

Het effect van
arbeidsvoorwaarden op de
relatie tussen loopbaanfase en
employee engagement binnen
Meijburg & Co



Radboud Management Academy
Msc Bedrijfskunde, groep 47 Utrecht

Meijburg & Co
Belastingadviseurs

Masterthesis mr. E.P. Michielsens, s1000907

Begeleiders:

prof. dr. W.F. de Nijs

dr. R.L.J. Schouteten

Bussum, 17 december 2018

Voorwoord

Voor u ligt de vrucht van vijf maanden onderzoek naar het effect van arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement* binnen Meijburg & Co; mijn thesis ter afronding van de Master Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy. Tijdens deze studie rende ik twee marathons, het schrijven van deze scriptie geldt als een derde marathon; de energieke start, de aanmoediging tijdens de eerste kilometers, de eerste pijntjes halverwege, de teleurstellende terugval in de tweede helft maar de vreugde bij het halen van de finish. Na een snelle start duurde het afronden van de Masterthesis langer dan initieel verwacht, stelden de resultaten uit het onderzoek teleur maar overheerst thans de euforie van het afronden.

Deze thesis was niet tot stand gekomen zonder de hulp, begeleiding en bijdrage van vele mensen. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleiders, prof. dr. Willem de Nijs en dr. Roel Schouteten, danken voor hun begeleiding tijdens dit proces. Daarnaast wil ik mijn werkgever, Meijburg & Co, danken voor het feit dat ze mij de mogelijkheid hebben geboden deze opleiding te volgen. Meer in het bijzonder wil ik alle medewerkers van Meijburg & Co danken; mijn directe collega's voor alle steun en betrokkenheid tijdens de afgelopen twee jaren en de overige collega's voor hun participatie aan mijn onderzoek.

Ten slotte wil ik veel dank uitspreken aan de mensen in mijn directe omgeving, in het bijzonder aan mijn vrouw Nathalie en dochters Emma en Valérie. Gedurende de afgelopen twee jaren moesten zij niet enkel mijn afwezigheid op de dinsdag- en donderdagavonden aanvaarden, met enige regelmaat hadden ze ook te stellen met tentamenstress in huis. Tijdens de hele periode zijn zij mij blijven steunen en tijdens het schrijven van deze thesis hebben zij mij meer dan eens weer aan het werk gezet.

In meerdere opzichten was het schrijven van deze thesis een eenzaam proces. Maar nu deze is afgerond kijk ik vooral met plezier en genoegdoening terug op de intensieve periode van onderzoek, statistisch gepuzzel en schriftelijk vastleggen van kennis en bevindingen. Hoewel het

onderzoek geen statistisch significant bewezen resultaten heeft opgeleverd, meen ik dat er weldegelijk interessante waarnemingen zijn gedaan en goed voorwerk is verricht voor nader onderzoek voor wie de handschoen opneemt.

Dankbaar voor deze mooi ervaring sluit ik af.

Bussum, 17 december 2018

Erik Michielsens

Samenvatting

Tijdens hun loopbaan ondergaan medewerkers veranderingen in hun relatie tot hun werkgever als gevolg van de interactie van de medewerkers met hun omgeving. Een medewerker ontwikkelt zich in zijn beroepsbeoefening door de jaren heen en verlegt daarbij zijn interesses en bereidheid om bepaalde taken op zich te nemen. Zo zijn verschillende loopbaanfasen te onderscheiden die worden gekenmerkt door bepaalde psychologische taken: de exploratiefase, de vestigingsfase, de handhavingsfase en de losmakingsfase.

Als werkgever, zeker in een arbeidsmarkt waar het aanbod schaars is, is het belangrijk dat medewerkers zich positief verbonden voelen met hun werkzaamheden. In dit onderzoek wordt *employee engagement* gedefinieerd als een dergelijke positieve, werk gerelateerde toestand waarbij gekeken wordt naar de relatie tussen de verschillende loopbaanfasen en *employee engagement*. Hiermee wordt beoogd inzicht te krijgen in de verschillen in *employee engagement* tussen de verschillende loopbaanfase. Uit de literatuur blijkt dat *employee engagement* ook wordt beïnvloed door de verwachtingen van een medewerker over de arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek is er op gericht inzicht te krijgen in het effect dat een pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheid tot flexibel werken hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement* en het belang dat medewerkers per loopbaanfase aan deze arbeidsvoorwaarden hechten.

Bovengenoemde inzichten hebben tot doel om aanbevelingen te kunnen doen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg & Co voor het verbeteren van de *employee engagement* door de mate waarin bepaalde arbeidsvoorwaarden worden aangeboden naar loopbaanfase te differentiëren. Hiertoe zijn 9 hypothesen opgesteld die iets voorspellen over de mogelijke relatie tussen de onafhankelijke variabelen loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden op de afhankelijke variabele *employee engagement*.

Er zijn 526 medewerkers van Meijburg & Co benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. Hieraan hebben 265 medewerkers gehoor gegeven. Op basis van een chi-kwadraattoets is vastgesteld dat deze responsgroep statistisch representatief is voor alle benaderde medewerkers.

Aan de hand van de antwoorden op de vragenlijst is getracht de medewerkers in te delen in de verschillende loopbaanfasen. Door middel van statistische factoranalyses is vastgesteld dat de verschillende loopbaanfasen onvoldoende onderscheidend zijn waardoor meerdere medewerkers in meer dan één loopbaanfase zijn in te delen en de vestigingsfase in het geheel niet onderscheidend was van de andere loopbaanfasen. Uiteindelijk zijn 198 medewerkers ingedeeld in de exploratiefasen ($n=140$), de handhavingsfase ($n=40$) of de losmakingsfase ($n=18$).

De data van deze 198 medewerkers is gebruikt om de hypothesen statistisch te toetsen. Geen van de toetsen hebben een significante relatie of effect kunnen aantonen tussen de onderzochte variabelen waardoor er geen wetenschappelijk te onderbouwen conclusies zijn te trekken uit dit onderzoek dat het aanbieden van een arbeidsvoorwaardenpakket naar loopbaanfase tot een hogere *employee engagement* leidt.

Uit de verzamelde data blijkt wel dat de medewerkers hoog scoren op *employee engagement*, hetgeen betekent dat zij een positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening ervaren die gekenmerkt wordt door vitaliteit, absorptie en met name toewijding; de medewerkers van Meijburg & Co vinden hun werk in hoge mate zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend. Daarnaast zijn zij enthousiast en trots op hun werk.

De medewerkers van Meijburg & Co ervaren de pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot flexibel werken als meest relevante arbeidsvoorwaarden. Wanneer medewerkers de mogelijkheid wordt gegeven om budgettair te schuiven in het arbeidsvoorwaardenpakket leidt dit tot een hogere *employee engagement*. Aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg & Co wordt de aanbeveling gedaan om nader te onderzoeken of dit een

significant verschil is op grond waarvan het zinvol zou zijn om het arbeidsvoorwaardenpakket dusdanig flexibel aan te bieden dat iedere medewerker zelf budgettair kan schuiven tussen arbeidsvoorwaarden. Medewerkers zullen zo ieder het voor hen meest gewenste arbeidsvoorwaardenpakket selecteren, aansluitend op hun loopbaanfase, hetgeen mogelijk tot een hogere *employee engagement* score leidt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	3
Hoofdstuk 1 Conceptueel Ontwerp	8
1.1 Projectkader.....	8
1.2 Onderzoeksmodel.....	9
1.3 Vraagstelling	10
Hoofdstuk 2 Conceptueel Model	13
2.1 Inleiding	13
2.2 <i>Employee engagement</i>	13
2.2.1 <i>Employee engagement</i> in management literatuur.....	13
2.2.2 <i>Employee engagement</i> in wetenschappelijke literatuur	14
2.2.3 Definitie van <i>employee engagement</i>	16
2.2.4 Dimensies van <i>employee engagement</i>	17
2.3 Loopbaanfasen	18
2.3.1 Levinson's <i>life stage development model</i>	18
2.3.2 Levensloopleeftijd concept	21
2.3.3 Super's <i>career stage development model</i>	23
2.3.4 Conclusie en hypothesen loopbaanfasen.....	25
2.4 Arbeidsvoorwaarden	28
2.4.1 Pensioenregeling	29
2.4.2 Ontwikkelingsmogelijkheden	29
2.4.3 Flexibel werken.....	30
2.5 Conceptueel Model	31
Hoofdstuk 3 Onderzoekstechnisch Ontwerp	33
3.1 Inleiding	33
3.2 Casus	33
3.3 Onderzoeksstrategie	34
3.4 Gegevensverzameling en gegevensanalyse.....	34
3.5 Operationalisatie en betrouwbaarheid.....	35
3.5.1 <i>Utrecht Work Engagement Scale</i>	36
3.5.2 <i>Adult Career Concerns Inventory</i>	39
3.5.3 Vragenlijst met betrekking tot arbeidsvoorwaarden	43

Hoofdstuk 4 Resultaten	45
4.1 Relatie tussen loopbaanfasen en <i>employee engagement</i>	45
4.2 Modererend effect van arbeidsvoorwaarden	48
4.3 Overige resultaten	54
Hoofdstuk 5 Conclusie	58
Hoofdstuk 6 Reflectie	60
Hoofdstuk 7 Aanbevelingen	65
7.1 Trends	65
7.2 Aanbevelingen	66
Literatuurlijst	67
Bijlagen	

Hoofdstuk 1 Conceptueel Ontwerp

1.1 Projectkader

Meijburg & Co is een belastingadvieskantoor in de vorm van een maatschap die in 1939 is opgericht door de heer W.H. Meijburg. Vanaf de aanvang werd nauw samengewerkt met het accountantskantoor Klynveld Kraayenhof & Co. In 1987 ontstond het huidige KPMG door een internationale fusie van onder andere Klynveld Kraayenhof & Co met het accountantskantoor Peat Marwick Mitchell. Na de internationale fusie is de samenwerking voortgezet waarbij Meijburg & Co (hierna “Meijburg”) als zelfstandige Nederlandse maatschap onderdeel uitmaakt van de wereldwijde KPMG organisatie. Meijburg heeft binnen de KPMG organisatie een grote mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid, onder andere op het gebied van personeelsbeleid.

In de huidige literatuur op het gebied van human resources en organisatiepsychologie wordt veel aandacht besteed aan *employee engagement* (Lee et al. 2017). In dit onderzoek wordt *employee engagement* gedefinieerd als de positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Uit onderzoek naar *employee engagement* blijkt dat wanneer *employee engagement* afneemt dit zich uit in toename van het aantal burnouts (Schaufeli et al. 2009; Cole et al. 2012), ziekteverzuim (Schaufeli et al. 2009) en/of de intentie tot het opzeggen van de arbeidsovereenkomst (Shuck et al. 2014). De arbeidsmarkt voor belastingadviseurs, zowel starters als ervaren, is als gevolg van schaarste uiterst competitief. Gegeven de schaarste op de arbeidsmarkt voor belastingadviseurs is afname van de *employee engagement* voor Meijburg een ongewenste situatie.

Net als het leven zelf verloopt een loopbaan in verschillende fasen waarin de opvattingen en het gedrag van medewerkers binnen de organisaties veranderen. Ornstein et al. (1989) beschrijven hoe medewerkers in verschillende loopbaanfasen andere opvattingen en gedrag vertonen in relatie tot bijvoorbeeld toewijding, vitaliteit, toewijding en absorptie oftewel *employee engagement*. Op basis van vooronderzoek blijkt dat *employee engagement* voorts mede beïnvloedt wordt door de verwachtingen van de medewerker over de arbeidsvoorwaarden (Craig & Silverstone, 2010, in Arrowsmith & Parker, 2013).

De medewerkers van Meijburg bevinden zich in verschillende loopbaanfasen. Alle medewerkers hebben op hoofdlijnen nagenoeg dezelfde arbeidsvoorwaarden. Op basis van bovengenoemde literatuur heeft de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt een relatie tot de mate van *employee engagement*. Op de HRM afdeling van Meijburg wordt echter ook verondersteld dat afhankelijk van de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt, bepaalde arbeidsvoorwaarden een modererend effect hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*; per loopbaanfasen wordt meer of minder waarde gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. De gedachte is dat *employee engagement* kan worden verbeterd wanneer de arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de loopbaanfase. Op de HRM afdeling van Meijburg is daarom behoefte aan meer inzicht over het positieve en negatieve effect van bepaalde arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement* om *employee engagement* te verbeteren en mogelijke negatieve gevolgen van een lage *employee engagement* te voorkomen.

Doelstelling:

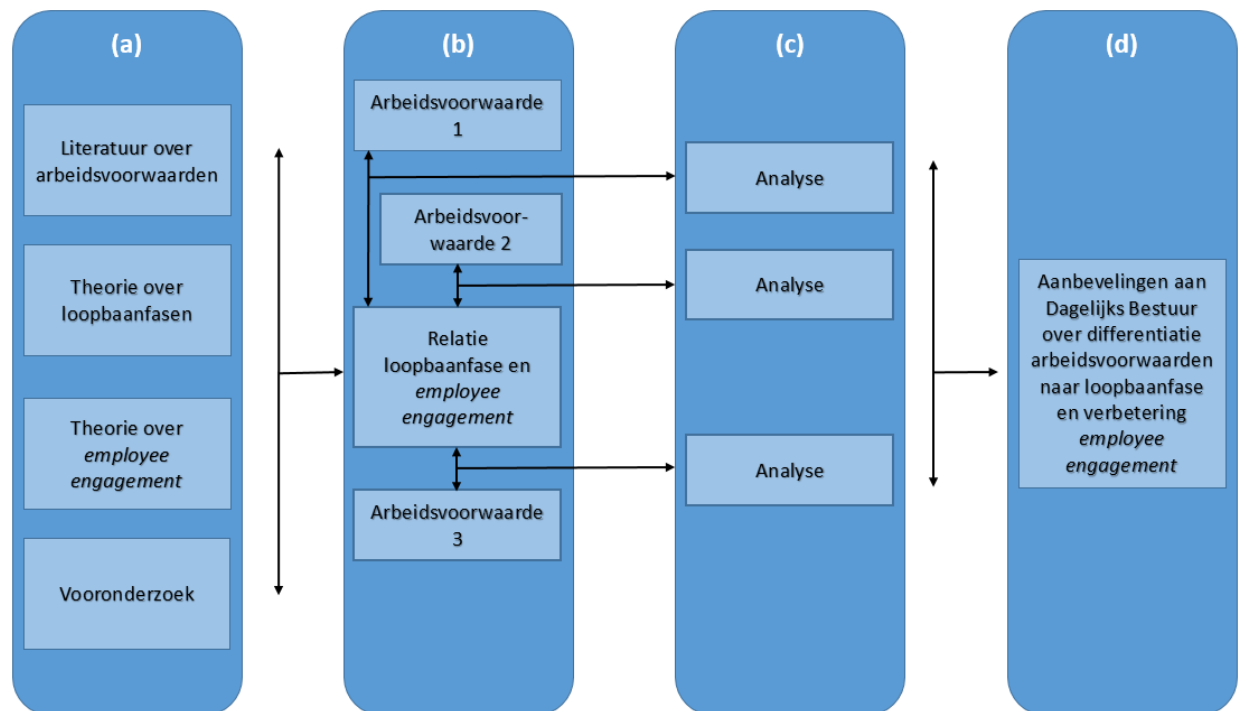
Doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg voor het verbeteren van de *employee engagement* door het aanbod van bepaalde arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase te differentiëren. Het onderzoek vindt plaats door een kwantitatief opinie onderzoek te verrichten onder medewerkers waarbij wordt onderzocht welk effect bepaalde arbeidsvoorwaarden hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement* en het belang dat medewerkers per loopbaanfase aan bepaalde arbeidsvoorwaarden hechten.

1.2 Onderzoeksmodel

Nu de doelstelling van het onderzoek geformuleerd is, is het mogelijk aan te geven welke stappen in het onderzoek moeten worden gezet om die doelstelling te realiseren: (a) Een bestudering van de literatuur op het terrein van verschillende arbeidsvoorwaarden en bestaande theorieën over de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement* gevolgd door een kort vooronderzoek wat er bekend is over arbeidsvoorwaarden als modererende variabele op de relatie tussen de loopbaanfase en *employee engagement* levert beoordelingscriteria op waarmee (b) onderzocht kan worden hoe medewerkers van Meijburg in verschillende loopbaanfasen naar bepaalde elementen van de arbeidsvoorwaarden kijken in relatie tot hun *employee engagement*. (c) Deze criteria kunnen in een analyse worden vergeleken met de huidige arbeidsvoorwaarden van

Meijburg. (d) De resultaten van deze analyse worden vervolgens verwerkt tot aanbevelingen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg. In deze aanbevelingen wordt aangegeven hoe het aanbod van bepaalde arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase moet worden gedifferentieerd om de *employee engagement* van medewerkers te verbeteren.

Deze vier stappen zijn hieronder gevisualiseerd in het onderzoeksmodel.



Figuur 1.1 Schematische weergave van het onderzoeksmodel

1.3 Vraagstelling

In het onderzoeksmodel is aangegeven welke stappen gezet gaan worden om de doelstelling te realiseren. In deze paragraaf zal door middel van theoretische, empirische en analytische vraagstellingen en subvragen worden aangegeven welke kennis nodig is om de doelstelling te realiseren.

Theoretische vraagstelling

De theoretische vraagstelling van het onderzoek luidt als volgt: wat is er, op basis van de

bestudering van de literatuur en op basis van kort vooronderzoek, bekend over arbeidsvoorwaarden als modererende variabele op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*?

De subvragen, die moeten worden beantwoord voordat de theoretische vraagstelling kan worden beantwoord, luiden:

- Wat is *employee engagement*?
- Wat zijn (de elementen van) arbeidsvoorwaarden?
- Wat zijn de verschillende loopbaanfasen?
- Wat is de relatie tussen loopbaanfase als onafhankelijke variabele en *employee engagement* als afhankelijke variabele?

In hoofdstuk 2 zullen de subvragen worden beantwoord worden aan de hand van uit de literatuur verzamelde kennis. Als laatste wordt de vraag beantwoord wat op basis van de bestudeerde literatuur en het vooronderzoek het verwachte effect is van bepaalde arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*? De verzamelde antwoorden worden weergegeven in een grafisch model, het Conceptueel Model.

Empirische vraagstelling

In hoofdstuk 3 staat het onderzoekstechnisch ontwerp ten aanzien van de empirische vraagstelling centraal: welk effect en belang hebben bepaalde arbeidsvoorwaarden in de verschillende loopbaanfasen op de *employee engagement* van medewerkers binnen Meijburg?

Analytische vraagstelling

De analytische vraagstelling luidt: gegeven het effect en belang van bepaalde arbeidsvoorwaarden in verschillende loopbaanfasen op de *employee engagement* van medewerkers binnen Meijburg, en na analyse van deze gegevens, welke aanbevelingen kunnen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg worden gedaan ten aanzien van hoe het aanbod van bepaalde arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase moet worden gedifferentieerd om de *employee engagement* van medewerkers te verbeteren?

De analyse welk effect bepaalde arbeidsvoorwaarden hebben op de *employee engagement* van medewerkers in verschillende loopbaanfasen binnen Meijburg, leidend tot aanbevelingen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg, zal in hoofdstuk 4 geschieden.

Hoofdstuk 2 Conceptueel Model

2.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is aangegeven dat de medewerkers die werkzaam zijn binnen Meijburg zich in diverse loopbaanfasen bevinden en thans allen dezelfde arbeidsvoorwaarden hebben. Verondersteld werd dat bepaalde arbeidsvoorwaarden een modererend effect hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*. Dit zou betekenen dat door differentiatie in de arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase, de *employee engagement* van medewerkers kan worden verbeterd. In dit hoofdstuk zullen de in paragraaf 1.3 geformuleerde theoretische deelvragen aan de hand van literatuurstudie worden beantwoord. Deze antwoorden worden vervolgens aan het einde van dit hoofdstuk in paragraaf 2.5 in een Conceptueel Model weergegeven.

2.2 *Employee engagement*

Dit onderzoek is er op gericht om aanbevelingen te doen ten aanzien van het verbeteren van de afhankelijke variabele *employee engagement*. In deze paragraaf zal *employee engagement* worden gedefinieerd, waarbij enkele theorieën over *employee engagement* kort zullen worden behandeld om tot een definitie en dimensies van *employee engagement* te komen.

2.2.1 *Employee engagement* in management literatuur

Little en Little (2006) stellen vast dat er veel geschreven is over *employee engagement* in management literatuur en populaire media. De term *employee engagement* is volgens hen afkomstig van Gallup. Dit onderzoeks- en organisatieadviesbureau doet al vele jaren onderzoek naar *employee engagement* aan de hand van de Gallup Q12 Index. Dit is een lijst bestaande uit 12 vragen waarmee Gallup *employee engagement* meet bij haar cliënten. Hierbij definieert Gallup *employee engagement* als ‘*the involvement with and enthusiasm for work*’ (Gallup, 2016). Little en Little (2006) onderzochten deze en soortgelijke definities van *employee engagement* zoals toegepast door HR-consultants en in management literatuur. Zij stelden vast dat het bij de toegepaste concepten van *engagement* niet duidelijk is of het ziet op een stemming of op gedrag, of het om een individueel fenomeen of een groepsfenomeen gaat, hoe het zich verhoudt tot andere geaccepteerde en vast omkaderde concepten – zoals commitment- en hoe het precies moet worden gemeten (Little & Little, 2006, p. 114).

Macy en Schneider (2008) constateren eveneens dat HR-consultants een duidelijke definiëring van het begrip omzeilen en enkel verwijzen naar de veronderstelde positieve impact van *employee engagement*. Zij constateren dat de verschillende gangbare definities met elkaar gemeen hebben dat *employee engagement* gewenst is, een organisatorisch doel heeft en zowel de psyche als het gedrag omvatten.

Een andere wereldwijde consultancy organisatie, AON, doet ook jaarlijks onderzoek naar *employee engagement*. Als definitie voor *employee engagement* gebruikt zij ‘*the level of an employee’s psychological investment in their organization*’ (AON, 2018). In hun model leggen de consultants van AON eveneens een link tussen *employee engagement* en organisatorische resultaten zoals onder andere productiviteit, klanttevredenheid, omzetstijging en het behoud van talent.

