

ARBEIDS- VOORWAARDEN IN GOEDE AARDE

Het monitoren van tweedeling en scheefgroei
in arbeidsvoorwaarden in Nederland

TNO innovation
for life

Anneke Goudswaard
Luc Dorenbosch
Hanneke Kooij - De Bode
Rien Huiskamp
Marloes van der Klauw





TNO-rapport

Arbeidsvoorwaarden in goede aarde

Het monitoren van tweedeling en scheefgroei
in arbeidsvoorwaarden in Nederland

ARBEIDSVORWAARDEN IN GOEDE AARDE

Het monitoren van tweedeling en scheefgroei in arbeidsvoorwaarden in Nederland

TNO

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

tno.nl/arbeid

ISBN 978-90-5986-376-7

© TNO, januari 2011

Auteurs

Anneke Goudswaard
Luc Dorenbosch
Hanneke Kooij - De Bode
Rien Huiskamp
Marloes van der Klauw

Drukwerk Quantas | Artoos Communicatiegroep, Rijswijk

Lay-out Coek Design, Zaandam

Deze brochure is tot stand gekomen in het kader van de SZW Subsidieverlening Monitoring van Arbeid 2009 en het Programma Aanvullende Rijksbijdrage SZW 2010-2014 Arbeidsparticipatie en Vergrijzing. Vanuit het Ministerie van SZW is de begeleiding gedaan door Peter Slegers en Camiel Jansen van de directie Arbeidsverhoudingen.

Inhoud

1	Inleiding	7
1.1	Het vervullen van arbeidsvoorwaarden	7
1.2	Onderzoeksvragen	9
1.3	Data en methode	10
1.4	Leeswijzer	12
2	Het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden in Nederland: een overzicht	15
2.1	Aan welke arbeidsvoorwaarden hecht men de meeste waarde?	15
2.2	Over welke arbeidsvoorwaarden is men het meest tevreden?	16
2.3	Verschillen tussen werknemers: de ene werknemer is de andere niet?	18
2.4	De vervulling van arbeidsvoorwaarden: haves en have-nots	19
2.5	Conclusie	21
3	De verdieping: wie zijn de high-haves en have-nots en waar werken ze?	23
3.1	High-haves en have-nots: wie zijn ze en waar werken ze?	23
3.2	High-haves en have-nots naar sector en omvang bedrijf	25
3.3	Conclusie: geen structurele benadeling van werknemersgroepen	29
4	Matches en mismatches in arbeidsvoorwaarden	33
4.1	Drie typen arbeidsvoorwaarden: waardering, groei en flexibiliteit van tijd en plaats	33
4.2	(Mis)matches in arbeidsvoorwaarden	34
4.3	Conclusie	35
5	De verdieping: determinanten voor het belang van en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden	37
5.1	Determinanten geanalyseerd	37
5.2	De sterkste determinanten van het belang	38
	5.2.1 <i>Verschillen in belang in beeld</i>	39
5.3	De sterkste determinanten van de tevredenheid	42
5.4	Conclusie	43

6	De verdieping: effecten van scheefgroei in arbeidsvoorwaarden op inzetbaarheid	45
6.1	Inzetbaarheid in dit onderzoek	45
6.2	Welke (mis)match hangt samen met welke inzetbaarheiduitkomst?	46
6.3	Boven optimale matches en inzetbaarheid	48
6.4	Conclusie	50
7	Discussie: arbeidsvoorwaarden in goede aarde?	51
7.1	Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk en waar zijn ze tevreden over?	51
7.2	Een tweedeling tussen high-haves en have-nots?	53
7.3	Factoren die samenhangen met het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden	54
7.4	Wat is de relatie tussen scheefgroei en de inzetbaarheid?	55
7.5	Tot slot	55
8	Referenties	59
9	Bijlagen: Tabellen	61
9.1	Verdeling van de aantal respondenten in de NEA 2008	61
9.2	Bijlage bij tabel 2-1	62
9.3	Bijlage bij tabel 3-1	63
9.4	Bijlagen bij Tabel 3-2	64
9.5	Bijlage bij Tabel 5-1	73
9.6	Bijlage bij Tabel 6-1	75
9.7	Bijlagen bij paragraaf 6-3: Boven optimale matches	76
9.8	Bijlage bij Tabel T-2: Organisatiekenmerken en de ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarde	77
9.9	Bijlage bij Tabel T-3: Ruimte voor maatwerk en de relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim	78

1. Inleiding

AND THE WINNER IS...?

Beste Werkgever-verkiezingen, zoals die van Intermediair, Effectory of Great Place to Work, winnen aan populariteit en aan omvang. De winnaars vertolken de rol van voorbeeldorganisaties als het gaat om de receptuur van goed werkgeverschap waar de werknemer wel bij vaart en werkt. Doorslaggevende factoren bij de recente winnaars blijken vooral het bieden van scholingmogelijkheden, een goed salaris, flexibiliteit en een goede werksfeer. Dit wordt beloond met werknemerstevredenheid, vertrouwen, betrokkenheid bij de organisatie en het willen blijven bij de organisatie.

Kritiek op de Beste Werkgever-verkiezingen is er ook. In het verleden wisselden grote financiële instellingen elkaar af op de topositie, voornamelijk omdat ze simpelweg meer konden uitgeven aan HRM en arbeidsvoorwaarden dan kleinere organisaties. Maar zijn de rijkste werkgevers wel altijd de beste werkgevers? Ook is niet altijd duidelijk of de flexibele schil met tijdelijke en uitzendmedewerkers worden meegenomen in de onderzoeken; kortom zijn de winnaars de beste werkgevers voor iedereen of alleen voor de vaste medewerkers? Daarnaast stelt steeds meer onderzoek dat de wensen ten aanzien van het werk en werkgever veranderen gedurende de loopbaan. Met de toegenomen diversiteit op de arbeidsmarkt is te verwachten dat goede arbeidsvoorwaarden voor verschillende werknemers iets anders betekent. Er zou daarom geen universeel recept voor de beste werkgever bestaan. Goed werkgeverschap is het bieden van maatwerk en getuigt van rekening houden met de verschillende wensen en behoeftes van werknemers in de organisatie.

In dit boek staat een grootschalig TNO-onderzoek naar de vervulling arbeidsvoorwaarden zoals scholing, salaris, zekerheid en flexibiliteit centraal. Welke wensen hebben werknemers en worden ze vervuld (en voor wie niet)? Wat zijn daarvan de consequenties voor bijvoorbeeld hun motivatie en inzetbaarheid? Voor HR managers biedt het een houvast of in hun organisatie een tweedeling ontstaat tussen haves en have-nots en een scheefgroei (mismatches) op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Vallen uw arbeidsvoorwaarden in goede aarde?

1.1 Het vervullen van arbeidsvoorwaarden

Het centrale onderzoeksthema van dit boek is het vervullen van arbeidsvoorwaarden.

Er is een aantal redenen waarom arbeidsvoorwaarden niet bij voorbaat vervuld kunnen worden. Denk aan bedrijfseconomische omstandigheden in een organisatie of de loonruimte die sociale partners afspreken. Ook 'goede' doelen, zoals opleiding, kunnen kosten met zich meebrengen. Het is daarnaast de verwachting dat het beslag van de premies voor het pensioen de komende jaren op de ruimte voor verbetering van

arbeidsvoorwaarden toeneemt. Een ander motief voor het niet vervullen van arbeidsvoorwaarden ligt in het HR-beleid. Daarin is het uitgangspunt vaak gelijke monniken gelijke kappen.

Er is ook een aantal redenen waarom het belangrijk is arbeidsvoorwaarden te vervullen. Naarmate werkgevers beter weten in te spelen op de arbeidsvoorwaarden die werknemers belangrijk vinden, kan dat meer tevreden en gemotiveerde werknemers opleveren. Het voorkomt een ongewenste uitstroom van werknemers uit het eigen bedrijf. Tevredenheid met arbeidsvoorwaarden is daarnaast voor de inzetbaarheid van werknemers van betekenis.

Verondersteld wordt dat het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden tussen werknemers verschillen op basis van kenmerken zoals leeftijd, opleidingsniveau, thuissituatie, geslacht, type dienstverband etc. Deze werknemerkenmerken zijn voor een deel statisch en voor een deel dynamisch – ze veranderen gedurende de loopbaan wat mogelijk andere behoeftes met zich meebrengt. Werknemers gaan tijdens hun werkzame leven hun werk anders beoordelen en daardoor ook anders over hun arbeidsvoorwaarden denken (Nauta, De Lange & Gortz, 2010). Bijvoorbeeld als de thuissituatie (jonge kinderen) het combineren van het werk en zorg moeilijk maakt of verminderde inzetbaarheid leidt tot vervroegde uitstroom naar pensioen.

