6.2 Praktische significantie

In dit deel zal antwoord worden gegeven op de laatste deelvraag:

- Deelvraag 5: Welke verklaringen voor de motivatie kunnen worden opgesteld en welke aanbevelingen voor HR- management in publieke organisaties kunnen worden geformuleerd?

Zoals in de aanleiding van dit onderzoek is aangegeven is het van belang dat, door verschuivingen in motieven met leeftijd, het beleid aangepast moet worden voor verschillende leeftijdsgroepen. Er moet een leeftijdsbewust personeelsbeleid opgesteld en uitgevoerd worden. Waarbij rekening wordt gehouden met de dynamiek van de levensfasen en de daaraan gekoppelde behoeften en mogelijkheden van werknemers. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat oudere werknemers gemotiveerd blijven of worden. Het is voor organisaties in de publieke sector noodzakelijk om in te spelen op de toenemende groep oudere ambtenaren die werkzaam zijn binnen de organisaties, omdat zij het meest te maken hebben met vergrijzing. Dit onderzoek toont aan dat de factoren: public service

motivation, social support en zelfactualisatie een positieve invloed hebben op de arbeidsmotivatie onder oudere werknemers. Het is in de praktijk belangrijk dat werkgevers in de publieke sector rekening houden met deze factoren als het aankomt op het gemotiveerd houden van werknemers op latere leeftijd. Nu zullen een aantal adviezen worden gegeven om preventieve maatregelen te nemen om problemen te voorkomen en capaciteiten van werknemers optimaal te benutten.

Selecteren op PSM

Public service motivation blijkt de belangrijkste factor te zijn die van invloed is op de arbeidsmotivatie onder oudere werknemers binnen de publieke sector. Het hebben van een public service motivation is niet iets dat aangeleerd kan worden of beïnvloed kan worden door de organisatie zelf. Wat organisaties in de publieke sector kunnen doen, om ervoor te zorgen dat medewerkers op latere leeftijd nog gemotiveerd blijven om zich in te spannen om hun werk goed uit te voeren is, tijdens het proces van werving en selectie een profiel opstellen waar wervers extra rekening mee moeten houden. Wervers moeten op zoek gaan naar medewerkers die een public service motivation hebben. Dit zijn medewerkers die maatschappelijk betrokken zijn, geïnteresseerd zijn in de politiek en publieke beleidsvorming, een motivatie hebben om zich in te zetten voor het algemeen belang en dit als een burgerplicht beschouwen en eigenschappen vertonen als zelfopoffering en mededogen.

Zelfactualisatie

Uit het onderzoek blijkt dat oudere medewerkers de behoefte hebben aan het gebruik en de groei van hun potentiële vaardigheden en capaciteiten. Het is belangrijk dat het management ervoor zorgt dat oudere medewerkers in staat worden gesteld om de vaardigheden of expertise waar zij over beschikken te kunnen gebruiken in hun functies. Om dit te bewerkstelligen, moet er voor gezorgd worden dat een persoon op basis van de ontwikkeling van zijn vaardigheden en de expertise die de medewerker bezit in een functie wordt geplaatst die hem genoeg uitdaging biedt om deze in te zetten. Dit zou getoetst kunnen worden door een capaciteitentoets op te nemen in de selectie procedure, en mogelijk na een aantal jaar te herhalen onder oudere medewerkers om na te gaan of iemand niet overgekwalificeerd is voor de functie. Daarnaast is het belangrijk dat de mogelijkheid wordt geboden om nieuwe dingen te leren op werk en dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om vaardigheden te ontwikkelen. Dit kan alleen als iemand op de juiste plek zit en de organisatie ervoor zorgt dat mogelijkheden voor ontwikkeling faciliteert door trainingen en opleidingen aan te bieden. Ook kunnen leidinggevenden hier een belangrijke rol in spelen, door een coachende managementstijl aan te nemen. Bij een coachende leiderschapsstijl zorgt de leidinggevende ervoor dat medewerkers, individueel of als team, over voldoende vaardigheden en kennis beschikken om de processen effectief, efficiënt en flexibel uit te voeren (Groot en Van Hulst, 2013).

Social support

De steun die iemand ervaart van leidinggevenden heeft invloed op de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. Het is belangrijk dat leidinggevenden bij deze doelgroep bereid zijn te luisteren naar werk gerelateerde problemen en ze steun en hulp bieden indien nodig. Daarnaast is het ook belangrijk dat de leidinggevenden met werknemers praten over hoe goed iemand zijn werk verricht. Dit vereist van het management dat leidinggevenden hierop getraind en gebriefd worden. Het is belangrijk dat leidinggevenden de juiste managementstijl hebben om die steun en hulp te kunnen bieden. Ook hierom is het belangrijk dat leidinggevenden een coachende managementstijl toepassen.

De steun die medewerkers ervaren van collega's is onderdeel van social support en heeft ook een invloed op de arbeidsmotivatie onder oudere ambtenaren. Het is belangrijk dat collega's onderling bereid zijn te luisteren naar werk gerelateerde problemen en elkaar steun en hulp bieden indien nodig. Daarnaast is het ook belangrijk collega's met elkaar praten over hoe goed iemand zijn werk verricht. Als HR-manager kan je hier invloed op hebben, het is belangrijk dat collegialiteit wordt gestimuleerd. Dit kan gedaan worden door activiteiten te organiseren waardoor collega's in staat zijn om een band te ontwikkelen met elkaar, zodat ze meer voor elkaar over zullen hebben. Daarnaast moet in de cultuur opgenomen worden dat het de norm is dat men elkaar helpt.

6.3 Implicaties en vervolgonderzoek

Als kritisch naar dit onderzoek gekeken wordt zijn er een aantal beperkingen aan het onderzoek. Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethoden, het nadeel van kwantitatief onderzoek is dat het een bepaalde diepgang mist. Het is niet mogelijk geweest om diep in te gaan op motieven zoals met kwalitatief onderzoek wel mogelijk zou zijn geweest. Echter is door de omvang van het onderzoek een keuze gemaakt voor een kwantitatieve methoden omdat het om een populatie gaat van 401 medewerkers en het de onderzoeker in staat stelt om een veel groter aantal respondenten op te nemen in het onderzoek. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek groter dan bij de keuze voor kwalitatief onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het een idee zijn om gebruik te maken van mixed-methodes, waarbij gebruik wordt gemaakt van zowel kwantitatieve onderzoeksmethoden als kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dit zorgt ervoor dat er genoeg medewerkers ondervraagd kunnen worden en dat er meer diepgang aan het onderzoek gegeven kan worden door diepte-interviews te houden.

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot medewerkers werkzaam binnen gemeente Leiden, het zou interessant zijn als er een soortgelijk onderzoek zou worden gehouden binnen verschillende gemeentes die variëren in grootte en meer variatie kennen binnen het personeelsbestand. Ook heeft het onderzoek zich beperkt tot de leeftijdsgroep 52 jaar en

ouder, een vergelijkend onderzoek waarbij jongere medewerkers ook ondervraagd worden zou tot beter vergelijkingsmateriaal leiden, waardoor in de praktijk een beter besluit genomen kan worden om verschillend beleid te voeren voor verschillende leeftijdsgroepen.

Er zijn een aantal implicaties als het aankomt op de gebruikte vragenlijst. De items die negatief geformuleerd zijn in deze vragenlijst hebben een negatieve correlatie met een aantal van de andere items binnen dezelfde schaal. Hierdoor zijn twee vragen verwijderd uit het onderzoek. Dit werd van tevoren verwacht. De respondenten hebben de gelegenheid gekregen om op- en aanmerkingen te delen met de onderzoeker door een e-mail te sturen. Uit de reacties van de respondenten is gebleken dat meerdere respondenten moeite hadden met het beantwoorden van de negatief geformuleerde vragen in de vragenlijst. Een groot deel van de respondenten hadden de vragenlijst al ingevuld toen de feedback gegeven werd, en het is niet meer mogelijk geweest om de vragen aan te passen. De vragenlijst is bekeken door meerdere medewerkers binnen de gemeente Leiden, echter heeft niemand dit opgemerkt. Het advies dat gegeven kan worden voor vervolg onderzoek is om de vragenlijst eerst te laten testen onder een kleine groep uit de doelgroep.

Een implicatie die zich heeft voorgedaan tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is dat de schaal die is gebruikt voor de meting van het concept sociale relaties niet overeen kwam met een item waarbij een openvraag gesteld werd, waardoor dit item uit het onderzoek verwijderd is.

Arbeidsmotivatie is in dit onderzoek gedefinieerd als “een energieke kracht die leidt tot werk gerelateerd gedrag.” De focus wordt in dit onderzoek enkel gelegd op werk gerelateerd gedrag die zich uit in de bereidheid om in te spannen. Echter zou het interessant zijn om naast bereidheid om in te spannen een andere dementie mee te nemen in het onderzoek, namelijk de manier waarop iemand zich voelt bij het uitvoeren van zijn/haar taken. Ook zou het interessant zijn om na te gaan of er een fit is tussen de public service motivation die een werknemer heeft en of hij/zij die ook daadwerkelijk kwijt kan in het werk dat hij/zij verricht.

Een verder discussiepunt is de vraag waarom in dit onderzoek gekozen is voor de klassieke motivatietheorieën en er geen gebruik is gemaakt van andere theorieën, bijvoorbeeld de moderne motivatietheorieën, zoals het JDR-model. In dit onderzoek is de klassieke motivatietheorie gebruik om enkel een vergelijking te maken met de theorie die gevonden is over oudere medewerkers en ambtenaren. Verder zijn deze niet gebruikt als uitgangspunt als het aankomt op het opstellen van de factoren die van invloed zijn op de motivatie van oudere ambtenaren. Zoals eerder is aangegeven zijn er bepaalde factoren die zijn meegenomen als motiverende factoren terwijl die volgens Herzberg hier niet onder vallen, dat komt doordat de theorie aangeeft dat deze voor oudere werknemers wel factoren zijn die van invloed zijn op de motivatie. Herzberg is een klassieke theorie die in hele recente onderzoeken nog altijd gebruikt wordt. Verder zijn er in dit onderzoek meerdere recentere

theorieën besproken zoals de selfdetermination theorie en goalsetting theorie, waarbij ook de overeenkomsten met het model zijn besproken en in de conclusie zijn aangehaald om na te gaan of de bevindingen van dit onderzoek overeenkomen met wat die theorieën zeggen.

Het oorspronkelijke JDR-model is een model dat ontwikkeld is om de negatieve gevolgen van werkkenmerken te verklaren (burn-out). Dat is voor dit onderzoek niet relevant. In de uitgebreide versie van het model wordt bevlogenheid ook meegenomen. Echter veronderstelt het model een wisselwerking tussen burn-out en bevlogenheid. Het is een zeer uitgebreid model, waarbij ook stressoren invloed hebben op het verband tussen energiebronnen en bevlogenheid. Als deze theorie gebruikt zou zijn in dit onderzoek en er enkel een verband zou zijn gelegd tussen bronnen en bevlogenheid bestaat de kans dat er relevante factoren weg zouden zijn gelaten. Dit onderzoek kent een beperkt blikveld omdat de onderzoeker het zich niet kon permitteren om te kiezen voor meer onafhankelijke factoren, aangezien het gaat om een kleine populatie van 401 medewerkers. Omdat het onderzoek enkel aandacht besteed aan de arbeidsmotivatie, is gekozen voor een theorie die daarop aansluit. Herzberg heeft een duidelijke classificatie gemaakt van hetgeen dat leidt tot motivatie. Hierdoor is de vergelijking met de factoren die uit de literatuur terugkomen ook makkelijker en zijn er geen externe factoren die weggelaten worden waardoor het model niet meer zou kloppen. Door het overzicht dat de theorie biedt van factoren die motiverende factoren zijn en factoren die geen motiverende factoren zijn, vond de onderzoeker het een mooie toepasselijke theorie. Er zijn een aantal kanttekeningen te maken als het gaat om de validiteit van de theorie. Echter wordt in het artikel: *“Work and the Nature of Man”*, door Herzberg (1966) de resultaten van 10 kritische-incident onderzoeken op 17 verschillende populaties gerapporteerd. Hij beweert dat deze studies de dual-factor theorie in 97% van de gevallen ondersteunen. De onderzoeker vond het de moeite waard om deze theorie te bekijken. De onafhankelijke factoren komen grotendeels overeen met de theorie van Herzberg, maar zijn daar niet van afgeleid. De concepten zijn geselecteerd op basis van theorie dat ze voor ouderen van toepassing zijn en daarna is er algemene theorie bij gezocht om het verband te bevestigen met motivatie. De bevindingen komen overeen met de kritiek op de theorie van Herzberg, omdat enkele factoren die als hygiëne factoren worden gezien toch motiverende factoren zijn en motiverende factoren blijken toch geen motiverende factoren te zijn.

Figuren en tabellenlijst

Tabellen

Tabel 1: Kenmerken medewerkers gemeente Leiden eind 2013

Tabel 2: Herzberg's Two- Factor Theory

Tabel 3: Operationalisatie van de centrale begrippen

Tabel 4: Meting van arbeidsmotivatie

Tabel 5: Meting van PSM

Tabel 6: Meting van social support

Tabel 7: meting van sociale relaties

Tabel 8: Meting van autonomie

Tabel 9: meting van zelfactualisatie

Tabel 10: Meting van erkenning

Tabel 11: demografische gegevens

Tabel 12: Samenstelling databestand

Tabel 13: Correlaties

Tabel 14: Model Summary^c

Tabel 15: ANOVA^a

Tabel 16: Coëfficiënten deel 1

Tabel 17: Coëfficiënten deel 2

Figuren

Figuur I: Gemeentepersoneel Leiden, leeftijdsopbouw ultimo 2014 en 2013 - Personen

Figuur II: Gemeentepersoneel Leiden, leeftijdsopbouw ultimo 2014 en 2013 - FTE

Figuur III: Herzberg's Two- Factor Theory of work motivation.

Figuur IV: Conceptueel model

Figuur V: Normal P-P Plot of Regression standardized Residual

Figuur VI: scatterplot

Literatuurlijst

- Ali, R., & Ahmed, M. S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 270-279.
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Baldwin, J. Norman. 1987 "Public versus Private: Not That Different, Not That Consequential." *Public Personnel Management* 16:181-93.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnes-Farrell, J. L., & Matthews, R. (2007). Age and work attitudes. *Aging and Work in the 21st Century*, , 139-162.
- Baron, R. A., Greenberg, J., DeNisi, A. S., & Goddard, R. (1990). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work* Allyn and Bacon Boston.
- Beehr, T. A. (1985). The role of social support in coping with organizational stress. *Human Stress and Cognition in Organizations: An Integrated Perspective*, , 375-398.
- BOA-Feitenblad. (2014). Gemeentepersoneel in Leiden eind 2004 t/m eind 2013.
- Blankena, F. (2013). Ambtenaren kampioen vergrijzing. Verkregen September/18, 2014, van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ambtenaren-kampioen-vergrijzing.9013588.lynkx>
- Bourne, B. (1982). Effects of aging on work satisfaction, performance and motivation. *Aging and work*, 5, 37-47.
- Breaugh, J. A. (1985). The measurement of work autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Brown, J. S. (1961). *The motivation of behavior*.
- Buelens, M., & Van den Broeck, H. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
- Busch, V., Dittrich, D., & Lieberum, U. (2010). Determinants of work motivation and work ability among older workers and implications for the desire for continued employment. *Comparative Population Studies*, 35(4), 931-958. doi:<http://dx.doi.org/10.4232/10.CPoS-2010-20en>
- Chandra, A., Cooper, W. D., Cornick, M. F., & Malone, C. F. (2011). A study of motivational factors for accounting educators: What are their concerns? *Research in Higher Education Journal*, 11(6), 19-36.

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310.

Crewson, Philip E. 1997 "Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect." *Journal of Public Administration Research and Theory* 7:499-518.

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), p159.

De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Smulders, P., Houtman, I., & Kompier, M. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: Results of the longitudinal TAS survey. *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice*, 1, 21-45.