Recent nog concluderen Lee et al. (2017) op basis van een literatuur review over 4 representatieve *human resource development journals* dat er geen eensluidend geïntegreerd begrip bestaat van het concept *employee engagement*. Zij stellen dat het concept door praktiserende wetenschappers verschillend wordt geïnterpreteerd hetgeen mogelijk de ontwikkeling van een vast omkaderd begrip verder heeft beperkt waarna zij concluderen dat ‘*despite the current popularity of the concept, its academic exploration remains at an early stage*’ (Lee et al. 2017, p. 553).

2.2.2 *Employee engagement* in wetenschappelijke literatuur

Hoewel er, met name sinds de eeuwwisseling, in de wetenschappelijke literatuur veel geschreven is over *employee engagement* is er ook veel discussie en onduidelijkheid over de juiste theoretische definiëring (Cole et al., 2012; Mackay et al., 2017) alsmede de mate waarin verricht onderzoek (on-)voldoende reflecteert op het concept *employee engagement* (Macey & Schneider, 2008).

Binnen het wetenschappelijk onderzoek naar *employee engagement* was Kahn (1990) de eerste auteur die een definitie voor *employee engagement* formuleerde: “*the harnessing of organisation members’ selves to their work roles; in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, and emotionally during role performances*”. Volgens Kahn investeren

medewerkers met hoge mate van *employee engagement* veel energie in hun rol als medewerker omdat zij fysiek, cognitief en emotioneel verbonden zijn met hun werkrol. Hij onderscheidt derhalve drie dimensies doordat medewerkers zich (i) fysiek , (ii) cognitief en (iii) emotioneel bezigen en uiten in hun rol als medewerker. Anders dan in de management literatuur, zie de kritiek van Little en Little (2006), maakt Kahn duidelijk dat *employee engagement* in zijn optiek een concept is dat ziet op een individuele stemming met een multidimensionaal karakter ten aanzien van gedrag. Hoewel Kahn het theoretisch concept *employee engagement* vorm geeft, geeft hij geen operationalisatie van het concept.

Maslach en Leiter (1997, in Schaufeli et al., 2002, p. 73) redeneren dat *employee engagement* wordt gekenmerkt door energie, betrokkenheid en werkzaamheid hetgeen direct tegenovergesteld is aan de drie dimensies van *burnout*, namelijk uitputting, cynisme en gebrek aan professionele werkzaamheid. Zij zien *employee engagement* niet als een separaat concept maar als de tegenpool van *burnout* binnen hetzelfde continuüm. Een lage *burnout* score op de *Maslach-Burnout Inventory* betekent in hun visie een hoge mate van *employee engagement*.

Schaufeli et al. (2002, p. 74) zien *employee engagement* eveneens als de positieve tegenpool van *burnout*, maar daarentegen wel als een zelfstandig concept “*by considering burnout and engagement to be opposite concepts that should be measured independently with different instruments*”. Vanuit deze gedachte definiëren Schaufeli et al. (2002, p. 74) *employee engagement* als “*a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*”; een positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie:

1. Vitaliteit staat voor een hoog niveau van energie en geestelijke veerkracht tijdens het werken, de bereidheid tot inspanning voor de werkzaamheden en doorzettingsvermogen ook indien geconfronteerd met moeilijkheden;
2. Toewijding gaat over iemands gevoel van betekenis, enthousiasme, inspiratie, trots en uitdaging;
3. Absorptie wordt gekarakteriseerd door volledig geconcentreerd zijn en verdiept in het werk zitten waarbij de tijd snel voorbij gaat en men moeite heeft om zich los te maken van de werkzaamheden.

Er is ook kritiek op het standpunt van Schaufeli et al. (2002) dat *employee engagement* zelfstandig is van *burnout*. Maslach, Leiter en Schaufeli (2008, in Cole et al., 2012, p. 1556) erkennen dat de relatie tussen *burnout* en *engagement* onduidelijk blijft en onder andere ook Bakker en Leiter (2010, in Cole et al., 2012, p. 1556) merken op dat meer onderzoek nodig is om de positionering van *burnout* en *engagement* aan de orde te stellen. Cole et al. (2012) hebben een meta-analyse verricht op grond waarvan zij concluderen dat *employee engagement* en *burnout* empirisch overlappend zijn en betwisten het idee dat *employee engagement* een zelfstandig concept is dat een autonoom meetinstrument behoeft.

2.2.3 Definitie van *employee engagement*

In de literatuur worden de definities van Schaufeli et al. (2002) en Kahn (1990) het meest gebruikt. Anders dan dat de definitie van Schaufeli et al. (2002) geen dimensie heeft die ziet op het emotionele aspect van *engagement*, vertonen beiden definities duidelijke overeenkomsten. De ‘*state of mind*’ van Schaufeli et al. (2002) impliceert net als Kahn (1990) dat *employee engagement* een stemming is. De andere overeenkomst met Kahn (1990) is dat de definitie van Schaufeli et al. (2002) gericht is op het individu en niet uitgaat van een groepsfenomeen. In dit onderzoek wordt onderzocht welke elementen van de arbeidsvoorwaarden een positief of negatief effect hebben op de relatie tussen de loopbaanfase waarin een individuele medewerker zich bevindt en *employee engagement*. Dit betekent dat moet worden uitgegaan van een individueel concept *employee engagement*. Vanuit die optiek zijn beiden definities bruikbaar. Echter daar waar het bij Kahn aan operationalisatie ontbreekt hebben Schaufeli en Bakker (2003) aan de hand van hun definitie van *employee engagement* een vragenlijst ontworpen, de Utrecht Work Engagement Scale. Deze vragenlijst bevat schalen waarmee alle drie de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie kunnen worden gemeten. Mede door de operationalisatie van hun definitie via deze vragenlijst en het wijdverspreide gebruik van deze vragenlijst in het toenemende onderzoek naar *employee engagement*¹ is er voor gekozen om in dit onderzoek de *employee engagement* definitie van Schaufeli et al. (2002) toe te passen:

Employee engagement is een positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.

¹ Cole et al. (2012, p. 1555-1556)

2.2.4 Dimensies van *employee engagement*

De gekozen *employee engagement* definitie van Schaufeli et al. (2002) kent drie dimensies.

Vitaliteit

De dimensie vitaliteit wordt “*gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). Een hoge score op vitaliteit wijst op veel energie, kracht en werklust. Iemand die laag scoort op vitaliteit heeft weinig energie, kracht en werklust.

Toewijding

“*Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). Een hoge score op toewijding wijst er op dat iemand zijn werk zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend vindt. Daarnaast is iemand met een hoge score enthousiast en trots op zijn werk. Iemand die laag scoort op toewijding heeft weinig betrokkenheid bij het werk omdat het niet als zinvol, uitdagend, nuttig en inspirerend wordt ervaren.

Absorptie

Absorptie als laatste dimensie van *employee engagement* “*heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). Een hoge score op absorptie wijst op iemand die positief opgaat in zijn werk, hierdoor in vervoering wordt gebracht en daarbij al het andere vergeet.

In de door Schaufeli en Bakker (2003) ontworpen vragenlijst worden bovenbeschreven dimensies van *employee engagement* gemeten. Deze vragenlijst wordt hierna in paragraaf 3.5.1 nader toegelicht.

2.3 Loopbaanfasen

De tweede subvraag die in dit onderzoek moet worden beantwoord ziet op de onafhankelijke variabele “loopbaanfase”; wat zijn de verschillende loopbaanfasen? Net als het leven zelf verloopt een loopbaan in verschillende fasen waarin de opvattingen van werknemers veranderen. Ornstein et al. (1989, p. 117) spreken in deze context over de aanpassingspatronen in het leven in het algemeen en in loopbanen in het bijzonder, en de intuïtieve gedachte dat wanneer deze patronen en de kwesties rondom bepaalde leeftijden en fasen kunnen worden geïdentificeerd, een bijdrage kan worden geleverd aan het beter begrijpen van opvattingen en gedragingen van individuen binnen organisaties. Voorheen werd aangenomen dat activiteiten en rollen, zoals werk, werkloosheid, zorg en pensionering, verbonden zijn met een levensfase die chronologisch gekoppeld was aan kalenderleeftijd waarbij de verschillende fasen elkaar in een logische en chronologische volgorde opvolgen. In de huidige arbeidsmarkt is dit echter in toenemende mate minder vanzelfsprekend. In de huidige ‘transitionele arbeidsmarkt’ wordt aangenomen dat werknemers activiteiten en rollen in verschillende levensfasen combineren ongeacht kalenderleeftijd (Schmid & Gazier, 2002 in Leisink et al., 2010, p. 55). Dit maakt dat in HR-beleid een verandering gaande is van leeftijdsbewust naar levensfasebewust beleid (Leisink et al., 2010). Leisink et al. (2010) wijzen er echter op dat in empirische onderzoeken de loopbaanfase nog vaak (mede) geoperationaliseerd wordt op basis van kalenderleeftijd waardoor het effect van levensfasen niet kan worden onderscheiden van het effect van kalenderleeftijd.

Om tot een definitie en operationalisatie van loopbaanfase te komen, worden hierna enkele theorieën over loopbaanfasen besproken.

2.3.1 Levinson’s *life stage development model*

Levinson et al. (1978, in Ornstein et al., 1989, p. 118) ontwikkelde op basis van 40 interviews met mannen het *life stage development model*. De gedachte achter dit model is dat iedereen, in ieder geval mannen, ongeacht beroep of achtergrond in het leven door verschillende fasen gaat waarbinnen bepaalde taken en psychologische ontwikkelingen dienen te worden afgerond (Ornstein et al., 1989). In tabel 2.1 zijn de fasen en daarbij behorende taken weergegeven.

Levensfase (leeftijd)	Te verrichten taken
Jeugd (0-20)	
Vroege volwassenheid (20 – 39)	
Early adult transitions (17-22)	Aanvang nadenken over plaats in de maatschappij separaat van instituties uit de jeugd (e.g. ouders, school)
Entering the adult world (23 – 28)	Ontwikkelen van een zelfbeeld op de arbeidsmarkt en daarbuiten (e.g. familie, maatschappij)
Thirties transition (29 – 33)	Evaluëren van de prestaties van de 20's en aanpassen van de aangenomen levensstructuur
Settling down (34 - 39)	Nastreven persoonlijke en professionele doelen. Sterke verbintenis aangaan met werk, familie en de maatschappij.
Midden volwassenheid (40-60)	
Mid-life transition (40 - 45)	Evaluëren van de eerder aangenomen levensstructuur. Erkennen van sterfelijkheid en beperkingen van capaciteiten en het vinden van antwoorden op de vragen als gevolg van deze kwesties
Entering middle adulthood (46 - 50)	Ontwikkelen van stabiel leven nu de antwoorden op vragen uit eerdere fasen deel uitmaken van de manier van denken.
Fifties transition (51 – 55)	Vragen stellen over de eerder aangenomen levensstructuur.
Culmination of middle adulthood (56 – 60)	Beantwoorden eerder gestelde vragen en aanpassen aan gemaakte keuzes in het leven.
Late volwassenheid (60+)	

Tabel 2.1 Levinson's life stage development model (bron: Ornstein et al., 1989, p. 118-119)

Het doorlopen van deze fasen gebeurt in een zich herhalend patroon van groei, transitie en stabilisatie (Ornstein & Isabelle, 1990). Binnen dit model zijn 4 hoofdfasen te onderscheiden en

binnen iedere hoofdfase zijn ook weer subfasen met bepaalde taken te onderscheiden. Levinson et al. (1978, in Ornstein et al., 1989, p. 118) menen dat zowel de hoofd- als subfasen min of meer gerelateerd zijn aan iemands biologische kalenderleeftijd en dat ze elkaar in het leven in een vaste cyclus chronologisch opvolgen zoals de seizoenencyclus in een jaar (Levinson, 1986). Iedere subfase kent specifiek te verrichten taken als gevolg van kritische confrontaties van het individu met zichzelf, het werk en de relaties met anderen (Levinson et al., 1978, in Ornstein & Isabelle, 1990, p. 3; Levinson, 1986). Als gevolg van deze confrontaties maakt een individu keuzes, past zich aan en vormt nieuwe waarden en doelen onder andere ten aanzien van zijn loopbaan waardoor hij bijvoorbeeld van baan wisselt, verhuist, meer of minder naar promotie streeft of in meer of mindere mate betrokkenheid met de organisatie toont (Ornstein & Isabelle, 1990).

Op basis van *Levinson's life stage development model* zijn enkele studies verricht naar de invloed van en relatie tussen iemands leeftijd en iemands loopbaan keuzes. Ornstein et al. (1989) en Ornstein en Isabelle (1990) wijzen er echter op dat in het merendeel van deze studies niet specifiek is gekeken naar verschillen tussen de (sub-)fasen zoals bedoeld door Levinson maar veelal geoperationaliseerd werd op basis van categorieën naar kalenderleeftijd; onder 30 jaar, 31-45 jaar en boven 46 jaar en ouder (Gould, 1979; Slocum & Cron, 1985; Hafer, 1986, allen in Ornstein et al., 1989, p. 119). Uit het onderzoek van Leisink et al. (2010, p. 79-80) blijkt weliswaar dat kalenderleeftijd een belangrijke voorspeller is van de levensfase van een medewerker maar ook dat binnen een leeftijdsklassen gebaseerd op kalenderleeftijd meerdere levensfasen worden aangetroffen. Het operationaliseren van levensfasen op basis van een chronologische kalenderleeftijd volgorde zoals Levinson doet is derhalve inadequaat. Ornstein et al. (1989) hebben in hun studie tevens vastgesteld dat Levinson's *life stage development model* als carrière verloop model met name rekening houdt met iemands individuele houding en factoren buiten het feitelijke werk (ambitie om promotie te maken, bereidheid om werkgever te verlaten etc.) en in mindere mate met de zienswijze en houding direct gerelateerd aan het feitelijke werk (betrokkenheid, tevredenheid etc.). Bovengenoemde bezwaren maken Levinson's *life stage development model* minder geschikt voor het beoogde onderzoek.

2.3.2 Levensloopleeftijd concept

In de vorige paragraaf ten aanzien van Levinson's *life stage development model* kwam naar voren dat het operationaliseren van levensfasen enkel op basis van een chronologische kalenderleeftijd niet voldoende is om vast te stellen in welk loopbaanfase een medewerker zich bevindt. Veranderingen in bijvoorbeeld de gezinssituatie leiden tot veranderingen in de levensfase van een medewerker welke niet, of niet geheel, kunnen worden verklaard op basis van kalenderleeftijd. Het concept van levensloopleeftijd sluit hier op aan en heeft betrekking op de mogelijkheid tot gedragsverandering op elk willekeurig moment in de levenscyclus als gevolg van veranderingen in het leven (Kooij, 2010, p. 38). Bij levensloopleeftijd wordt er niet uitgegaan van een leeftijd die van te voren vaststaat, zoals bij de chronologische kalenderleeftijd, maar als uitgangspunt geldt dat bij de levensloopleeftijd de loopbaanfase van een medewerker bepaald wordt door zijn levensfase en gezinssituatie (Kooij et al., 2008).

Leisink et al. (2010) onderscheiden vijf loopbaanfasen die aansluiten bij de levensloopleeftijd van Kooij (2008). In tabel 2.2 worden deze vijf loopbaanfasen weergegeven waarbij per fase een omschrijving wordt gegeven. Hoewel Leisink et al. (2010, p. 80) in hun onderzoek vaststellen dat de chronologische kalenderleeftijd een belangrijke voorspeller is van de levensfase van een medewerker, wordt in het levensloopleeftijd concept de loopbaanfase van een medewerker bepaald door zijn levensfase en gezinssituatie en niet door de chronologische kalenderleeftijd. Hiermee ondervangt het levensloopleeftijd concept het inadequate nadeel van Levinson's *life stage development model* als instrument voor het operationaliseren van loopbaanfasen binnen een organisatie. Kooij et al. (2008, p. 385) komen in hun onderzoek echter tot de conclusie dat meer onderzoek nodig is naar operationalisatie en meting van het levensloopleeftijd concept. Nu er binnen het levensloopleeftijd concept nog geen voldoende gevalideerde methode beschikbaar is om de loopbaanfase van een medewerker te kunnen bepalen is het levensloopleeftijd concept minder geschikt voor het beoogde onderzoek.

Loopbaanfase	Samenvatting
Startfase	‘Waar wil ik heen?’ Een starter op de arbeidsmarkt of iemand die wisselt van baan krijgt in deze fase te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin de medewerker veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar zijn/haar kwaliteiten en blinde vlekken. Wanneer iemand jong is, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren
Ambitiefase	‘Daar wil ik heen!’ Tijdens deze fase wil de medewerker veel leren, is gemotiveerd en ambitieus en wil groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem
Combinatiefase	‘Op zoek naar balans’. De medewerker wil alles uit het leven halen wat erin zit maar moet daarbij op zoek naar de balans tussen het werk en privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma’s leiden
Deskundigheidsfase	‘Zingeving’ staat centraal tijdens deze fase. De medewerker heeft veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. De medewerker heeft een zekere rust en balans gevonden. Soms heeft de medewerker het gevoel de top te hebben bereikt hetgeen kan leiden tot onrust en een besef van ‘nu of nooit’. Zingeving wordt voor de medewerker steeds belangrijker
Landingsfase	‘Geleidelijke afbouw’. In deze fase heeft de medewerker meestal geen behoefte meer aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van de loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over pensioen horen bij deze fase. De medewerker heeft meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en is op zoek naar een manier om de laatste fase goed in te vullen

Tabel 2.2 Loopbaanfasen in het levensloopleeftijd concept (bron: Leisink et al., 2010, p. 67)

2.3.3 Super's *career stage development model*

Super's *career stage development model* (1957) was gebaseerd op zijn theorie dat de ontwikkeling van een loopbaan vanaf geboorte tot en met pensioen vijf onderscheidende psychologische fasen kent waarin een continu dynamisch proces van verandering en aanpassing gaande is als gevolg van de interactie van het individu met de omgeving en de hieruit voortkomende noodzaak om het gedrag aan te passen met het oog op nieuwe en complexere uitdagingen (Cairo et al., 1996). Aangezien de eerste fase (*growth*) zich voordoet voordat een medewerker aan zijn loopbaan binnen een organisatie begint, kent een professionele loopbaan alsdan de in tabel 2.3 weergegeven vier onderscheidende fasen.

Initieel stelde Super leeftijdsgrenzen voor de verschillende fasen: *exploration* (15-25 jaar), *establishment* (25-44 jaar), *maintenance* (45-64 jaar) en *decline/disengagement* (65+ jaar). Super (1957, in Ornstein & Isabella, 1990, p. 4) meende dat een loopbaan bestond uit deze aaneengesloten en leeftijdsgebonden reeks van fasen waarin het individu zich ontwikkelt. Op basis van kalenderleeftijd kan een individu op enig moment zich maar in één fase bevinden en verlopen de fasen chronologisch. Later is Super hier op teruggekomen en zijn de fasen niet langer gekoppeld aan een kalenderleeftijd maar aan bepaalde kenmerkende psychologische taken ten aanzien van de beroepsuitoefening zoals weergegeven in tabel 2.3 (Super, 1984, in Ornstein & Isabella, 1990, p. 4).

Hoewel er een logische chronologische volgorde zit tussen de verschillende fasen gaat Super ervan uit dat een loopbaanfase wordt bepaald door de huidige omstandigheden en de percepties van het individu (Ornstein et al., 1989). Een individu kan tegelijkertijd belang hechten aan verschillende kenmerkende psychologische taken, maar bevindt zich net als bij kalenderleeftijd op enig moment maar in één fase. De bekwaamheid waarmee de taken in een fase worden volbracht zegt iets over de mate van groei en ontwikkeling van het individu. Super noemt dit *vocational maturity*; iemands individuele bereidheid om de taken op zich te nemen die horen bij de verschillende fasen (Cairo et al., 1996). Wanneer de taken volbracht zijn is het individu klaar voor een overgang naar een andere fase (Ornstein & Isabella, 1990). De leeftijd waarop iemand in zijn loopbaan een dergelijke overgang naar een andere fase maakt, een *career decision point* (Super, 1980), is flexibel en elke overgang zelf kan een herhaling van de fasen uit het verleden zijn, een minicyclus (Super, 1980;

Super, 1984 in Ornstein et al., 1989). Hierbij kan, anders dan in zijn oorspronkelijke model, ieder individu zich in verschillende volgorden door de vier fasen ontwikkelen (Super, 1984, in Ornstein & Isabella, 1990, p. 4).

Loopbaanfase	Kenmerkende taak
Exploratie (<i>exploration</i>)	Het identificeren van interesses, bekwaamheden, fit tussen persoon en werk en identificeren van een professioneel zelfbeeld
Vestiging (<i>establishment</i>)	Vergroten van commitment aan loopbaan, loopbaanvoortgang en groei
Handhaving (<i>maintenance</i>)	Vasthouden aan eerder bereikte prestaties. Handhaven en onderhouden van zelfbeeld
Losmaking (<i>decline/disengagement</i>)	Ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van het succes van de loopbaan

Tabel 2.3 Loopbaanfasen Super's career stage development model (bron: Ornstein et al., 1989, p. 121)

Een medewerker streeft voortdurend naar persoonlijke ontwikkeling waarbij deze zich continu probeert aan te passen aan een combinatie van veranderende persoonlijke en situationele omstandigheden in het leven, werk en aan nieuw gestelde doelen (Super, 1980; Super 1990 in Smart & Peterson, 1997). Voorbeelden van veranderingen die van invloed kunnen zijn op de loopbaanambities van een medewerker zijn zwangerschap, de combinatie van werk- en zorgtaken (Smart, 1998), sociale invloeden, economische omstandigheden, opkomst van nieuwe technologieën, nieuwe taken binnen het werk of promotie (Super 1990 in Smart & Peterson, 1997). Hoewel Super stelt dat door middel van de eerdergenoemde minicycli het model rekening houdt met dergelijke veranderingen in de omgeving van een persoon (Super, 1980; Super 1990 in Smart & Peterson, 1997; Smart & Peterson, 1997; Smart, 1998) menen Leisink et al. (2010) desalniettemin dat in het model van Super te eenzijdig de nadruk ligt op de belangen en activiteiten

in de loopbaan en in mindere mate erkend wordt dat een loopbaan mede beïnvloed wordt door persoonlijke doelen van het individu buiten het werk. Zij spreken in deze context over het sociale isolement van het model van Super (Leisink et al., 2010, p. 61).