Het inspelen op de arbeidsvoorwaardelijke wensen van werknemers is niet eenvoudig, al bieden raam-cao's steeds meer ruimte aan werkgevers om meer maatwerk te bieden. In eerder TNO onderzoek naar arbeidsvoorwaarden (ten Have et al., 2007; Oeij et al., 2005 en 2006; Nauta et al., 2007) komt naar voren dat werknemers weliswaar belang hechten aan maatwerk in de arbeidsrelatie, maar dat hiervoor geen oneindige keuzemogelijkheden nodig zijn. Voor organisaties, sociale partners en beleidsmakers is het de kunst om in het juiste maatwerk te voorzien en tegelijkertijd heldere kaders te blijven scheppen. Daarvoor is het noodzakelijk om te weten of er een structurele tweedeling is tussen werknemers die (on)tevreden zijn (haves en have-nots) met hun arbeidsvoorwaarden en of er een structurele scheefgroei is in de aansluiting tussen geboden en gewenste arbeidsvoorwaarden (matches en mismatches).

De praktijk

Steeds meer ondernemingen trekken zich bij het werven en selectie minder aan van interne beloningsafspraken, bijvoorbeeld neergelegd in de cao of het personeelshandboek. Dit blijkt uit onderzoek van adviesbureau Hay Group. Marktwaaarde en bonussen spelen een grotere rol. Volgens de onderzoekers kan het scheve gezichten opleveren als nieuwe werknemers voor hetzelfde werk meer verdienen. Zo wordt de cohesie in het bedrijf ondergraven. De interne verhoudingen komen onder druk te staan en in het verlengde daarvan de betrokkenheid van het personeel.

Bron: Fd.weekend (2010)

1.2 Onderzoeksvragen

Hoe divers is de Nederlandse werknemer in het belang dat deze hecht aan verschillende arbeidsvoorwaarden? Wil iedereen flexibiliteit, waardering, zekerheid, betekenisvol en interessant werk? Zijn er verschillende patronen in de behoeftes van werknemers waar te nemen? Dit zijn voor beleidsmakers, CAO-onderhandelaars, maar ook voor (HR)managers belangrijke vragen. De recente aandacht voor *het nieuwe werken* veronderstelt dat traditionele werkvormen en arbeidsvoorwaarden niet meer voldoen aan de behoefte van de moderne werknemer. Werknemers zouden zelf willen bepalen hoe, wanneer en waar ze werken. Meer flexibiliteit dus, ondersteund door de laatste ontwikkelingen op IT gebied om het mogelijk te maken. Ook de sterke toename van aanbieders van loopbaancoaching, laat zien dat coaching niet meer alleen is voorbehouden aan (top)sporters en (top)managers. Iedereen zou het meeste en beste uit zichzelf en zijn of haar loopbaan willen halen. Maar zijn groei en ontwikkeling voor iedereen belangrijk? De Amerikaanse socioloog Inglehart stelde in 1997 dat werknemers in de huidige post-moderne samenleving steeds meer een *expressieve* oriëntatie op arbeidsvoorwaarden (denk aan autonomie, groei en ontwikkeling) gaan omarmen en steeds minder een *instrumentele* oriëntatie (denk aan werkzekerheid en salaris). Resultaten van de European Values Study uit 2000 (Halman, Lujckx & Van Zundert, 2005) lieten zien dat werknemers in landen in Noord-West Europa inderdaad meer de voorkeur hebben voor expressieve arbeidsvoorwaarden dan werknemers uit Zuid-Europa en de voormalige Oostbloklanden. Desondanks lijken de behoeftes aan flexibiliteit, groei en ontwikkeling de behoefte aan werkzekerheid en salaris niet te vervangen – de behoefte aan instrumentele arbeidsvoorwaarden blijft evengoed hoog. Meer *en-en* dan *of-of* dus. Met het - naast een “gegarandeerd salaris” - breder geworden spectrum van zaken die werknemers in het werk wensen en met hun werk willen, lijkt het bieden van arbeidsvoorwaarden die bij iedereen in goede aarde vallen een steeds complexere opgave. Om een beter beeld te verkrijgen in de mate waarin werknemer zeer diverse of juist overkomstige wensen hebben op het gebied van arbeidsvoorwaarden luidt de eerste onderzoeksvraag in dit boek:

VRAAG 1

Aan welke arbeidsvoorwaarden hechten welke werknemers het meeste belang en wie zien hun arbeidsvoorwaarden het best vervuld worden (en wie het minst): kortom wie zijn de *haves* and *have-nots* van bepaalde arbeidsvoorwaarden? Is er sprake van een tweedeling?

Gevolgen van (mis)matches tussen het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden

Het tweede onderzoeksthema betreft de consequenties van een (mis)match tussen het belang en de tevredenheid bij het vervullen van arbeidsvoorwaarden. Voor arbeids- en organisatiepsychologen is deze match één van de peilers van de motivatielitera-

tuur (“needs fulfilment”). Naarmate meer behoeftes van werknemers worden vervuld zal dat een positief effect hebben op verschillende uitkomsten zoals de mentale werknemergezondheid, positieve attitudes ten aanzien van de werkgever, een lagere intentie om de organisatie te verlaten en betere arbeidsprestaties. Het omgekeerde geldt ook: als men ontevreden is zijn de effecten negatief. Recent wordt erkend dat ook de ernst van de ontevredenheid moet worden meegewogen (Ng & Feldman, 2009). Dit houdt in dat werknemers negatiever reageren op ontevredenheid met bepaalde arbeidsvoorwaarden naarmate men meer belang hecht aan deze arbeidsvoorwaarden. Evers, Ybema en Smulders (2006) toonden al het belang van een dergelijke match voor de tevredenheid met de inhoud van het werk. Hun onderzoek toont bijvoorbeeld dat de relatie tussen variatie in het werk en arbeidstevredenheid sterker is naarmate werknemers meer belang hechten aan interessant werk. Er is echter weinig bekend over de mogelijke effecten van mismatches ten aanzien van verschillende arbeidsvoorwaardelijke aspecten zoals ontwikkeling, waardering of flexibiliteit. Leidt een gebrek aan waardering bijvoorbeeld eerder tot het verlaten van de organisatie dan wanneer werknemers hun wensen op het terrein van flexibiliteit niet zien vervuld? Leidt een mismatch op het gebied van (werk-privé) flexibiliteit mogelijk eerder tot vermoeidheidsklachten, dan een mismatch op het gebied van ontwikkelmogelijkheden? De tweede onderzoeksvraag luidt zodoende:

VRAAG 2

Welke (mis)matches zijn er bij de vervulling van arbeidsvoorwaarden. Is er sprake van scheefgroei en wat is het effect op werknemerinzetbaarheid?

1.3 Data en methode

Voor de beantwoording van de centrale onderzoeksvragen in dit boek is gebruik gemaakt van gegevens van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) uit 2008. De NEA is het grootste periodieke onderzoek naar arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden onder werknemers in Nederland. Het doel van de NEA is om de kwaliteit van de arbeid in Nederland te bestuderen. Hiervoor wordt jaarlijks een grote en representatieve steekproef van werknemers benaderd voor het invullen van een vragenlijst. In 2008 deden ruim 22.000 werknemers mee. Naast gegevens over arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden worden onder andere ook gegevens over gezondheid en doorwerken tot het 65^e levensjaar verzameld. TNO voert de NEA uit in samenwerking met het CBS en mede gefinancierd door het ministerie van SZW. In dit onderzoek zijn de gegevens van de NEA uit 2008 gebruikt. De gepresenteerde gegevens zijn gewogen naar geslacht, leeftijdsklasse, bedrijfstak, herkomst, regio, stedelijkheid en opleidingsniveau (van den Bossche et al., 2006; Koppes et al., 2009) (zie bijlage 9-1 voor een verdeling van respondenten over deze kenmerken).