De Lange, A.H., de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D., & Kompier, M.A.J. (2006). Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study. In: J. Houdmont & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1, pp 21–45). Maia: ISMAI Publication.

DECI, Edward L. and Richard M. Ryan. (2001). Need Satisfaction, Motivation and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.27, 930-942.

Delfgaauw, J., & Dur, R. (2008). Incentives and workers' motivation in the public sector*. *The Economic Journal*, 118(525), 171-191.

Dinibutun, S. R. (2012). Work motivation: Theoretical framework. *GSTF Business Review (GBR)*, 1(4), 133.

Donna, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. New York,

Dworkin, G. (1988). *The theory and practice of autonomy* Cambridge University Press.

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.

Everaert, H., & van Peet, A. (2006). Kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Kenniskring Gedragsproblemen in De Onderwijspraktijk Publicatie, 11, 2-50.

Flynn, G. (1998). Is your recognition program understood? *Workforce*, 77(7), 30-35.

Freedman, M. S. (1978). Some Determinants of Compensation Decisions. *The Academy of Management*. 21397409.

Frese, M., & Sabini, J. (Eds.). (1991). *Goal directed behavior: The concept of action in psychology*. Hillsdale, NJ:

- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the big five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779.
- Furnham, A., Forde, L., & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1035-1043.
- Gabris, Gerald T., and Simo, Gloria. 1995 "Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions." *Public Personnel Management* 24:33-51.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. ERIC/AE digest.
- Grant, A. M., & Wade-Benzoni, K. A. (2009). The hot and cool of death awareness at work: Mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations. *Academy of Management Review*, 34(4), 600-622.
- Hacker, W. (1994). Action regulation theory and occupational psychology: review of German empirical research since 1987. *German Journal of Psychology*, 18, 91–120. Erlbaum.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HALL, D., & NOUGAIM, D. An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. (2000). Social identity, Self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology*, 49(3), 319-339.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the netherlands intentions, behavior; and the discrepancy between the two. *Research on Aging*, 19(2), 139-173.
- HJ.R. Hackman, G.R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Hmel, B. A., & Pincus, A. L. (2002). The meaning of autonomy: On and beyond the interpersonal circumplex. *Journal of Personality*, 70(3), 277-310.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Jurkiewicz, Carole J.; Massey, Tom K. Jr.; and Brown, Roger G. 1998 "Motivation in Public and Private Organizations." *Public Productivity and Management Review* 21:230-50.

- Kanfer, R. (1987). Task-specific motivation: an integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes, and determinants. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 5, 237–264.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: an integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657–690.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440–458.
- Kilpatrick, Franklin P.; Cummings, Milton C.; and Jennings, M. Kent. 1964 *The Image of the Federal Service*. Washington, D.C.: Brookings.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kooij, T. (2010). Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices.
- Kristensen, T. S., & Borg, V. Copenhagen psychosocial questionnaire (COPSOQ). *Mental Health*, 5(5), 5.
- Lee, S., & Lee, S. Assessing the effect of job stress and social support on job satisfaction: Analysis on Korean police officers.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35-52.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3), 1-8.
- Literatuurlijst
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157–189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lord, R. L. (2004). *Empirical Evaluation of Classical Behavioral Theories with Respect to the Motivation of Older Knowledge Workers: A Dissertation*,
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899.
- MacLagan, P. (2003). Self-actualisation as a moral concept and the implications for motivation in organisations: A Kantian argument. *Business Ethics: A European Review*, 12(4), 334-342.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.

- Maslow, A. H., Frager, R., Fadiman, J., McReynolds, C., & Cox, R. (1970). *Motivation and personality* Harper & Row New York.
- Miles, J. en M. Shevlin (2000) *Applying Regression and Correlation: a guide for students and*
- Miller, G. A., Galanter, E., & Pribram, K. H. (1960). *Plans and the structure of behavior*. New York: Holt, Rinehart, & Winston.
- Muijnck J.A. & Zwinkels, W.S. (2002). *Oudere werknemers in het MKB: literatuurstudie naar de inzet van oudere werknemers in de MKB-onderneming (Older employees in SME's: a literature review on the use of older employees in the SME-organization)*. Zoetermeer: EIM, Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.
- Nunnally, J.O. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- OECD (2005). *Ageing and Employment Policies Netherlands*, OECD.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Crows Nest, New South Wales: Allen & Unwin, Pearson Education.
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen psychosocial questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 8-24. doi:10.1177/1403494809349858 [doi]
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Polat, T., Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2012). Hoe willen werknemers na hun pensioen blijven werken? *Gedrag En Organisatie*, 25(1), 66.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. *The Journal of Psychology*, 131(3), 271-283.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Quinn, J. F. (1977). Microeconomic determinants of early retirement: A cross-sectional view of white married men. *Journal of Human Resources*, , 329-346.
- Rainey, Hal G. 1982 "Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic." *American Review of Public Administration* 16:288-302.

- Rantz, M. J., Scott, J., & Porter, R. (1996). Employee motivation: New perspectives of the Age-Old challenge of work motivation. *Nursing Forum*, , 31(3) 29-36.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328.
- Ross, L. E., & Boles, J. S. (1994). Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 155-171.
- Schabracq, M., & Schalk, R. (2006). Ouderen, arbeid en gezondheid. In *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 423-433). Bohn Stafleu van Loghum.
- Schuster, Jay A. 1974 "Management Compensation Policy and the Public Interest." *Public Personnel Management* 3:510-23.
- Smerek, R. E., & Peterson, M. (2007). Examining Herzberg's theory: Improving job satisfaction among non-academic employees at a university. *Research in Higher Education*, 48(2), 229-250.
- Solomon, E. 1986 "Private and Public Sector Managers: An Empirical Investigation of Job Characteristics and Organizational Climate." *Journal of Applied Psychology* 71:247-59.
- Steijn, A. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13-27.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (3rd edn).
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th edn). Boston:
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. New York: Century.
- United Nations (2007). *World Economic and Social Survey 2007. Development in an Aging World*. New York: United Nations Publication.
- Van Dam, K., Van der Vorst, Janine DM, & Van der Heijden, Beatrice IJM. (2009). Employees' intentions to retire early A case of planned behavior and anticipated work conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.
- Van Hulst, B., & Groot, H. (2013). Synergie tussen HRM en digitale dienstverlening? onderzoek naar de kostendoelmatigheid bij burgerzaken en het gecombineerde effect van HRM en digitale dienstverlening.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? the role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Verdonk, P., & de Rijk, A. (2008). Vrouwen, arbeid en gezondheid: een kwetsbare combinatie. In *Naar een betere zorg voor zieke werknemers* (pp. 19-31). Bohn Stafleu van Loghum.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P. (2000). Job performance and the ageing workforce. In N. Chmiel (Ed.), *Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (pp. 407–423). Hoboken: Blackwell Publishers.
- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.
- Wittmer, Dennis. 1991 "Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences Among Government, Hybrid Sector, and Business Managers." *Public Productivity and Management Review* 14:369-83.
- Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, B. E., & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90.
- Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social Forces*, 56(4), 1140-1158.
- Wright, P. (1989). Motivation and job satisfaction. In C. Molander (Ed.), *Human*.

Bijlage 1: Logboek

Bijlage 1.1 transformaties van de data

Eerst zijn alle scores die horen bij de items waarbij de vijfpuntsschaal gebruikt is omgecodeerd.

```
RECODE Help_NieuweMedewerkers Blijf_laat Suggestied_Verbetering
Opgeven_Dingen Werk_Hard Zoek_manieren verbeterenprestaties
Collega_HulpSteun Collega_Luisteren Collega_Praten_GoedWerk
Leidinggevende_HulpSteun Leidinggevende_Luisteren
Leidinggevende_Praten_GoedWerk Mogelijkheid_praten_Collega Goede_Sfeer
Goede_Samenwerking Gemeenschap Invloed_werk Invloed_Snelheid
Invloed_HoeveelheidStem_MetWieWerk Invloed_Hoeveelheid Invloed_Wanneer
Invloed_Hoe Invloed_Wat Invloed_Omgeving Invloed_Kwaliteit
Ondernemende_Houding Leren_NieuweDingen Vaardigheden_Expertise_Gebruiken
Vaardigheden_Ontwikkelen Erken_Gewaardeerd Respect Eerlijk_Behandeld (5=1)
(4=2) (3=3) (2=4) (1=5) INTO YHelp_medewerkers YBlijf_laat YSuggesties
YOpgeven YWerk_Hard Yzoekmanieren YCollegahulp YCollegaluisteren
YCollega_Praten YLeidinggevendenden_hulp Yleidinggevende_luisteren
Yleidinggevende_praten YMogelijkheid_praten Ygoedesfeer YSamenwerking
Ygemeenschap YInvloed_werk YInvloed_snelheid YInvloed_wie YInvloed_hoeveel
YInvloed_Wanneer
YInvloed_hoe YInvloed_wat YInvloed_Omgeving YInvloed_kwaliteit
YOndernemede_houding YLeren Ygebruikenvaardigheden
Yontwikkelenvaardigheden Yerkenningwaardering Yrespect
Yeerlijke_behandeling.
EXECUTE.
```

Voor het variabele PSM zijn de variabelen die negatief zijn geformuleerd omgecodeerd.

```
RECODE Politiek_ViesWoord GevenNemen_spreeknietaan
Politici_Kunnen_Nietschelen WeinigCompassieMenseninNoodNietZichzelfHelpen
(7=1) (6=2) (5=3) (4=4) (3=5) (2=6) (1=7) INTO XPolitiek XGevennemen
XPolitici XCompassie.
EXECUTE.
```

De items die samen een concept meten zijn samengevoegd tot een variabele.

```
COMPUTE Arbeidsmotivatie=Vermijd_extrataken_verantwoordelijkheid +
YHelp_medewerkers + YBlijf_laat + YSuggesties + YOpgeven + YWerk_Hard +
Yzoekmanieren.
EXECUTE.
COMPUTE PSM=Lever_Bijdrage_Gemeenschap +
Zinville_OpenbareDienst_Belangrijk + Ambtenaren_doen_betergemeenschap +
OpenbareDienst_Burgerplicht + Belangrijk_bijdrage_OpenbaarBeleid +
Moeilijk_Gevoelens_In_bedwang_menseninNood +
VerschilMaken_Samenleving_Belangrijker.
EXECUTE.
COMPUTE Social_Support=YCollegahulp + YCollegaluisteren +
YCollega_Praten + YLeidinggevenden_hulp + Yleidinggevende_luisteren +
Tleidinggevende_praten.
EXECUTE.
COMPUTE Sociale_relaties=GeisoleerdWerken + YMogelijkheid_praten +
Ygoedesfeer + YSamenwerking + Ygemeenschap.
EXECUTE.
COMPUTE Autonomie=Anderen_Beslissing_werk + YInvloed_werk +
YInvloed_snelheid + YInvloed_wie + YInvloed_hoeveel + YInvloed_Wanneer +
YInvloed_hoe + YInvloed_wat + YInvloed_Omgeving + YInvloed_kwaliteit.
EXECUTE.
COMPUTE Zelfactualisatie=YOndernemede_houding + YLeren +
Ygebruikenvaardigheden + Yontwikkelenvaardigheden.
EXECUTE.
COMPUTE Erkenning=Yerkenningwaardering + Yrespect +
Yeerlijke_behandeling.
EXECUTE.
```

Bijlage 1.2: Verwijderde scores

Alle data is voor het uitvoeren van de analyses gecontroleerd op fouten. Bij de vraag: "Binnen welke functieschaal valt u op dit moment?", hebben sommige respondenten een toevoeging aan hun schaal toegevoegd (bijvoorbeeld 10A). De toevoegingen zijn allemaal verwijderd uit de dataset. Ook zijn alle scores anders dan een getal verwijderd uit de dataset.

Er is gebruik gemaakt van een online programma (Thesistools) om de survey uit te zetten. Dit programma geeft automatisch een score 0 wanneer een respondent geen antwoord geeft op een vraag waarbij 0 geen optie is. Alle scores met 0 voor de items met een likertschaal staan dus voor geen antwoord, deze zijn verwijderd uit de dataset.

Verwijderde outliers:

ID 100: Geslacht, waarde 43

Een respondent heeft aangegeven 43 jaar te zijn, echter is dit niet mogelijk omdat enkel 52 plussers zijn benaderd. ik ga er vanuit dat het een typefout is geweest en dit 53 jaar heeft moeten zijn, maar om de betrouwbaarheid niet te riskeren is deze score voor leeftijd (ID 100:leeftijd)verwijderd uit het databestand.

Het programma SPSS heeft berekend welke scores outliers zijn. Deze zijn uit de dataset verwijderd. Deze scores zijn:

ID 110: Hoogst_Afgeronde_Opleiding, waarde 1
ID165L Hoogst_Afgeronde_Opleiding, waarde 1
ID 4: Arbeidsmotivatie, waarde: 14
ID 19: Arbeidsmotivatie, waarde: 15
ID 182: Social_Support, waarde: 8
ID 57: Social_Support, waarde 9
ID 120: Social_Support, Waarde: 10
ID 99: Social_Support, Waarde 10
ID 182: Sociale_Relaties, waarde 8
ID 4: Sociale_Relaties, waarde 9
ID 99: Sociale_Relaties, waarde 11
ID 25: Autonomie, waarde 16
ID 102: Autonomie, waarde 20
ID 156: Autonomie, waarde 49
ID 4: Zelfactualisatie, waarde 11
ID 43: Zelfactualisatie, waarde 11
ID 120: Zelfactualisatie, waarde 11
ID 134: Zelfactualisatie, waarde 10
ID 139: Zelfactualisatie, waarde 11
ID 99: Erkenning, waarde 3