Andere kritiek op Super's *career stage development model* ziet voornamelijk op de operationalisatie van het model in onderzoeken. Onder andere Ornstein en Isabella (1990) wijzen er op dat bij het merendeel van de studies naar Super's *career stage development model* de verschillende fasen geoperationaliseerd zijn naar kalenderleeftijd in plaats van de door Super voorgestelde psychologische overeenkomsten van een individu met een bepaalde fase. Ornstein et. al (1989, p. 121) wijzen daarnaast op andere onderzoeken waarin de fasen zijn geoperationaliseerd naar het aantal jaren dat iemand in functie is. Leisink et al. (2010, p. 57) vatten het in hun kritiek bondig samen: "*Er is geen overeenstemming over het criterium dat gebruikt wordt om loopbaanfasen te definiëren en de afbakening van loopbaanfasen is willekeurig.*"

2.3.4 Conclusie en hypothesen loopbaanfasen

Voor dit onderzoek wordt beoogd om "loopbaanfase" dusdanig te definiëren dat deze zoveel als mogelijk onderscheidend is van kalenderleeftijd en gegeven de huidige transitionele arbeidsmarkt de mogelijkheid biedt dat de fasen elkaar uitsluiten en in verschillende volgorden opvolgen en/of herhalen. Op grond van de hiervoor besproken theorieën over loopbaanfasen wordt in dit onderzoek voor de onafhankelijke variabele loopbaanfase de volgende eigen definitie gehanteerd:

Een loopbaanfase is onderdeel van een reeks mogelijke, niet door kalenderleeftijd begrensde, niet-chronologische, en elkaar uitsluitende fasen in de loopbaan van een individu. Elke fase onderscheidt zich van de andere fasen door voor die fase kenmerkende psychologische taken ten aanzien van de beroepsuitoefening.

Deze definitie omarmt de gedachte dat een verdeling van loopbaanfasen op basis van chronologische leeftijd heden ten dage steeds minder logisch wordt. De huidige omstandigheden waarin werknemer en werkgever opereren worden steeds flexibeler en onvoorspelbaarder, en daarmee steeds minder gelijk opgaand met iemands leeftijd. Het *career development model* van Super en het in paragraaf 2.3.2 behandelde levensloopleeftijd concept gaan er beiden van uit dat (i) de transitie binnen iemands loopbaan flexibel verlopen, (ii) de loopbaanfasen niet gekoppeld

zijn aan de kalenderleeftijd en (iii) een medewerker op verschillende momenten in zijn loopbaan in elke loopbaanfase kan zitten. Dit maakt beiden concepten toepasbaar voor het operationaliseren van de loopbaanfasen in dit onderzoek zoals hierboven gedefinieerd.

Anders dan het levensloopleeftijd concept zijn er aan de hand van Super's *career stage development model* gevalideerde vragenlijsten ontwikkeld; de *Adult Career Concerns Inventory* (Super et al., 1988, in Whiston, 1990 en Niles et al., 1997) en de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* (Perrone et al., 2003; Patton et al., 2005). Bovengenoemde maakt het Super's *career stage development model* ten opzichte van de andere twee behandelde theorieën het meest geschikt voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabele in dit onderzoek. In dit onderzoek zullen de vier in tabel 2.3 weergegeven onderscheidende fasen worden geoperationaliseerd zoals door Super beoogd; op basis van de psychologische overeenkomsten van een individu met een bepaalde fase.

Exploratiefase

De exploratiefase is een tijd van ontdekking. De medewerker zoekt op het werk naar identificatie tussen zichzelf en de organisatie. Dit proces van ontdekking gaat samen met de invulling van iemands gevoel van betekenis en inspiratie. Naar verwachting zal een medewerker in de exploratiefase minder betrokken zijn met zijn werk en minder toegewijd zijn aan de organisatie dan medewerkers in de andere drie loopbaanfasen (Ornstein et al., 1989). Naar verwachting zal een medewerker in de exploratiefase derhalve gemiddeld een lagere score hebben op *employee engagement*.

H1: Bij medewerkers in de exploratiefase is een lagere score op *employee engagement* waarneembaar ten opzichte van bij medewerkers in de andere loopbaanfasen.

Vestigingsfase

De vestigingsfase is een tijd van vooruitgang, stabilisatie en groei. Het is de verwachting dat de medewerker die zich in deze fase bevindt zich comfortabeler en zekerder in zijn rol op het werk gedraagt en zich richt op beter presteren en het maken van promotie (Perrone et al., 2003). De medewerker is toegewijd aan zijn loopbaan en vergroot daarbij zijn *engagement* aan de organisatie

(Ornstein et al., 1989) hetgeen zich naar verwachting vertaalt in de hoogste score op *employee engagement*.

H2: Bij medewerkers in de vestigingsfase is een hogere score op *employee engagement* waarneembaar ten opzichte van bij medewerkers in de andere loopbaanfasen.

Handhavingsfase

De handhavingsfase is de fase waarin de medewerker de in de vestigingsfase bereikte prestaties vasthoudt en onderhoudt (Ornstein et al., 1989) waarbij de medewerker zich mogelijk zorgen maakt over het behoud van zijn huidige functie (Perrone et al., 2003). De medewerker ontwikkelt via verdere opleiding en creativiteit mogelijkheden om zijn huidige functie effectiever te kunnen blijven uitoefenen (Perrone et al., 2003). Naar verwachting ondervindt de medewerker in deze fase de eerste beperkingen van zijn capaciteiten, een afnemende vitaliteit, maar zoekt van uit zijn grote toewijding naar oplossingen voor deze beginnende beperkingen.

H3: Bij medewerkers in de handhavingsfase is een lagere score op *employee engagement* waarneembaar in de dimensie vitaliteit ten opzichte van bij medewerkers in de exploratiefase.

H4: Bij medewerkers in de handhavingsfase is een hogere score op *employee engagement* waarneembaar in de dimensie toewijding ten opzichte van bij medewerkers in de exploratiefase en de losmakingsfase.

Losmakingsfase

De losmakingsfase is een tijd waarin de medewerker zich losmaakt van zijn loopbaan. Het tempo waarin de medewerker zijn werkzaamheden verricht wordt lager (Perrone et al., 2003) en naar verwachting heeft de medewerker een minder positieve houding ten opzichte van zijn werk dan in de twee voorgaande loopbaanfasen (Ornstein et al., 1989). Damman et al. (2013) hebben in hun onderzoek een toenemende *disengagement* aangetroffen naar mate medewerkers dichterbij feitelijke pensionering komen.

H5: Bij medewerkers in de losmakingsfase is een lagere score op *employee engagement* waarneembaar ten opzichte van bij medewerkers in de andere loopbaanfasen.

2.4 Arbeidsvoorwaarden

Wanneer werkgever en werknemer met elkaar een arbeidsovereenkomst sluiten, bereiken zij hiermee overeenstemming over de arbeidsvoorwaarden. Hierbij kan onderscheid worden gemaakt tussen primaire arbeidsvoorwaarden en secundaire arbeidsvoorwaarden, hoewel dit geen wettelijk onderscheid is.

De primaire arbeidsvoorwaarden zijn de arbeidsvoorwaarden waarover bij wet afspraken moeten worden gemaakt. Onder de primaire arbeidsvoorwaarden vallen over het algemeen het loon (inclusief vakantiegeld), de arbeidsduur, de werktijden en het aantal vakantiedagen. Ook de pensioenregeling valt in principe onder de primaire arbeidsvoorwaarden

Secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden die de werknemer en de werkgever met elkaar afspreken bovenop de primaire arbeidsvoorwaarden. In principe geldt hier geen wettelijke verplichting toe, maar zijn het wel vaak gangbare afspraken. Naast financiële regelingen zoals een reiskostenvergoeding en vaste kostenvergoeding kan dit ook zien op niet-financiële regelingen ten aanzien van flexibel werken, een leaseauto of studiefaciliteiten

Craig en Silverstone hebben in hun onderzoek geconcludeerd dat *employee engagement* onder andere beïnvloedt wordt door de verwachtingen van de medewerkers over de arbeidsvoorwaarden (Craig & Silverstone, 2010, in Arrowsmith & Parker, 2013), maar in de literatuur zijn geen bruikbare studies te vinden die de brede en complexe term “arbeidsvoorwaarden” definiëren en onderzocht hebben hoe de relatie tot *employee engagement* is. Wel zijn er studies beschikbaar over diverse individuele arbeidsvoorwaarden in relatie tot *employee (dis-)engagement*. Zo zijn er studies over ontwikkelingsmogelijkheden (Perrone et al., 2003; Kooij, 2010; Bal et al., 2013), pensioen (Damman et al., 2013) en flexibel werken (Bal et al., 2013). Na overleg met het hoofd People & Culture van Meijburg is besloten om in dit onderzoek te kijken naar het effect van deze drie arbeidsvoorwaarden op de *employee engagement* van medewerkers in verschillende loopbaanfasen. Deze geselecteerde arbeidsvoorwaarden worden hierna nader toegelicht.

2.4.1 Pensioenregeling

Een pensioenregeling voorziet in de opbouw van een pensioenuitkering na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Als tegenprestatie betalen de deelnemers aan de pensioenregeling hun gehele werkzame leven pensioenpremie. In de meeste pensioenregelingen draagt de werkgever het grootste deel van de pensioenpremie. Traditioneel wordt een pensioenregeling gezien als een aantrekkelijke arbeidsvoorwaarde.

Medewerkers in de exploratiefase houden zich bezig met ontdekking, identificatie, groei en vooruitgang en richten zich op zichzelf, de organisatie en de loopbaan. Dit zullen veelal ongere medewerkers zijn voor wie pensionering nog heel ver en onzeker is.. Een arbeidsvoorwaarde die hen geld kost waar geen directe bate tegenover staat, zoals een pensioenregeling, heeft naar verwachting geen positief effect op hun *employee engagement*.

H6: De relatie tussen medewerkers in de exploratiefase en *employee engagement* wordt gemodereerd door een pensioenregeling, dusdanig dat bij medewerkers in de exploratiefase een pensioenregeling geen positief effect op *employee engagement* heeft.

2.4.2 Ontwikkelingsmogelijkheden

Werkgevers bieden vaak meerdere mogelijkheden aan werknemers om zich te ontwikkelen. Naast trainingsmogelijkheden die nodig zijn om bepaalde werkzaamheden te kunnen of mogen verrichten, kunnen werkgevers ook mogelijkheden aanbieden tot verdere opleiding, omscholing of verdieping. Bal et al. (2013) spreken in deze context over “*developmental HRM, such as training and job enrichment*”. Zij verwijzen naar de sociale ruiltheorie van Blau, 1964, en tonen in hun onderzoek aan dat in reactie op de geboden ontwikkelingsmogelijkheden *employee engagement* toeneemt. Omgekeerd laat Ramlall (2004) zien dat een gebrek aan commitment van de werkgever aan de lange termijn ontwikkeling van een medewerker leidt tot gebrek aan commitment van de medewerker. Bhatnagar (2007, p. 655) verwijst naar onderzoek naar wereldwijde trends in *employee engagement* waarbij opleidingsmogelijkheden op de tweede plaats staan als reden voor medewerkers om hun baan te houden.

Startende medewerkers die bezig zijn met het verwerven van bekwaamheden en het identificeren van interesses (Ornstein et al., 1989) worden hierin gesteund door de geboden ontwikkelingsmogelijkheden. Daarom wordt verwacht dat ontwikkelingsmogelijkheden in de exploratiefase een positief effect hebben op de *employee engagement*. Medewerkers in de losmakingsfase daarentegen zijn gericht op het ontwikkelen van een zelfbeeld dat losstaat van de loopbaan en trachten hun werk gemakkelijker uit te voeren (Super et al., 1988, in Whiston; Ornstein et al., 1989). Zo ook Boerlijst et al. (1993, in Van Der Heijden, 2006) die vaststellen dat oudere medewerkers een afnemend vermogen hebben om nieuwe vaardigheden en expertise te ontwikkelen en dat deelname aan cursussen en opleidingen afneemt. Op grond hiervan wordt verondersteld dat voor medewerkers in de losmakingsfase de geboden ontwikkelingsmogelijkheden geen positief effect op *employee engagement* hebben.

H7: De relatie tussen medewerkers in de exploratiefase en *employee engagement* wordt gemodereerd door ontwikkelingsmogelijkheden, dusdanig dat bij medewerkers in de exploratiefase ontwikkelingsmogelijkheden een positief effect op *employee engagement* hebben.

H8: De relatie tussen medewerkers in de losmakingsfase en *employee engagement* wordt gemodereerd door ontwikkelingsmogelijkheden, dusdanig dat bij medewerkers in de losmakingsfase ontwikkelingsmogelijkheden geen positief effect op *employee engagement* hebben.

2.4.3 Flexibel werken

In de literatuur wordt flexibel werken (*workplace flexibility*) gedefinieerd als ‘*the ability of workers to make choices influencing when, where, and for how long they engage in work-related tasks*’ (Hill et al., 2008, p. 152). Bij het maken van keuzes ten aanzien van waar, wanneer en hoe lang wordt gewerkt wordt veelal gedoeld op de verdeling tussen werk en zorgtaken met betrekking tot kinderen (Allen et al., 2013; Leslie et al., 2012; beiden in Bal & De Lange, 2015, p. 127) hoewel flexibel werken ook medewerkers aanspreekt die geen gezinszorgtaken hebben maar desalniettemin flexibiliteit tussen hun werk en niet-werk taken nastreven (Brough & O’Driscoll, 2010; Carless & Wintle, 2007; Hall, 1990; in Timms et al., 2015, p. 84).

Vanuit de werkgever kan beleid worden opgesteld en kunnen HR-instrumenten ter beschikking worden gesteld aan medewerkers zodat deze de mogelijkheden worden geboden om keuzes te kunnen maken hoe ze hun werkende leven inrichten. Binnen dit perspectief kan flexibel werken op meerdere terreinen worden ingevuld². Binnen Meijburg wordt flexibiliteit aangeboden in tijd en locatie; de mogelijkheid om de werkzaamheden (deels) te verrichten op een tijdstip buiten traditionele kantoortijd en/of op een locatie buiten kantoor.

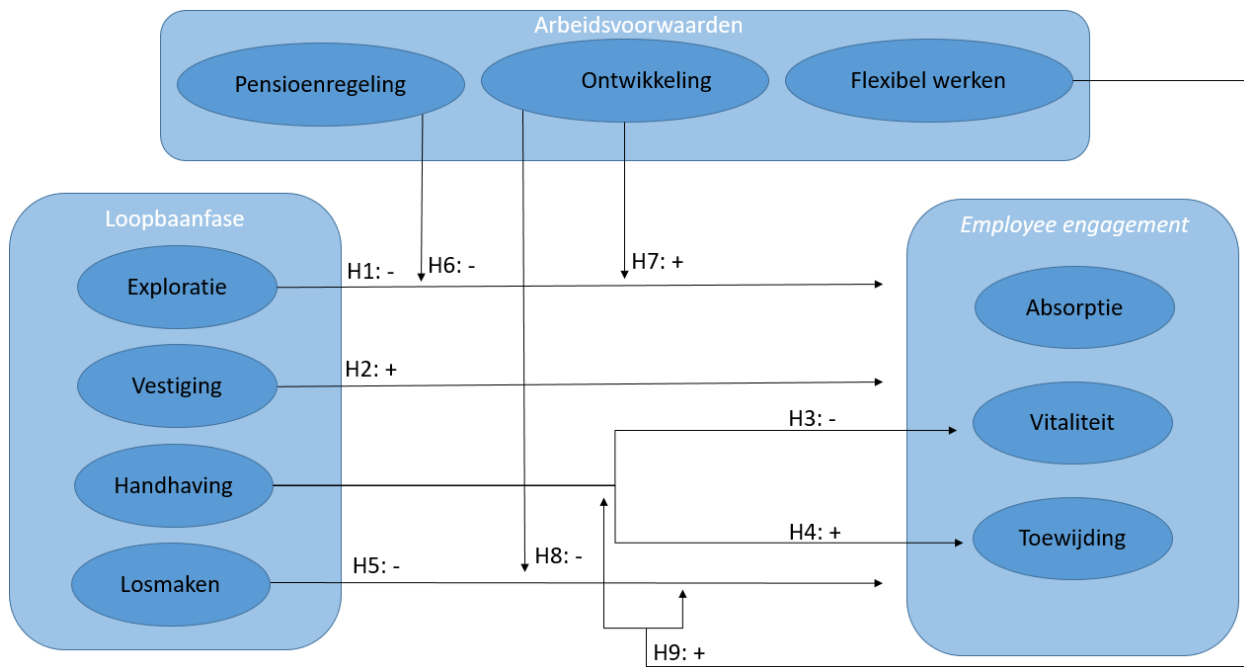
Er zijn verschillende onderzoeken verricht naar de relatie tussen flexibel werken en *employee engagement* en soortgelijke concepten. Richman et al. (2008, p. 192) vonden dat de mogelijkheid tot flexibel werken en de aanwezigheid van hierop gericht werk-privé beleid positief gerelateerd zijn aan *employee engagement*. Ook Bal en De Lange (2015, p. 145) tonen in hun studie aan dat de mogelijkheid tot flexibel werken positief gerelateerd is met *employee engagement*. Zij konden niet een dergelijke positieve relatie vaststellen tussen het daadwerkelijk benutten van de mogelijkheden tot flexibel werken en *employee engagement*. Kooij (2010, p. 45) toont aan dat de mogelijkheid tot flexibel werken bij oudere medewerkers een positieve relatie met organisatiebetrokkenheid heeft. Naar verwachting zien we deze positieve relatie terug bij de medewerkers in de losmakingsfase. Daarnaast streven medewerkers in de handhavingsfase naar behoud van hun positie maar worden daarbij mogelijk geconfronteerd met toegenomen spanning in de balans tussen werk en gezin (Cairo et al., 1996). Naar verwachting zullen zij gebaat zijn bij de geboden mogelijkheden om flexibel te werken.

H9: De relatie tussen medewerkers in de handhavings- en losmakingsfase en *employee engagement* wordt gemodereerd door de mogelijkheden om flexibel te werken, dusdanig dat bij medewerkers in de handhavings- en losmakingsfase de mogelijkheden om flexibel te werken een positief effect op *employee engagement* hebben.

2.5 Conceptueel Model

Het modererend effect van de in paragraaf 2.4 genoemde arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen bepaalde loopbaanfasen en *employee engagement* als afhankelijke variabele is in figuur 2.1 schematisch weergegeven.

² zie bijvoorbeeld Hill et al., 2008, p. 152, voor een overzicht van de Center of Aging & Work, Boston College



Figuur 2.1 Schematische weergave van het conceptueel model

Hoofdstuk 3 Onderzoekstechnisch Ontwerp

3.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is vanuit de literatuur beschreven welke relatie bestaat tussen de verschillende loopbaanfasen en *employee engagement*. Tevens is besproken wat er in de literatuur is geschreven over hoe bepaalde arbeidsvoorwaarden een invloed hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*.

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe door middel van een kwantitatief opinie onderzoek binnen Meijburg is onderzocht wat de feitelijke situatie is hoe bepaalde arbeidsvoorwaarden een effect hebben op de *employee engagement* van medewerkers van Meijburg in verschillende loopbaanfasen

3.2 Casus

Meijburg is een zelfstandige Nederlandse maatschap die onderdeel uitmaakt van de wereldwijde KPMG organisatie. Meijburg heeft binnen de KPMG organisatie een grote mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid, onder andere op het gebied van personeelsbeleid. Meijburg heeft 7 kantoren verspreid over Nederland³ waar 675 medewerkers werkzaam zijn (headcount 30 april 2018). De in paragraaf 2.3 beschreven loopbaanfasen zijn naar verwachting allen vertegenwoordigd onder deze medewerkers.

De directievoering van Meijburg berust bij het Dagelijks Bestuur bestaande uit 4 partners van de maatschap. Het Dagelijks Bestuur is op haar beurt verantwoording verschuldigd aan de maatschapsvergadering. De organisatie is op basis van kantoorlocatie en/of (ondersteunende) functie opgedeeld in units. Een fiscale unit bestaat uit fiscalisten, secretaresses en in sommige gevallen ondersteunend personeel. De unit wordt aangestuurd door de unitvoorzitter, een partner. Een stafafdeling, een unit met ondersteunende staf functie, bestaat uit staf medewerkers en secretariaat met een stafhoofd (unitvoorzitter). De stafafdelingen zitten allen op de hoofdvestiging in Amstelveen.

³ Hoofdvestiging in Amstelveen, overige vestigingen in Rotterdam, Breda, Eindhoven, Arnhem, Zwolle en Enschede.

Op dit moment zijn de arbeidsvoorwaarden van Meijburg niet gedifferentieerd naar de loopbaanfasen. Alle medewerkers in dezelfde functie hebben derhalve in principe dezelfde arbeidsvoorwaarden waarbij het salaris kan verschillen op basis van ervaringsjaren.

3.3 Onderzoeksstrategie

Doel van dit onderzoek is om aanbevelingen te doen voor het verbeteren van de *employee engagement* binnen Meijburg door voor verschillende loopbaanfasen te onderzoeken of bepaalde arbeidsvoorwaarden een positief of negatief effect hebben op de relatie met *employee engagement*. De bronnen voor dit onderzoek zijn alle relevante medewerkers van Meijburg; alle medewerkers met uitzondering van de partners/of-counsels, uitzendkrachten en stagiaires/werkstudenten omdat deze groepen naar de aard of tijdelijkheid van hun relatie tot Meijburg niet representatief zijn voor onderzoek naar de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en *employee engagement*. Van de 675 medewerkers per 30 april 2018 zijn er 62 partners en of-counsels, 26 uitzendkrachten en 61 stagiaires/werkstudenten. Om aan de hand van dit onderzoek aanbevelingen te kunnen doen die voor de hele organisatie gelden (externe validiteit) is er voor gekozen om alle relevante medewerkers te benaderen. Vanwege dit grote domein is er voor gekozen om alle relevante medewerkers te benaderen met een schriftelijke vragenlijst. Als gevolg van de omvang van zowel het domein als de vragenlijst wordt een groot aantal gegevens verzameld welke kwantitatief worden verwerkt en geanalyseerd (Verschuren & Doorewaard, 2015, p. 162).