NEA

In de NEA 2008 zijn specifieke vragen opgenomen over het belang van en de tevredenheid met een reeks van arbeidvoorwaarden en werkkenmerken. Anders dan in eerder NEA onderzoek uit 2005, 2006 of 2007 is in de NEA 2008 op een driepuntsschaal gevraagd hoe belangrijk verschillende aspecten van het werk zijn (1= *onbelangrijk*; 2 = *belangrijk*; 3 = *heel belangrijk*) en hoe tevreden men is met deze aspecten (1 = *ontevreden*; 2 = *tevreden*; 3 = *heel tevreden*). De arbeidvoorwaarden waarvan het belang en tevredenheid zijn gevraagd zijn evenals de gebruikte antwoordcategorieën in de NEA 2008 identiek. Ook zijn ze door alle respondenten ingevuld (men heeft geen keuze hoeven te maken; prioriteit te geven), wat maakt dat voor alle arbeidvoorwaarden uitspraken te doen zijn. Onderstaande tabel toont een overzicht van de 8 arbeidvoorwaarden die in dit boek centraal staan, zoals ze gevraagd zijn in de NEA:

HOE BELANGRIJK VINDT U DE VOLGENDE ASPECTEN VAN EEN BAAN?	
<input type="checkbox"/> Interessant werk <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om te leren <input type="checkbox"/> Goede leidinggevendens <input type="checkbox"/> Goed salaris <input type="checkbox"/> Goede werkzekerheid <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om in deeltijd te werken <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om zelf uw werktijden te bepalen <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om thuis te werken	1 = niet belangrijk 2 = belangrijk 3 = heel belangrijk
HOE TEVREDEN BENT U OVER DEZE ASPECTEN IN UW HUIDIGE BAAN?	
<input type="checkbox"/> Interessant werk <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om te leren <input type="checkbox"/> Goede leidinggevendens <input type="checkbox"/> Goed salaris <input type="checkbox"/> Goede werkzekerheid <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om in deeltijd te werken <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om zelf uw werktijden te bepalen <input type="checkbox"/> Mogelijkheid om thuis te werken	1 = niet tevreden 2 = tevreden 3 = heel tevreden

Deze 8 arbeidvoorwaarden worden in de analyse op twee manieren gehanteerd. Allereerst, de meest eenvoudige manier, de volgorde in de opgave van de respondenten zelf: aan welke van de acht arbeidvoorwaarden hechten ze het meeste belang en met welke arbeidvoorwaarden zijn ze het meest tevreden. Ten tweede is er een clustering gemaakt van het belang en de tevredenheid met de 8 arbeidvoorwaarden. Er zijn hierbij 3 typen arbeidvoorwaarden geconstrueerd op het gebied van groei, waardering en flexibiliteit. We gaan hier in hoofdstuk 5 nader op in.

WEA

Naast een periodieke enquête onder werknemers, voert TNO sinds 2008 ook een periodieke enquête onder werkgevers uit: de Werkgevers Enquête Arbeid (WEA). De WEA is een tweejaarlijks representatief vragenlijstonderzoek onder 5000 bedrijven en

instellingen (Oeij et al., 2009 en 2010). Aan deze werkgevers zijn deels vergelijkbare vragen gesteld over de arbeidsvoorwaarden. In een tweetal tekstblokken in dit boek zullen we enkele resultaten presenteren uit de WEA.

1.4 Leeswijzer

Dit boek bestaat uit 2 delen.

In **deel I** staat de vervulling van arbeidsvoorwaarden toegespitst op de tweedeling tussen haves en have-nots centraal. In hoofdstuk 3 geven we eerst een overzicht van de mate waarin werknemers belang hechten aan en tevreden zijn met een achttal arbeidsvoorwaarden. Dan gaan we in op de vraag of er verschillen zijn tussen werknemers en maken we een onderscheid tussen haves en have-nots. In hoofdstuk 4 wordt nader onderzocht of dit onderscheid structureel van aard is. Is er sprake van een tweedeling?

In **deel II** staat de vervulling van arbeidsvoorwaarden toegespitst op scheefgroei (matches en mismatches) centraal. Hoofdstuk 5 geeft een eerste beeld van deze (mis)matches. In hoofdstuk 6 wordt ingegaan op de determinanten van het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden. In hoofdstuk 7 komen de effecten van (mis)matches in arbeidsvoorwaarden op de inzetbaarheid van werknemers aan de orde.

› DEEL I

DE VERVULLING VAN ARBEIDSVOORWAARDEN: HAVES EN HAVE-NOTS

In deel I geven we eerst een algemeen beeld van de mate waarin werknemers belang hechten aan en tevreden zijn met een achttal arbeidsvoorwaarden. We zijn benieuwd of dat belang samenhangt met leeftijd, opleiding, geslacht en het dienstverband. Zijn er verschillen tussen werknemers?

De kernvraag in dit deel is vervolgens: Worden de arbeidsvoorwaarden vervuld? Anders gezegd: wie zijn daadwerkelijk tevreden en wie voelt zich te kort gedaan? Is er sprake van een tweedeling? Voor de beantwoording van die vraag maken we een onderscheid tussen *haves* en *have-nots*. Wie zijn daadwerkelijk tevreden over de zaken waaraan veel belang wordt gehecht en wie voelt zich te kort gedaan?

In de verdieping kijken we naar de vraag voor welke werknemers de arbeidsvoorwaarden worden vervuld en in welke sectoren en type bedrijven ze werken.

2. Het belang van en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden in Nederland: een overzicht

SAMENVATTING

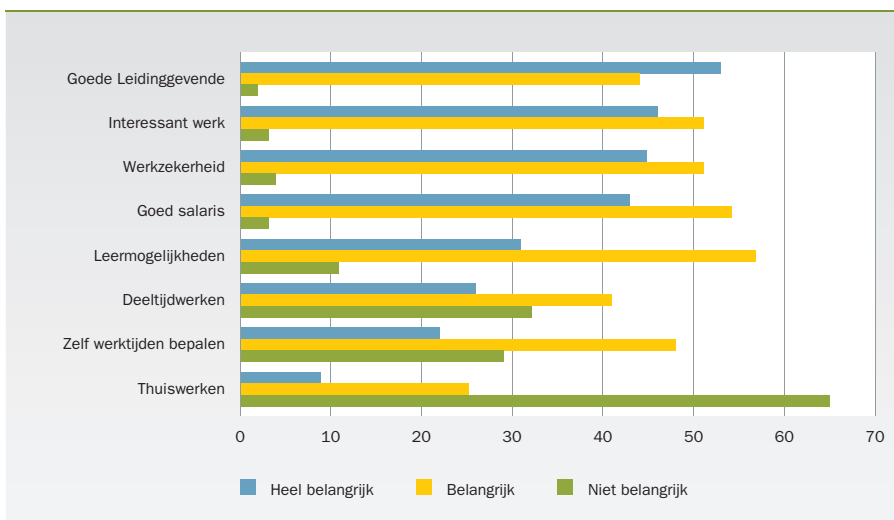
Dit hoofdstuk biedt een overzicht van welk belang werknemers hechten aan de onderzochte arbeidsvoorwaarden en hoe tevreden men is met deze arbeidsvoorwaarden (par 3.1 en 3.2). Daarnaast biedt het een overzicht van de mate waarin deze arbeidsvoorwaarden voor verschillende werknemergroepen wel (haves) of niet (have-nots) worden vervuld (par 3.3 en 3.4). De voornaamste conclusies zijn:

- 60% van de werknemers geeft aan over de gehele linie aan tevreden te zijn;
- Meest ontevreden is men over thuiswerken, salaris en leidinggevenden (20-25%);
- Goede leidinggevende, interessant werk en zekerheid wordt het belangrijkste gevonden;
- Thuiswerken, deeltijdwerken en werktijden zelf bepalen worden het minst belangrijk gevonden;
- De behoefte aan interessant werk wordt het best vervuld (52% high-haves), behoefte aan een goed salaris wordt het slechtst vervuld (33% have-nots).

2.1 Aan welke arbeidsvoorwaarden hecht men de meeste waarde?

Figuur 2-1 geeft een overzicht van de percentages werknemers die de arbeidsvoorwaarden *heel* belangrijk, belangrijk of *niet* belangrijk vinden.

Figuur 2-1: hoe belangrijk vinden werknemers de arbeidsvoorwaarden?