Bijlage 2: Exploring the data

Bijlage 2.1: Exploring arbeidsmotivatie

```
EXAMINE VARIABLES=Arbeidsmotivatie
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Arbeidsmotivatie	191	97.0%	6	3.0%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Arbeidsmotivatie	Mean	25.9319	.26757	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25.4041	
		Upper Bound	26.4597	
	5% Trimmed Mean	25.9651		
	Median	26.0000		
	Variance	13.674		
	Std. Deviation	3.69788		
	Minimum	14.00		
	Maximum	35.00		
	Range	21.00		
	Interquartile Range	5.00		
	Skewness	-.189	.176	
	Kurtosis	.098	.350	

Extreme Values

		Case Number	Value
Arbeidsmotivatie	Highest	1	47
		2	182
		3	156

	4	111	33.00
	5	150	33.00 ^a
Lowest	1	4	14.00
	2	19	15.00
	3	191	18.00
	4	197	19.00
	5	194	19.00 ^b

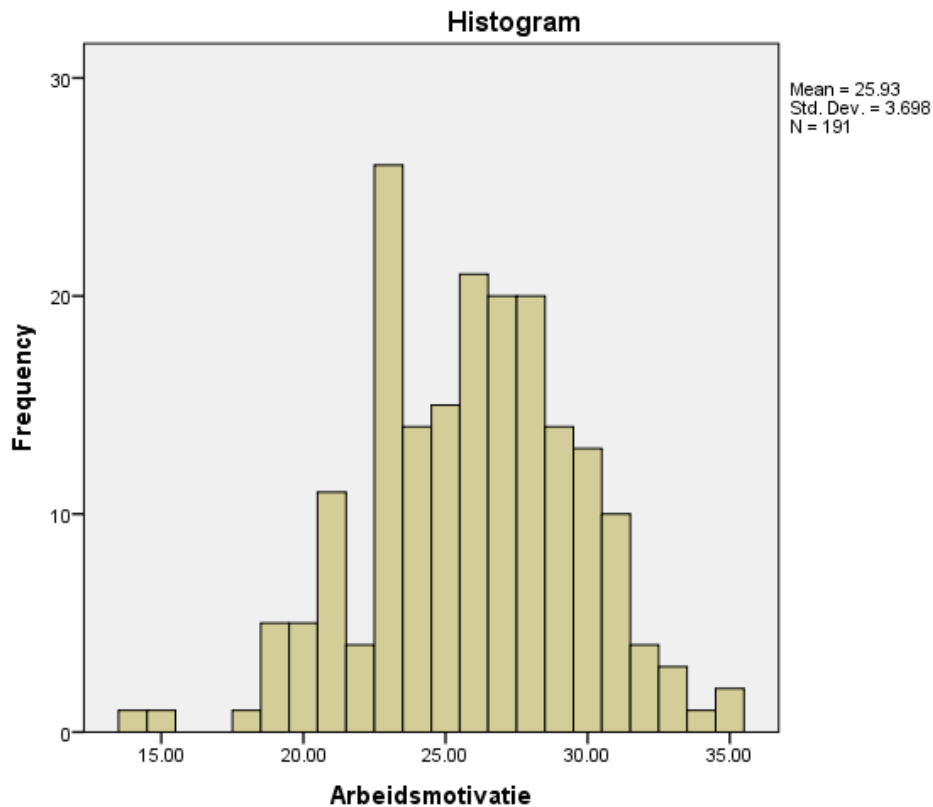
a. Only a partial list of cases with the value 33.00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 19.00 are shown in the table of lower extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Arbeidsmotivatie	.073	191	.015	.988	191	.096

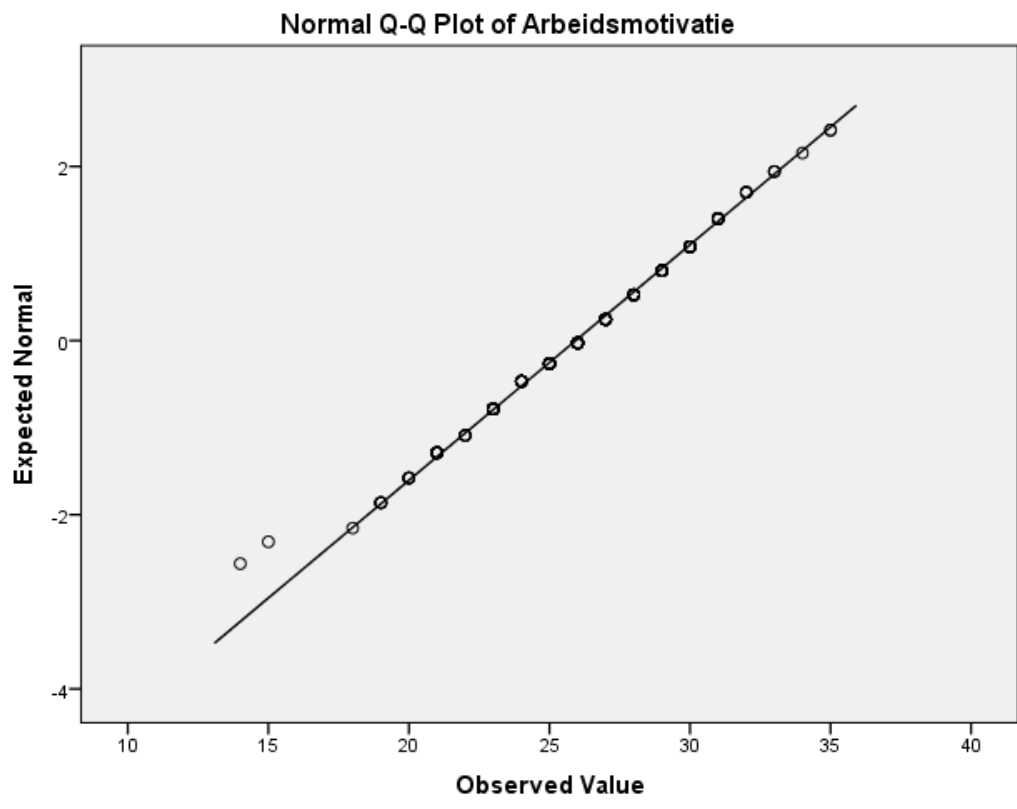
a. Lilliefors Significance Correction

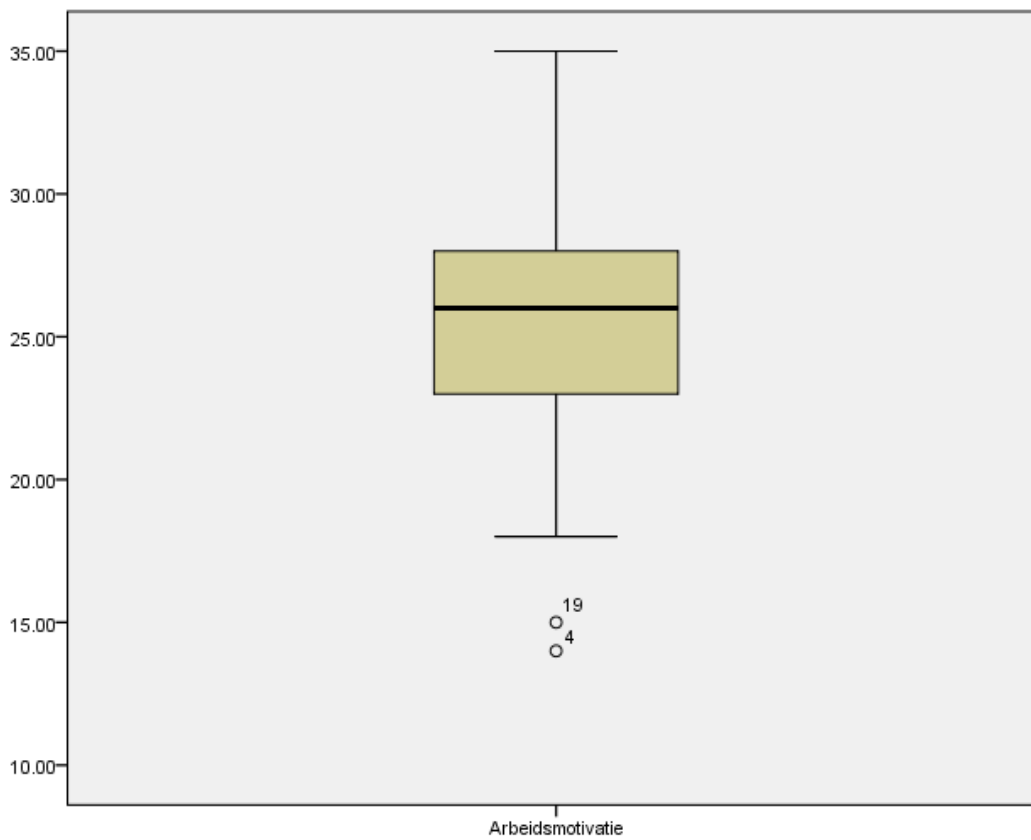
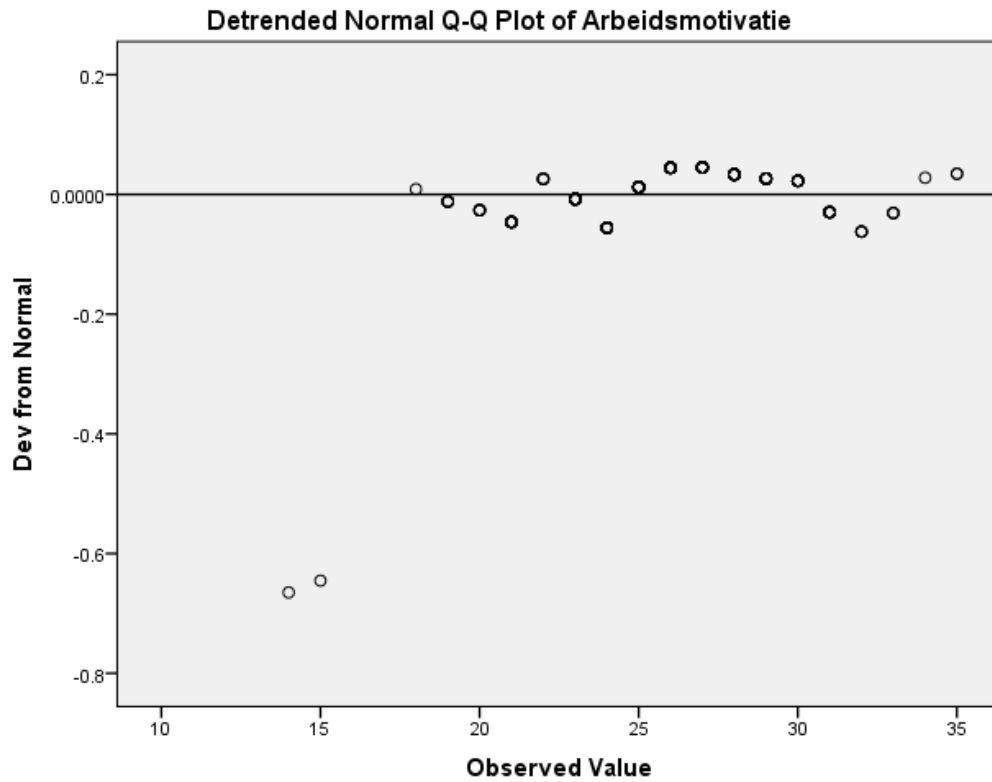


Arbeidsmotivatie Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2.00	Extremes	(=<15.0)
1.00	18 .	0
5.00	19 .	00000
5.00	20 .	00000
11.00	21 .	0000000000
4.00	22 .	0000
26.00	23 .	00000000000000000000000000000000
14.00	24 .	0000000000000000
15.00	25 .	0000000000000000
21.00	26 .	000000000000000000000000
20.00	27 .	000000000000000000000000
20.00	28 .	000000000000000000000000
14.00	29 .	0000000000000000
13.00	30 .	0000000000000000
10.00	31 .	00000000000
4.00	32 .	0000
3.00	33 .	000
1.00	34 .	0
2.00	35 .	00

Stem width: 1.00
Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.2: Exploring PSM

```

EXAMINE VARIABLES=Social_Support
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Social_Support	183	92.9%	14	7.1%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Social_Support	Mean	20.5246	.27537
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 21.0679	
		Upper Bound 19.9813	
	5% Trimmed Mean	20.5993	
	Median	21.0000	
	Variance	13.877	
	Std. Deviation	3.72520	
	Minimum	8.00	
	Maximum	30.00	
	Range	22.00	
	Interquartile Range	5.00	
	Skewness	-.343	.180
	Kurtosis	.826	.357

Extreme Values

			Case Number	Value
Social_Support	Highest	1	112	30.00
		2	70	29.00
		3	26	28.00
		4	48	28.00

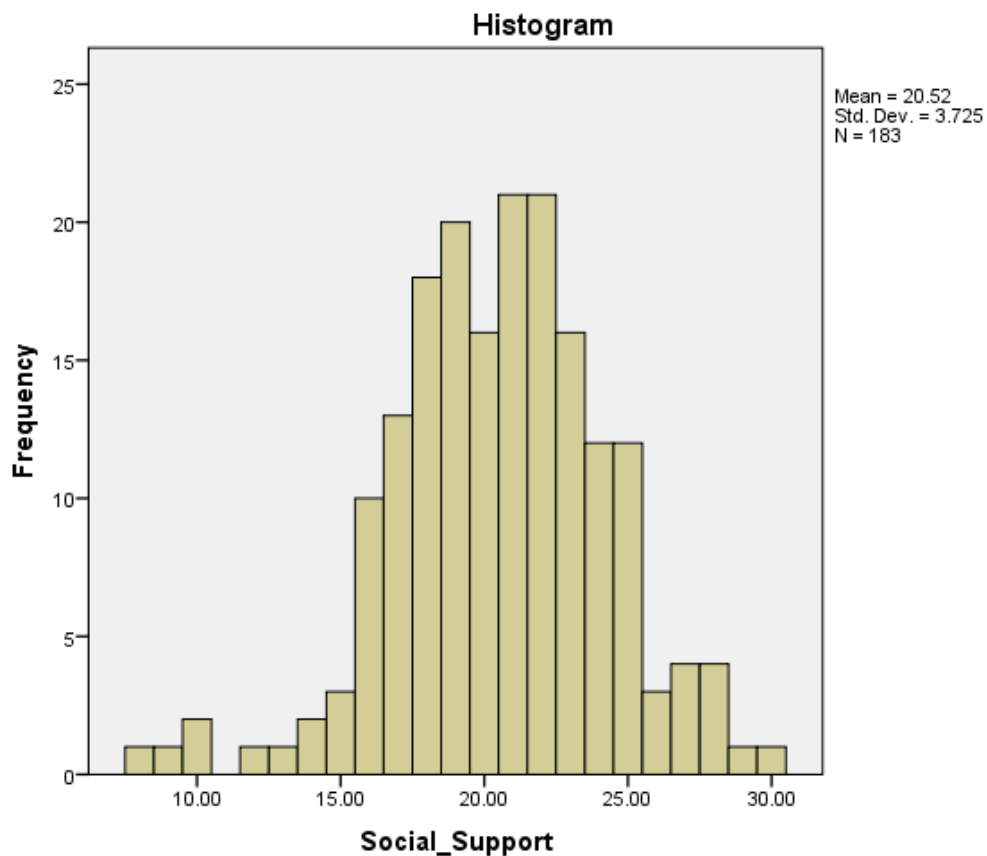
	5	54	28.00 ^a
Lowest	1	182	8.00
	2	57	9.00
	3	120	10.00
	4	99	10.00
	5	140	12.00

a. Only a partial list of cases with the value 28.00 are shown in the table of upper extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Social_Support	.070	183	.030	.980	183	.009