3.4 Gegevensverzameling en gegevensanalyse

Het onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van het uitzetten van de vragenlijst onder alle 526 relevante medewerkers ($n_p=526$). Deze medewerkers ontvingen op 12 juli 2018 een mail met het verzoek om deel te nemen aan een online enquête. Om een zo hoog mogelijke responscore te behalen, en daarmee de risico's op *non-response bias* zo veel mogelijk te beperken, was de enquête anoniem waarbij het aantal vragen die iemand herleidbaar maken tot een minimum beperkt zijn gebleven. Daarnaast zijn er op 18 juli, 24 juli en 30 juli herinneringsmails uitgestuurd. Op 6 augustus 2018 is de online toegang tot de enquête afgesloten op welk moment in totaal 265 respondenten de enquête volledig hadden ingevuld ($n=265$).

De gegevens van de responsgroep zijn kwantitatief verwerkt en geanalyseerd in SPSS. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van geslacht, leeftijd, functie en lengte dienstverband van de responsgroep en de gehele populatie. Uit genoemd overzicht blijkt dat deze persoonsgegevens bij de responsgroep voor een groot deel overeenkomen met de persoonsgegevens van de onderzoekspopulatie. Door middel van de chi-kwadraattoets is nagegaan of de responsgroep en de onderzoekspopulatie statistisch voldoende met elkaar overeenkomen, zoals weergegeven in tabel 3.1. Bij zowel de leeftijd als de lengte van het dienstverband was de populatie in de in jaren hoogste gestelde groepen dusdanig klein in omvang dat een aantal hiervan tot één groep is samengevoegd om tot (nagenoeg) voldoende volume te komen voor een geldige chi-kwadraattoets.

Kenmerk	χ^2	p
Geslacht	2.773	.096
Leeftijd	3.564	.894
Functie	0.743	.389
Lengte dienstverband	8.248	.410

Tabel 3.1 Chi-kwadraattoets persoonsgegevens responsgroep

Op basis van de uitkomsten van de chi-kwadraattoets is er geen statistisch significant verschil tussen de responsgroep en de gehele populatie. De responsgroep is in deze representatief voor de onderzoekspopulatie.

3.5 Operationalisatie en betrouwbaarheid

In dit onderzoek is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande en gevalideerde vragenlijsten. Voor de meting van *employee engagement* is gebruik gemaakt van de (gevalideerde) vragenlijst UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), waarmee de dimensies, vitaliteit, toewijding en absorptie kunnen worden gemeten.

Operationalisatie van de loopbaanfasen vindt plaats aan de hand van het *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* (Perrone et al., 2003; Patton et al., 2005). Dit is een gevalideerde korte vragenlijst die afgeleid is van Super's *career stage development model*.

Omdat de *employee engagement* mogelijk kan worden verbeterd wanneer de arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de loopbaanfase moet per loopbaanfase worden vastgesteld welk belang aan bepaalde arbeidsvoorwaarden wordt gehecht. Hiertoe is aan de vragenlijst een aantal zelf ontworpen vragen over de arbeidsvoorwaarden toegevoegd waarin de geënquêteerden werd gevraagd om een rangorde aan te brengen in bepaalde arbeidsvoorwaarden. Tevens werd hen gevraagd hoe zij hun beloning eventueel anders zouden alloceren aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Ten slotte werd hen gevraagd om nogmaals de vragenlijst ten aanzien van *employee engagement* in te vullen, doch uitgaande van het door hen gewijzigde pakket arbeidsvoorwaarden, om vast te kunnen stellen of het gewijzigde pakket arbeidsvoorwaarden tot een significante verandering in *employee engagement* leidt.

Bovengenoemde, in bijlage 1 weergegeven, vragenlijst werd aangevuld met enkele vragen over persoonsgegevens, zoals geslacht, leeftijd en duur dienstverband. Een nadere beschrijving van de vragenlijsten en de resultaten van de analyses van deze vragenlijsten op samenhang en interne consistentie volgen hierna.

3.5.1 Utrecht Work Engagement Scale

De door Schaufeli en Bakker (2003) ontworpen vragenlijst om *engagement* te kunnen meten, de *Utrecht Work Engagement Scale*, kortweg UWES, bevat schalen waarmee alle drie de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie kunnen worden gemeten. De medewerker krijgt steeds een uitspraak voorgelegd waarbij op een Likertschaal moet worden aangegeven hoe vaak iedere uitspraak van toepassing is door het best passende cijfer in te vullen.

Er bestaat een aantal gevalideerde versies van de UWES. De oorspronkelijke versie bevatte 24 items, later is deze teruggebracht naar vragenlijsten met 17 of 15 items. Daarnaast bestaat er een verkorte versie waarbij elke dimensie wordt gemeten met schalen die slechts 3 items bevatten, de UWES-9 (Schaufeli et al., 2006). Ten slotte is recent gewerkt aan een ultrakorte test, de UWES-3 (Schaufeli et al., 2017).

In dit onderzoek is er voor gekozen om de dimensies, vitaliteit, toewijding en absorptie te meten aan de hand van de gevalideerde UWES-9 schalen omdat deze qua omvang praktischer inzetbaar

is en zich beperkt tot de meest kenmerkende items voor iedere schaal, zoals vastgesteld na een regressie procedure.

Vitaliteit

De dimensie vitaliteit wordt “*gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). De schaal van UWES-9 bevat de volgende 3 items om vitaliteit te meten:

1. Op mijn werk bruis ik van energie.
2. Als ik werk voel ik me fit en sterk.
3. Als ik ‘s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

Toewijding

“*Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op.*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). De schaal van UWES-9 bevat de volgende 3 items om iemands toewijding te meten:

1. Ik ben enthousiast over mijn baan.
2. Mijn werk inspireert mij.
3. Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Absorptie

Absorptie als laatste dimensie van *employee engagement* “*heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken*” (Schaufeli & Bakker, 2001, p. 245). De schaal van UWES-9 bevat de volgende 3 items om iemands absorptie te meten:

1. Ik ga helemaal op in mijn werk.
2. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
3. Mijn werk brengt mij in vervoering.

Allereerst is op deze vragenlijst een factoranalyse toegepast. Hieraan voorafgaand is getoetst of een factoranalyse toepasbaar is op deze data. De correlatie-matrix liet zien dat alle variabelen in ieder geval een correlatie coëfficiënt hadden $>.3$. De Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) score was .935 waarbij de individuele KMO-scores van de variabelen allen $>.9$ op grond waarvan wordt aangenomen dat de groep respondenten representatief is. De Bartlett's Test of Sphericity was statistisch significant ($p < .0005$) op grond waarvan wordt aangenomen dat er voldoende hoge correlaties tussen de variabelen bestaat. Op grond van deze bevindingen kan een factoranalyse worden toegepast op de data uit de UWES-9 vragenlijst.

Doel van de factoranalyse is om complexe samenhang tussen de 9 variabelen op een overzichtelijke wijze te beschrijven en te reduceren naar de 3 dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie. Een eerste factoranalyse leidde tot slechts 1 dimensie met een Eigenvalue >1 welke 62.9% van de variantie verklaart. Een tweede factoranalyse op basis van 3 dimensies, zoals de vragenlijst beoogt, laat zien dat op elke dimensie slechts 1 item zichtbaar onderscheidend hoog laadt en meerdere items op 2 of zelfs alle 3 de variabelen laden (zie bijlage 3). Meest opvallende score wordt gehaald op de absorptie vraag “Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig”. Dit item laadt hoog (.704) op de eerste component (toewijding) en .387 op vitaliteit, maar minder dan .3 op absorptie. Hoewel het ongewenst is om een dimensie te meten met minder dan 3 items, is op grond van bovenstaande toch besloten om dit item te laten vervallen omdat dit item in dit onderzoek blijkbaar onvoldoende meet wat het beoogt te meten en ook omdat geen van de hypothesen specifiek naar de absorptie-dimensie kijkt.

Na het laten vervallen van bovengenoemd item is wederom een factoranalyse (Varimax, 3 factoren) toegepast op de resterende 8 items, zie bijlage 4. De 3 componenten verklaren respectievelijk 63.5%, 7.74% en 6.9% van de totale variantie. Uit deze factoranalyse blijkt dat op de eerste dimensie alle toewijding items hoog laden. De tweede dimensie wordt gevormd door de items die vitaliteit meten en de derde factor bestaat uit de twee resterende absorptie items.

Vervolgens is voor iedere dimensie de Cronbach's alpha berekend ter beoordeling van de interne consistentie. De interne consistentie wordt bepaald door het aantal vragen en door de gemiddelde correlaties van alle verschillende vragen onderling. Indien deze “inter-item correlaties” hoog zijn

dan is de Cronbach's alpha hoog en wordt de schaal als betrouwbaar gezien. Als vuistregel geldt dat indien de Cronbach's alpha $>.7$ de schaal als betrouwbaar wordt gezien. Voor de UWES-9 vragenlijst, waarbij het hierboven genoemde absorptie item is vervallen, geeft dit het volgende beeld:

Employee engagement dimensie	Cronbach's alpha
Vitaliteit	.815
Toewijding	.862
Absorptie	.726

Tabel 3.2 Cronbach's alpha employee engagement dimensies

Nu uit bovenstaande tabel blijkt dat de Cronbach's alpha $>.7$ is voor alle dimensies is hiermee de interne consistentie van de dimensies gegeven en kunnen deze als betrouwbaar worden aangemerkt.

Conclusie: de scores op de UWES-9 vragenlijst inzake *employee engagement* zullen in aangepaste vorm in de verwerking van de resultaten worden betrokken. Voor de dimensie “Absorptie” wordt de score op het item “Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig” buiten beschouwing gelaten.

3.5.2 *Adult Career Concerns Inventory*

Voor het operationaliseren van de loopbaanfasen wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het de gevalideerde *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* (Perrone et al., 2003; Patton et al., 2005) waarbij ten aanzien van 12 verschillende psychologische taken, 3 items voor iedere afzonderlijke loopbaanfase, dient te worden aangegeven in welke mate dit voor de medewerker van belang is op een schaal van 1 (in zeer geringe mate) tot 5 (in zeer grote mate). Een medewerker wordt uiteindelijk ingedeeld in de loopbaanfase waar hij of zij het hoogste gemiddelde op scoort (Cron & Slocum, 1986).

Exploratiefase

In de exploratiefase is de medewerker bezig met het identificeren van interesses, bekwaamheden, de fit met het werk en het identificeren van een professioneel zelfbeeld. De activiteiten die hier het meest bij horen zijn:

1. Werk vinden dat het beste bij mij past.
2. Werk vinden waar mijn interesses liggen.
3. Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied

Vestigingsfase

Een medewerker die zich in de vestigingsfase bevindt richt zich met name op het vergroten van commitment aan de loopbaan, loopbaanvoortgang en groei. De activiteiten die hier bij horen zijn:

1. Een baan hebben waar ik kan blijven
2. Bijzonder bekwaam en vakkundig worden in mijn werk
3. Plannen hoe verder te komen in de baan waarin ik me gevestigd heb

Handhavingsfase

In de handhavingsfase houdt de medewerker vast aan eerder bereikte prestaties, handhaving en onderhouden van het zelfbeeld. De bijhorende activiteiten zijn:

1. Respect van collega's behouden
2. Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren
3. Problemen herkennen waaraan ik kan werken

Losmakingsfase

In de losmakingsfase ontwikkelt de medewerker een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van het eerdere succes van de loopbaan. De medewerker houdt zich voornamelijk bezig met:

1. Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren
2. Plannen maken voor mijn pensioen
3. Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben

Alvorens een factoranalyse toe te passen op de data uit deze vragenlijst is getoetst of een factoranalyse toepasbaar is op deze data, zie bijlage 5. De correlatie-matrix laat zien dat alle variabelen in ieder geval een correlatie coëfficiënt $>.3$ hadden. De KMO-score is $.801$ waarbij de individuele KMO-scores van de variabelen $>.750$ waren op twee na ($.546$ en $.548$ respectievelijk) op grond waarvan kan worden aangenomen dat de groep respondenten representatief is. De Bartlett's Test of Sphericity was statistisch significant ($p < .0005$) op grond waarvan wordt aangenomen dat er voldoende hoge correlaties tussen de variabelen bestaat. Op grond van deze bevindingen kan een factoranalyse worden toegepast op de data uit de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form*.

Een eerste factoranalyse leidde tot slechts 2 dimensies met een Eigenvalue >1 welke slechts 49.1% van de variantie verklaren. De twee opvolgende dimensies hebben Eigenvalues dicht bij 1 van $.984$ en $.935$ respectievelijk. Deze 4 dimensies gezamenlijk verklaren 65% van de variantie. Een tweede factoranalyse op basis van 4 dimensies, zoals de vragenlijst bedoeld is, geeft een Varimax met 4 factoren welke een complex beeld laat zien, zie bijlage 6. Meerdere items laden betekenisvol op meerdere dimensies en items welke in de oorspronkelijke gevalideerde vragenlijst tot verschillende dimensies behoren laden op dezelfde dimensies. De drie items die betrekking zouden moeten hebben op de dimensie van de Vestigingsfase scoren op alle vier de dimensies zonder dat een van de dimensies onderscheidend hoger scoort. Blijkbaar wordt aan de hand van het *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* onder de medewerkers van Meijburg de Vestigingsfase onvoldoende onderscheidend herkend als een afzonderlijke loopbaanfase. Hierop is besloten om een derde factoranalyse te doen op basis van 3 dimensies waarbij de Vestigingsfase en de hierop betrekking hebbende items zijn komen te vervallen. Dit betekent dat H_2 niet zal kunnen worden getest.

Deze derde factoranalyse laat duidelijker herkenbare dimensiescores zien waarbij de 3 dimensies respectievelijk 34.2%, 18.2% en 10.2% van de totale variantie verklaren. Op de eerste component valt op dat naast de drie Handhavingsfase-items een van de Losmakingsfase-items hier hoog op laadt. Waar de andere twee Losmakingsfase items zichtbaar tot de derde component behoren, laadt het item “Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker te maken” een score van $.693$ op de Handhavingsfase. In de verdere verwerking van de data zal dit item derhalve worden betrokken in

de Handhavingsfase. Hoewel het ongewenst is om een dimensie te meten met minder dan 3 items, wordt dientengevolge op grond van bovenstaande de Losmakingsfase nog maar met 2 items gemeten. Op de tweede component laden de drie Exploratiefase-items. Zie bijlage 7 voor bovengenoemde factoranalyse.

Bij het berekenen van de Cronbach's alpha voor de drie resterende dimensies bleek dat deze voor de dimensies "Exploratiefase" en "Handhavingsfase" niet $>.7$ is. Dit betekent dat deze dimensies geen hoge betrouwbaarheid hebben. Om de betrouwbaarheid te verhogen is er voor gekozen om bij de "Exploratiefase" één laag correlerend item te verwijderen; "een loopbaan beginnen in mijn vakgebied". Een mogelijke verklaring voor de lage score op dit item is dat het voor de beginnende fiscale professionals voor de hand ligt om een loopbaan te beginnen in hun vakgebied. Zij hebben een specialistische Master titel fiscaal recht en/of fiscale economie behaald hetgeen per definitie betekent dat zij hun loopbaan beginnen in hun vakgebied. Zij herkennen dit niet als een keuze voor een loopbaan maar als logisch gevolg van hun keuze voor hun studie. Ook hier geldt dat het niet gewenst is om een dimensie maar met 2 items te meten, maar het laten vervallen van dit derde item komt de betrouwbaarheidsscore in dit geval te goede. Voor de dimensie "Handhavingsfase" leidt het weglaten van items niet tot een hogere Cronbach's alpha. De aldus vastgestelde Cronbach's alpha per dimensie ziet er als volgt uit:

Loopbaanfase dimensies	Cronbach's alpha
Exploratiefase	.808
Handhavingsfase	.681
Losmakingsfase	.747

Tabel 3.3 Cronbach's alpha loopbaanfase dimensies

De bovenstaande analyse geeft aanleiding te veronderstellen dat de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* na bovenvermelde aanpassingen voldoende samenhang en betrouwbaarheid oplevert, waardoor de resultaten een redelijk betrouwbaar beeld opleveren.

Om ten slotte tot een indeling te komen wordt per medewerker bekeken op welke loopbaanfase, de vestigingsfase buiten beschouwing latend, hij of zij het hoogste gemiddelde scoort. Hiertoe wordt in SPSS per medewerker de *mean* van elke loopbaanfase berekend waarna handmatig, met controle berekening achteraf, iedere medewerker wordt gecodeerd in 1 (exploratiefase), 2 (handhavingsfase) of 3 (losmakingsfase). Op basis van de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* zijn er ook 67 medewerkers die een gelijke *mean* behaalden in meer dan één van deze drie loopbaanfasen. Deze werden gecodeerd als 99 (*missing*) zodat deze bij verdere analyses buiten beschouwing blijven. Deze resultaten zijn hieronder weergegeven in tabel 3.4.

Loopbaanfase	Aantal (<i>n</i>)
Exploratiefase	140
Handhavingsfase	40
Losmakingsfase	18
<i>Missing</i>	<u>67</u>
	265

Tabel 3.4 Verdeling loopbaanfasen

Conclusie: de scores op de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* vragenlijst inzake de verschillende loopbaanfasen zullen in aangepaste vorm in de verwerking van de resultaten worden betrokken. De dimensie “Vestigingsfase” en de hierop betrekking hebbende items komen geheel te vervallen. Voor de dimensie “Handhavingsfase” wordt de score op het Losmakingsfase-item “manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren” overgenomen en bij de dimensie “Exploratiefase” wordt de score op het item “een loopbaan beginnen in mijn vakgebied” weggelaten.

3.5.3 Vragenlijst met betrekking tot arbeidsvoorwaarden

Omdat *employee engagement* mogelijk kan worden verbeterd wanneer de arbeidsvoorwaarden aansluiten bij de loopbaanfase worden de geënquêteerden in deel D van de vragenlijst gevraagd een rangorde aan te brengen in een overzicht met verschillende arbeidsvoorwaarden. Deze eerste vragen dienen om er voor zorg te dragen dat de geënquêteerden bewust kritisch nadenken over welke arbeidsvoorwaarden belangrijk voor hen zijn. Daarna wordt hen gevraagd op een schaal van

0 – 100 aan welke arbeidsvoorwaarde(n) en in welke mate zij een deel van hun huidige jaarbeloning additioneel zouden willen besteden. Door deze antwoorden naar loopbaanfase te groeperen kan inzicht worden verkregen in het belang dat per loopbaanfase wordt gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden.

Ten slotte wordt de medewerkers gevraagd om nogmaals de vragenlijst ten aanzien van *employee engagement* in te vullen, doch uitgaande van het door hen gewijzigde pakket arbeidsvoorwaarden. Aan de hand van de mate waarin medewerkers bij het wijzigen van de arbeidsvoorwaarden op een schaal van 0-100 aan bepaalde arbeidsvoorwaarden verhoudingsgewijs meer belang toekennen, kan per arbeidsvoorwaarde worden vastgesteld wat het effect in iedere loopbaanfase is op de *employee engagement*. Dit zal worden vastgesteld door een meervoudige lineaire regressie waarbij de toegekende waarden op de schaal 0-100 als ordinale onafhankelijke variabelen worden toegepast.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de analyses en resultaten van dit onderzoek beschreven en in hoeverre de hypothesen kunnen worden aangenomen of moeten worden verworpen. Omdat in het vorige hoofdstuk gebleken is dat de “vestigingsfase” niet voldoende betrouwbaar meetbaar is, kan H_2 niet worden getoetst.

4.1 Relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement*

Om H_1 en H_5 te toetsen, of medewerkers in respectievelijk de exploratiefase en de losmakingsfase een lagere *employee engagement* score hebben, is een eenweg-variantieanalyse (*one-way ANOVA*) verricht. De participanten zijn verdeeld over de exploratiefase ($n=140$), handhavingsfase ($n=40$) en de losmakingsfase ($n=18$). waarbij de *mean* scores voor *employee engagement* van de 3 loopbaanfasen van elkaar verschillen (de variantie tussen de loopbaanfasen) terwijl binnen elke loopbaanfase de individuele scores voor *employee engagement* ook verschillen (de variantie binnen de loopbaanfasen). Door middel van de variantieanalyse wordt gekeken of de *mean* scores voor *employee engagement* significant van elkaar verschillen ten opzichte van de verschillen binnen iedere loopbaanfase zelf. Hierna volgt een post-hoc test om te corrigeren voor het vinden van een significant effect en om de rangorde tussen de loopbaanfasen vast te stellen. .

Voor een geldige variantieanalyse moet worden vastgesteld dat het verschil tussen de *mean* scores voor *employee engagement* van de 3 loopbaanfasen normaal verdeeld is. Dit is getoetst door middel van de Shapiro-Wilk's test waarbij de nulhypothese een normale verdeling inhoudt. Op basis van de Shapiro-Wilk's test scoorden alle 3 de loopbaanfasen $p > .05$. Dat wil zeggen dat de nulhypothese niet is aangetoond en de *employee engagement* score normaal verdeeld is zoals vereist voor een geldige variantieanalyse. Om vast te stellen of er gelijkheid in variantie bestaat tussen de 3 loopbaanfasen wordt gekeken naar de Levene's test. Er is een homogene variantie tussen de 3 loopbaanfasen indien de Levene's test $p > .05$ geeft, wat hier het geval is ($p = .632$).

De *employee engagement* score neemt toe vanaf de exploratiefase ($n=140$, $M=4.80$, $SD=1.01$), de handhavingsfase ($n=40$, $M=4.90$, $SD=0.99$) tot de losmakingsfase ($n=18$, $M=4.92$, $SD=1.34$). Dit betekent dat, anders dan H_5 stelt en verwacht was op basis van het vooronderzoek, de medewerkers in de losmakingsfase een hogere *employee engagement* score hebben dan in de overige

loopbaanfasen. De gevonden verschillen in *employee engagement* tussen de loopbaanfasen zijn echter niet statistisch significant, $F(2,195)=.214$, $p=.808$. Zie bijlage 9 voor bovenbeschreven analyse.