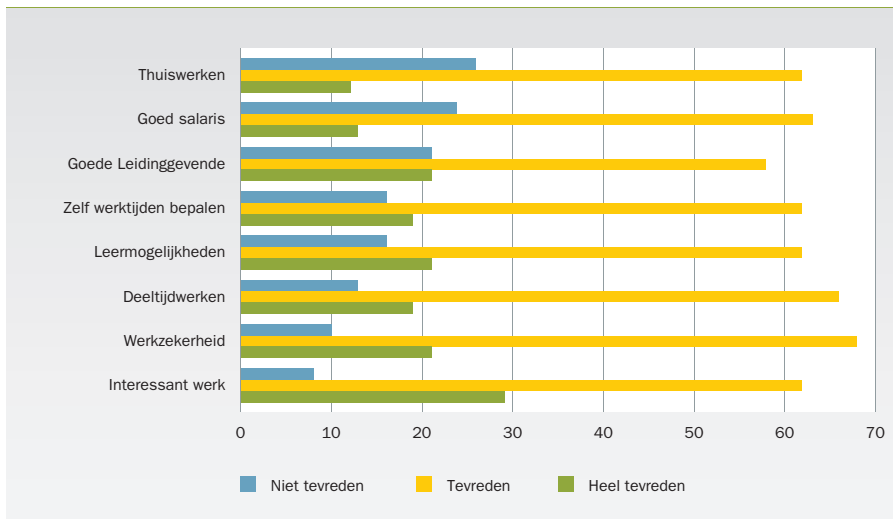


De meeste werknemers vinden vooral een goede leidinggevende (53%) *heel* belangrijk. Daarna volgen interessant werk (46%), goede werkzekerheid (45%) en een goed salaris (43%). De mogelijkheid om thuis te werken wordt door de meeste werknemers *niet* belangrijk gevonden (65%). Deeltijdwerken, zelf bepalen van de werktijden en thuiswerken scoren opvallend anders dan de andere arbeidsvoorwaarden.

2.2 Over welke arbeidsvoorwaarden is men het meest tevreden?

Figuur 2-2 geeft een overzicht van de percentages van werknemers die over de arbeidsvoorwaarden *niet* tevreden, tevreden of *heel* tevreden zijn.

Figuur 2-2: hoe tevreden zijn werknemers met de arbeidsvoorwaarden



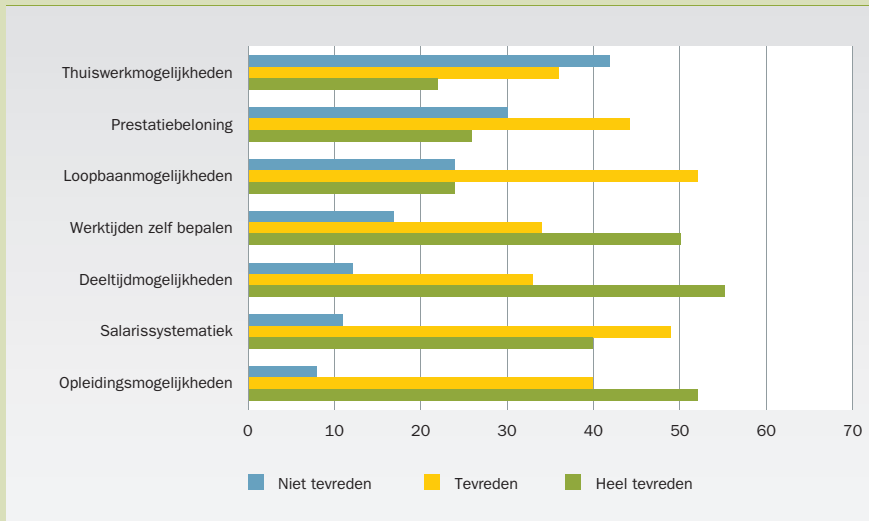
Figuur 2-2 toont dat ongeveer een kwart van alle werknemers *niet* tevreden is met de mogelijkheid om thuis te kunnen werken (26%) en met het salaris (24%). Iets meer dan een vijfde van de werknemers is *niet* tevreden met de kwaliteit van de leidinggevende (21%). Overigens is een ruime meerderheid van de werknemers (tussen de 60 en 70%) gewoon tevreden met de verschillende arbeidsvoorwaarden. *Heel* tevreden zijn in verhouding de meeste werknemers met de leermogelijkheden in het werk (21%) en de mate waarin het werk voldoende interessant is (29%).

TEKSTBOX 1

Hoe tevreden zijn werkgevers met arbeidsvoorwaarden?

In de Werkgevers Enquete Arbeid (WEA) vroegen we werkgevers door middel van een rapportcijfer aan te geven hoe tevreden ze zijn met de wijze waarop diverse arbeidsvoorwaarden in hun bedrijf zijn geregeld. Rapportcijfers zijn omgezet in de categorieën 'niet tevreden' (rapportcijfer 1-5), 'tevreden' (rapportcijfer 6 en 7) en 'heel tevreden' (rapportcijfer 8-10). Er is in de WEA gevraagd naar soortgelijke arbeidsvoorwaarden als in de werknemersenquête.

Tabel T-1: Hoe tevreden zijn werkgevers met arbeidsvoorwaarden?



Tabel T-1 toont de mate waarin werkgevers tevreden zijn met de arbeidsvoorwaarden in hun organisatie. Hieruit blijkt dat 50% of meer van de werkgevers in de eigen organisatie *heel* tevreden is met de regeling van flexibele werktijden, deeltijdmogelijkheden en opleidingsmogelijkheden. Ongeveer 40% is *heel* tevreden met de salarissystematiek binnen de organisatie. Meer dan 20% blijkt ontevreden te zijn over de loopbaanmogelijkheden in de organisatie en de resultaatgerichte (prestatie)beloning. Opvallend is dat net als bij werknemers, werkgevers ook het meest ontevreden zijn over de thuiswerkmogelijkheden (42% is hierover *niet* tevreden). Niet duidelijk is of werkgevers hierbij aangeven of ze ontevreden zijn over het tekort aan thuiswerkmogelijkheden of over de wijze waarop van de aanwezige mogelijkheden op dit moment gebruik wordt gemaakt.

2.3 Verschillen tussen werknemers: de ene werknemer is de andere niet?

Welke werknemer vindt nu welke arbeidsvoorwaarde het meest belangrijk? Om deze vraag te beantwoorden hebben we onderscheid gemaakt tussen jongeren en ouderen, lager- en hoger opgeleiden, mannen en vrouwen en soort en omvang van het dienstverband. Ook nemen we objectieve organisatie- en sectorkenmerken mee, zoals sector en bedrijfsomvang. Er blijken nauwelijks verschillen te zijn tussen de diverse groepen werknemers in de mate waarin men arbeidsvoorwaarden *gemiddeld* belangrijk vindt. De verschillen doen zich vooral voor in extremen, namelijk bij de mate waarin men aspecten *niet*, of juist *heel* belangrijk vindt (zie bijlage 9-2 voor een overzicht).

Tabel 2-1: belangrijke en minder belangrijke arbeidsvoorwaarden volgens werknemers

Heel belangrijk voor (bijna) iedereen	<input type="checkbox"/> Goede leidinggevende <input type="checkbox"/> Goede werkzekerheid <input type="checkbox"/> Goed salaris <input type="checkbox"/> Interessant werk	Worden door tussen de 25 – 75% <i>heel</i> belangrijk gevonden; klein aandeel die ze <i>niet</i> belangrijk vindt; weinig verschillen tussen werknemers
Iets minder belangrijk en enige differentiatie	<input type="checkbox"/> Leermogelijkheden	Wordt tussen de 25 – 50% <i>heel</i> belangrijk gevonden; wel verschillen tussen werknemers; klein aandeel dat het <i>niet</i> belangrijk vindt
Iets minder belangrijk en grotere differentiatie	<input type="checkbox"/> Deeltijdwerken <input type="checkbox"/> Zelf werktijden bepalen	Worden tussen de 25 – 50% <i>heel</i> belangrijk gevonden; grotere verschillen tussen werknemers; groter aandeel die ze (ook) <i>niet</i> belangrijk vindt; wensen lopen meer uiteen
Niet belangrijk voor (bijna) iedereen	<input type="checkbox"/> Thuiswerken	Wordt door tussen de 50 – 75% <i>niet</i> belangrijk gevonden; zeer klein aandeel die het <i>heel</i> belangrijk vindt; weinig verschillen tussen werknemers

Heel belangrijk voor (bijna) iedereen

Er zijn vier arbeidsvoorwaarden die door een substantieel aandeel van de werknemers als *heel* belangrijk worden getypeerd. Er zijn weinig verschillen tussen werknemers met verschillende demografische-, contract-, organisatie- en sectorkenmerken. Dit geldt in de eerste plaats voor het hebben van een *goede leidinggevende*, gevolgd door het hebben van *interessant werk*, een *goede werkzekerheid* en een *goed salaris*. Op al deze punten vindt minstens een kwart van de werknemers van allerlei leeftijden, met verschillende opleidingsniveaus, type contracten en werkzaam in verschillende sectoren dit *heel* belangrijk. Er is daarnaast ook een groot deel van de werknemers dat het gemiddeld belangrijk vindt. Slechts een klein deel (minder dan 25%) zegt het *niet* belangrijk te vinden. Enkele verschillen zien we nog wel tussen laagopgeleiden en hoogopgeleiden als het gaat om het belang van werkzekerheid en een goed salaris. Voor beide aspecten vindt een kleine meerderheid van de laagopgeleiden dit *heel*

belangrijk, terwijl eenderde van de hoogopgeleiden dit *heel* belangrijk vindt. Andersom zie je dat hoogopgeleiden meer belang hechten aan interessant werk (68%) tegenover 30% van de laagopgeleiden. Die verschillen zijn wel prominent en duiden op de verschillende accenten in het belang van arbeidsvoorwaarden.