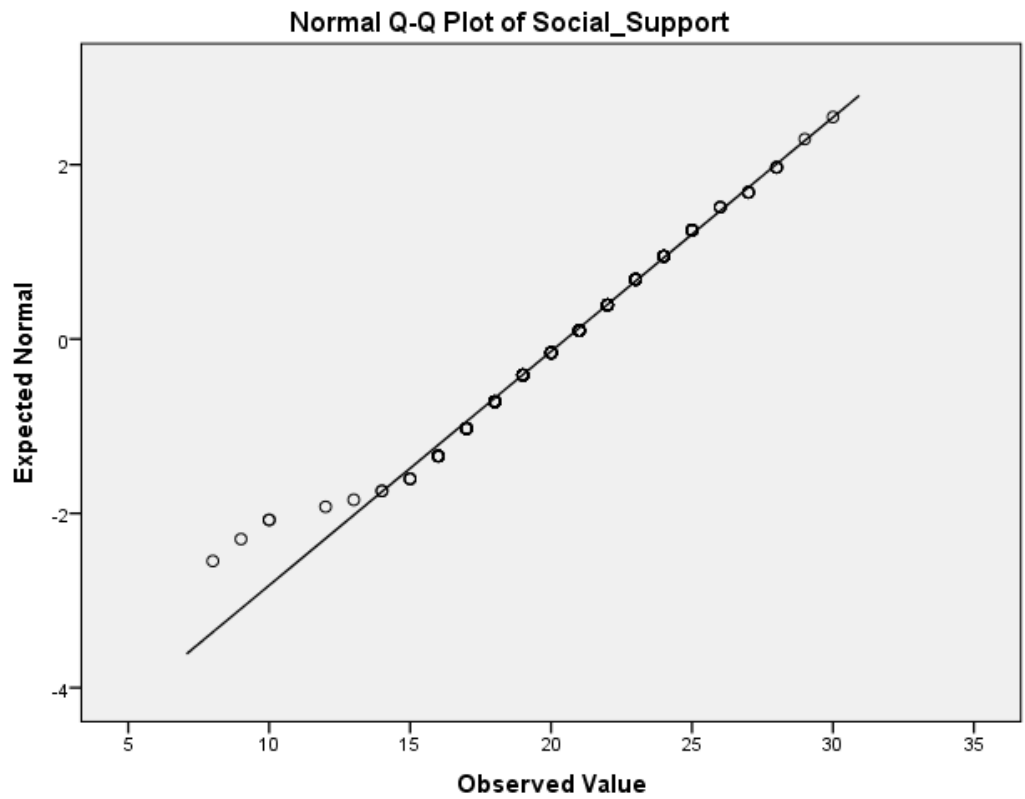
a. Lilliefors Significance Correction

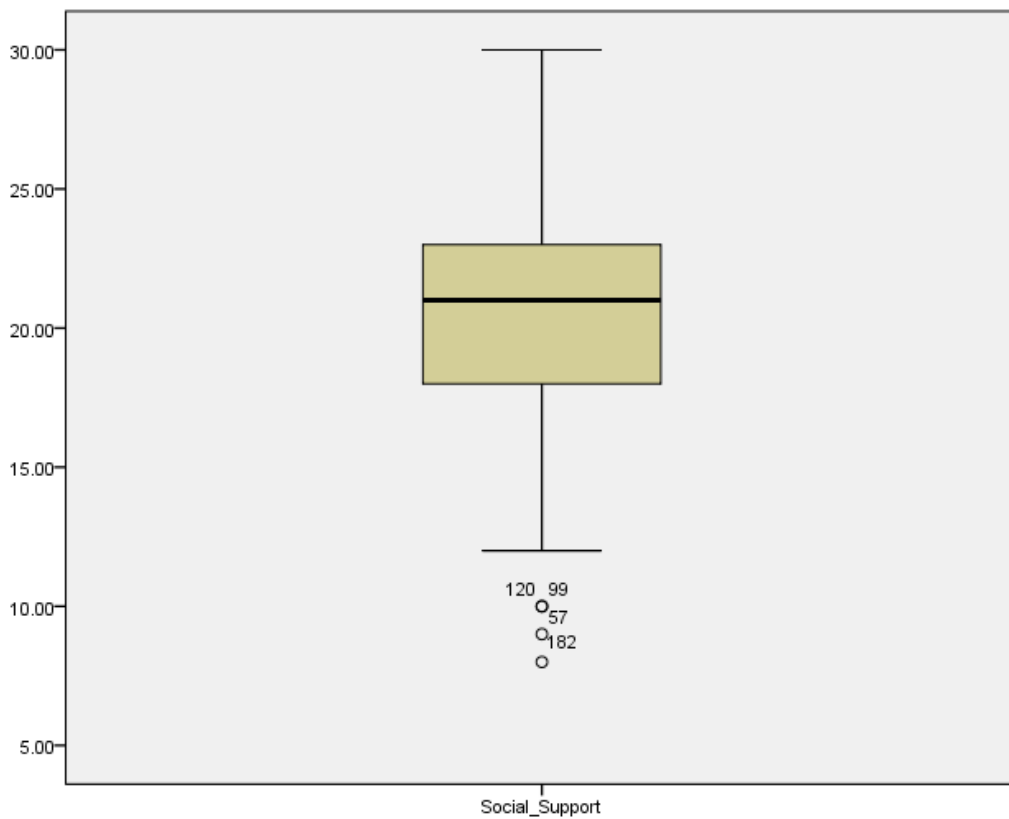
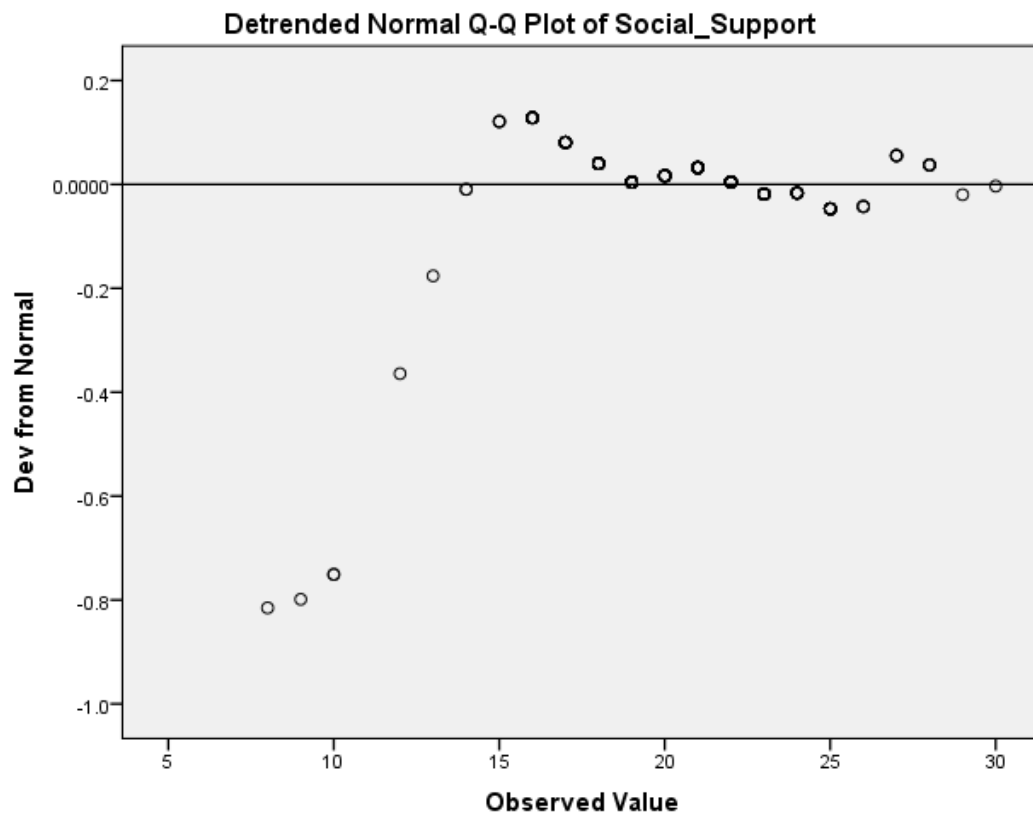


Social_Support Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
4.00	Extremes	(=<10.0)
1.00	12 .	0
1.00	13 .	0
2.00	14 .	00
3.00	15 .	000
10.00	16 .	0000000000
13.00	17 .	0000000000000
18.00	18 .	00000000000000000
20.00	19 .	000000000000000000
16.00	20 .	0000000000000000
21.00	21 .	000000000000000000
21.00	22 .	000000000000000000
16.00	23 .	0000000000000000
12.00	24 .	000000000000
12.00	25 .	000000000000
3.00	26 .	000
4.00	27 .	0000
4.00	28 .	0000
1.00	29 .	0
1.00	30 .	0

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 3.3: Exploring sociale relaties

```

EXAMINE VARIABLES=Sociale_relaties
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sociale_relaties	182	92.4%	15	7.6%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Sociale_relaties	Mean	19.8736	.22231	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	19.4350	
		Upper Bound	20.3123	
	5% Trimmed Mean	20.0495		
	Median	20.0000		
	Variance	8.995		
	Std. Deviation	2.99917		
	Minimum	8.00		
	Maximum	25.00		
	Range	17.00		
	Interquartile Range	4.00		
	Skewness	-.878	.180	
	Kurtosis	1.537	.358	

Extreme Values

			Case Number	Value
Sociale_relaties	Highest	1	26	25.00
		2	97	25.00
		3	112	25.00
		4	131	25.00

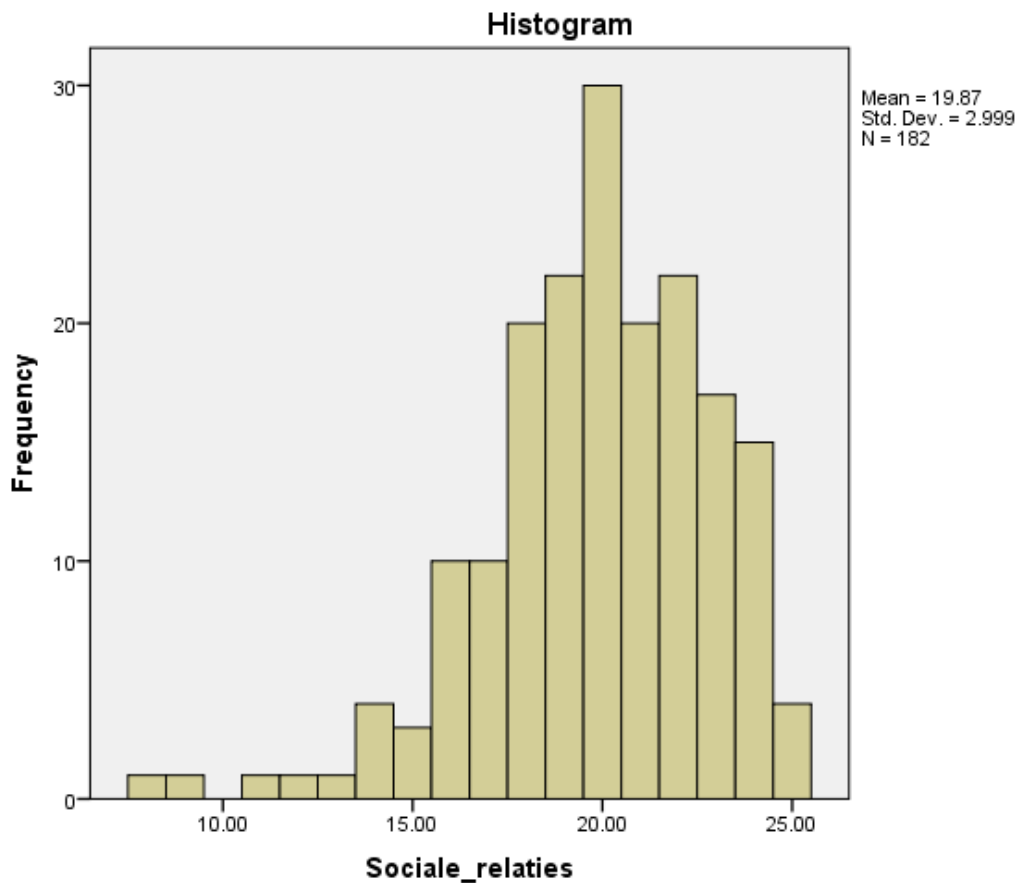
	5	20	24.00 ^a
Lowest	1	182	8.00
	2	4	9.00
	3	99	11.00
	4	57	12.00
	5	120	13.00

a. Only a partial list of cases with the value 24.00 are shown in the table of upper extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Sociale_relaties	.110	182	.000	.947	182	.000

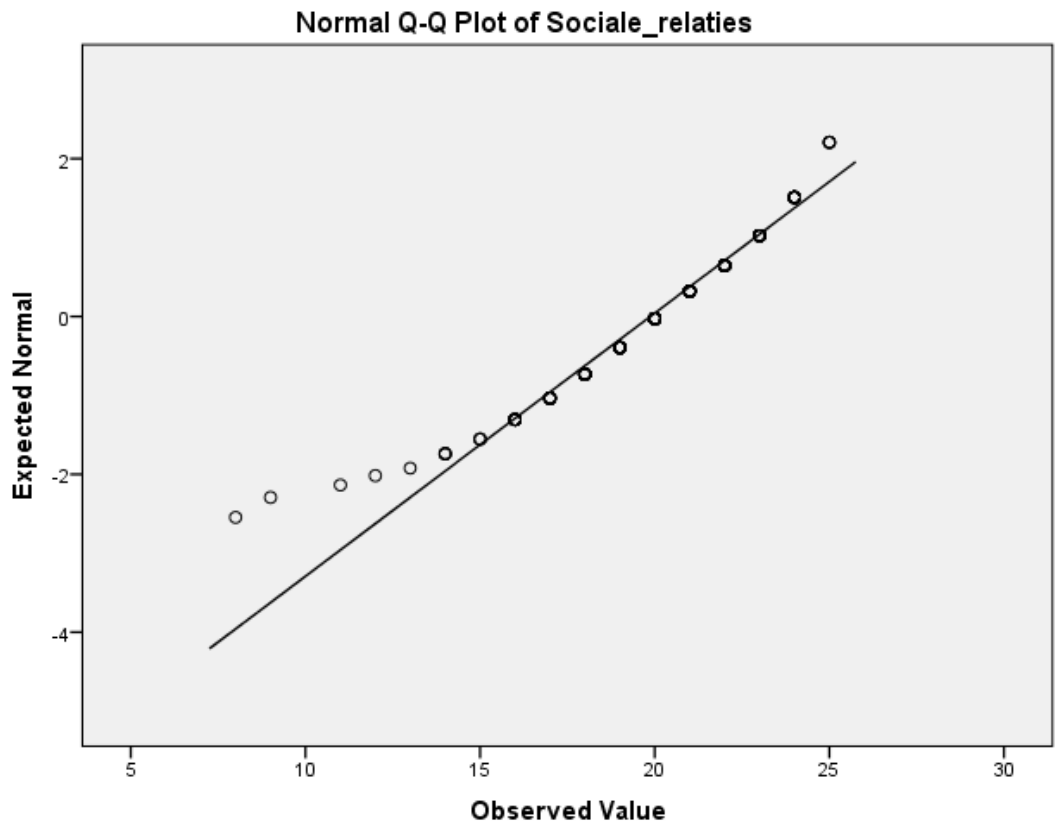
a. Lilliefors Significance Correction

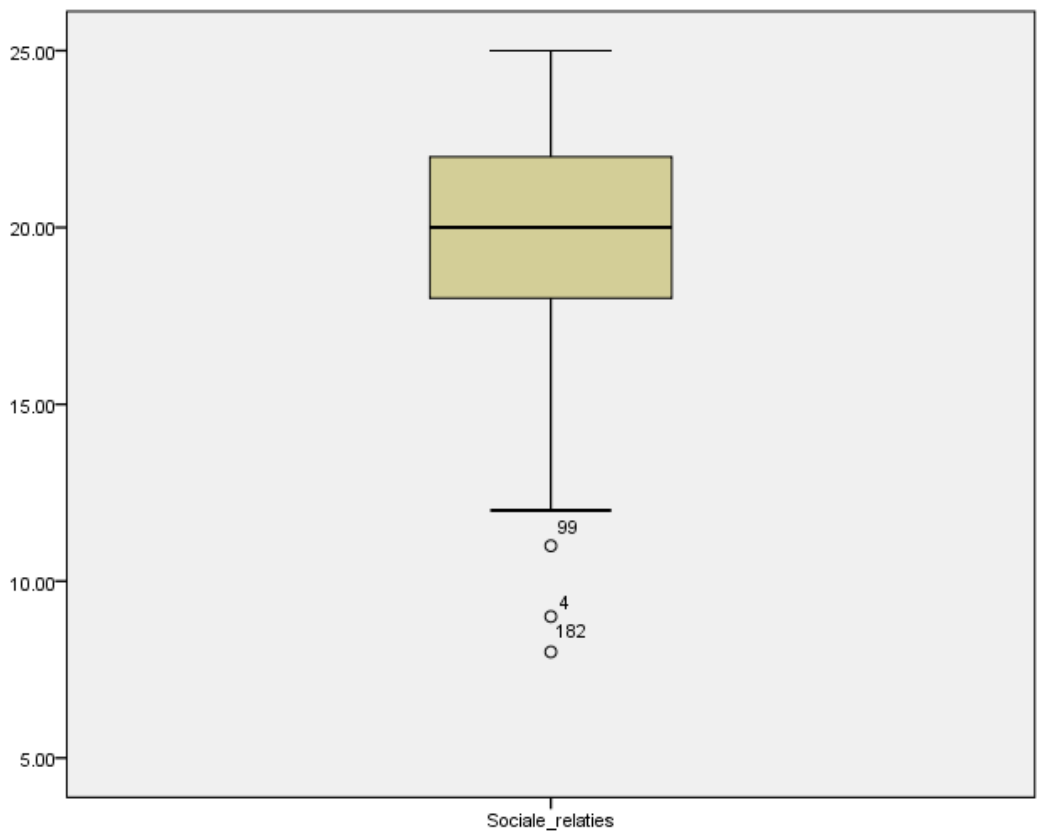
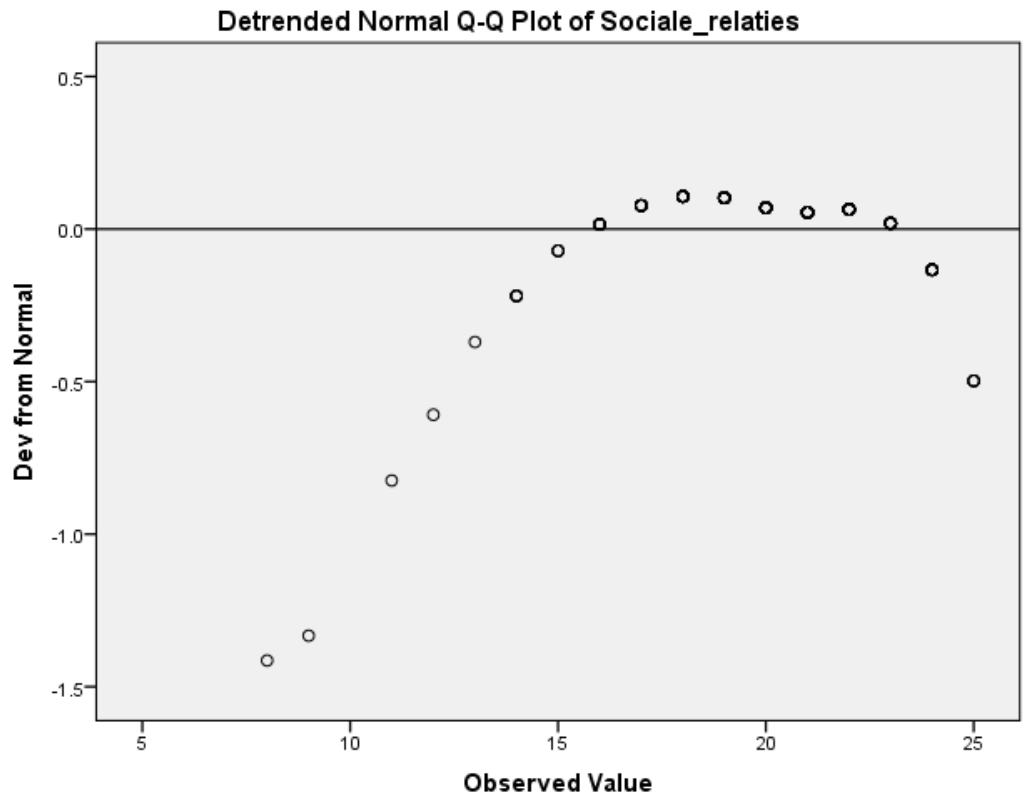


Sociale_relaties Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem	Leaf
3.00	Extremes	(=<11.0)
1.00	12	. 0
1.00	13	. 0
4.00	14	. 0000
3.00	15	. 000
10.00	16	. 0000000000
10.00	17	. 0000000000
20.00	18	. 00000000000000000000
22.00	19	. 00000000000000000000
30.00	20	. 00000000000000000000000000000000
20.00	21	. 00000000000000000000
22.00	22	. 00000000000000000000
17.00	23	. 0000000000000000
15.00	24	. 00000000000000
4.00	25	. 0000

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.4: Exploring social support