In bovengenoemde variantieanalyse bevond zich één outlier, zie bijlage 10. Dit is een participant die consequent, en wellicht bewust, hele lage scores heeft ingevuld voor *employee engagement*. Qua leeftijd behoort de participant nog tot het jongere deel van de populatie, desalniettemin bevindt zij zich op basis van haar scores in de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* in haar loopbaan reeds in de losmakingsfase. Dit lijkt derhalve iemand te zijn die zich in een meer dan gemiddelde mate losmaakt van de organisatie, resulterend in een lage *employee engagement*. Hiermee lijkt deze participant de theorie van Super te bevestigen dat een ieder zich op elke leeftijd in elk loopbaanfase kan bevinden. Vanwege deze outlier is de variantieanalyse nogmaals uitgevoerd maar ditmaal zonder de data van de outlier. Ook in deze analyse is de *employee engagement* score het hoogst bij de losmakingsfase ($n=17$, $M=5.13$, $SD=1.04$). Aan het vereiste van homogene variatie is voldaan op basis van Levene's test ($p=.968$). Ook in deze analyse zijn de verschillen in *employee engagement* tussen de loopbaanfasen statistisch niet significant, $F(2,194)=.862$, $p=.424$. Zie bijlage 11 voor bovenbeschreven analyse. De in H_1 en H_5 veronderstelde lagere score op *employee engagement* kan op grond van bovenstaande niet worden aangenomen. Het feit dat de gevonden verschillen in *employee engagement* tussen de loopbaanfasen statistisch niet significant zijn doet vermoeden dat de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt mogelijk geen effect heeft op *employee engagement*.

Om H_3 te toetsen is eveneens een eenweg-variantieanalyse verricht om vast te stellen of de *employee engagement* dimensie vitaliteit bij medewerkers in de handhavingsfase lager scoort dan bij medewerkers in de exploratiefase. Er waren geen outliers in de data, zoals visueel vastgesteld aan de hand van de boxplot. De vitaliteit score was normaal verdeeld voor de handhavingsfase op basis van de Shapiro-Wilk's test ($p>.05$), maar niet normaal verdeeld voor de exploratiefase ($p=.014$). Er is een homogene variantie zoals vastgesteld door middel van een Levene's test ($p=.072$). Anders dan H_3 stelt is de vitaliteitsscore in de handhavingsfase ($M=4.89$, $SD=0.92$) hoger dan de vitaliteitsscore in de exploratiefase ($M=4.81$, $SD=1.04$). De gevonden verschillen zijn

echter niet statistisch significant, $F(2,195)=.214$, $p=.808$. Zie bijlage 12 voor bovenbeschreven analyse.

Vanwege de niet normale verdeling van de vitaliteitsscore in de exploratiefase zoals vastgesteld door middel van Shapiro-Wilk's test ($p=.014$) is ook nog een Kruskal-Wallis H test gedaan, zie ook bijlage 13. De Kruskal-Wallis H test is toegepast om vast te stellen of er significante verschillen zijn in de vitaliteitsscore tussen de drie loopbaanfasen exploratiefase ($n=140$), handhavingsfase ($n=40$) en losmakingsfase ($n=18$). De verdeling van de vitaliteitsscores was niet gelijk voor alle loopbaanfasen zoals visueel vastgesteld aan de hand van de boxplot. De vitaliteitsscore neemt toe van de exploratiefase (mean rank = 96.74), naar de handhavingsfase (mean rank = 102.96) tot de losmakingsfase (mean rank = 113.31). Net als bij de andere test wordt ook hier in weerwil van de stelling van H_3 een hogere vitaliteitsscore gevonden bij de handhavingsfase ten opzichte van de exploratiefase, maar ook bij deze test zijn de verschillen niet statistisch significant, $\chi^2(2)=1.533$, $p=.465$. De in H_3 veronderstelde lagere vitaliteitsscore in de handhavingsfase ten opzichte van de exploratiefase kan op grond van bovenstaande niet worden aangenomen. De gevonden verschillen zijn wederom statistisch niet significant wat het vermoeden versterkt dat *employee engagement* mogelijk niet beïnvloed wordt door de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt.

H_4 veronderstelt dat medewerkers in de handhavingsfase hoger scoren op *employee engagement* in de dimensie toewijding dan medewerkers in de exploratiefase en de losmakingsfase. Dit is in eerste instantie getest door middel van een eenweg-variantieanalyse waaruit bleek dat de toewijdingsscores niet normaal verdeeld zijn voor de exploratiefase en de handhavingsfase ($P=.005$ en $p=.015$ respectievelijk). Daarom is een Kruskal-Wallis H test uitgevoerd om vast te stellen of er verschillen zijn in de *employee engagement* dimensie toewijding tussen de drie loopbaanfasen exploratiefase ($n=140$), handhavingsfase ($n=40$) en losmakingsfase ($n=18$). De verdeling van de vitaliteitsscores was niet gelijk voor alle loopbaanfasen zoals visueel vastgesteld aan de hand van de boxplot. De toewijdingsscores nemen toe van exploratiefase (mean rank = 97.67), naar handhavingsfase (mean rank = 101.46) tot de losmakingsfase (mean rank = 109.39), maar deze verschillen zijn niet statistisch significant, $\chi^2(2)=.733$, $p=.693$. Zie bijlage 14 voor bovenbeschreven analyse. De in H_4 verwachte hogere toewijdingsscore in de handhavingsfase ten

opzichte van de exploratiefase en de losmakingsfase kan op grond van bovenstaande niet worden aangenomen.

Gegeven de gevonden niet significante verschillen in de scores op (een aantal dimensies van) *employee engagement* tussen de verschillende loopbaanfasen kan geconcludeerd worden dat, anders dan verondersteld in het conceptueel model, *employee engagement* niet wordt bepaald door de loopbaanfase.

4.2 Modererend effect van arbeidsvoorwaarden

De hypothesen 6, 7, 8 en 9 zijn allen getest door middel van een hiërarchische multiple regressie. De te testen loopbaanfase(n) zijn als dichotome variabelen gecodeerd dusdanig dat voor iedere hypothese de specifiek te onderzoeken loopbaanfase(n) als dummy-variabele (“1”) wordt afgezet tegenover de andere loopbaanfase(n), referentiecategorie “0”, zodat in model 1 uitspraken kunnen worden gedaan over het effect van de onderzochte loopbaanfase(n) op *employee engagement* ten opzichte van de afwezigheid van die loopbaanfase(n). Het modererende effect van de te testen arbeidsvoorwaarde wordt in het tweede model toegevoegd, waarna in model 3 de hiertoe nieuw gecreëerde product-variabele wordt toegevoegd bestaande uit de interactie tussen de dummy-variabele en de desbetreffende arbeidsvoorwaarde.

H₆ veronderstelt dat bij medewerkers in de exploratiefase een pensioenregeling geen positief effect heeft op *employee engagement*. Om dit te toetsen is door middel van een hiërarchische multiple regressie getest welk effect een pensioenregeling heeft op de *employee engagement* in de exploratiefase. Zie tabel 4.1 voor de details van de regressiemodellen. Het regressiemodel is lineair zoals vastgesteld aan de hand van een spreidingsdiagram en een plot met *studentized residuals* ten opzichte van de *predicted values*. Het regressiemodel is homoscedastisch zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de grafiek met *studentized residuals* afgezet tegen *unstandardized predicted values*. Alle tolerantiewaarden zijn >.1 op grond waarvan er geen bewijs is voor multicollineariteit, onafhankelijke variabelen die ongeveer hetzelfde meten. Er is 1 outlier met een gestandaardiseerde residu van -3.283. Dit is dezelfde participant als de outlier in paragraaf 4.1 hierboven (zie ook bijlage 10) die hele lage scores heeft ingevuld voor *employee engagement*. Deze participant was tevens de enige met een *studentized deleted residual* $\geq \pm 3$ standaarddeviatie

in de data set maar had een veilige leverage van .02314. Er was geen leverage $>.2$, noch Cook's distances >1 . Aangezien er geen outliers met grote invloed zijn aangetroffen en geen data errors zijn vastgesteld is alle data behouden en gebruikt. Aan de aanname van een normale verdeling is voldaan, zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de P-P Plot.

<i>Employee engagement</i>						
	Model 1		Model 2		Model 3	
Variabele	B	β	B	β	B	β
Constant	4.87*		4.94*		4.98*	
Exploratiefase (A)	-.12**	-.05**	-.12**	-.05**	-.19**	-.08**
Pensioenregeling (B)			-.003**	-.07**	-.004**	-.12**
Interactie (A) * (B)					.002**	.06**
R^2	.003		.008		.008	
F	.51**		.74**		.55**	
ΔR^2	.003		.005		.001	
ΔF	.51**		.96**		.17**	

$N=198$, * $p<.001$, ** $p>.05$

Tabel 4.1 Hiërarchische multiple regressie H_6

In Model 1 wordt door middel van een dummy-variabele gekeken naar het verschil in *employee engagement* tussen medewerkers in de exploratiefase versus de andere 2 loopbaanfasen. De variantie in *employee engagement* wordt voor slechts .3% verklaard door de exploratiefase. Dit is in lijn met de eerdere bevindingen in dit onderzoek waaruit blijkt dat loopbaanfasen nauwelijks effect hebben op *employee engagement*. Voorts blijkt dat medewerkers in de exploratiefase een lagere voorspelde *employee engagement mean* hebben (4.75) dan in de andere 2 loopbaanfasen (4.87) welk verschil echter niet significant is ($p=.474$). De toevoeging van pensioen aan *employee engagement* in de exploratiefase (Model 2) leidt tot een hogere verklaring van de variantie in *employee engagement* van .8% maar niet tot een statistisch significante verbetering van het regressiemodel, $R^2 .005$, $F(1, 195)=.961$, $p=.328$. Het interactie effect van een pensioenregeling op de *employee engagement* in de exploratiefase (Model 3) is ten opzichte van de andere 2

loopbaanfasen zeer beperkt (-.002) en statistisch niet-significant, $R^2=.008$, $F(1, 194)=.173$, $p=.678$; adjusted $R^2=-.007$. De variantie wordt voor slechts .8% verklaart waaruit blijkt dat een pensioenregeling nauwelijks invloed heeft op de *employee engagement* score in de exploratiefase. Het in H₆ veronderstelde resultaat dat een pensioenregeling geen positief effect heeft op de *employee engagement* in de exploratiefase is niet significant op grond waarvan het niet kan worden aangenomen.

H₇ stelt dat ontwikkelingsmogelijkheden een positief effect hebben op *employee engagement* bij medewerkers in de exploratiefase. Dit is getoetst door middel van een hiërarchische multiple regressie, zie tabel 4.2 voor de details van de regressiemodellen.

<i>Employee engagement</i>						
	Model 1		Model 2		Model 3	
Variabele	B	β	B	β	B	β
Constant	4.87*		4.76*		4.74*	
Exploratiefase (A)	-.12**	-.05**	-.13**	-.06**	-.11**	-.05**
Ontwikkeling (B)			.005**	.12**	.006**	.14**
Interactie (A) * (B)					-.001**	-.02**
R^2	.003		.018		.018	
F	.51**		1.74**		1.16**	
ΔR^2	.003		.015		.000	
ΔF	.51**		2.96**		.02**	

$N=198$, * $p<.001$, ** $p>.05$

Tabel 4.2 Hiërarchische multiple regressie H₇

Het regressiemodel is lineair zoals vastgesteld aan de hand van een spreidingsdiagram en een plot met *studentized residuals* ten opzichte van de *predicted values*. Het regressiemodel is homoscedastisch zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de grafiek met *studentized residuals* afgezet tegen *unstandardized predicted values*. Alle tolerantiewaarden zijn $>.1$ op grond waarvan er geen bewijs is voor multicollineariteit. Er is 1 outlier met een

gestandaardiseerde residu van -3.594. Dit is dezelfde participant als hierboven die hele lage scores heeft ingevuld voor *employee engagement*. Deze participant was tevens de enige met een *studentized deleted residual* $>\pm 3$ standaarddeviatie in de data set maar had een veilige leverage van .01596. Er was geen leverage $>.2$, noch Cook's distances >1 . Aangezien er geen outliers met grote invloed zijn aangetroffen en geen data errors zijn vastgesteld is alle data behouden en gebruikt. Aan de aanname van een normale verdeling is voldaan, zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de P-P Plot.

In Model 1 wordt net als bij H_6 door middel van een dummy-variabele gekeken naar het verschil in *employee engagement* tussen medewerkers in de exploratiefase versus de andere 2 loopbaanfasen. De toevoeging van ontwikkelingsmogelijkheden aan *employee engagement* in de exploratiefase (Model 2) leidt tot een hogere verklaring van de variantie in *employee engagement* van .18% maar niet tot een statistisch significante verbetering van het regressiemodel, R^2 .015, $F(1, 195)=2.959$, $p=.328$. Het interactie effect van ontwikkelingsmogelijkheden op de *employee engagement* in de exploratiefase (Model 3) is ten opzichte van de andere 2 loopbaanfasen zeer beperkt (.005) en statistisch niet-significant, $R^2=.018$, $F(1, 194)=.023$, $p=.879$; adjusted $R^2=.002$. De variantie wordt voor slechts 1.8% verklaart waaruit blijkt dat ontwikkelingsmogelijkheden nauwelijks invloed hebben op de *employee engagement* score in de exploratiefase. Het in H_7 veronderstelde positieve effect van ontwikkelingsmogelijkheden op de *employee engagement* in de exploratiefase is niet significant op grond waarvan het niet kan worden aangenomen.

De hiërarchische multiple regressie is ook uitgevoerd om H_8 te toetsen door te bepalen welk effectontwikkelingsmogelijkheden hebben op de *employee engagement* in de de losmakingsfase. Zie tabel 4.3 voor de details van deze regressiemodellen. Het regressiemodel is lineair zoals vastgesteld aan de hand van een spreidingsdiagram en een plot met *studentized residuals* ten opzichte van de *predicted values*. Het regressiemodel is homoscedastisch zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de grafiek met *studentized residuals* afgezet tegen *unstandardized predicted values*. Alle tolerantiewaarden zijn $>.1$ op grond waarvan er geen bewijs is voor multicollineariteit. Er is 1 outlier met een gestandaardiseerde residu van -3.409. Dit is dezelfde participant als hierboven die hele lage scores heeft ingevuld voor *employee engagement*. Deze participant was tevens de enige met een *studentized deleted residual* $>\pm 3$ standaarddeviatie

in de data set maar had een veilige leverage van .05278. Er waren 2 participanten met een leverage value >0.2 (.34893 en .28118 respectievelijk). De hoogste Cook waarde in de dataset bedroeg .99457. Aangezien er geen outliers met grote invloed zijn aangetroffen en geen data errors zijn vastgesteld is alle data behouden en gebruikt. Aan de aanname van een normale verdeling is voldaan, zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de P-P Plot.

<i>Employee engagement</i>						
	Model 1		Model 2		Model 3	
Variabele	B	β	B	β	B	β
Constant	4.78*		4.65*		4.63*	
Losmakingsfase (A)	.08**	.02**	.14**	.04**	.32**	.09**
Ontwikkeling (B)			.005**	.12**	.006**	.14**
Interactie (A) * (B)					-.013**	-.08**
R^2	.000		.016		.020	
F	.10**		1.54**		1.30**	
ΔR^2	.000		.015		.004	
ΔF	.10**		2.99**		.80**	

$N=198$, * $p < .001$, ** $p > .05$

Tabel 4.3 Hiërarchische multiple regressie H_8

In Model 1 wordt door middel van een dummy-variabele gekeken naar het verschil in *employee engagement* tussen medewerkers in de losmakingsfase versus de andere 2 loopbaanfasen. Medewerkers in de losmakingsfase hebben een hogere voorspelde *employee engagement mean* (4.86) dan in de andere 2 loopbaanfasen (4.78) welk verschil echter niet significant is ($p=.757$). De toevoeging van ontwikkelingsmogelijkheden aan *employee engagement* in de losmakingsfase (Model 2) leidt tot een hogere verklaring van de variantie in *employee engagement* van 1.6% maar niet tot een statistisch significante verbetering van het regressiemodel, $R^2 .015$, $F(1, 195)=2.988$, $p=.085$. Het interactie effect van ontwikkelingsmogelijkheden op de *employee engagement* in de losmakingsfase (Model 3) verklaart 2.0% van de variantie en is ten opzichte van de andere 2 loopbaanfasen beperkt (-.007) en statistisch niet-significant, $R^2=.020$, $F(1, 194)=.804$, $p=.371$;

adjusted $R^2=.004$. Het in H_8 veronderstelde effect dat ontwikkelingsmogelijkheden geen positieve bijdrage hebben op de *employee engagement* in de losmakingsfase is niet significant op grond waarvan het niet kan worden aangenomen.

Ten slotte is ook H_9 getest door een hiërarchische multiple regressie uit te voeren om vast te stellen welk effect thuis werken en flexibele werktijden (flexibel werken) hebben op de *employee engagement* in de handhavingsfase en de losmakingsfase. H_9 neemt aan dat flexibel werken een positief effect heeft op de *employee engagement* in de handhavingsfase en de losmakingsfase. Allereerst is de continue variabele “flexibel werken” berekend door de scores op de variabelen “thuis werken” en “flexibele werktijden” bij elkaar op te tellen. Daarnaast zijn de categorische variabelen “handhavingsfase” en “losmakingsfase” als dummy-variabele gecodeerd (“1”) om af te kunnen zetten tegenover de exploratiefase (referentiecategorie “0”). Zie tabel 4.4 voor de details van de regressiemodellen. Het regressiemodel is lineair zoals vastgesteld aan de hand van een spreidingsdiagram en een plot met *studentized residuals* ten opzichte van de *predicted values*. Het regressiemodel is homoscedastisch zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de grafiek met *studentized residuals* afgezet tegen *unstandardized predicted values*. Alle tolerantiewaarden zijn $>.1$ op grond waarvan er geen bewijs is voor multicollineariteit. Er is 1 outlier met een gestandaardiseerde residu van -3.387 . Dit is dezelfde participant als hierboven die hele lage scores heeft ingevuld voor *employee engagement*. Deze participant was tevens de enige met een *studentized deleted residual* $>\pm 3$ standaarddeviatie in de data set maar had een veilige leverage van $.01245$. Er was geen leverage $>.2$, noch Cook’s distances >1 . Aangezien er geen outliers met grote invloed zijn aangetroffen en geen data errors zijn vastgesteld is alle data behouden en gebruikt. Aan de aanname van een normale verdeling is voldaan, zoals vastgesteld aan de hand van een visuele inspectie van de P-P Plot.

Zoals blijkt uit tabel 4.4 hieronder hebben medewerkers in de exploratiefase een lagere voorspelde *employee engagement mean* (4.75) dan in de andere 2 loopbaanfasen (4.87) welk verschil echter niet significant is ($p=.474$). De toevoeging van flexibel werken aan *employee engagement* in de handhavingsfase en de losmakingsfase (Model 2) leidt tot een hogere verklaring van de variantie in *employee engagement* van $.4\%$ maar niet tot een statistisch significante verbetering van het regressiemodel R^2 van $.002$, $F(1, 195)=.335$, $p=.564$. Het interactie effect van flexibel werken op

de *employee engagement* in de handhavingsfase en de losmakingsfase (Model 3) is ten opzichte van de exploratiefase beperkt (.002) en statistisch niet-significant, $R^2=.010$, $F(1, 194)=1.192$, $p=.276$; adjusted $R^2=-.005$. Het in H_9 veronderstelde positieve effect van flexibel werken op de *employee engagement* in de handhavingsfase en de losmakingsfase is statistisch niet significant op grond waarvan het niet kan worden aangenomen.

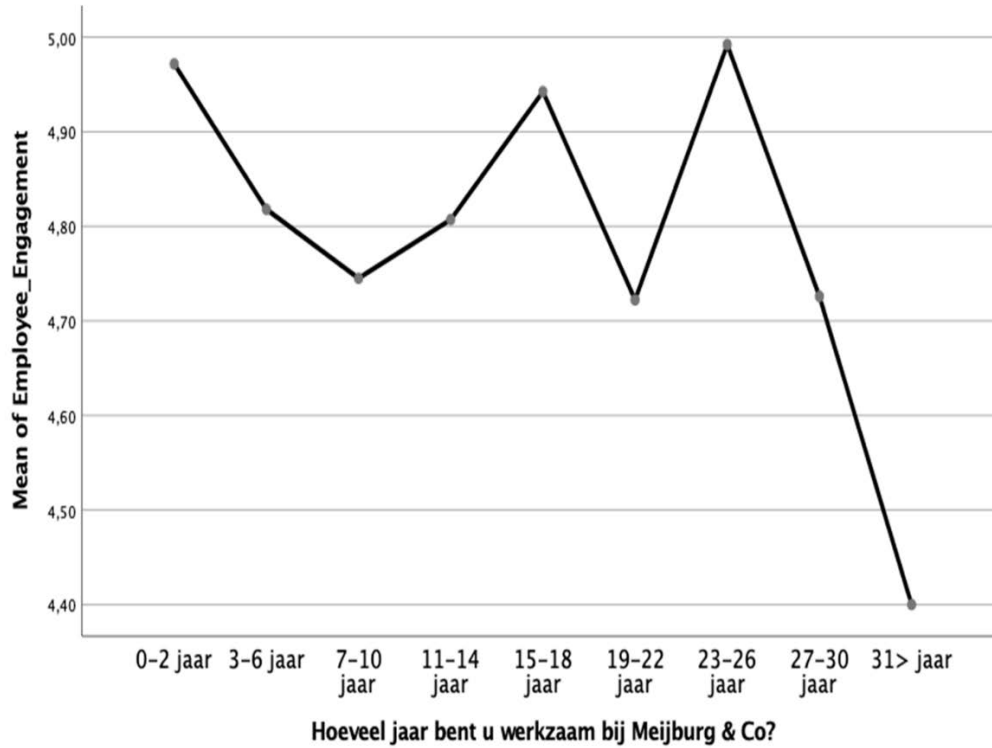
<i>Employee engagement</i>						
	Model 1		Model 2		Model 3	
Variabele	B	β	B	β	B	β
Constant	4.75*		4.79*		4.85*	
Losmakingsfase + handhavingsfase(A)	.12**	.05**	.13**	.06**	-.08**	-.03**
Flexibel werken (B)			-.002**	-.04**	-.004**	-.10**
Interactie (A) * (B)					.006**	.14**
R^2	.003		.004		.010	
F	.51**		.42**		.68**	
ΔR^2	.003		.002		.006	
ΔF	.51**		.34**		1.19**	

$N=198$, * $p<.001$, ** $p>.05$

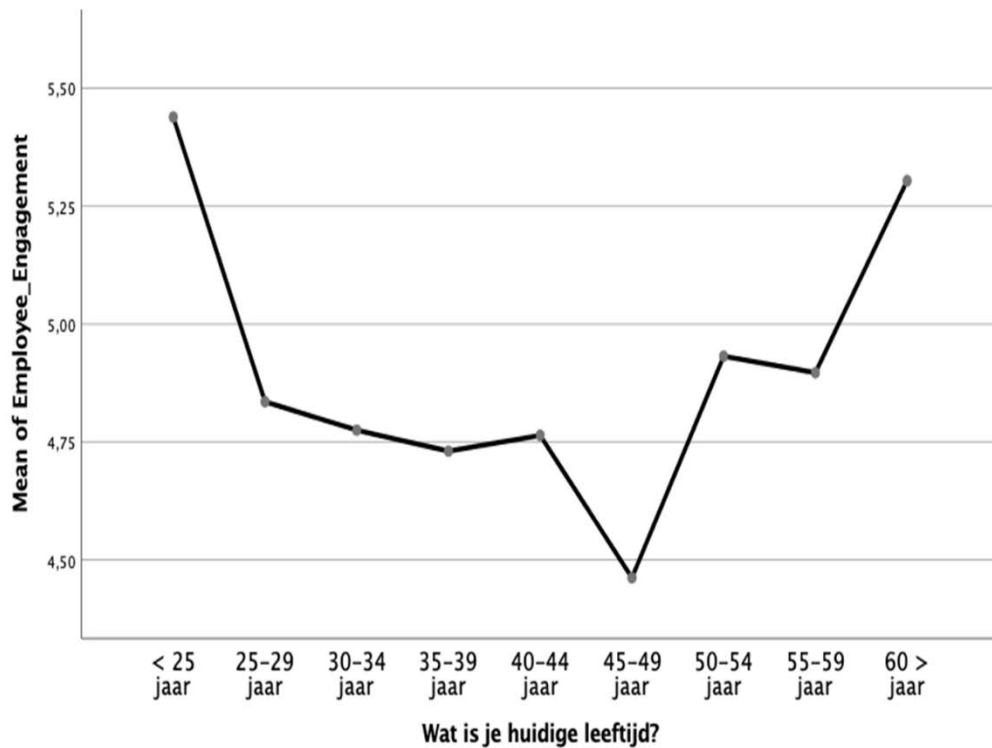
Tabel 4.4 Hiërarchische multiple regressie H_9

4.3 Overige resultaten

Op basis van factoranalyses is in paragraaf 3.5.2 vastgesteld dat de verschillende loopbaanfasen onvoldoende onderscheidend laden waardoor de data van 67 respondenten niet kon worden gebruikt in het onderzoek omdat deze respondenten niet in te delen waren in één specifieke loopbaanfase. Wanneer de data niet wordt geanalyseerd op basis van loopbaanfasen ($n=198$) maar op basis van kalenderleeftijd en dienstjaren ($n=265$) ontstaat een diffuus beeld, zie grafieken 4.1 en 4.2 hierna.