lets minder belangrijk en enige differentiatie

Het hebben van voldoende *leermogelijkheden* is een arbeidsvoorwaarde die door minder werknemer *heel* belangrijk worden gevonden. Het belang zwakt af, al gaat men het niet vaker *onbelangrijk* vinden. Minder dan 25% van de 45 plussers, laagopgeleiden en parttimers vinden *leermogelijkheden heel* belangrijk. Voor slechts 22% van de 45 plussers zijn *leermogelijkheden heel* belangrijk, terwijl dat percentage voor jongeren (30 minners) nog op 42% ligt. Een vergelijkbaar verschil zien we tussen laag- (23%) en hoogopgeleiden (45%). En terwijl 23% van de parttimers *leermogelijkheden heel* belangrijk vinden, ligt dat percentage voor fulltimers op 35%.

lets minder belangrijk en grotere differentiatie

De *mogelijkheid om in deeltijd te kunnen werken* en het *zelf bepalen van de werktijden* zijn arbeidsvoorwaarden die een deel van de werknemers *heel* belangrijk vinden, maar een ander deel juist *niet* belangrijk. Het zijn vooral vrouwen, hoogopgeleiden, overheidswerknemers en werknemers in grote bedrijven waarvan tussen de 25 en 50% van de werknemers deze twee arbeidsvoorwaarden *heel* belangrijk vinden. Aan de andere kant vinden jongeren, lageropgeleiden, mannen en werknemers in de industrie deze voorwaarden voor 25% tot 50% *niet* belangrijk. Aangezien het hier om arbeidsvoorwaarden gaat die het combineren van werk en privé goed mogelijk maken, is het verschil tussen mannen en vrouwen niet verwonderlijk. Het is overigens wel de vraag of bedrijven in bepaalde sectoren wel mogelijkheden kunnen bieden tot bijvoorbeeld het zelf kunnen bepalen van de werktijden.

Niet belangrijk voor (bijna) iedereen

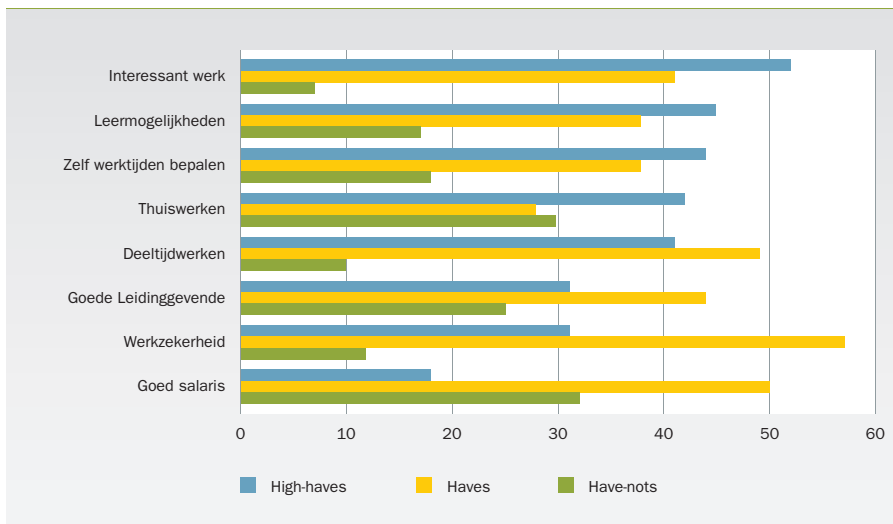
Thuis kunnen werken is voor meer dan de helft van de werknemers geen belangrijke behoefte in het werk. Er zijn ook nauwelijks verschillen tussen werknemers.

2.4 De vervulling van arbeidsvoorwaarden: *haves* en *have-nots*

Waar de vorige paragraaf inzicht bood in het belang van arbeidsvoorwaarden, bekijken we nu de mate waarin deze arbeidsvoorwaarden worden vervuld. Daarvoor selecteren we alleen werknemers die een bepaalde arbeidsvoorwaarde *heel belangrijk* vinden. We onderzoeken vervolgens of deze daar ook (*heel*) tevreden mee zijn. Kortom: wie zijn daadwerkelijk tevreden over de zaken waaraan veel belang wordt gehecht en wie voelt zich te kort gedaan? We maken de volgende onderverdeling in *high-haves*, *haves* en *have-nots*:

- *High-haves*: Vinden bepaalde arbeidsvoorwaarden *heel* belangrijk en zijn er ook *heel* tevreden over;
- *Haves*: Vinden bepaalde arbeidsvoorwaarden *heel* belangrijk en zijn gemiddeld tevreden mee;
- *Have-nots*: Vinden bepaalde arbeidsvoorwaarden *heel* belangrijk, maar zijn er in hun huidige baan *niet* tevreden over.

Figuur 2-3: verdeling van werknemers in *have-nots*, *haves* en *high-haves* per arbeidsvoorwaarde



Figuur 2-3 laat zien dat de meeste high-haves te vinden zijn op het terrein van *interessant werk*: 52% van de werknemers die interessant werk *heel* belangrijk vinden zijn hier ook *heel* tevreden mee. Er is relatief maar een klein aantal (7%) have-nots: werknemers die interessant werk *heel* belangrijk vinden maar er *niet* tevreden over zijn. Ook voor *leermogelijkheden* is het percentage high-haves in vergelijking met de andere arbeidsvoorwaarden hoger, al zijn er hierop 17% have-nots te vinden. De meeste have-nots zien we op *goed salaris* (32%) en *thuiswerkmogelijkheden* (31%). Ten aanzien van een goed salaris zien we daarbij dat hier ook de minste high-haves op te vinden zijn. Hoewel de groep werknemers die thuiswerkmogelijkheden *heel* belangrijk vinden slechts klein is, is een relatief groot deel hiervan dus *niet* tevreden met de geboden mogelijkheden.

2.5 Conclusie

Werknemers vinden vooral een goede leidinggevende (heel) belangrijk. De grootste ontevredenheid heerst er over salaris en thuiswerkmogelijkheden, hoewel de groep

die thuiswerkmogelijkheden belangrijk vindt klein is. Er is een onderscheid te maken tussen arbeidsvoorwaarden die door bijna iedereen belangrijk worden gevonden, arbeidsvoorwaarden waarover de meningen uiteenlopen en arbeidsvoorwaarden die door het gros van de werknemers niet belangrijk worden gevonden. Toegespitst op een mogelijke tweedeling treffen we de meeste high-haves aan op het terrein van interessant werk, terwijl salaris de meest onvervulde arbeidsvoorwaarde is. Of dat voor iedere werknemer geldt en of dat verschilt naar sector of bedrijfsgrootte bekijken we in het volgende hoofdstuk.

3. De verdieping: wie zijn de high-haves en have-nots en waar werken ze?

SAMENVATTING

Dit hoofdstuk spitst zich uitsluitend toe op de high- haves en have-nots, dat wil zeggen op werknemers die bepaalde arbeidsvoorwaarden heel belangrijk vinden en deze wel of niet vervuld zien. Welke kenmerken hebben zij?

- Tijdelijke werknemers zijn op de meeste arbeidsvoorwaarden het slechtst af;
- Werknemers in het onderwijs zijn op de meeste arbeidsvoorwaarden het best af;
- Er zijn weinig verschillen tussen grote en kleine bedrijven;
- Er is geen overtuigend bewijs voor structurele benadeling van werknemers op de arbeidsmarkt of in bepaalde sectoren / bedrijven.

3.1 High-haves en have-nots: wie zijn ze en waar werken ze?

In deze paragraaf gaan we na welke werknemers de meest en minst vervulde arbeidsvoorwaarden kennen naar persoons-, contract-, organisatie- en sectorkenmerken. De analyse wordt toegespitst op de verdeling van arbeidsvoorwaarden tussen high-haves en have-nots. Tabel 3-1 toont een samenvatting (zie bijlage 9-3 voor de percentages). De zwarte driehoekjes verwijzen naar relatief veel high-haves en de rode driehoekjes naar relatief veel have-nots.