```

EXAMINE VARIABLES=Social_Support
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Social_Support	183	92.9%	14	7.1%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Social_Support	Mean	20.5246	.27537
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 19.9813	
		Upper Bound 21.0679	
	5% Trimmed Mean	20.5993	
	Median	21.0000	
	Variance	13.877	
	Std. Deviation	3.72520	
	Minimum	8.00	
	Maximum	30.00	
	Range	22.00	
	Interquartile Range	5.00	
	Skewness	-.343	.180
	Kurtosis	.826	.357

Extreme Values

			Case Number	Value
Social_Support	Highest	1	112	30.00
		2	70	29.00
		3	26	28.00
		4	48	28.00
		5	54	28.00 ^a

Lowest	1	182	8.00
	2	57	9.00
	3	120	10.00
	4	99	10.00
	5	140	12.00

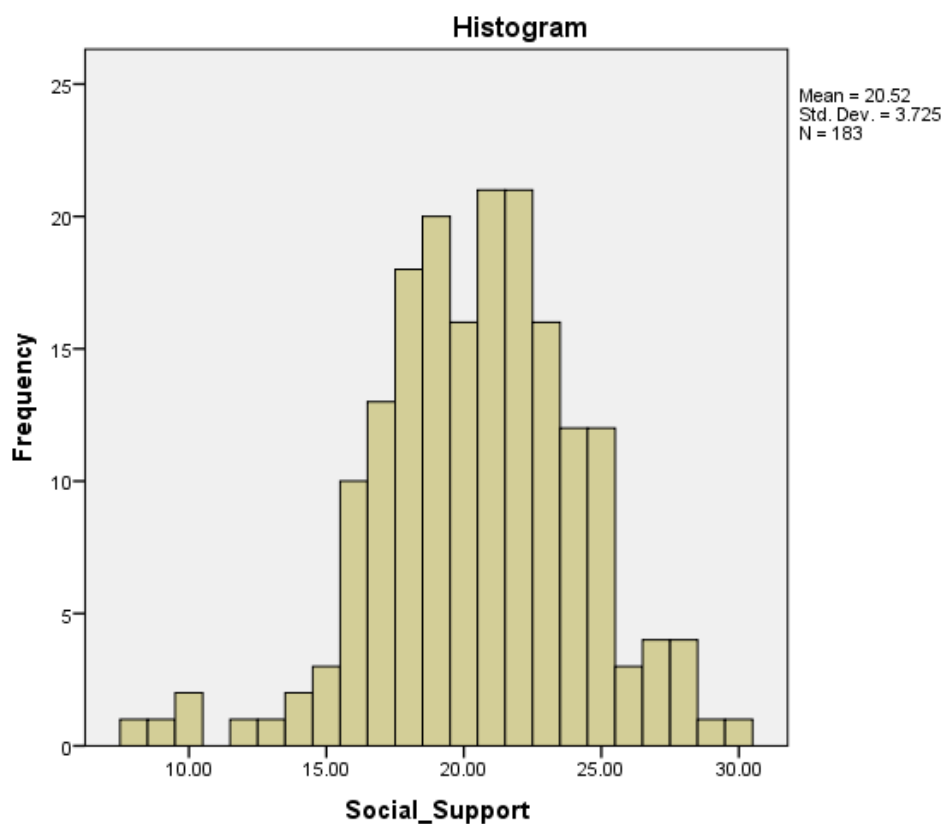
a. Only a partial list of cases with the value 28.00 are shown in the table of upper extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Social_Support	.070	183	.030	.980	183	.009

a. Lilliefors Significance Correction

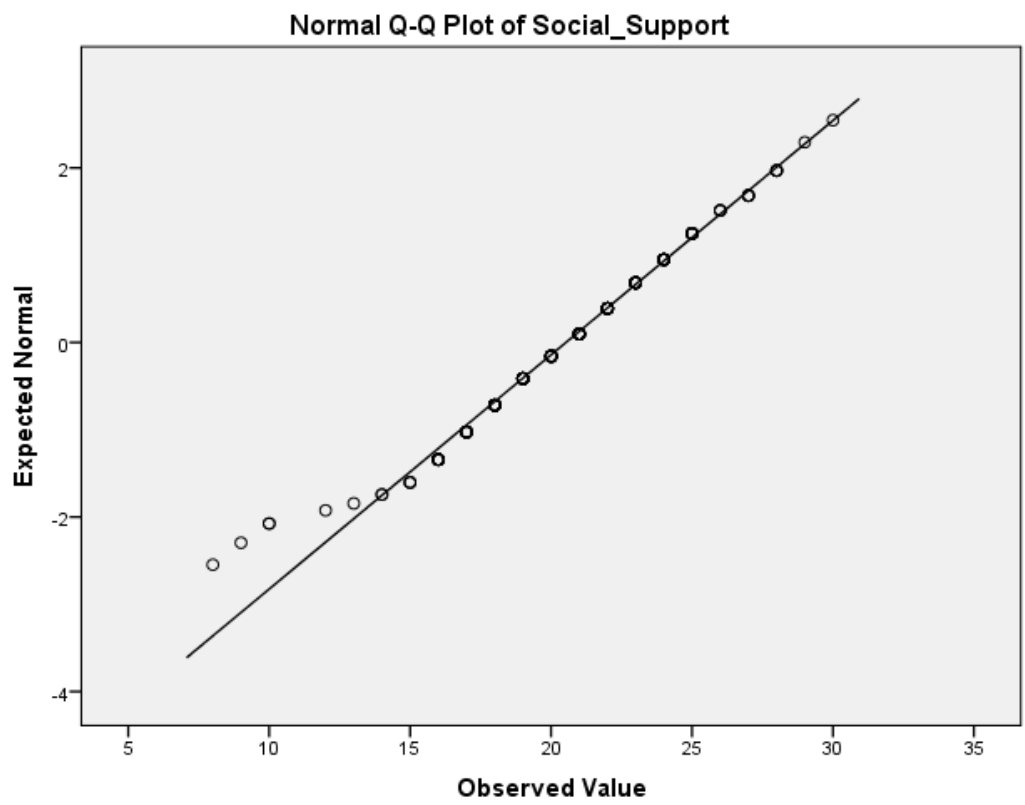
Social_Support

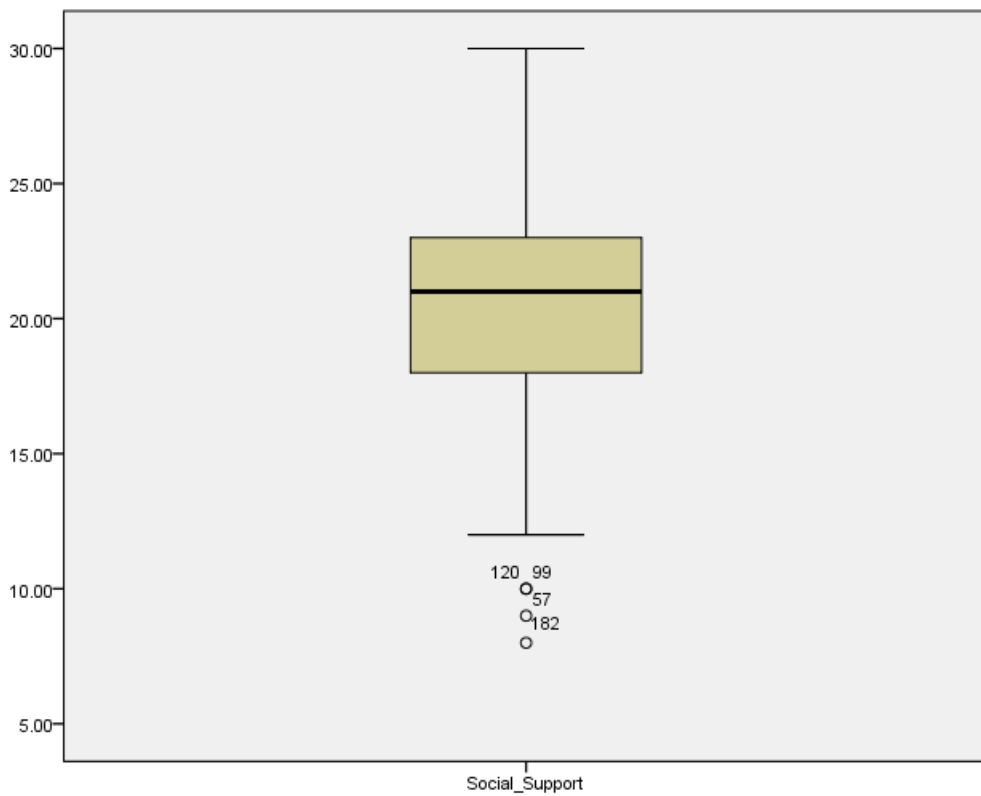
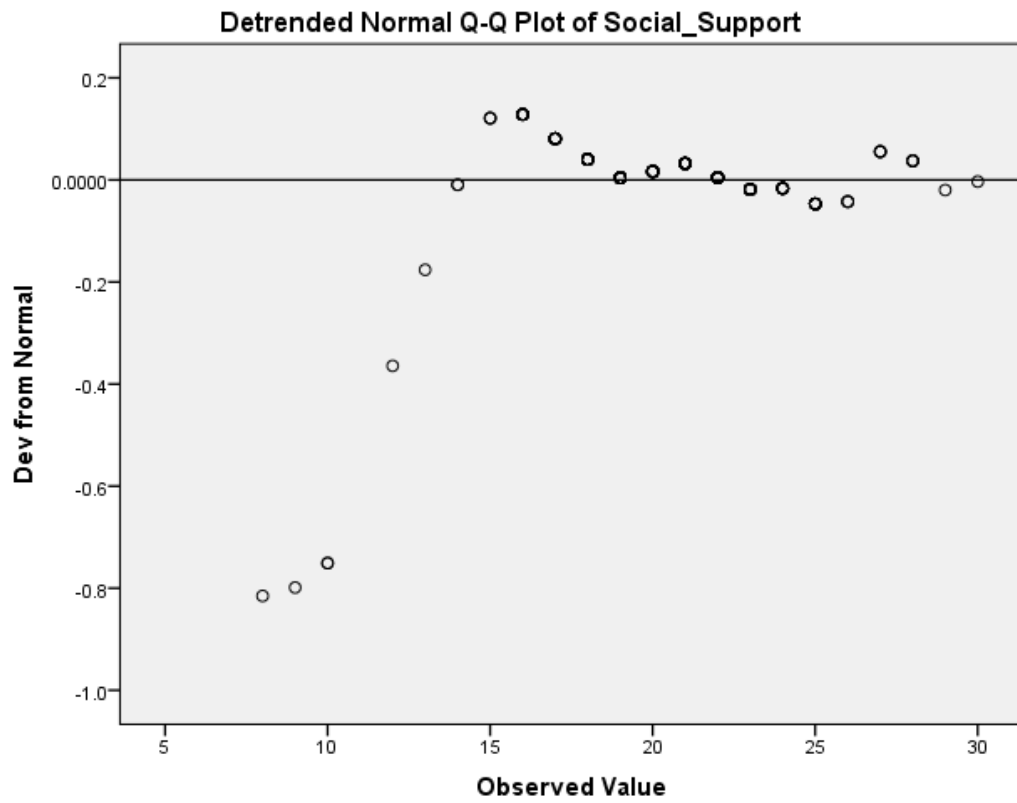


Social_Support Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
4.00	Extremes	(=<10.0)
1.00	12 .	0
1.00	13 .	0
2.00	14 .	00
3.00	15 .	000
10.00	16 .	0000000000
13.00	17 .	0000000000000
18.00	18 .	00000000000000000
20.00	19 .	0000000000000000000
16.00	20 .	0000000000000000
21.00	21 .	0000000000000000000
21.00	22 .	0000000000000000000
16.00	23 .	0000000000000000
12.00	24 .	000000000000
12.00	25 .	000000000000
3.00	26 .	000
4.00	27 .	0000
4.00	28 .	0000
1.00	29 .	0
1.00	30 .	0