Grafiek 4.1 Employee engagement scores (mean) naar dienstjaren



Grafiek 4.2 Employee engagement scores (mean) naar levensjaren

Tot en met het 26^{ste} dienstjaar en het 54^{ste} levensjaar laten de grafieken een vergelijkbare ontwikkeling van de *employee engagement* zien, maar na het 26^{ste} dienstjaar daalt de *employee engagement* scherp terwijl deze vanaf het 54^{ste} levensjaar juist per saldo stijgt. De groepen zijn niet groot dus dit kan het effect van outliers zijn. Op basis van een visuele inspectie van de *employee engagement* scores van de medewerkers met meer dan 26 dienstjaren zijn er 2 potentiële outliers met beduidend lagere score. Een medewerker is echter ouder dan 60 jaar en heeft voor het verloop van grafiek 4.2 dus juist een corrigerende werking richting een zelfde verloop als grafiek 4.1. De andere medewerker is tussen de 45 en 46 jaar, waardoor deze score niet terugkomt in het deel van grafiek 6.2 vanaf waar het beeld verschilt met grafiek 6.1, namelijk vanaf het 54^{ste} levensjaar. Deze potentiële outliers verklaren derhalve niet het verschil in verloop van de beiden grafieken. Nader onderzoek naar de relatie tussen dienstjaren en levensjaren op *employee engagement* zou dit verschil kunnen verklaren.

Onderverdeeld naar loopbaanfasen neemt de gemiddelde *employee engagement* score toe vanaf de exploratiefase ($M=4.80$), de handhavingsfase ($M=4.90$) tot de losmakingsfase ($M=4.92$). De medewerkers van Meijburg scoren relatief hoog op *employee engagement*, hetgeen betekent dat zij een positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening ervaren die gekenmerkt wordt door vitaliteit, absorptie en met name toewijding; de medewerkers van Meijburg vinden hun werk in hoge mate zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend. Daarnaast zijn zij enthousiast en trots op hun werk.

Ten aanzien van het effect van de arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen de loopbaanfase en *employee engagement* is gekozen voor de pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot flexibel werken. In tabel 4.5 valt af te lezen hoe de medewerkers per loopbaanfase op een schaal van 0 tot 100 gemiddeld extra budget toekennen aan ieder van de drie onderzochte arbeidsvoorwaarden. Hieruit blijkt dat ten opzichte van de andere 2 arbeidsvoorwaarden in de handhavingsfase bovengemiddeld meer belang wordt gehecht aan de mogelijkheden tot flexibel werken en in de losmakingsfase beduidend minder aan ontwikkelingsmogelijkheden. In de exploratiefase wordt aan alle 3 de onderzochte arbeidsvoorwaarden ongeveer evenveel belang gehecht.

	<i>N</i>	Pensioen- regeling (<i>mean</i>)	Ontwikkel- mogelijkheden (<i>mean</i>)	Flexibel werken (<i>mean</i>)
Exploratiefase	140	25.12	24.68	27.20
Handhavingsfase	40	22.30	25.08	37.88
Losmakingsfase	18	37.78	13.61	33.06
	198	25.70	23.75	29.89

Tabel 4.5 gemiddelde % toekenning extra budget aan arbeidsvoorwaarden per loopbaanfase

Om zo goed als mogelijk uit te sluiten dat andere relevante arbeidsvoorwaarden worden gemist en zodoende *omitted variable bias* te voorkomen, kregen respondenten ook de mogelijkheid om zelf een arbeidsvoorwaarde in te vullen. Hiervan is door 80 respondenten gebruik gemaakt waarbij gemiddeld 19.2% van het budget hiervoor werd benut. Vergeleken met ieder van de 3 specifiek onderzochte arbeidsvoorwaarden zijn dat minder respondenten en een lagere gemiddelde toebedeling. De meest voorkomende ingevulde arbeidsvoorwaarde was meer vakantie, gevolgd door meer salaris/bonus.

Ten slotte is de medewerkers gevraagd om nogmaals de vragenlijst ten aanzien van *employee engagement* in te vullen, doch uitgaande van het door hen gewijzigde pakket arbeidsvoorwaarden. De *mean scores* voor *employee engagement* pre en post de wijziging van arbeidsvoorwaarden is in bijlage 15 weergegeven, gedifferentieerd naar loopbaanfase, functie, geslacht, dienstjaren en kalenderleeftijd. Hieruit blijkt dat de gemiddelde *employee engagement* scores pre en post aanpassing van de arbeidsvoorwaarden toeneemt. Hoewel niet is onderzocht of dit een statistisch significante stijging is, is dit effect waarneembaar bij alle loopbaanfasen, seksen, functies, kalenderleeftijdcohorten en dienstjarencohorten⁴.

⁴ Met uitzondering van de laatste dienstjarencohort (>30 jaar, n=5) waar de *employee engagement* score (*mean*) juist afneemt van 4.40 naar 4.34.

Hoofdstuk 5 Conclusie

Tijdens hun loopbaan ondergaan medewerkers veranderingen in hun relatie tot hun werkgever als gevolg van de interactie van de medewerker met zijn omgeving. De medewerker ontwikkelt zich in zijn beroepsbeoefening door de jaren heen en verlegt daarbij zijn interesses en bereidheid om bepaalde taken op zich te nemen. Hierin onderscheidt Super verschillende loopbaanfasen die onderscheidend worden gekenmerkt door bepaalde psychologische taken (Super, 1984, in Ornstein & Isabella, 1990, p. 4). De door Super onderscheiden loopbaanfasen zijn de exploratiefase, de vestigingsfase, de handhavingsfase en de losmakingsfase.

Als werkgever, zeker in een arbeidsmarkt waar het aanbod schaars is, is het belangrijk dat medewerkers zich positief verbonden voelen met hun werkzaamheden. In dit onderzoek wordt *employee engagement* gedefinieerd als een dergelijke positieve, werk gerelateerde toestand die gekenmerkt wordt door de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli et al., 2002) waarbij gekeken wordt naar de relatie tussen de door Super (1990) onderscheiden verschillende loopbaanfasen en *employee engagement*. Hiermee wordt beoogd inzicht te krijgen in de verschillen in mate van *employee engagement* tussen de verschillende loopbaanfasen.

Uit de literatuur blijkt dat *employee engagement* wordt beïnvloedt door de verwachtingen van een medewerker over de arbeidsvoorwaarden (Craig & Silverstone, 2010, in Arrowsmith & Parker, 2013). Dit onderzoek is er mede op gericht inzicht te krijgen op het effect dat een pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheid tot flexibel werken als specifieke arbeidsvoorwaarden hebben op *employee engagement* in de verschillende loopbaanfasen.

Bovengenoemde inzichten hebben tot doel om aanbevelingen te kunnen doen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg voor het verbeteren van de *employee engagement* door de genoemde specifieke arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase te differentiëren. Hiertoe zijn 9 hypothesen opgesteld die iets voorspellen over de mogelijke relatie tussen de onafhankelijke variabelen loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden op de afhankelijke variabelen *employee engagement*.

In dit onderzoek is de populatie bestaande uit 526 relevante medewerkers van Meijburg benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. In totaal hebben 265 medewerkers de vragenlijst

geheel ingevuld. Na het verzamelen van de data bij de relevante medewerkers via de hiertoe uitgezette vragenlijst bleek uit de eerste analyses dat de vestigingsfase onvoldoende onderscheidend was van de andere loopbaanfasen waardoor deze in de verdere analyses kwam te vervallen. Hierdoor kon H₂ niet worden getoetst. Daarnaast bleek dat de resterende 3 loopbaanfasen bij een aantal medewerkers onvoldoende onderscheidend waren waardoor deze niet in één specifieke loopbaanfase konden worden ingedeeld, hetgeen wel uitgangspunt van het onderzoek was. Na deze eerste analyses bleven 198 respondenten over met wiens data de 9 hypothesen statistisch zijn getoetst.

Hoewel aan de hand van de verschillende toetsen bepaalde trends waarneembaar zijn, zie hoofdstuk 6 hierna, heeft geen van de toetsen een significante relatie of effect kunnen aantonen tussen genoemde variabelen waardoor de alternatieve hypothesen worden verworpen. Gegeven de gevonden niet significante verschillen in de scores op (een aantal dimensies van) *employee engagement* tussen de verschillende loopbaanfasen en de beperkte variantie-verklaring kan geconcludeerd worden dat, anders dan verondersteld in het conceptueel model, *employee engagement* binnen Meijburg niet wordt bepaald door de loopbaanfase noch dat arbeidsvoorwaarden een modererend effect hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*. Dit betekent dat er geen bewijs is dat het aanbieden van een arbeidsvoorwaardenpakket naar loopbaanfase tot een hogere *employee engagement* leidt.

Uit de data blijkt wel dat er per loopbaanfase ander belang wordt gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Tevens was zichtbaar dat de *employee engagement* toeneemt wanneer de medewerker de mogelijkheid werd geboden om de arbeidsvoorwaarden aan te passen. Deze beide bevindingen kunnen aanwijzingen zijn dat er een mogelijke directe relatie bestaat tussen enerzijds loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden en anderzijds tussen arbeidsvoorwaarden en *employee engagement*. Nader onderzoek is nodig om dit daadwerkelijk aan te tonen.

Hoofdstuk 6 Reflectie

Met dit onderzoek is beoogd een bijdrage te leveren aan de kennis over de relatie tussen de verschillende loopbaanfasen en *employee engagement* en het effect van bepaalde arbeidsvoorwaarden op die relatie. Hoewel bepaalde trends waarneembaar zijn in de uitkomsten van dit onderzoek, hebben de hiertoe opgestelde alternatieve hypothesen echter geen van allen een statistisch significant effect aangetoond. In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op enkele aspecten van het huidige onderzoek welke als verbeterpunten zouden kunnen worden meegenomen bij mogelijk verder onderzoek.

Super (1990) onderscheidt 4 verschillende loopbaanfasen: exploratiefase, vestigingsfase, handhavingsfase en de losmakingsfase. In dit onderzoek is de populatie bestaande uit 526 relevante medewerkers van Meijburg benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. Een deel van deze vragenlijst bestond uit de gevalideerde *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* (Perrone et al., 2003; Patton et al., 2005) aan de hand waarvan getracht is ieder van de 265 uiteindelijke respondenten in te delen in één specifieke loopbaanfase (Cron & Slocum, 1986). Op basis van factoranalyses is echter vastgesteld dat de verschillende loopbaanfasen onvoldoende onderscheidend laden waardoor meerdere medewerkers in meer dan één loopbaanfase zijn in te delen en de vestigingsfase in het geheel niet onderscheidend was van de andere loopbaanfasen. Hierdoor kon de data van 67 respondenten niet gebruikt worden in het onderzoek omdat deze respondenten niet in te delen waren in één specifieke loopbaanfase en bleef de data van 198 respondenten over voor verder onderzoek.

Enerzijds biedt dit een interessant perspectief op de kritiek ten aanzien van de operationalisatie van Super's *career stage development model*; zijn de loopbaanfasen wel te operationaliseren zoals Super voorstaat? Onder andere Ornstein en Isabella (1990) wijzen er op dat bij het merendeel van de onderzoeken naar Super's *career stage development model* de verschillende loopbaanfasen niet geoperationaliseerd zijn naar de door Super voorgestelde psychologische overeenkomsten van een individu met een bepaalde fase, maar naar bijvoorbeeld kalenderleeftijd. Aangezien de respondenten in dit onderzoek ook waren gevraagd om hun kalenderleeftijd binnen bepaalde categorieën aan te geven was operationalisatie naar kalenderleeftijd een alternatief geweest, ware

het niet dat in dit onderzoek bewust is gekozen voor operationalisatie op basis van de psychologische overeenkomsten van een individu met een bepaalde fase.

Anderzijds is er in dit onderzoek gekozen om gebruik te maken van de *Adult Career Concerns Inventory – Short Form* die bestaat uit 12 vragen om zodoende het totaal aantal vragen op de vragenlijst beperkt te houden. De originele *Adult Career Concerns Inventory* (Super et al., 1998, in Perrone et al., 2003) bestaat uit 60 vragen. Wanneer het onderzoek zou zijn verricht gebruikmakend van deze uitgebreide vragenlijst zou dit mogelijk wel tot voldoende onderscheidende factorladingen hebben kunnen leiden op grond waarvan wel 4 loopbaanfasen hadden kunnen worden geïdentificeerd. Tevens is de kans beduidend kleiner dat bij 15 vragen per fase een respondent bij meerdere loopbaanfasen dezelfde hoogste gemiddelde score zou hebben behaald. Hiermee zou iedere respondent, in ieder geval meer respondenten, in één specifieke loopbaanfase inpasbaar geweest zijn zoals beoogd.

Ook bij de factoranalyse ten aanzien van *employee engagement* is ervoor gekozen om een item buiten beschouwing te laten omdat bleek dat deze onvoldoende meet wat het beoogt te meten. Net als bij de loopbaanfasen is ook hier omwille van de lengte van de totale vragenlijst gekozen voor een korte vragenlijst, de UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), terwijl er ook uitgebreidere vragenlijsten bestaan. De oorspronkelijke UWES bevat 24 items, ook zijn er gevalideerde versies met 17 of 15 items. Wanneer gebruik zou zijn gemaakt van een van deze uitgebreidere vragenlijsten waren bij de factoranalyse mogelijk wel alle 3 de dimensies vitaliteit, toewijding en absorptie onderscheidend te laden geweest.

Een andere mogelijkheid zou zijn geweest om in plaats van naar *employee engagement* onderzoek te doen naar een ander soortgelijk concept ten aanzien van organisatorisch gedrag, bijvoorbeeld *commitment*. Robinson et al. (2004, p. 8) in Saks (2006, p. 601-602) stellen dat “*engagement contains many of the elements of (...) commitment (...), but is by no means a perfect match.*” Het verschil tussen *commitment* en *employee engagement* is dat een gecommitteerde medewerker zich positief verbonden voelt met de organisatie, een geëngageerde medewerker voelt zich positief verbonden met zijn werkzaamheden (niet noodzakelijkerwijs met de organisatie waar hij zijn werkzaamheden verricht). In de huidige krappe arbeidsmarkt is een werkgever zowel gebaat bij

een gecommiteerde als een geëngageerde medewerker. Onderzoek zou dus ook kunnen worden verricht naar het modererende effect van arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen loopbaanfasen en *commitment*.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de gemiddelde *employee engagement* score over de loopbaanfasen anders verloopt dan op basis van het vooronderzoek was verwacht. De *employee engagement (mean)* bij de medewerkers van Meijburg in de losmakingsfase is het hoogst. Op basis van vooronderzoek en de literatuur werd bij medewerkers in de losmakingsfase een lagere *employee engagement*, hogere *disengagement*, verwacht dan bij de andere fasen (Ornstein et al., 1989; Damman et al., 2013). Zijn de medewerkers van Meijburg in de losmakingsfase een uitzondering op de theorie of is hier sprake van *social desirability bias* en/of *non-response bias*? Hebben de medewerkers in de losmakingsfase meer dan in de andere fasen sociaal gewenste antwoorden gegeven waardoor de *employee engagement* hoger is dan in de andere loopbaanfasen? Hoewel de responsroep statistisch representatief is voor de onderzoekspopulatie, zou het kunnen zijn dat de *disengaged* medewerkers in de losmakingsfase de vragenlijst niet hebben ingevuld waardoor de *employee engagement* score voor de totale groep hoger is dan was te verwachten? Om dit nader te onderzoeken had steekproefsgewijs kunnen worden nagebeeld. Dit geeft echter geen zekerheid voor meer betrouwbare antwoorden. Omdat de enquête anoniem was kan men bij telefonische benadering eenvoudig verklaren wel te hebben meegedaan. Als een medewerker al aangeeft de vragenlijst niet te hebben ingevuld moet eerst worden vastgesteld of de medewerker tot de losmakingsfase behoort alvorens tot de vragen ten aanzien van *employee engagement* kan worden begonnen. En ook dan, juist omdat het telefonisch niet anoniem is, is er een reële kans dat de medewerker sociaal gewenste antwoorden geeft en de *employee engagement* dus niet juist wordt gemeten. Op grond van genoemde bezwaren is derhalve geen verder onderzoek gedaan naar de opvallend hogere *employee engagement* score in de losmakingsfase.

Daarnaast, en ondanks de hogere *employee engagement* score, kan wel degelijk sprake zijn van *disengagement* onder de medewerkers in de losmakingsfase. Het ontbreekt in dit onderzoek namelijk aan historische data; hoe scoorden deze medewerkers op *employee engagement* voor dat zij in de losmakingsfase zaten? Wellicht scoorden zij toen nog hoger en is hun *employee engagement* conform de verwachting uit de literatuur inmiddels afgenomen. Is hier sprake van een

verschil in *employee engagement* tussen generaties? Ervan uitgaande dat de medewerkers in de losmakingsfase grotendeels, zo niet geheel, tot een oudere generatie behoren dan de overige medewerkers, scoren oudere generaties gemiddeld hoger op *employee engagement* dan jongere generaties? Of zijn de *disengaged* medewerkers van deze generatie al vertrokken en zijn enkel de meest *engaged* medewerkers al die jaren gebleven? Historische data zou hier meer inzicht kunnen geven.

Grafieken 4.1 en 4.2 geven een verschillend beeld ten aanzien van de *employee engagement* op basis van kalenderleeftijd of dienstjaren. Na het 26^{ste} dienstjaar daalt de *employee engagement* scherp terwijl deze vanaf het 54^{ste} levensjaar juist per saldo stijgt. Een visuele inspectie van de *employee engagement* scores van de medewerkers met meer dan 26 dienstjaren wijst niet op de aanwezigheid van outliers die dit verschil kunnen verklaren. Wijst dit verschil enerzijds op de bevestiging dat medewerkers aan het eind van hun loopbaan (> 26 dienstjaren) inderdaad *disengaged* geraken en anderzijds op bevestiging dat Super's *career stages* niet gekoppeld zijn aan kalenderleeftijd en bij Meijburg niet alle oudere medewerkers (al) in de losmakingsfase zitten? Een dergelijke verklaring voor dit verschil is in dit onderzoek niet gevonden. Nader onderzoek naar de relatie tussen dienstjaren en levensjaren op *employee engagement* zou dit verschil mogelijk kunnen verklaren.

Wanneer in de verzamelde data het belang bij bepaalde arbeidsvoorwaarden wordt onderverdeeld naar loopbaanfase, zie tabel 4.5, blijkt dat er per loopbaanfase in verschillende mate belang wordt gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Dit lijkt een indicatie dat er een directe relatie bestaat tussen loopbaanfasen en de behoefte aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Nader onderzoek is nodig om dit daadwerkelijk aan te tonen.

Een interessante waarneming uit het huidige onderzoek is dat wanneer medewerkers de mogelijkheid wordt gegeven om budgettair te schuiven in het arbeidsvoorwaardenpakket dit bij nagenoeg alle loopbaanfasen, seksen, functies, kalenderleeftijdcohorten en dienstjarencohorten tot een hogere *employee engagement* leidt, zie paragraaf 4.3 alsmede bijlage 15. Mogelijk is door de wijze waarop het onderzoek is opgesteld sprake van *priming bias*; doordat de respondenten de vragen nogmaals beantwoorden kijken ze onbewust nauwelijks af van de eerder gegeven

antwoorden. Desalniettemin stijgt de *employee engagement* score wel ongeacht hoe de medewerkers worden gecategoriseerd. In een nader onderzoek zou kunnen worden onderzocht wat dit betekent voor mogelijk directe effecten van arbeidsvoorwaarden op *employee engagement* en of dit statistisch significante effecten zijn.