3-1: de persoonskenmerken en bedrijfskenmerken van have-nots en high-haves

	INTERESSANT WERK	LEER-MOGELIJKHEDEN	WERKTID ZELF-BEPALEN	THUISWERKEN	DEELTIJDWERKEN	LEIDINGGEVENDE GOEDE	WERKZEKERHEID GOEDE	GOED SALARIS
LEEFTIJD								
t/m 30	▲			▲▲				
30 - 44								
45 +								
OPLEIDING								
Laag			▲▲					
Midden				▲▲				
Hoog			▲▲▲	▲▲				
GESLACHT								
Man					▲			
Vrouw					▲▲			
CONTRACT								
(Bijna) vast	▲▲▲	▲▲		▲▲			▲▲	
Tijdelijk	▲	▲▲		▲▲			▲▲	
DIENSTVERBAND								
Fulltime		▲▲			▲			
Parttime		▲			▲▲			
SECTORTYPE								
Industrie			▲▲	▲▲	▲			
Diensten								
Zorg								
Onderwijs	▲▲▲	▲▲▲					▲▲	▲▲
Overheid							▲▲	
BEDRIJFSGROOTTE								
Kleinbedrijf								
Middenbedrijf								
Grootbedrijf								
N	10.126	6.835	4.788	1.975	5.747	11.609	9.759	9.361

De tabel toont een zwart driehoekje (▲) bij een aandeel high-haves tussen 0-25% dat ook nog positief significant afwijkt van de andere categorieën. Bij een aandeel high-haves tussen de 25% en 50% (▲▲) en een aandeel high-haves van meer dan 50%, (▲▲▲) laten hier de zwarte driehoekjes ook weer zien of het een groot aandeel high-haves betreft en of dat positief significant afwijkt van de andere categorieën. Andersom, worden bij arbeidsvoorwaarden waar er tussen de 0-25% have-nots te vinden zijn, waarvan het percentage significant hoger is dan bij de andere categorieën, aangeduid met een rood driehoekje (▲). Ook hier duiden meerdere rode driehoekjes op een groter aandeel have-nots dat significant afwijkt van het aandeel have-nots in de andere categorieën.

Interessant werk en leermogelijkheden

Voorafulltimers, werknemers op een (bijna) vast contract en werknemers in het onderwijs zien hun wensen ten aanzien van interessant werk en leermogelijkheden het meest vervuld. Jongere werknemers tot 30 jaar zijn daarentegen vaker een have-not van interessant werk: 11% van de werknemers jonger dan 30 jaar wordt niet in zijn of haar wensen op dit punt voorzien, tegenover ongeveer 5% van 30-plussers en 45-plussers.

Werktijden zelf bepalen, deeltijdmogelijkheden & thuiswerkmogelijkheden

Voorafhoogopgeleiden zijn de high-haves van deze arbeidsvoorwaarden. Bij laag- en middelbaaropgeleiden is er voor wat betreft thuiswerkmogelijkheden en het zelf kunnen bepalen van de werktijden een groter percentage have-nots. Dat verschil is er niet voor deeltijdwerken. Tijdelijke werknemers die thuiswerken belangrijk vinden zijn, zijn hier vaker ontevreden over en dus een have-not van thuiswerkmogelijkheden. Evenals werknemers in de industrie die, ondanks dat ze het dus wel belangrijk vinden, minder tevreden zijn met het zelf bepalen van werktijden, deeltijdwerk- en thuiswerkmogelijkheden.

Goede werkzekerheid en goed salaris

Op deze twee belangrijke arbeidsvoorwaarden zijn op het eerste gezicht geen grote verschillen. Logisch is dat werknemers met een tijdelijk contract zich vaker een have-not voelen van werkzekerheid. Dit duidt er wel op dat men niet altijd vrijwillig via een flexibel contract aan de slag is. Liever zijn deze have-nots vast in dienst. Ten aanzien van salaris blijken er in elke sector gemiddeld 33% have-nots te werken met een uit-schieter in het onderwijs (42%) waar het salaris het minst voldoet aan de wensen.

3.2 High-haves en have-nots naar sector en omvang bedrijf

We bekijken in deze paragraaf per sector en grootteklasse wie er beter of slechter af is bij de vervulling van hun arbeidsvoorwaardelijke wensen. Tabel 3-2 toont uitgesplitst voor persoons-, opleidings- en contractkenmerken de verdeling van high-haves (in het zwart) en have-nots (in het rood) van arbeidsvoorwaarden in de verschillende sectoren en bedrijfsgrootteklassen (zie bijlage 9-4 voor de percentages)

De rode (cursieve) afkortingen in de tabel duiden op een relatief hoog percentage have-nots en de zwarte afkortingen op een relatief hoog percentage high-haves. Wanneer bijvoorbeeld LM (=leermogelijkheden) bij de werknemers tot 30 jaar in de dienstensector rood is weergegeven dan duidt dat erop dat jongeren ervaren dat ze in die sector minder leermogelijkheden hebben dan gewenst in vergelijking met andere sectoren.

Tabel 3-2: de have-nots en high-haves naar persoonskenmerk en bedrijfskenmerk

	LEEFTIJD			GESLACHT		OPLEIDING		CONTRACT	
	T/M 30 JAAR	30 - 45 JAAR	45 JAAR EN OUDER	MAN	VROUW	OPLEIDING (LAAG)	OPLEIDING (HOOG)	FAST CONTRACT	TIDELIJK CONTRACT
SECTORTYPE									
Industrie		WT DT	LM WT THW DT	WT THW DT	INT WZ	WT DT	DT	WT THW DT	
Diensten	LM	THW							LM
Zorg				SAL			SAL		WT
Onderwijs	INT LM	INT LM DW WZ SAL	LM DW WZ SAL	INT LM DW WZ SAL	INT LM		WZ WT SAL	WZ SAL	INT LM WT THW
Overheid	INT WZ		DT WZ			INT LM WZ		WZ DT	
BEDRIJFSGROOTTE									
Kleinbedrijf	THW					LEI			
Middenbedrijf									INT
Grootbedrijf	LM								INT LM

De tabel toont uitgesplitst voor persoons-, opleidings- en contractkenmerken de verdeling van high-haves (in het zwart) en have-nots (in het rood) van arbeidsvoorwaarden naar sector en bedrijfsgrootteklasse. **Vet** zijn de arbeidsvoorwaarden waarbij meer dan 50% een high-have of juist een have-not van een bepaalde arbeidsvoorwaarde is. De afkortingen verwijzen naar: INT=interessant werk; LM=leermogelijkheden; WT=werkijden zelf bepalen; THW=thuiswerkmogelijkheden; DT=deeltijdmogelijkheden; LEI=goede leidinggevenden; WZ=goede werkzekerheid; SAL=goed salaris.

Hieronder een paar van de meest opvallende zaken die we uit deze aanvullende analyse in tabel 3-2 kunnen afleiden:

Onderwijssector biedt – op het salaris na - de beste arbeidsvoorwaarden

Het meest opvallend is dat de meeste high-haves van interessant werk, leermogelijkheden en werkzekerheid in het onderwijs werken. Er zijn daarbij geen grote verschillen tussen werknemers van verschillende leeftijden, zelfs op latere leeftijd blijkt de behoefte aan leermogelijkheden in het werk het best te kunnen worden vervuld in het onderwijs. Ook tijdelijke en parttime werknemers blijken in het onderwijs vaker interessant werk en leermogelijkheden te hebben dan in andere sectoren, terwijl in de dienstensector dat voor deze groep bijvoorbeeld veel minder het geval is. De onderwijs-

sector is anderzijds wel de sector waarin relatief veel have-nots zijn van een goed salaris. Vooral mannelijke werknemers, hoogopgeleiden, 30 en 45 plussers en full-time werknemers met een vast contract, die salaris heel belangrijk vinden zijn hier ontevreden over. Voor jonge werknemers, vrouwen, laagopgeleiden, parttimers en tijdelijke werknemers speelt dit salarisprobleem in het onderwijs niet significant meer dan in andere sectoren. De enige andere sector waar vooral mannelijke werknemers en hoogopgeleiden zich vaker een have-not van een goed salaris voelen is de zorg-sector.

Industrie weet minder in behoeftes te voorzien, vooral op werk-privé gebied

In het algemeen zijn werknemers in de industrie in vergelijking met andere sector-types significant het meest have-nots van het zelf kunnen bepalen van de werktijden, van deeltijd- en thuiswerkmogelijkheden. Dat is minder naarmate men hoogopgeleid is en parttime werkt, maar blijft voor een groot deel voor alle andere werknemers over-eind. Verder blijken 45 plussers in de industrie vaker have-nots te zijn van leermogelijkheden. Vrouwelijke werknemers werkzaam in de industrie zijn vaker have-nots van interessant werk, terwijl bij mannen daar geen verschillen tussen sectoren zijn waar te nemen. Vrouwen en parttimers in de industrie zijn daarbij ook significant vaker een have-not van een goede werkzekerheid.