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.5: Exploring autonomie

```

EXAMINE VARIABLES=Autonomie
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Autonomie	181	91.9%	16	8.1%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Autonomie	Mean	36.2320	.39543
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 35.4518	
		Upper Bound 37.0123	
	5% Trimmed Mean	36.3683	
	Median	36.0000	
	Variance	28.301	
	Std. Deviation	5.31991	
	Minimum	16.00	
	Maximum	49.00	
	Range	33.00	
	Interquartile Range	6.00	
	Skewness	-.439	.181
	Kurtosis	.979	.359

Extreme Values

			Case Number	Value
Autonomie	Highest	1	156	49.00
		2	9	48.00

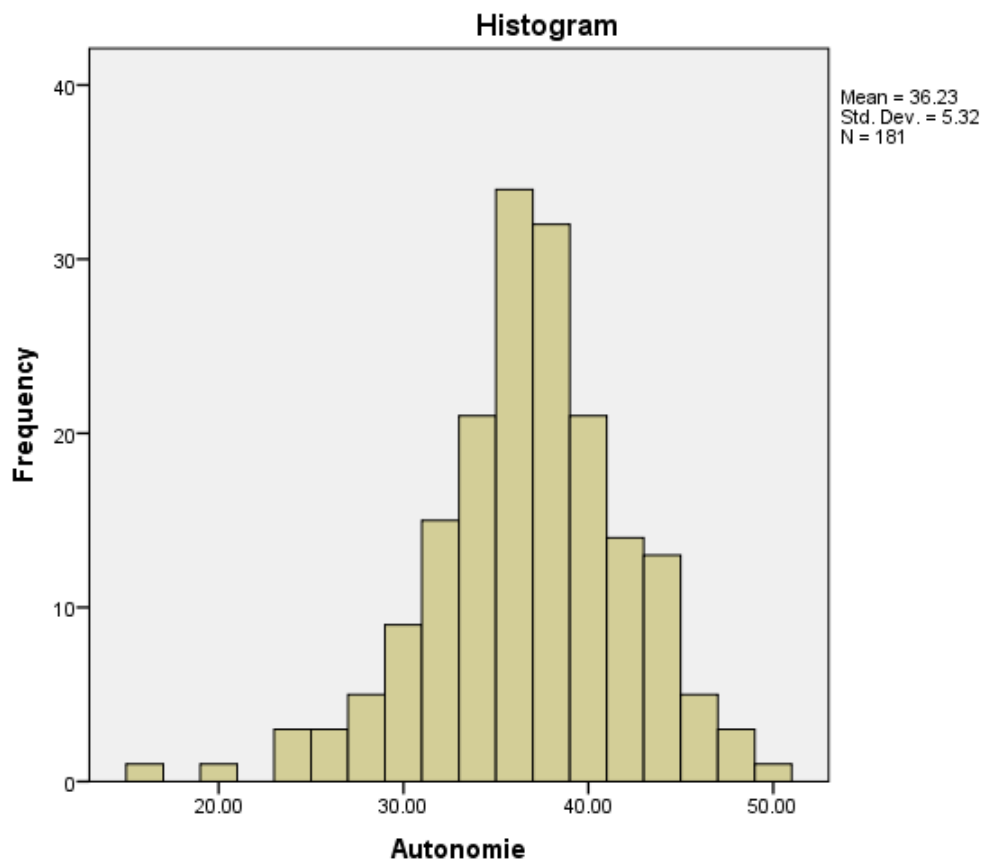
	3	106	48.00
	4	72	47.00
	5	108	46.00
Lowest	1	25	16.00
	2	102	20.00
	3	194	24.00
	4	66	24.00
	5	4	24.00

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Autonomie	.088	181	.002	.982	181	.017

a. Lilliefors Significance Correction

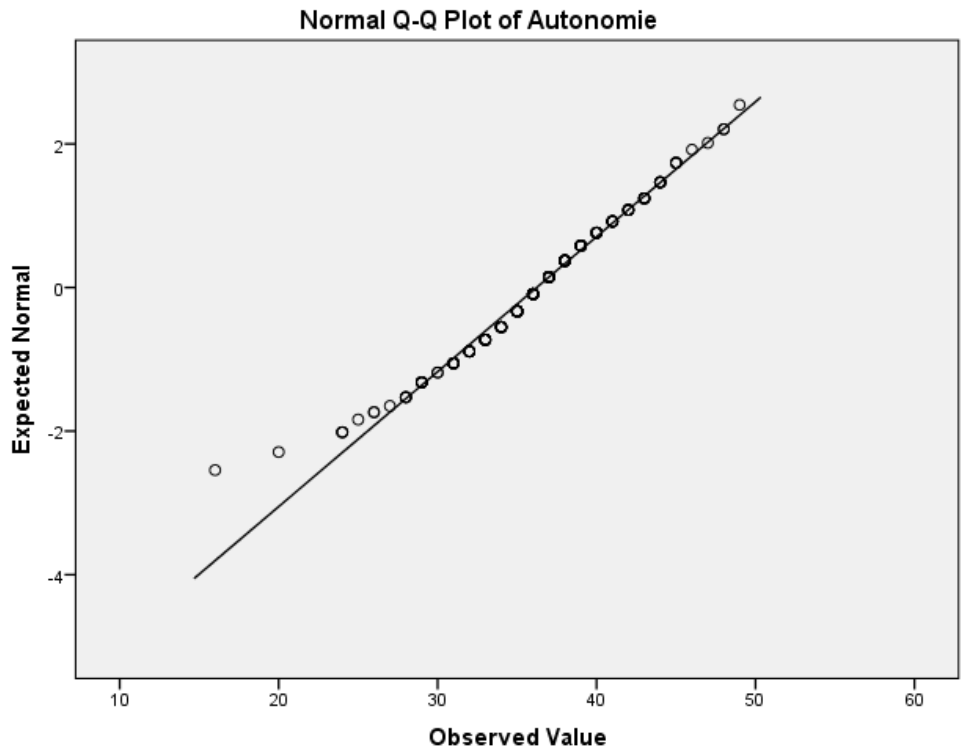
Autonomie

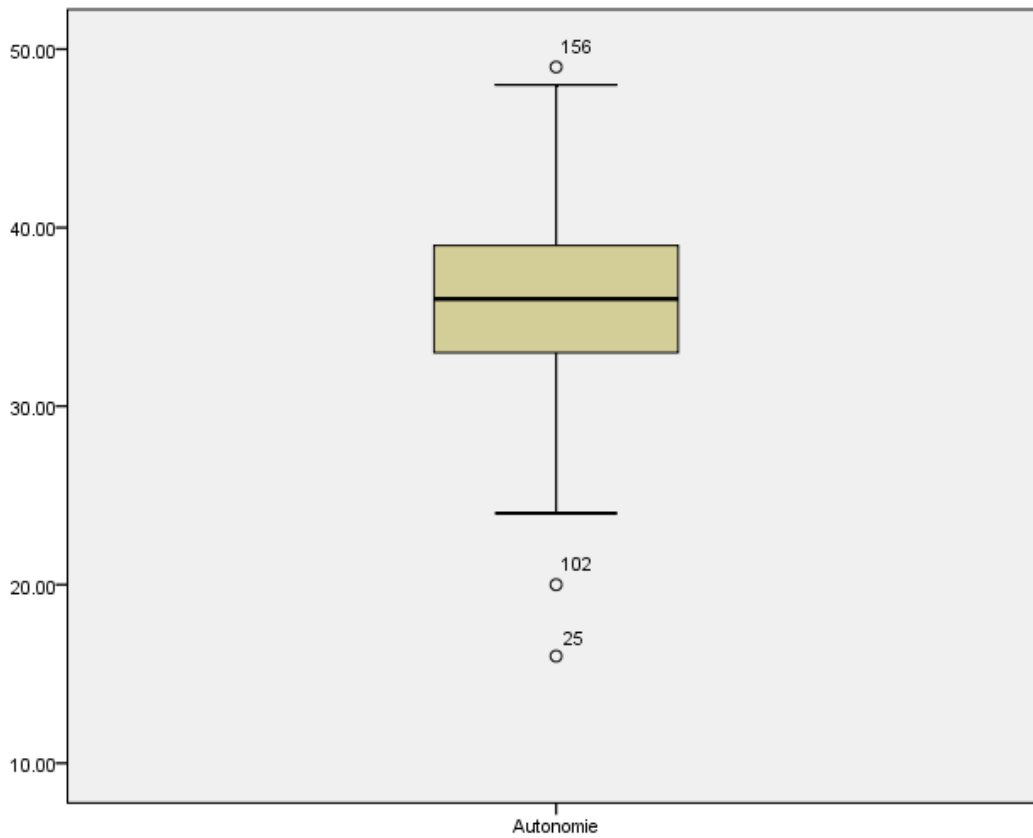
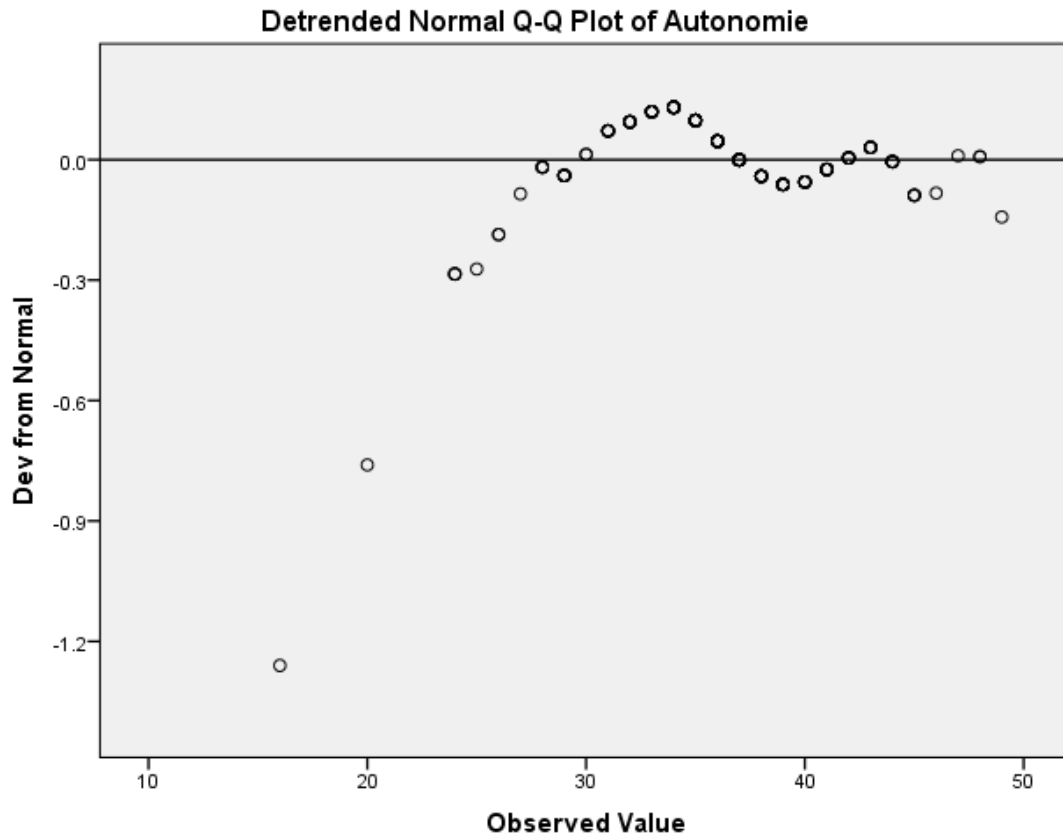


Autonomie Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2.00	Extremes	(=<20)
.00	2 .	
4.00	2 .	4445
3.00	2 .	667
11.00	2 .	88889999999
10.00	3 .	0011111111
17.00	3 .	2222223333333333
29.00	3 .	444444444444555555555555555555
34.00	3 .	66666666666666667777777777777777
27.00	3 .	888888888888888899999999999999
16.00	4 .	0000000011111111
12.00	4 .	222222333333
11.00	4 .	44444445555
2.00	4 .	67
2.00	4 .	88
1.00	Extremes	(>=49)

Stem width: 10.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.6: Exploring zelfactualisatie

```

EXAMINE VARIABLES=Zelfactualisatie
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Zelfactualisatie	181	91.9%	16	8.1%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
Zelfactualisatie	Mean	15.8232	.15397
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 15.5194 Upper Bound 16.1270	
	5% Trimmed Mean	15.8527	
	Median	16.0000	
	Variance	4.291	
	Std. Deviation	2.07142	
	Minimum	10.00	
	Maximum	20.00	
	Range	10.00	
	Interquartile Range	2.00	
	Skewness	-.121	.181
	Kurtosis	-.234	.359

Extreme Values

		Case Number	Value
Zelfactualisatie	Highest	1	28
		2	47
		3	56
		4	132
		5	156
			20.00 ^a

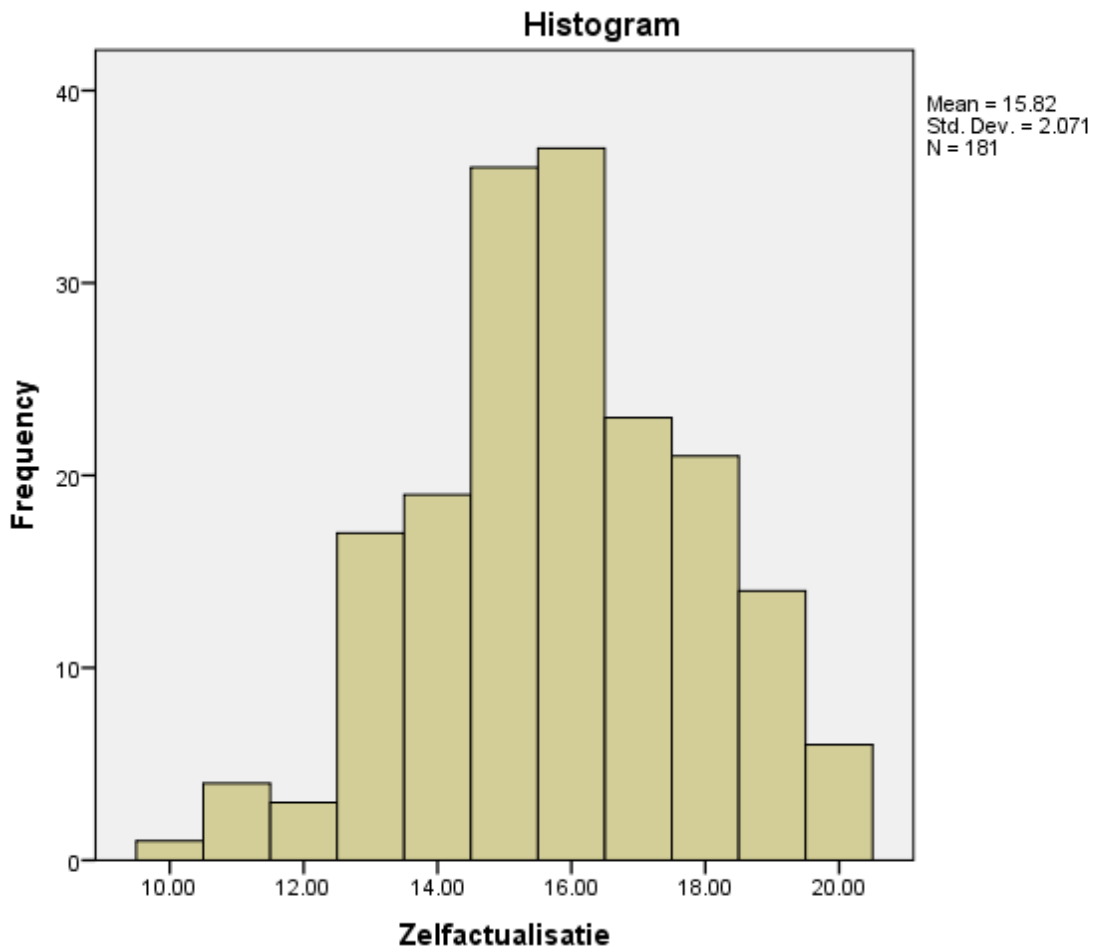
Lowest	1	134	10.00
	2	139	11.00
	3	120	11.00
	4	43	11.00
	5	4	11.00

a. Only a partial list of cases with the value 20.00 are shown in the table of upper extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zelfactualisatie	.112	181	.000	.972	181	.001