Anders dan dat het conceptueel model veronderstelde, blijkt er geen significante relatie of effect aantoonbaar te zijn waardoor er geen wetenschappelijk te onderbouwen conclusies zijn te trekken uit dit onderzoek dat binnen Meijburg het aanbieden van een arbeidsvoorwaardenpakket naar loopbaanfase tot een hogere *employee engagement* leidt. Uit het onderzoek is ook niet naar voren gekomen dat *employee engagement* daadwerkelijk direct wordt bepaald door de loopbaanfase waarin een medewerker zich bevindt. Uit de data blijkt wel dat er per loopbaanfase ander belang wordt gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Tevens zijn er aanwijzingen aangetroffen dat er een mogelijke directe relatie bestaat tussen arbeidsvoorwaarden en *employee engagement* en dat er per loopbaanfase in andere mate belang wordt gehecht aan bepaalde arbeidsvoorwaarden. Dit lijkt mogelijkheden te bieden voor nader onderzoek op basis van een aangepast conceptueel model; het effect van loopbaanfasen op de relatie tussen arbeidsvoorwaarden en *employee engagement*.

Naar mijn mening bieden de onderzochte variabelen loopbaanfase, arbeidsvoorwaarden en *employee engagement* een interessant onderzoeksveld voor de huidige krappe arbeidsmarkt waar een hoge *employee engagement* belangrijk is voor het behouden van medewerkers die steeds langer moet worden doorwerken en steeds meer en op jongere leeftijd zoeken naar de balans tussen werk en privé. Wanneer bovenbeschreven verbeterpunten ten aanzien van het gebruik van uitgebreidere vragenlijsten zouden worden opgevolgd zal verder onderzoek hopelijk tot significante conclusies kunnen leiden ten aanzien van het modererende effect van arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement*. In aanvulling op dit onderzoek zou vergelijkend onderzoek waarbij in plaats van loopbaanfasen de kalenderleeftijd of generaties als onafhankelijke variabele worden toegepast een bijdrage kunnen leveren aan de wetenschap over het verloop van de *employee engagement* score binnen een populatie medewerkers. Ten slotte zou ook aanvullend onderzoek kunnen worden gedaan naar het modererend effect van loopbaanfasen op de directe relatie tussen arbeidsvoorwaarden en *employee engagement*.

Hoofdstuk 7 Aanbevelingen

Dit onderzoek heeft tot doel om aanbevelingen te kunnen doen aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg voor het verbeteren van de *employee engagement* door specifieke arbeidsvoorwaarden naar loopbaanfase te differentiëren. In dit onderzoek is de populatie bestaande uit 526 relevante medewerkers benaderd met het verzoek om een vragenlijst in te vullen. Aan de hand van de bruikbare data die beschikbaar is gekomen via de uiteindelijke respondenten zijn 9 hypothesen die iets voorspellen over de relatie tussen de loopbaanfasen en arbeidsvoorwaarden op *employee engagement* getoetst. Echter geen van de toetsen heeft een significante relatie of effect kunnen aantonen tussen loopbaanfasen, genoemde arbeidsvoorwaarden en *employee engagement* op grond waarvan onderbouwde aanbevelingen kunnen worden gedaan. Wel zijn bepaalde trends waar te nemen op grond waarvan enkele aanbevelingen kunnen worden gedaan aan het Dagelijks Bestuur van Meijburg.

7.1 Trends

De *employee engagement*, en de hierbij behorende dimensies, werd gemeten op een schaal van 1 tot en met 7. In alle gemeten loopbaanfasen scoorden de medewerkers boven het midden op *employee engagement* en het hoogst op de dimensie “toewijding”. Dit betekent dat de medewerkers van Meijburg hun werk in hoge mate zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend vinden. Daarnaast zijn zij enthousiast en trots op hun werk.

Ten aanzien van het effect van de arbeidsvoorwaarden op de relatie tussen de loopbaanfase en *employee engagement* is gekozen voor de pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot flexibel werken. Analyse van de data uit de enquête toont aan dat deze drie arbeidsvoorwaarden ook door de medewerkers als meest relevant worden ervaren in verhouding tot de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement*. Voorts blijkt uit de gemiddelde *employee engagement* scores pre en post aanpassing van de arbeidsvoorwaarden dat indien medewerkers de mogelijkheid wordt gegeven om budgettair te schuiven in het arbeidsvoorwaardenpakket dit tot een hogere *employee engagement* leidt. Dit effect is

waarneembaar bij alle loopbaanfasen, seksen, functies, kalenderleeftijdcohorten en dienstjarencohorten⁵.

7.2 Aanbevelingen

De medewerkers van Meijburg scoren hoog op *employee engagement*, hetgeen betekent dat zij een positieve, werk gerelateerde toestand van opperste voldoening ervaren die gekenmerkt wordt door vitaliteit, absorptie en met name toewijding; de medewerkers van Meijburg vinden hun werk in hoge mate zinvol, nuttig, uitdagend en inspirerend. Daarnaast zijn zij enthousiast en trots op hun werk. Het onderzoek heeft echter niet aangetoond dat binnen Meijburg *employee engagement* wordt bepaald door de loopbaanfase noch dat arbeidsvoorwaarden een modererend effect hebben op de relatie tussen loopbaanfase en *employee engagement*. Dit betekent dat er geen bewijs is dat het aanbieden van een arbeidsvoorwaardenpakket naar loopbaanfase tot een hogere *employee engagement* leidt.

Uit de data blijkt wel dat de medewerkers van Meijburg de pensioenregeling, ontwikkelingsmogelijkheden en de mogelijkheden tot flexibel werken als meest relevante arbeidsvoorwaarden ervaren. Wanneer medewerkers de mogelijkheid wordt gegeven om budgettair te schuiven in dit arbeidsvoorwaardenpakket leidt dit tot een hogere *employee engagement*. Op grond hiervan is het aan te raden om nader te onderzoeken of dit een significant verschil is op grond waarvan het zinvol zou zijn om het arbeidsvoorwaardenpakket dusdanig flexibel aan te bieden dat iedere medewerker zelf budgettair kan schuiven tussen arbeidsvoorwaarden. Medewerkers zullen zo ieder het voor hen meest gewenste arbeidsvoorwaardenpakket selecteren, aansluitend op hun loopbaanfase, hetgeen mogelijk tot een hogere *employee engagement* score leidt.

⁵ Met uitzondering van de laatste dienstjarencohort (>30 jaar, n=5) waar de *employee engagement* score (*mean*) juist afneemt van 4.40 naar 4.34.

Literatuurlijst

Aon (2018) 2018 Trends in Global Employee Engagement. *Aon Corporation*. Download van <http://www.aon.com> op 24 mei 2018.

Arrowsmith, J., & Parker, J. (2013). The meaning of 'employee engagement' for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2692-2712

Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.

Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6), 640-663.

Cairo, P. C., Kritis, K. J., & Myers, R. M. (1996). Career assessment and the adult career concerns inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 189-204.

Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G., & O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of management*, 38(5), 1550-1581.

Craig, E., & Silverstone, Y. (2010). Tapping the power of collective engagement. *Strategic HR Review*, 9(3), 5-10.

Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 119-129.

Damman, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2013). Late-career work disengagement: The role of proximity to retirement and career experiences. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 68(3), 455-463.

Gallup's 2016 Q12 Meta-Analysis. Download van <http://www.gallup.com> op 21 mei 2018

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149-163.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

Kooij, T.A.M., De Lange, A.H. de, Jansen, P.G.W., & Dikkers, J.S.E. (2008). Older workers? motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364-394.

Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

Lee, Y., Shin, H. Y., Park, J., Kim, W., & Cho, D. (2017). An integrative literature review on employee engagement in the field of human resource development: exploring where we are and where we should go. *Asia Pacific Education Review*, 18(4), 541-557.

Leisink, P. L. M., Knies, E., & de Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.

Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3-13.

Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Mackay, M. M., Allen, J. A., & Landis, R. S. (2017). Investigating the incremental validity of employee engagement in the prediction of employee effectiveness: A meta-analytic path analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 108-120.

Niles, S. G., Lewis, D. M., & Hartung, P. J. (1997). Using the Adult Career Concerns Inventory to measure task involvement. *The Career Development Quarterly*, 46(1), 87-97.

Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10(2), 117-133.

Ornstein, S., & Isabella, L. (1990). Age vs stage models of career attitudes of women: A partial replication and extension. *Journal of Vocational Behavior*, 36(1), 1-19.

Patton, W., Creed, P., & Spooner-Lane, R. (2005). Validation of the short form of the career development inventory—Australian version with a sample of university students. *Australian Journal of Career Development*, 14(3), 49-59.

- Perrone, K. M., Gordon, P. A., Fitch, J. C., & Civiletto, C. L. (2003). The adult career concerns inventory: development of a short form. *Journal of Employment Counseling, 40*(4), 172-180.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business, 5*(1/2), 52-63.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family, 11*(2), 183-197.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology, 21*(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids-en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie, 14*, 229-253.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University, 8*. Download van <http://www.schaufeli.com> op 18 mei 2018
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior, 30*(7), 893-917.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). Employee commitment to organizations. *Motivation and work behavior, 99*, 441-451.
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017, October 17). An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation Across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*. Advance online publication. Download van <http://www.schaufeli.com> op 18 mei 2018
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G., & Shuck, A. (2014). Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 239-270.
- Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's career stages and the decision to change careers. *Journal of Vocational Behavior, 51*(3), 358-374.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 83-103.

Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). Age differences in career activities among higher-level employees in the Netherlands: a comparison between profit sector and non-profit sector staff. *International Journal of Training and Development*, 10(2), 98-120.

Whiston, S. C. (1990). Evaluation of the adult career concerns inventory. *Journal of Counseling & Development*, 69(1), 78-80.

Zaleska, K. J., & de Menezes, L. M. (2007). Human resources development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human relations*, 60(7), 987-1018.

Bijlage 1: Vragenlijst

Beste collega,

In het kader van het afronden van mijn Master Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit doe ik binnen Meijburg & Co onderzoek naar de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement* en welke invloed bepaalde arbeidsvoorwaarden op die relatie hebben.

Net als het leven verloopt een loopbaan in diverse fasen, ingegeven door de omgeving, omstandigheden en perceptie van het individu. Elke loopbaanfase heeft invloed op iemands *engagement* en deze relatie wordt mede beïnvloed door bepaalde arbeidsvoorwaarden.

Door mijn onderzoek verwacht ik inzichten te krijgen in de relatie tussen loopbaanfasen en *employee engagement* en de invloed van bepaalde arbeidsvoorwaarden op die relatie binnen Meijburg & Co. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kunnen mogelijk aanbevelingen worden gedaan aan het DB voor het verhogen van de *employee engagement*.

Graag vraag ik jouw medewerking om via onderstaande link de extern gehoste enquête in te vullen. Het invullen neemt niet meer dan 5 tot 10 minuten in beslag. Dit onderzoek wordt verricht onder de medewerkers van Meijburg & Co (m.u.v. studenten, secondees, partners en uitzendkrachten) en gebeurt anoniem. Alle data wordt door de externe tool provider onder licentie van de Radboud Universiteit anoniem verzameld en na afronding van het onderzoek vernietigd. Ik heb geen inzage in de individuele antwoorden, de verkregen antwoorden zijn niet herleidbaar tot individuele personen, en de verwerking van de data is gericht op groepen welke zich in dezelfde loopbaanfase bevinden, niet op individuele medewerkers.

Door mee te werken aan dit onderzoek help je niet alleen mij met de afronding van mijn studie, maar draag je mogelijk ook bij aan het verder verbeteren van de werkomgeving bij Meijburg & Co.

Ik dank je alvast hartelijk voor jouw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Erik Michielsens

Deel A: Algemeen

Wat is je geslacht?

- Vrouw
- Man

Ben je een Fiscale Professional of Staff Professional?

- Fiscale Professional
- Staff Professional

Heb je een contract voor onbepaalde tijd?

- Ja
- Nee

Hoeveel dagen per week ben je werkzaam binnen Meijburg & Co?

- minder dan 3 dagen
- 3 dagen
- 4 dagen
- 5 dagen (parttime)
- 5 dagen (fulltime)

Wat is je huidige leeftijd?

- < 25 jaar
- 25-29 jaar
- 30-34 jaar
- 35-39 jaar
- 40-44 jaar
- 45-49 jaar
- 50-54 jaar
- 55-59 jaar
- 60-64 jaar
- 65 > jaar

Hoeveel jaar ben je werkzaam bij Meijburg & Co (afgerond in hele jaren)?

- 0-2 jaar
- 3-6 jaar
- 7-10 jaar
- 11-14 jaar
- 15-18 jaar
- 19-22 jaar
- 23-26 jaar
- 27-30 jaar
- 31-34 jaar
- 35-38 jaar
- 39-42 jaar
- 43 > jaar

Hoeveel jaar ben je werkzaam op de arbeidsmarkt (afgerond in hele jaren)?

- 0-2 jaar
- 3-6 jaar
- 7-10 jaar
- 11-14 jaar
- 15-18 jaar
- 19-22 jaar
- 23-26 jaar
- 27-30 jaar
- 31-34 jaar
- 35-38 jaar
- 39-42 jaar
- 43 > jaar

Deel B: Levensfasen

N.B. onderstaande 12 regels worden in de tool in willekeurige volgorde gevraagd.

Geef voor de volgende regels aan in welke mate dit voor jou van belang is;

1. In zeer geringe mate
2. In geringe mate
3. In enige mate
4. In grote mate
5. In zeer grote mate

	1. In zeer geringe mate	2. In geringe mate	3. In enige mate	4. In grote mate	5. In zeer grote mate
Werk vinden dat het beste bij mij past	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Werk vinden waar mijn interesses liggen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een baan hebben waar ik kan blijven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijzonder bekwaam en vakkundig worden in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen hoe verder te komen in de baan waarin ik me gevestigd heb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respect van collega's behouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Problemen herkennen waaraan ik kan werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plannen maken voor mijn pensioen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deel C: Employee Engagement

N.B. onderstaande 9 regels worden in de tool in willekeurige volgorde geplaatst.

Geef voor de volgende regels aan hoe vaak dit voor jou van toepassing is;

1. Nooit
2. Sporadisch: een paar keer per jaar of minder
3. Af en toe: eens per maand of minder
4. Regelmatig: een paar keer per maand
5. Dikwijls: eens per week
6. Zeer dikwijls: een paar keer per week
7. Altijd: dagelijks.

	1. Nooit	2. Sporadisch	3. Af en toe	4. Regelmatig	5. Dikwijls	6. Zeer dikwijls	7. Altijd
Op mijn werk bruis ik van energie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deel D: Arbeidsvoorwaarden

N.B. Bij de hierna volgende vraag worden de keuzes 1 t/m 4 in de tool in willekeurige volgorde geplaatst en hier worden twee van de keuzes A t/m D willekeurig aan toegevoegd als controle.

Hieronder staat een aantal arbeidsvoorwaarden met eventueel een korte toelichting.

- Mogelijkheden om thuis te werken, denk hierbij aan de mogelijkheid om structureel een dag per week vanuit huis te werken
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden, denk hierbij aan de mogelijkheden voor het ontwikkelen en verbeteren van technische en praktische vaardigheden
- Flexibele pensioenregeling, denk hierbij aan de mogelijkheid om (binnen fiscale regels) als werknemer bij te storten en/of eerder in laten gaan van opgebouwd pensioen
- Flexibele werktijden, denk hierbij aan mogelijkheden om eerder of later te beginnen met werken of de werkzaamheden over de dag verspreid in te delen (bijvoorbeeld pauzeren werkzaamheden van 16 tot 20 uur)
- Meer vakantiedagen, denk hierbij aan meer vrije vakantiedagen en/of meer aankoopmogelijkheden
- Bonus
- Hoger maandsalaris
- Minder werken ten behoeve van werk-privébalans

Een aantal van bovenstaande arbeidsvoorwaarden is hieronder willekeurig weergegeven. Sleep de gevraagde arbeidsvoorwaarden in onderstaand overzicht op volgorde van wat je de belangrijkste vindt naar de minst belangrijke.

- 1 Mogelijkheden om thuis te werken
- 2 Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
- 3 Flexibele pensioenregeling
- 4 Flexibele werktijden
- A Meer vakantiedagen
- B Bonus
- C Hoger maandsalaris
- D Minder werken ten behoeve van werk-privébalans

N.B. Bij de hierna volgende vragen worden in de tool in willekeurige volgorde gesteld waarbij de mogelijke antwoorden eveneens in willekeurige volgorde worden geplaatst en bij elke vraag wordt één van de volgende mogelijkheden willekeurig toegevoegd als controle.

- Meer vakantiedagen
- Bonus
- Hoger maandsalaris
- Minder werken ten behoeve van werk-privébalans

Welke van de onderstaande arbeidsvoorwaarden vind je het meest belangrijker dan een flexibele pensioenregeling (één antwoord)?

- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden

- Mogelijkheden om thuis te werken
- Flexibele werktijden
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

Welke van de onderstaande arbeidsvoorwaarden vind je het meest belangrijker dan mogelijkheden om thuis te werken (één antwoord)?

- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
- Flexibele pensioenregeling
- Flexibele werktijden
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

Welke van de onderstaande arbeidsvoorwaarden vind je het meest belangrijker dan ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden (één antwoord)?

- Mogelijkheden om thuis te werken
- Flexibele werktijden
- Flexibele pensioenregeling
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

Welke van de onderstaande arbeidsvoorwaarden vind je het meest belangrijker dan flexibele werktijden (één antwoord)?

- Mogelijkheden om thuis te werken
- Ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden
- Flexibele pensioenregeling
- Deze behoefte vind ik het belangrijkste

Als je de mogelijkheid zou hebben om een deel van je jaarbeloning te mogen gebruiken om jouw arbeidsvoorwaarden aan te passen, hoeveel % van je jaarbeloning zou jij hiervoor aanwenden?

- | | |
|---|---|
| <input type="radio"/> 0 % van jaarbeloning | <input type="radio"/> > 10 - 15% van jaarbeloning |
| <input type="radio"/> >0 - 5% van jaarbeloning | <input type="radio"/> > 15 - 20% van jaarbeloning |
| <input type="radio"/> >5 - 10% van jaarbeloning | <input type="radio"/> > 20% van jaarbeloning |

Als je de mogelijkheid zou hebben om een deel van je jaarbeloning te mogen gebruiken om je arbeidsvoorwaarden aan te passen, hoe zou jij dit bedrag over genoemde categorieën verdelen (totaal moet 100 zijn)?

Eerder/meer pensioen	<input type="text" value="0"/>
Meer ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden	<input type="text" value="0"/>
Meer mogelijkheden om thuis te werken	<input type="text" value="0"/>
Meer mogelijkheden voor flexibele werktijden	<input type="text" value="0"/>

Anders, nml.	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Anders, nml.	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>
Total		<input type="text" value="0"/>

Deel E: Employee Engagement na aanpassing arbeidsvoorwaarden

N.B. onderstaande 9 regels worden in de tool in willekeurige volgorde geplaatst.

Geef voor de volgende regels aan hoe vaak dit voor jou van toepassing zou zijn **indien de door jou bij de vorige vraag aangepaste arbeidsvoorwaarden van toepassing zouden zijn:**

1. Nooit
2. Sporadisch: een paar keer per jaar of minder
3. Af en toe: eens per maand of minder
4. Regelmatig: een paar keer per maand
5. Dikwijls: eens per week
6. Zeer dikwijls: een paar keer per week
7. Altijd: dagelijks.

	1. Nooit	2. Sporadisch	3. Af en toe	4. Regelmatig	5. Dikwijls	6. Zeer dikwijls	7. Altijd
Op mijn werk bruis ik van energie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk brengt mij in vervoering.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hiermee ben je aan het einde van de enquête gekomen.

Hartelijk dank voor je medewerking.

Erik Michielsens

BIJLAGE 2

Kenmerk	Respons (N=265)		Populatie (N=526)	
	Aantal	Percentage (valid)	Aantal	Percentage
Geslacht				
<i>Man</i>	145	54,9%	262	49,8%
<i>Vrouw</i>	119	45,1%	264	50,2%
	264	100,0%	526	100,0%
Leeftijd				
<i>< 25 jaar</i>	10	3,8%	14	2,7%
<i>25 – 29 jaar</i>	57	21,6%	111	21,1%
<i>30 – 34 jaar</i>	40	15,2%	91	17,3%
<i>35 – 39 jaar</i>	40	15,2%	69	13,1%
<i>40 – 44 jaar</i>	28	10,6%	54	10,3%
<i>45 – 49 jaar</i>	22	8,3%	50	9,5%
<i>50 – 54 jaar</i>	22	8,3%	48	9,1%
<i>55 – 59 jaar</i>	28	10,6%	52	9,9%
<i>60 > jaar</i>	17	6,4%	37	7,0%
	264	100,0%	526	100,0%
Functie				
<i>Fiscale professional</i>	171	64,8%	327	62,2%
<i>Staff professional</i>	93	35,2%	199	37,8%
	264	100,0%	526	100,0%

Kenmerk	Respons (N=265)		Populatie (N=526)	
	Aantal	Percentage (valid)	Aantal	Percentage

Aantal jaren werkzaam bij Meijburg & Co

<i>0 – 2 jaar</i>	55	20,8%	138	26,2%
<i>3 – 6 jaar</i>	51	19,2%	95	18,1%
<i>7 – 10 jaar</i>	51	19,2%	86	16,3%
<i>11 – 14 jaar</i>	36	13,6%	58	11,0%
<i>15 – 18 jaar</i>	27	10,2%	59	11,2%
<i>19 – 22 jaar</i>	18	6,8%	35	6,7%
<i>23 – 26 jaar</i>	7	2,6%	21	4,0%
<i>27 – 30 jaar</i>	15	5,7%	26	4,9%
<i>31 > jaar</i>	5	1,9%	8	1,5%
	265	100,0%	526	100,0%

Test Statistics	
	Wat is je geslacht?
Chi-Square	2,773 ^a
df	1
Asymp. Sig.	0,096
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 131,5.	

Test Statistics	
	Wat is je huidige leeftijd?
Chi-Square	3,564 ^a
df	8
Asymp. Sig.	0,894
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,1.	

Test Statistics	
	Ben je een Fiscale Professional of Staff Professional?
Chi-Square	,743 ^a
df	1
Asymp. Sig.	0,389
a. 0 cells (0,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 99,8.	

Test Statistics	
	Hoeveel jaar bent u werkzaam bij Meijburg & Co?
Chi-Square	8,248 ^a
df	8
Asymp. Sig.	0,410
a. 1 cells (11,1%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4,0.	