Bedrijfsgrootte speelt nauwelijks een rol

Er zijn geen grote verschillen tussen het kleinbedrijf en het grootbedrijf in de mate waarin goede arbeidsvoorwaarden worden geboden. Er zijn over het algemeen niet significant meer high-haves in het grootbedrijf of meer have-nots in het kleinbedrijf. Behalve als het gaat om interessant werk, dan blijken jongere werknemers in het grootbedrijf beter aan hun trekken te komen. Ook parttimers en tijdelijke krachten kunnen qua interessant werk en leermogelijkheden beter bij het grootbedrijf zitten. Een goede leidinggevende, de arbeidsvoorwaarde die door de meeste werknemers als heel belangrijk wordt aangemerkt, lijkt voor vooral laagopgeleiden en voor parttimers in het kleinbedrijf beter te vinden te zijn. Waarom dit zo is, is niet geheel duidelijk, maar de vaak meer persoonlijke band tussen ondernemer en werknemer in kleinere bedrijven kan hieraan ten grondslag liggen.

3.3 Conclusie: geen structurele benadeling van werknemersgroepen

Op basis van de resultaten in dit hoofdstuk lijkt de angst voor een structurele tweedeling in werknemer met toegang en werknemers zonder toegang tot goede arbeidsvoorwaarden ongegrond. Er is geen overtuigend bewijs voor een bepaalde groep werknemers die op basis van leeftijd, geslacht, opleiding of contract gewenste arbeidsvoorwaarden structureel minder vervuld ziet worden.

Alleen onder tijdelijke werknemers en uitzendkrachten blijkt wel dat ze hun behoefte aan interessant werk, leermogelijkheden, thuiswerken en werkzekerheid minder ver-

vuld zien worden dan vaste krachten. Deze groep wordt op de meeste arbeidsvoorwaarden in dit onderzoek benadeeld.

Vervolgens is gekeken of sommige werknemergroepen bij bepaalde bedrijfs-, en sectorkenmerken beter of juist slechter af zijn. Maakt het uit waar werknemers werken als het gaat om de vervulling van gewenste arbeidsvoorwaarden? Vooral het onderwijs blijkt een gunstige sector, terwijl bedrijven in de industrie het meest duidelijk achterblijven in het vervullen van arbeidsvoorwaardelijke wensen. Jongeren zijn qua leermogelijkheden beter af in het grootbedrijf evenals tijdelijke werknemers. Laagopgeleiden zien hun wensen het beste vervuld bij de overheid.

TEKSTBOX 2

Welke werkgevers hebben ruimte voor individueel maatwerk?

In dit boek wordt, op basis van de NEA, betoogd dat maatwerk voor werknemers belangrijk is voor het vervullen van arbeidsvoorwaarden. Met ruimte voor maatwerk kunnen werkgevers beter insprijnen op de diversiteit aan behoeftes. In de WEA (de werkgeversenquête) vroegen we werkgevers hoeveel ruimte er binnen hun organisatie is voor individueel maatwerk in arbeidsvoorwaarden voor het maken van individuele afspraken over verschillende arbeidsvoorwaarden. Aansluitend op het onderscheid tussen arbeidsvoorwaarden op het gebied van groei, waardering en (tijds)flexibiliteit, toont tabel T-2 bij welke soort organisaties er meer of minder ruimte voor individueel maatwerk is ten aanzien van ontwikkeling/opleiding, salaris en werktijden. Organisatiekenmerken omvatten (1) de samenstelling van het personeelsbestand naar leeftijd, opleiding, geslacht en contractkenmerken, (2) het sectortype waarbinnen de organisatie valt en (3) de grootte van de organisatie naar het aantal werknemers in dienst.

Met regressieanalyses zijn de relaties tussen de organisatiekenmerken en de mate van ruimte voor maatwerk getest. Duidelijk wordt dat de organisaties waar procentueel meer middelbaaropgeleiden en hoogopgeleiden dan laagopgeleiden werken er significant meer ruimte voor maatwerk is ten aanzien van ontwikkeling/opleiding, salaris en werktijden. Bij een procentueel hoger aandeel hoogopgeleiden geldt bovendien dat werkgevers een hoger rapportcijfer geven voor de tevredenheid met de maatwerk die wordt geboden.

Verder laten de cijfers zien dat bij hoger percentage voltijders er meer ruimte voor maatwerk is voor opleiding en ontwikkeling, maar minder maatwerkruimte voor werktijden. Dit laatste kan een gevolg zijn van het hoog aantal voltijders, maar ook een oorzaak: er is minder ruimte voor (tijds) flexibiliteit dus worden werknemers geacht meer voltijds te werken. De richting van het verband kan in deze niet worden onderzocht. Ten aanzien van de maatwerkruimte voor het salaris blijkt deze groter te zijn in organisaties met een groter percentage mannen in dienst, maar kleiner in organisaties met procentueel meer 45 plussers in dienst.

Meer maatwerkruimte ten aanzien van het salaris blijkt ook groter te zijn in de (commerciële, zakelijke) dienstensector. Bij de overheid en de onderwijssector wordt de ruimte voor maatwerk op het gebied van salaris en werktijden als geringer beoordeeld ten opzichte van de andere sectoren. Ook de algemene tevredenheid met de maatwerkruimte is lager in het onderwijs dan in andere sectoren.

De werkgeversinformatie geeft het 'traditionele' beeld van de werkgever van voltijds, hogeropgeleide en mannelijke werknemers die de meeste ruimte voor maatwerk hebben of willen bieden. Deze werknemerkenmerken corresponderen ook met de kenmerken waarop we elders in dit hoofdstuk een groter aandeel high-haves zien. Werkgevers in de onderwijssector zijn minder positief of de maatwerkruimte, terwijl werknemers in het onderwijs over het algemeen aangeven vaker high-haves te zijn verschillende arbeidsvoorwaarden. Dit geldt bij werknemers in het onderwijs echter niet voor het salaris wat correspondeert met de bevinding dat ook werkgevers vinden dat er op salarisgebied minder maatwerk kan worden geboden.

Tabel T-2: Organisatiekenmerken en de ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarden

	RUIMTE MAATWERK T.A.V. ONTWIKKELING/OPLEIDING	RUIMTE MAATWERK T.A.V. SALARIS	RUIMTE MAATWERK T.A.V. WERKTIDEN	TEVREDENHEID MAATWERK (ALGEMEEN)
LEEFTIJD (% werknemers jonger dan 25 - referentie)				
% Werknemers tussen 25 en 44 jaar				
% werknemers van 45 jaar en ouder		-		
OPLEIDING (% laaggeschoolden (LBO, MAVO, VMBO - referentie)				
% Middelbaar geschoolden (MBO, HAVO, VWO)	+	+	+	
% Hooggeschoolden (hoger onderwijs of universiteit)	+	+	+	+
GESLACHT (% vrouw - referentie)				
% Man		+		
CONTRACT (% personeel in tijdelijke dienst – referentie)				
% Personeel in vaste dienst				+
DIENSTVERBAND (% deeltijders - referentie)				
% Voltijders (36 uur of meer)	+	+	-	
SECTORTYPE				
Industrie/(land)bouw				
Dienstverlening		+		
Gezondheids- en welzijnszorg				
Onderwijs		-	-	-
Overheid		-		
BEDRIJFSGROOTTE (Klein (10-49 werknemers - referentie)				
Midden (omvang 50-99 werknemers)				
Midden/Groot (omvang 100+ werknemers)				
VERKLAARDE VARIANTIE	5%	24%	12%	6%

Alleen als er sprake is van een significante relatie van $p < .05$ is een gestandaardiseerd regressiegewicht (\square) voor een positieve (+) of negatieve (-) relatie weergegeven

› DEEL II

DE VERVULLING VAN ARBEIDSVOORWAARDEN: MATCHES EN MISMATCHES

In deel 2 delen we de acht arbeidsvoorwaarden die in deel I zijn onderscheiden op een andere manier in. We onderkennen drie dimensies of typen:

- Arbeidsvoorwaarden gericht op waardering,
- Arbeidsvoorwaarden gericht groei in het werk,
- Arbeidsvoorwaarden gericht op flexibiliteit (in tijd en plaats).