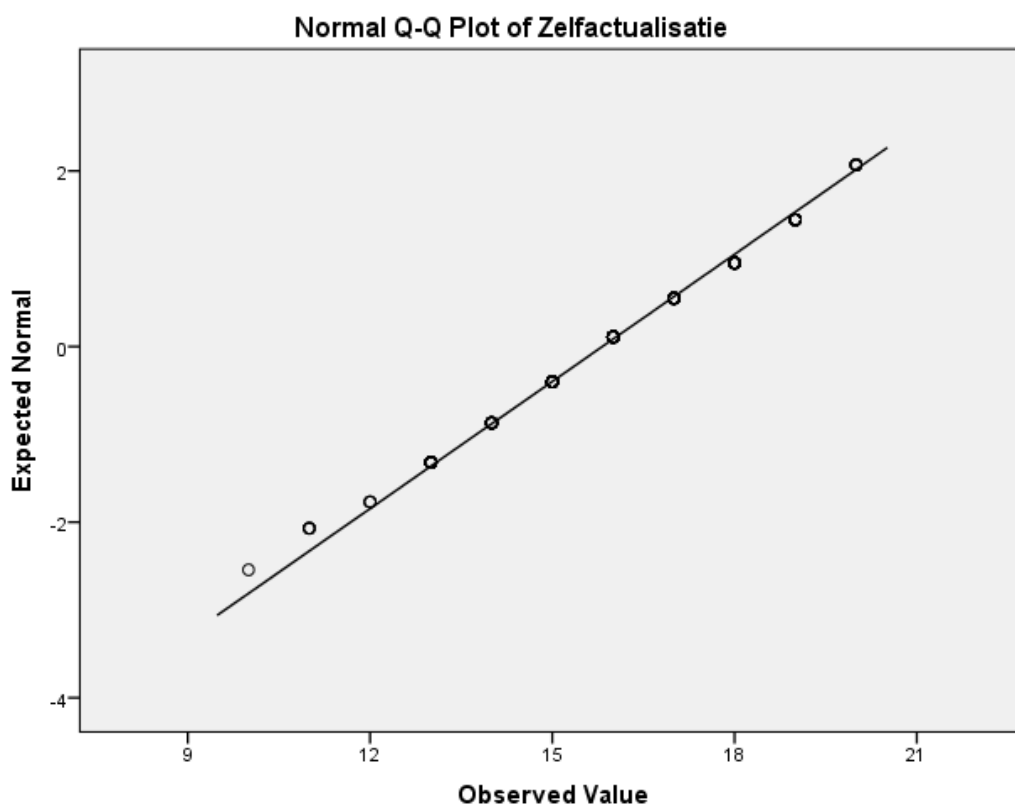
a. Lilliefors Significance Correction

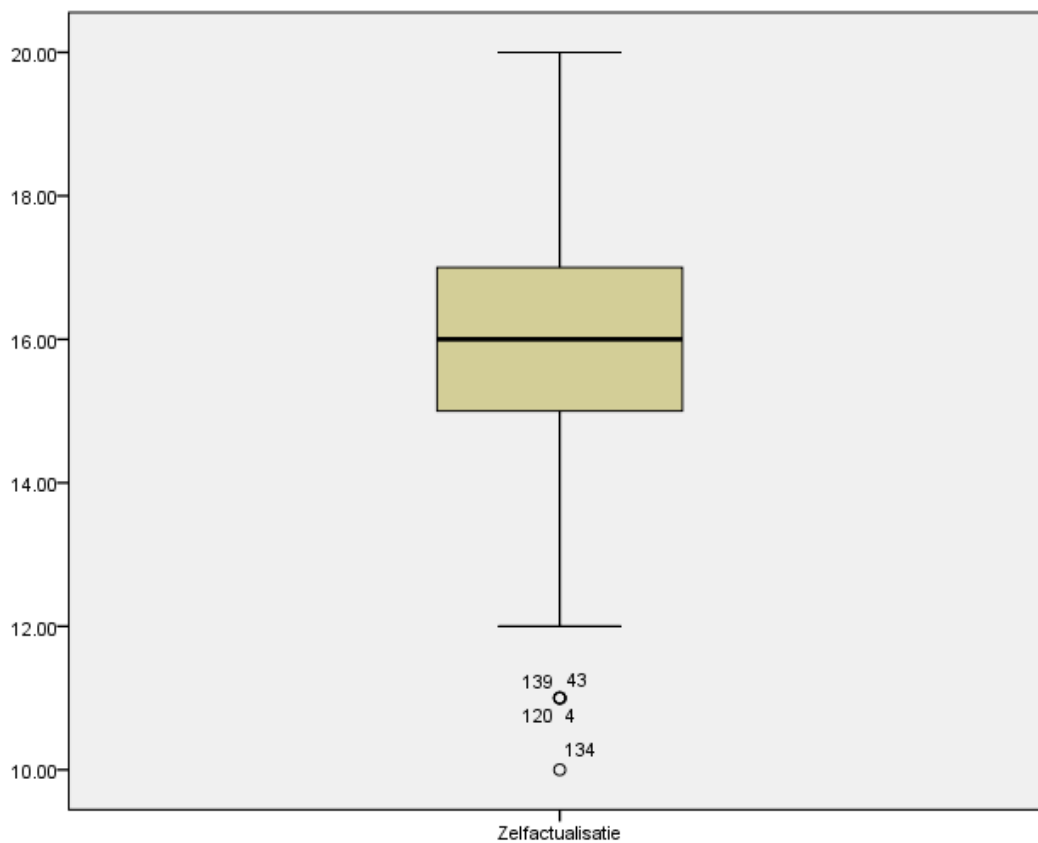
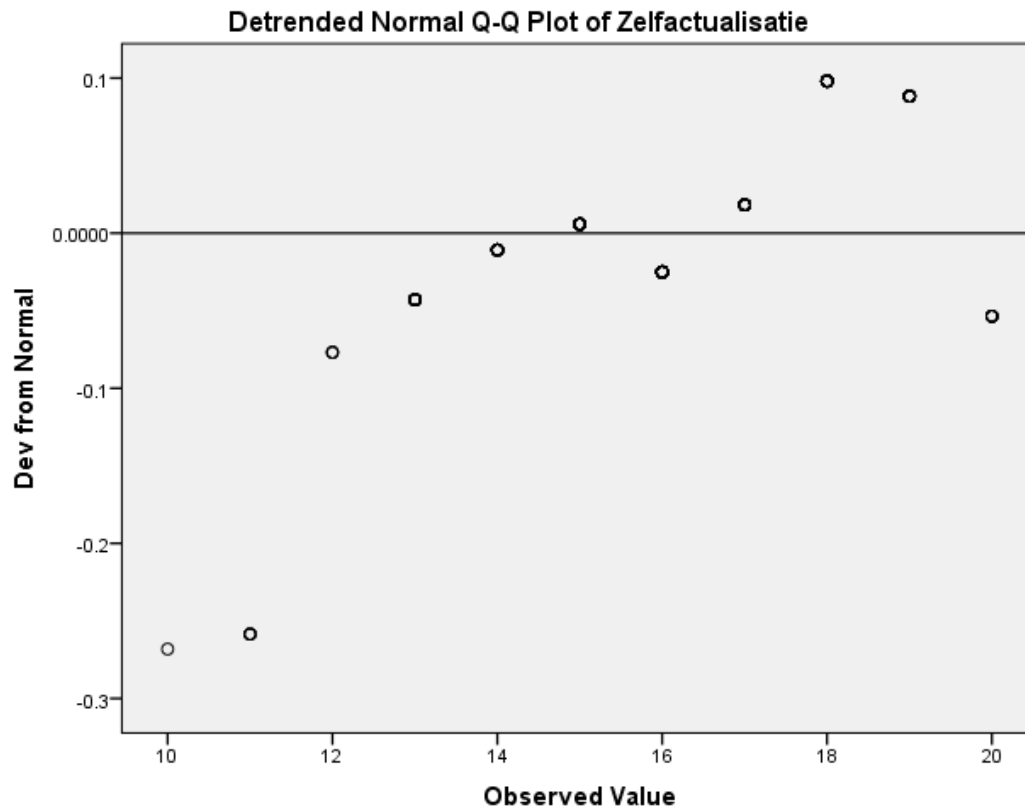


Zelfactualisatie Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
5.00	Extremes	(=<11.0)
3.00	12 .	000
.00	12 .	
17.00	13 .	0000000000000000
.00	13 .	
19.00	14 .	0000000000000000
.00	14 .	
36.00	15 .	000000000000000000000000000000000000
.00	15 .	
37.00	16 .	000000000000000000000000000000000000
.00	16 .	
23.00	17 .	00000000000000000000
.00	17 .	
21.00	18 .	00000000000000000000
.00	18 .	
14.00	19 .	00000000000000
.00	19 .	
6.00	20 .	000000

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.7: Exploring erkenning

```

EXAMINE VARIABLES=Erkenning
  /PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
  /COMPARE GROUPS
  /STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
  /CINTERVAL 95
  /MISSING PAIRWISE
  /NOTOTAL.
    
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Erkenning	181	91.9%	16	8.1%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error	
Erkenning	Mean	11.0331	.18289	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	10.6723	
		Upper Bound	11.3940	
	5% Trimmed Mean	11.1412		
	Median	12.0000		
	Variance	6.054		
	Std. Deviation	2.46058		
	Minimum	3.00		
	Maximum	15.00		
	Range	12.00		
	Interquartile Range	3.50		
	Skewness	-.588	.181	
	Kurtosis	.109	.359	

Extreme Values

			Case Number	Value
Erkenning	Highest	1	11	15.00
		2	26	15.00
		3	53	15.00
		4	60	15.00
		5	81	15.00 ^a

Lowest	1	99	3.00
	2	120	5.00
	3	74	5.00
	4	57	5.00
	5	37	5.00 ^b

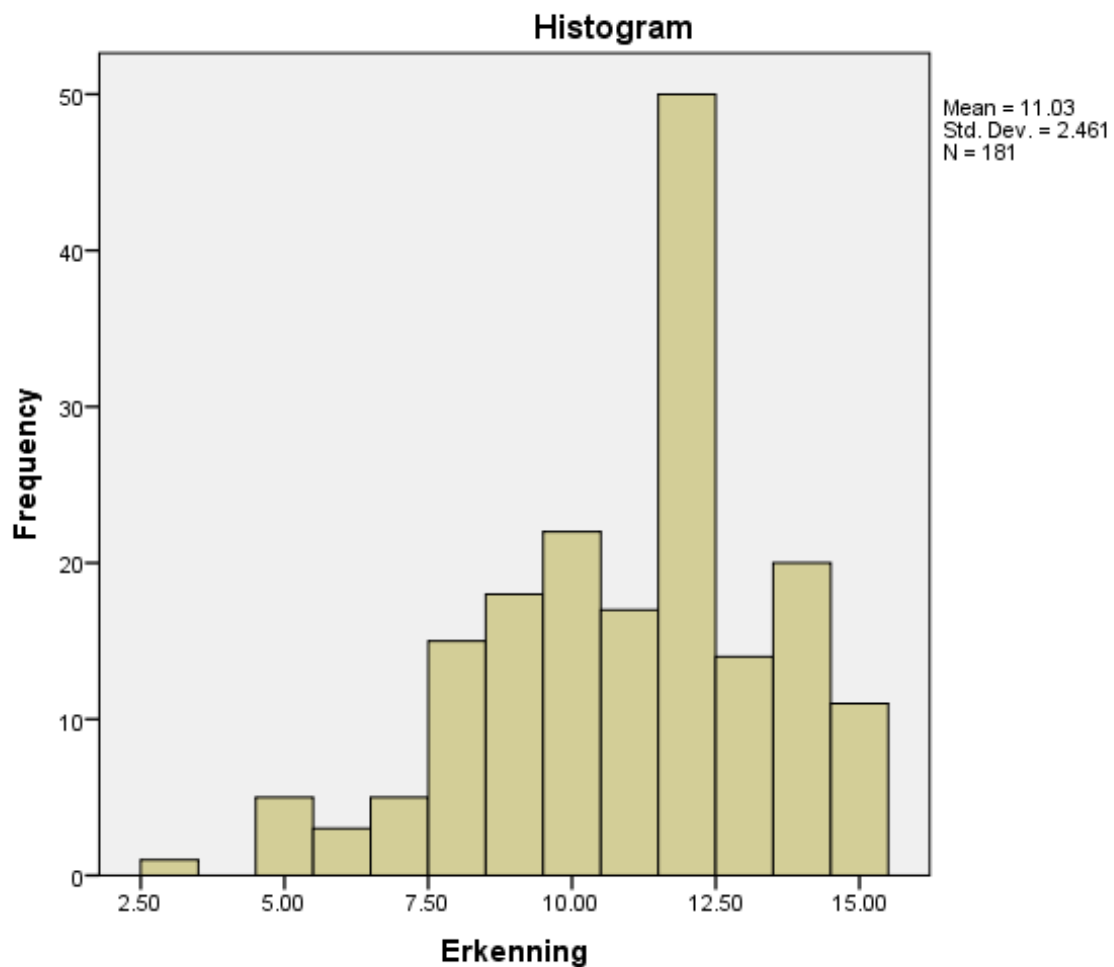
a. Only a partial list of cases with the value 15.00 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 5.00 are shown in the table of lower extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Erkenning	.178	181	.000	.950	181	.000

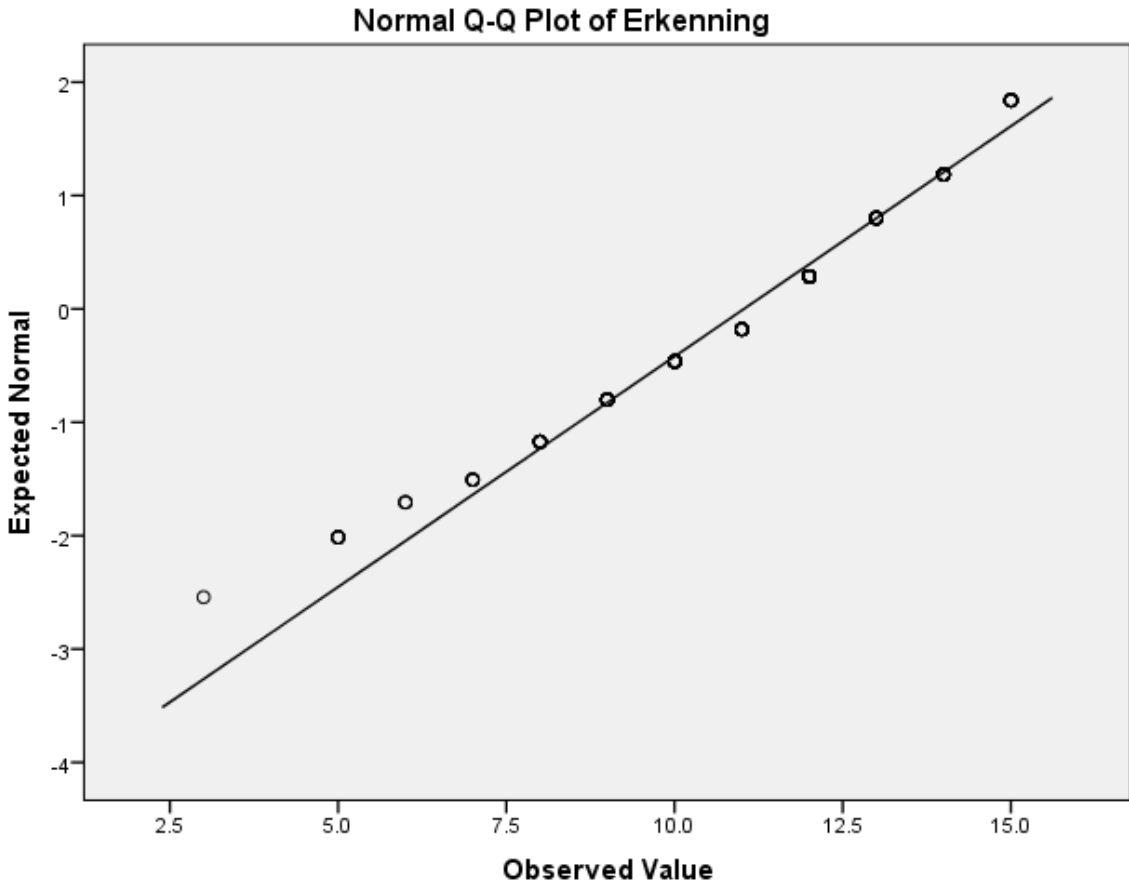
a. Lilliefors Significance Correction

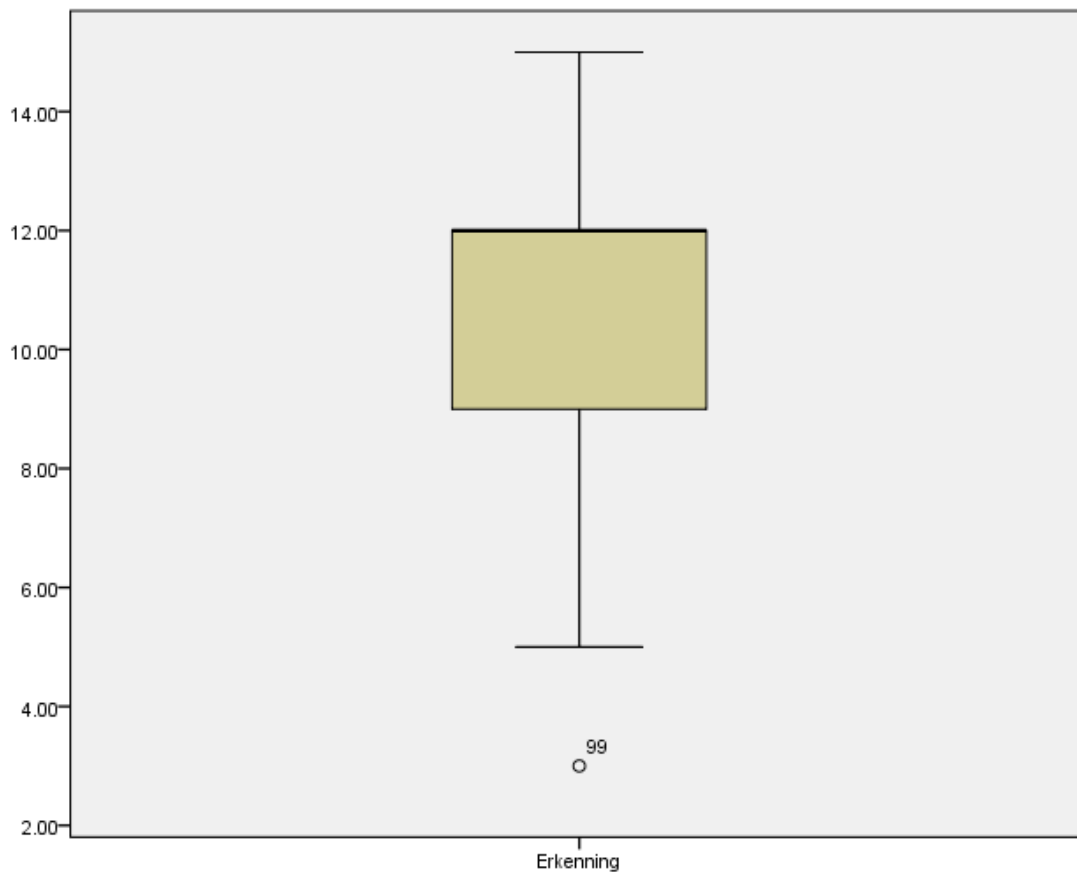
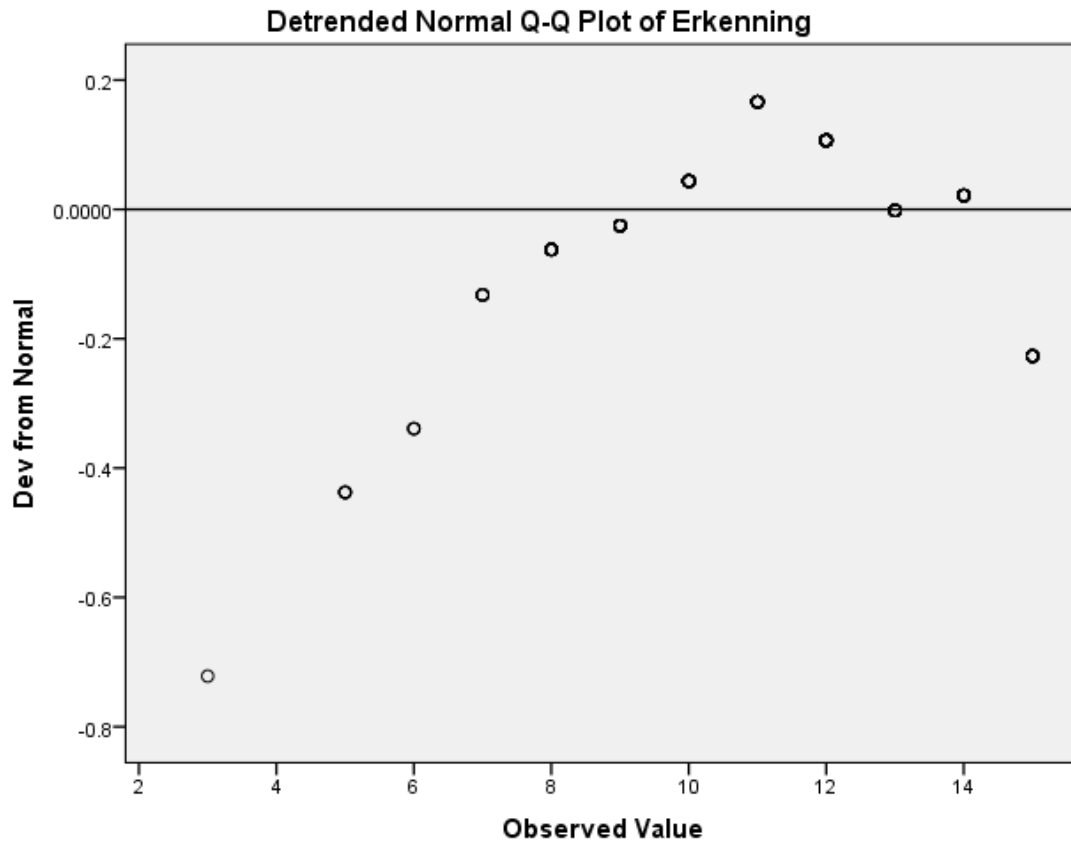


Erkenning Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
1.00	Extremes	(=<3.0)
5.00	5 .	00000
3.00	6 .	000
5.00	7 .	00000
15.00	8 .	0000000000000000
18.00	9 .	000000000000000000
22.00	10 .	00000000000000000000
17.00	11 .	000000000000000000
50.00	12 .	00
14.00	13 .	0000000000000000
20.00	14 .	00000000000000000000
11.00	15 .	000000000000

Stem width: 1.00
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.8: Exploring leeftijd