BIJLAGE 3

Rotated Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0,852		
Absorptie#2 - Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	0,704		0,387
Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	0,561	0,551	0,349
Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	0,544	0,456	0,490
Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.		0,866	
Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	0,567	0,569	
Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.			0,848
Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0,324	0,388	0,669
Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.		0,585	0,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Correlation Matrix

		Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.	Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.	Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	Absorptie#2 - Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.
Correlation	Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.	1,000	0,584	0,655	0,684	0,671	0,543	0,590	0,577	0,606
	Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0,584	1,000	0,546	0,540	0,496	0,497	0,465	0,555	0,450
	Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0,655	0,546	1,000	0,699	0,614	0,529	0,563	0,531	0,477
	Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	0,684	0,540	0,699	1,000	0,748	0,659	0,576	0,624	0,575
	Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	0,671	0,496	0,614	0,748	1,000	0,629	0,597	0,638	0,610
	Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0,543	0,497	0,529	0,659	0,629	1,000	0,597	0,610	0,474
	Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	0,590	0,465	0,563	0,576	0,597	0,597	1,000	0,577	0,582
	Absorptie#2 - Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.	0,577	0,555	0,531	0,624	0,638	0,610	0,577	1,000	0,514
	Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.	0,606	0,450	0,477	0,575	0,610	0,474	0,582	0,514	1,000

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1483,471
	df	36
	Sig.	0,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,658	62,865	62,865	5,658	62,865	62,865	2,459	27,326	27,326
2	0,617	6,855	69,720	0,617	6,855	69,720	2,203	24,476	51,801
3	0,570	6,333	76,052	0,570	6,333	76,052	2,183	24,251	76,052
4	0,528	5,868	81,920						
5	0,442	4,916	86,836						
6	0,374	4,152	90,989						
7	0,310	3,445	94,434						
8	0,278	3,086	97,520						
9	0,223	2,480	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

BIJLAGE 4

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0,854	0,218	0,180
Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	0,696	0,433	0,335
Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	0,656	0,309	0,474
Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0,204	0,879	0,196
Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0,545	0,604	0,224
Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.	0,394	0,578	0,513
Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.	0,221	0,236	0,895
Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	0,565	0,195	0,571

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Correlation Matrix									
		Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.	Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.	Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.
Correlation	Vitaliteit#1 - Op mijn werk bruis ik van energie.	1,000	0,584	0,655	0,684	0,671	0,543	0,590	0,606
	Vitaliteit#2 - Als ik werk voel ik me fit en sterk.	0,584	1,000	0,546	0,540	0,496	0,497	0,465	0,450
	Vitaliteit#3 - Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	0,655	0,546	1,000	0,699	0,614	0,529	0,563	0,477
	Toewijding#1 - Ik ben enthousiast over mijn baan.	0,684	0,540	0,699	1,000	0,748	0,659	0,576	0,575
	Toewijding#2 - Mijn werk inspireert mij.	0,671	0,496	0,614	0,748	1,000	0,629	0,597	0,610
	Toewijding#3 - Ik ben trots op het werk dat ik doe.	0,543	0,497	0,529	0,659	0,629	1,000	0,597	0,474
	Absorptie#1 - Ik ga helemaal op in mijn werk.	0,590	0,465	0,563	0,576	0,597	0,597	1,000	0,582
	Absorptie#3 - Mijn werk brengt mij in vervoering.	0,606	0,450	0,477	0,575	0,610	0,474	0,582	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,923
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1278,906
	df	28
	Sig.	0,000

Total Variance Explained										
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings			
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	
1	5,082	63,527	63,527	5,082	63,527	63,527	2,507	31,334	31,334	
2	0,616	7,705	71,232	0,616	7,705	71,232	1,895	23,693	55,027	
3	0,551	6,887	78,119	0,551	6,887	78,119	1,847	23,092	78,119	
4	0,499	6,243	84,362							
5	0,431	5,382	89,743							
6	0,311	3,887	93,631							
7	0,286	3,579	97,209							
8	0,223	2,791	100,000							

Extraction Method: Principal Component Analysis.

BIJLAGE 5

Reliability Statistics Vitaliteit		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,815	0,815	3

Reliability Statistics Toewijding		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,862	0,864	3

Reliability Statistics Absorptie		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,726	0,735	2

BIJLAGE 6

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	0,755			0,310
Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	0,745			
Hand#2 - Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	0,647			
Ves#2 - Bijzonder bekwaam en vakkundig worden in mijn werk	0,627	0,375		
Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	0,606	0,458		
Ves#1 - Een baan hebben waar ik kan blijven		0,821		
Hand#1 - Respect van collega's behouden	0,432	0,684		
Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren		0,469		
Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen			0,880	
Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben			0,857	
Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied				0,851
Ves#3 - Plannen hoe verder te komen in de baan waarin ik me gevestigd heb	0,335			0,739

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 7 iterations.

Correlation Matrix												
	Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	Ves#1 - Een baan hebben waar ik kan blijven	Ves#2 - Bijzonder bekwaam en vakkundig worden in mijn werk	Plannen hoe verder te komen in de baan waarin ik me gevestigd heb	Hand#1 - Respect van collega's behouden	Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen	Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben
Correlation	1,000	0,678	0,273	0,261	0,547	0,385	0,416	0,282	0,387	0,235	0,013	0,159
	0,678	1,000	0,345	0,197	0,492	0,395	0,327	0,354	0,378	0,264	0,006	0,036
	0,273	0,345	1,000	0,205	0,370	0,482	0,159	0,202	0,178	0,156	-0,031	-0,085
	0,261	0,197	0,205	1,000	0,282	0,165	0,385	0,131	0,295	0,278	0,185	0,188
	0,547	0,492	0,370	0,282	1,000	0,424	0,482	0,356	0,450	0,280	-0,059	0,004
	0,385	0,395	0,482	0,165	0,424	1,000	0,259	0,285	0,257	0,324	-0,037	-0,075
	0,416	0,327	0,159	0,385	0,482	0,259	1,000	0,288	0,449	0,345	0,116	0,143
	0,282	0,354	0,202	0,131	0,356	0,285	0,288	1,000	0,406	0,300	0,100	0,183
	0,387	0,378	0,178	0,295	0,450	0,257	0,449	0,406	1,000	0,365	0,064	0,185
	0,235	0,264	0,156	0,278	0,280	0,324	0,345	0,300	0,365	1,000	0,174	0,216
	0,013	0,006	-0,031	0,185	-0,059	-0,037	0,116	0,100	0,064	0,174	1,000	0,605
	0,159	0,036	-0,085	0,188	0,004	-0,075	0,143	0,183	0,185	0,216	0,605	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	965,563
	df	66
	Sig.	0,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,070	33,916	33,916	4,070	33,916	33,916	3,888	32,397	32,397
2	1,816	15,135	49,051	1,816	15,135	49,051	1,998	16,654	49,051
3	0,984	8,198	57,249						
4	0,935	7,789	65,039						
5	0,884	7,368	72,407						
6	0,680	5,664	78,071						
7	0,574	4,786	82,858						
8	0,525	4,372	87,230						
9	0,457	3,809	91,039						
10	0,433	3,607	94,646						
11	0,387	3,221	97,867						
12	0,256	2,133	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

BIJLAGE 7

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	0,770	0,191	0,018
Hand#1 - Respect van collega's behouden	0,700	0,196	0,046
Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	0,693	0,028	0,158
Hand#2 - Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	0,597	0,234	0,094
Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	0,327	0,796	0,000
Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	0,351	0,746	0,080
Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	0,009	0,712	-0,074
Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen	0,041	-0,014	0,899
Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben	0,186	-0,012	0,874

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Correlation Matrix										
		Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	Hand#1 - Respect van collega's behouden	Hand#2 - Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen	Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben
Correlation	Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	1,000	0,678	0,273	0,416	0,282	0,387	0,235	0,013	0,159
	Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	0,678	1,000	0,345	0,327	0,354	0,378	0,264	0,006	0,036
	Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	0,273	0,345	1,000	0,159	0,202	0,178	0,156	-0,031	-0,085
	Hand#1 - Respect van collega's behouden	0,416	0,327	0,159	1,000	0,288	0,449	0,345	0,116	0,143
	Hand#2 - Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	0,282	0,354	0,202	0,288	1,000	0,406	0,300	0,100	0,183
	Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	0,387	0,378	0,178	0,449	0,406	1,000	0,365	0,064	0,185
	Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	0,235	0,264	0,156	0,345	0,300	0,365	1,000	0,174	0,216
	Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen	0,013	0,006	-0,031	0,116	0,100	0,064	0,174	1,000	0,605
	Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben	0,159	0,036	-0,085	0,143	0,183	0,185	0,216	0,605	1,000

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,718
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	609,672
	df	36
	Sig.	0,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,081	34,237	34,237	3,081	34,237	34,237	2,187	24,298	24,298
2	1,641	18,233	52,470	1,641	18,233	52,470	1,829	20,319	44,617
3	0,914	10,160	62,630	0,914	10,160	62,630	1,621	18,012	62,630
4	0,823	9,148	71,778						
5	0,725	8,053	79,831						
6	0,627	6,970	86,801						
7	0,524	5,820	92,621						
8	0,398	4,424	97,045						
9	0,266	2,955	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

BIJLAGE 8

Reliability Statistics Exploratiefase		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,661	0,695	3

Item-Total Statistics Exploratiefase					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Exp#1 - Werk vinden dat het beste bij mij past	7,57	2,450	0,540	0,461	0,497
Exp#2- Werk vinden waar mijn interesses liggen	7,62	2,281	0,603	0,487	0,412
Exp#3 - Een loopbaan beginnen in mijn vakgebied	8,37	2,136	0,338	0,122	0,808

Reliability Statistics Handhavingsfase		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,681	0,691	4

Item-Total Statistics Handhavingsfase					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Hand#1 - Respect van collega's behouden	11,21	3,751	0,470	0,246	0,619
Hand#2 - Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren	12,01	3,023	0,434	0,199	0,650
Hand#3 - Problemen herkennen waaraan ik kan werken	11,65	3,207	0,549	0,312	0,560
Los#1 - Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren	11,60	3,560	0,434	0,194	0,634

Reliability Statistics Losmakingsfase

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,747	0,754	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Los#2 - Plannen maken voor mijn pensioen	3,08	1,907	0,605	0,366	
Los#3 - Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben	2,71	1,358	0,605	0,366	

BIJLAGE 9

Descriptives									
Employee_engagement_mean						95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Exploratie	140	4,7973	1,01345	0,08565		4,6280	4,9667	2,63	7,00
Handhaving	40	4,8969	0,98786	0,15619		4,5809	5,2128	2,25	6,25
Losmaking	18	4,9167	1,33807	0,31539		4,2513	5,5821	1,38	6,88
Total	198	4,8283	1,03670	0,07367		4,6830	4,9736	1,38	7,00

Test of Homogeneity of Variances						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Employee_engagement_mean	Based on Mean	0,460	2	195	0,632	
	Based on Median	0,456	2	195	0,634	
	Based on Median and with adjusted df	0,456	2	173,104	0,634	
	Based on trimmed mean	0,411	2	195	0,663	

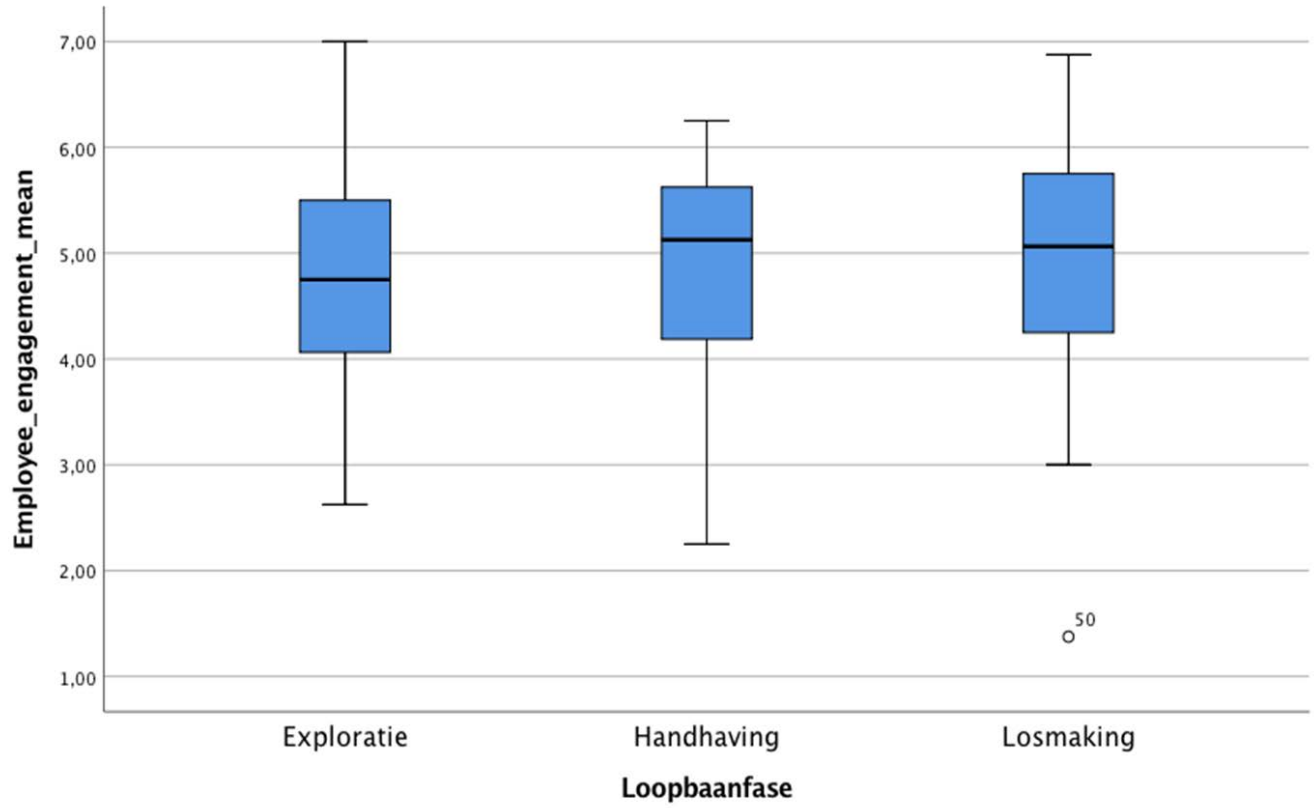
ANOVA					
Employee_engagement_mean					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,463	2	0,232	0,214	0,808
Within Groups	211,261	195	1,083		
Total	211,724	197			

Post Hoc Tests:

Multiple Comparisons							
Dependent Variable:	Employee_engagement_mean						
			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) Loopbaanfase						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Exploratie	Handhaving	-0,09955	0,18661	0,855	-0,5403	0,3412
		Losmaking	-0,11935	0,26063	0,891	-0,7349	0,4962
	Handhaving	Exploratie	0,09955	0,18661	0,855	-0,3412	0,5403
		Losmaking	-0,01979	0,29542	0,998	-0,7175	0,6779
	Losmaking	Exploratie	0,11935	0,26063	0,891	-0,4962	0,7349
		Handhaving	0,01979	0,29542	0,998	-0,6779	0,7175
Games-Howell	Exploratie	Handhaving	-0,09955	0,17814	0,842	-0,5269	0,3278
		Losmaking	-0,11935	0,32681	0,929	-0,9475	0,7088
	Handhaving	Exploratie	0,09955	0,17814	0,842	-0,3278	0,5269
		Losmaking	-0,01979	0,35195	0,998	-0,8950	0,8554
	Losmaking	Exploratie	0,11935	0,32681	0,929	-0,7088	0,9475
		Handhaving	0,01979	0,35195	0,998	-0,8554	0,8950

BIJLAGE 10

Outlier in one-way ANOVA



BIJLAGE 11

Descriptives								
Employee_engagement_mean								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Exploratie	140	4,7973	1,01345	0,08565	4,6280	4,9667	2,63	7,00
Handhaving	40	4,8969	0,98786	0,15619	4,5809	5,2128	2,25	6,25
Losmaking	17	5,1250	1,03550	0,25115	4,5926	5,6574	3,00	6,88
Total	197	4,8458	1,00949	0,07192	4,7040	4,9877	2,25	7,00

Test of Homogeneity of Variances						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Employee_engagement_mean	Based on Mean	0,033	2	194	0,968	
	Based on Median	0,074	2	194	0,928	
	Based on Median and with adjusted df	0,074	2	193,109	0,928	
	Based on trimmed mean	0,036	2	194	0,965	

ANOVA					
Employee_engagement_mean					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,759	2	0,879	0,862	0,424
Within Groups	197,980	194	1,021		
Total	199,738	196			

Post Hoc Tests:

Multiple Comparisons							
Dependent Variable:	Employee_engagement_mean					95% Confidence Interval	
(I) Loopbaanfase			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Exploratie	Handhaving	-0,09955	0,18111	0,847	-0,5273	0,3282
		Losmaking	-0,32768	0,25946	0,418	-0,9405	0,2851
	Handhaving	Exploratie	0,09955	0,18111	0,847	-0,3282	0,5273
		Losmaking	-0,22813	0,29248	0,716	-0,9189	0,4627
	Losmaking	Exploratie	0,32768	0,25946	0,418	-0,2851	0,9405
		Handhaving	0,22813	0,29248	0,716	-0,4627	0,9189
Games-Howell	Exploratie	Handhaving	-0,09955	0,17814	0,842	-0,5269	0,3278
		Losmaking	-0,32768	0,26535	0,447	-0,9993	0,3439
	Handhaving	Exploratie	0,09955	0,17814	0,842	-0,3278	0,5269
		Losmaking	-0,22813	0,29576	0,723	-0,9585	0,5023
	Losmaking	Exploratie	0,32768	0,26535	0,447	-0,3439	0,9993
		Handhaving	0,22813	0,29576	0,723	-0,5023	0,9585

BIJLAGE 12

Descriptives									
Vitaliteit						95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
Exploratief	140	4,8071	1,04194	0,08806	4,6330	4,9813	2,67	7,00	
Handhaving	40	4,8833	0,92002	0,14547	4,5891	5,1776	3,00	6,33	
Losmaking	18	4,9630	1,58378	0,37330	4,1754	5,7506	1,00	7,00	
Total	198	4,8367	1,07357	0,07630	4,6862	4,9872	1,00	7,00	

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vitaliteit	Based on Mean	2,661	2	195	0,072
	Based on Median	2,392	2	195	0,094
	Based on Median and with adjusted df	2,392	2	157,904	0,095
	Based on trimmed mean	2,440	2	195	0,090

ANOVA					
Vitaliteit					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,496	2	0,248	0,214	0,808
Within Groups	226,557	195	1,162		
Total	227,053	197			

BIJLAGE 13

Report		
Vitaliteit		
Loopbaanfase	N	Median
Exploratie	140	4,6667
Handhaving	40	5,0000
Losmaking	18	5,1667
Total	198	4,8333

Ranks			
Loopbaanfase		N	Mean Rank
Vitaliteit	Exploratie	140	96,74
	Handhaving	40	102,96
	Losmaking	18	113,31
	Total	198	

Test Statistics ^{a,b}	
	Vitaliteit
Kruskal-Wallis H	1,533
df	2
Asymp. Sig.	0,465
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Loopbaanfase	

BIJLAGE 14

Report		
Toewijding		
Loopbaanfase	N	Median
Exploratie	140	5,3333
Handhaving	40	5,3333
Losmaking	18	5,6667
Total	198	5,3333

Ranks			
Loopbaanfase		N	Mean Rank
Toewijding	Exploratie	140	97,67
	Handhaving	40	101,46
	Losmaking	18	109,39
	Total	198	

Test Statistics ^{a,b}	
	Toewijding
Kruskal-Wallis H	0,733
df	2
Asymp. Sig.	0,693
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Loopbaanfase	

BIJLAGE 15

	<i>Employee engagement (pre)</i>				<i>Employee engagement (post)</i>			
	<i>Mean</i>	<i>Absorptie</i>	<i>Vitaliteit</i>	<i>Toewijding</i>	<i>Mean</i>	<i>Absorptie</i>	<i>Vitaliteit</i>	<i>Toewijding</i>
Exploratiefase	4.75	4.38	4.81	5.07	4.91	4.54	5.02	5.16
Handhavingsfase	4.87	4.68	4.88	5.06	4.91	4.71	4.98	5.05
Losmakingsfase	4.86	4.39	4.96	5.22	4.91	4.44	5.11	5.19
Totaal (n=198)	4.79	4.44	4.84	5.08	4.91	4.57	5.02	5.14

Employee engagement scores naar loopbaanfasen

	<i>Employee engagement (pre)</i>	<i>Employee engagement (post)</i>
	<i>mean</i>	<i>mean</i>
Fiscale professional (n=171)	4.82	4.94
Staff professional (n=93)	4.83	4.91
Man (n=145)	4.78	4.87
Vrouw (n=119)	4.90	5.03

Employee engagement scores (mean) naar functie en geslacht

Aantal jaren werkzaam bij Meijburg & Co			
		Employee engagement (pre)	Employee engagement (post)
	<i>N</i> (=265)	<i>mean</i>	<i>mean</i>
<i>0 – 2 jaar</i>	55	4.97	5.02
<i>3 – 6 jaar</i>	51	4.82	4.91
<i>7 – 10 jaar</i>	51	4.75	4.97
<i>11 – 14 jaar</i>	36	4.81	4.85
<i>15 – 18 jaar</i>	27	4.94	5.09
<i>19 – 22 jaar</i>	18	4.72	4.76
<i>23 – 26 jaar</i>	7	4.99	5.04
<i>27 – 30 jaar</i>	15	4.73	4.86
<i>31 > jaar</i>	5	4.40	4.34

Employee engagement scores (mean) naar dienstjaren

Kalenderleeftijd			
		Employee engagement (pre)	Employee engagement (post)
	<i>N</i> (=264)	<i>mean</i>	<i>mean</i>
<i>< 25 jaar</i>	10	5.44	5.13
<i>25 – 29 jaar</i>	57	4.84	5.01
<i>30 – 34 jaar</i>	40	4.78	4.86
<i>35 – 39 jaar</i>	40	4.73	4.80
<i>40 – 44 jaar</i>	28	4.76	4.90
<i>45 – 49 jaar</i>	22	4.46	4.67
<i>50 – 54 jaar</i>	22	4.93	4.97
<i>55 – 59 jaar</i>	28	4.90	5.038
<i>60 > jaar</i>	17	5.30	5.40

Employee engagement scores (mean) naar kalenderleeftijd