```

EXAMINE VARIABLES=leeftijd
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF HISTOGRAM NPLOT
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES EXTREME
/CINTERVAL 95
/MISSING PAIRWISE
/NOTOTAL.
    
```

Explor

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
leeftijd	196	99.5%	1	0.5%	197	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
leeftijd	Mean	57.53	.244
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	57.04	
	Upper Bound	58.01	
	5% Trimmed Mean	57.48	
	Median	58.00	
	Variance	11.687	
	Std. Deviation	3.419	
	Minimum	52	
	Maximum	65	
	Range	13	
	Interquartile Range	5	
	Skewness	.132	.174
	Kurtosis	-1.024	.346

Extreme Values

			Case Number	Value
leeftijd	Highest	1	74	65
		2	184	65
		3	4	64
		4	42	64

	5	46	64 ^a
Lowest	1	170	52
	2	161	52
	3	125	52
	4	118	52
	5	95	52 ^b

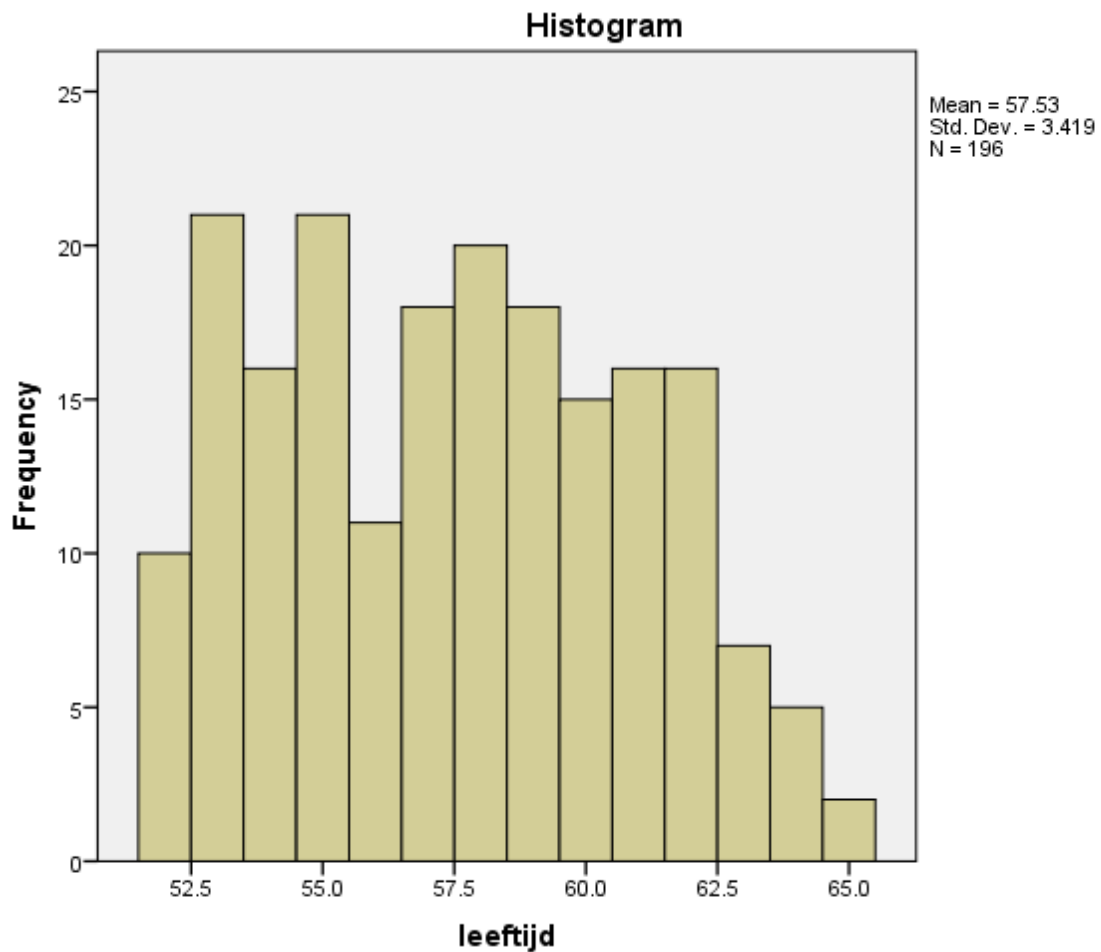
a. Only a partial list of cases with the value 64 are shown in the table of upper extremes.

b. Only a partial list of cases with the value 52 are shown in the table of lower extremes.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
leeftijd	.117	196	.000	.958	196	.000

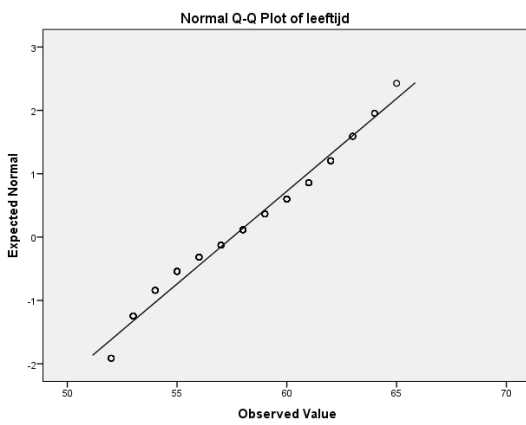
a. Lilliefors Significance Correction

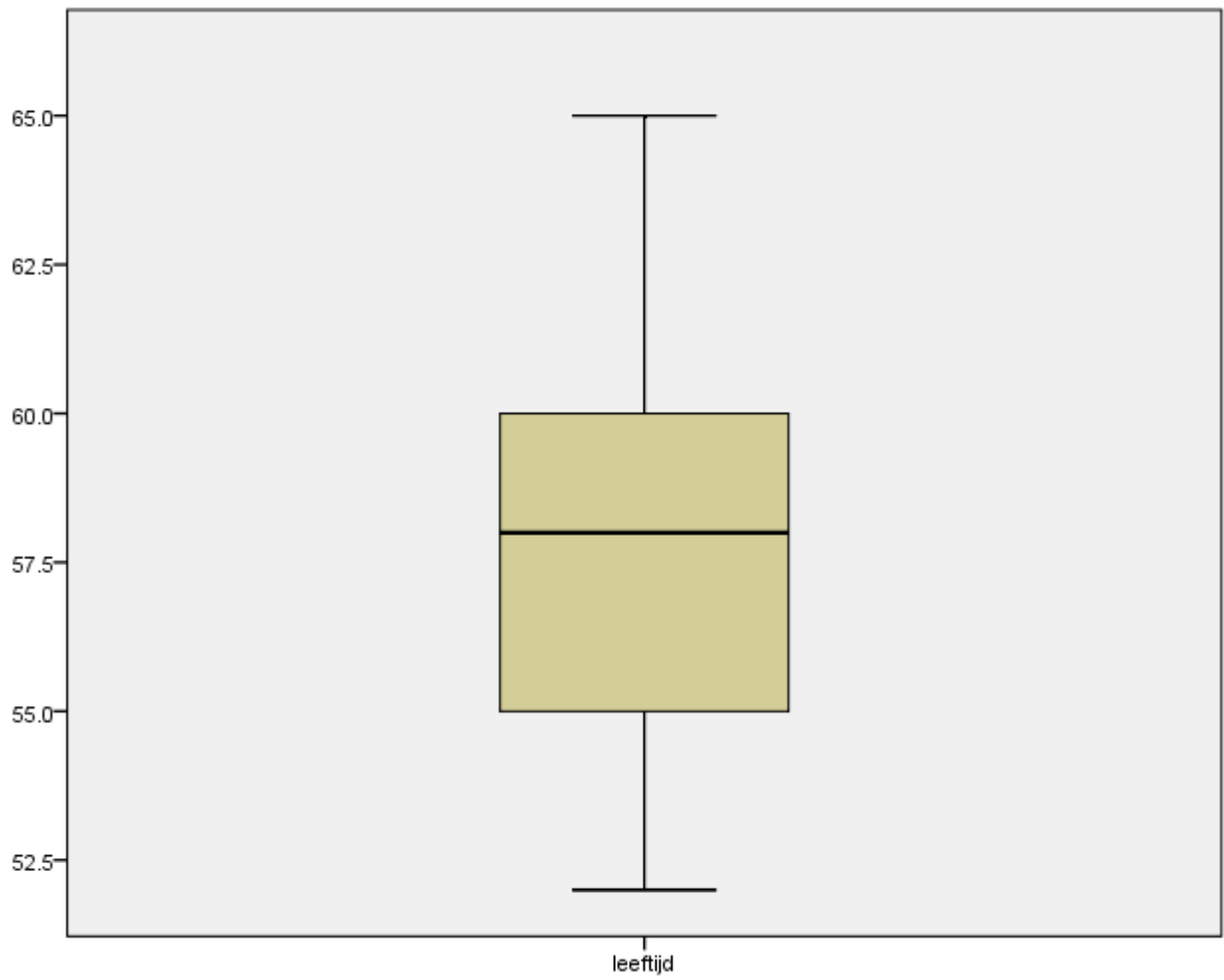


leeftijd Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
10.00	52 .	0000000000
21.00	53 .	00000000000000000000
16.00	54 .	0000000000000000
21.00	55 .	00000000000000000000
11.00	56 .	00000000000
18.00	57 .	00000000000000000000
20.00	58 .	00000000000000000000
18.00	59 .	00000000000000000000
15.00	60 .	0000000000000000
16.00	61 .	0000000000000000
16.00	62 .	0000000000000000
7.00	63 .	0000000
5.00	64 .	00000
2.00	65 .	00

Stem width: 1
 Each leaf: 1 case(s)





Bijlage 2.9: Exploring hoogst afgeronde opleiding

```
EXAMINE VARIABLES=hoogstafgeronde_opleiding
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF
/COMPARE GROUPS
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/CINTERVAL 95
/MISSING LISTWISE
/NOTOTAL.
```

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
hoogstafgeronde_opleiding	197	100.0%	0	0.0%	197	100.0%

hoogstafgeronde_opleiding