Keken we in deel I naar de vervulling van arbeidsvoorwaarden met behulp van de haves en have-nots, nu bieden (mis)matches een tweede mogelijkheid om scheefgroei te bestuderen. Er is sprake van een mismatch in arbeidsvoorwaarden als het belang dat men hecht aan waardering, groei of flexibiliteit niet aansluit met de vervulling van dat belang. We analyseren (mis)matches in de drie typen arbeidsvoorwaarden.

Met de nieuwe indeling voeren we vervolgens verdiepende analyses uit naar de effecten van matches en mismatches op inzetbaarheid. Maar eerst buigen we ons op de factoren die het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden beïnvloeden.

4. Matches en mismatches in arbeidsvoorwaarden

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk brengen we de acht arbeidsvoorwaarden onder in drie typen: waardering, groei en flexibiliteit (tijd en plaats). Vervolgens maken we onderscheid tussen vijf soorten matches en mismatches, door de antwoorden op belang en tevredenheid met elkaar te combineren. De voornaamste bevindingen zijn:

- Er zijn de meeste mismatches op het terrein van waardering (salaris, werkzekerheid en een goede leidinggevende)
- Er bestaan de meeste matches op groei (interessant werk en leermogelijkheden)
- Er ontstaat een gespreid beeld op het terrein van flexibiliteit (tijd en plaats) (deeltijd kunnen werken, zelf werktijden kunnen bepalen en thuis kunnen werken)

4.1 Drie typen arbeidsvoorwaarden: waardering, groei en flexibiliteit van tijd en plaats

Ten behoeve van dit hoofdstuk brengen we de acht verschillende arbeidsvoorwaarden samen tot drie verschillende schalen voor zowel het belang dat men hecht aan arbeidsvoorwaarden als de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden. De kenmerken staan in tabel 4-1 vermeld.

Tabel 4-1: indeling van arbeidsvoorwaarden in schalen

TYPE AV	OMVAT BELANG & TEVREDENHEID T.A.V	SCHALEN	GEM (SD)	ALPHA
Waardering	<ul style="list-style-type: none"> • goede leidinggevende • salaris • werkzekerheid 	Belang Waardering	2.44 (.41)	.66
		Tevr. Waardering	2.00 (.45)	.61
Groei	<ul style="list-style-type: none"> • interessant werk • leermogelijkheden 	Belang Groei	2.32 (.51)	.66
		Tevr. Groei	2.13 (.51)	.69
(Tijds/Plaats) Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • deeltijdwerk • zelf werktijden bepalen • thuiswerken 	Belang Flexibiliteit	1.77 (.55)	.65
		Tevr. Flexibiliteit	1.99 (.48)	.74

Bij de eerste schaal - waardering - gaat het om drie arbeidsvoorwaarden: een goede leidinggevende, salaris en werkzekerheid. De tweede schaal – groei – omvat de arbeidsvoorwaarden leermogelijkheden en het hebben van interessant werk. De derde schaal – flexibiliteit (in tijd en plaats) – betreft de arbeidsvoorwaarden deeltijd- en

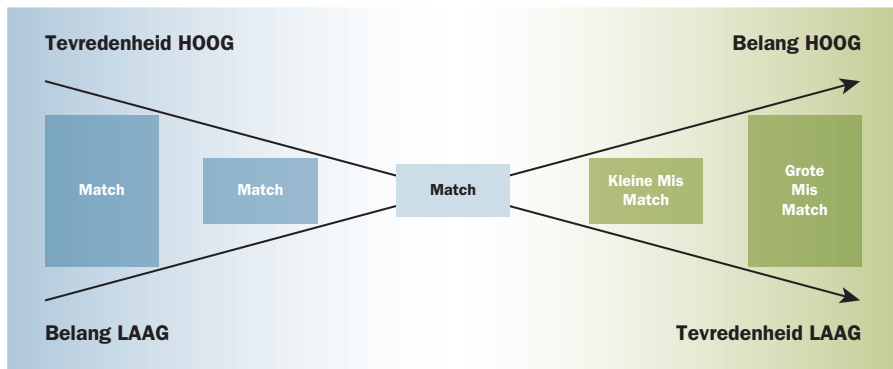
thuiswerk mogelijkheden en zelf werktijden kunnen bepalen. Met een redelijke betrouwbaarheid (chronbachs alpha's tussen 0.6 en 0.7) kunnen deze drie typen arbeidsvoorwaarden worden geclusterd.

4.2 (Mis)matches in arbeidsvoorwaarden

Er is sprake van een mismatch in arbeidsvoorwaarden als het belang dat men hecht aan groei, waardering of flexibiliteit niet aansluit met de vervulling van dat belang. Verwacht wordt dat mismatches het sterkste effect op werknemers hebben als een groot belang gehecht aan groei, waardering en flexibiliteit gepaard samengaat met een zeer lage tevredenheid. Dan is er sprake van een ervaren onderinvestering van de organisatie in groei, waardering of flexibiliteit.

Om de gevolgen van matches en mismatches op drie typen arbeidsvoorwaarden te analyseren is er een onderscheid gemaakt vijf soorten matches en mismatches. Figuur 4-1 toont het onderscheid, waarbij de mismatches naar een onderinvestering op groei, waardering en flexibiliteit verwijzen (rechts in het figuur). We onderscheiden echter ook boven optimale matches of overinvesteringen (links in het figuur), waarbij de tevredenheid hoger ligt dan het belang dat werknemers eraan hechten. De overinvesteringen hoeven niet negatief te zijn en we scharen deze dan ook onder de definitie van een match: immers het belang van de arbeidsvoorwaarde wordt ruimschoots vervuld.

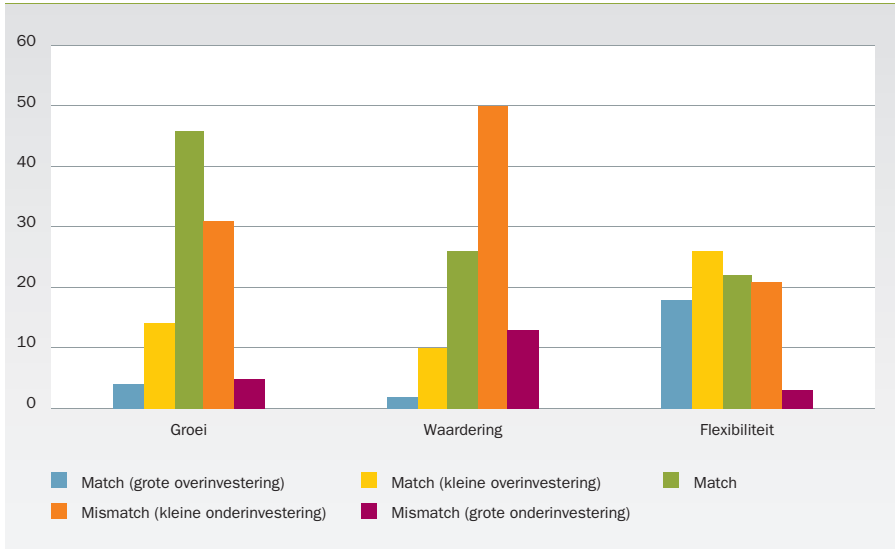
Figuur 4-1: indeling in match en mismatch tussen belang en tevredenheid



Op basis van de verschilsscores op de belang- en tevredenheidschalen is er voor groei, waardering en flexibiliteit afzonderlijk een “mismatch” schaal geconstrueerd. Een hogere score verwijst naar een grotere mismatch.

We presenteren in figuur 4-2 het totaal aantal respondenten dat een match of mismatch ervaart op het gebied van groei, waardering en flexibiliteit.

Tabel 4-2: percentage van de werknemers die een match of mismatch ervaren op de drie typen arbeidsvoorwaarden.



Waardering

Op het gebied van waardering (een goede leidinggevende, goed salaris en werkzekerheid) worden verreweg de meeste mismatches ervaren. Met de kleine en grote mismatches samen genomen, is 63% van de werknemers minder tevreden met waardering dan het belang dat men er aan hecht. Hier zijn relatief weinig matches waar te nemen. In totaal zijn 1 op de 10 werknemers meer tevreden over de waardering dan het belang dat men eraan hecht.

Groei

Op het gebied van groei ervaren de meeste werknemers een match tussen het belang en de tevredenheid daarmee (46%). Ongeveer 31% van de werknemers ervaart een kleine mismatch op groei.

Flexibiliteit

Op het gebied van tijd- en plaatsflexibiliteit (zelf kunnen bepalen van de werktijden, deeltijd- en thuiswerkmogelijkheden) ervaren werknemers veel vaker een match of is sprake van overinvestering. Men is tevreden, terwijl men er weinig belang aan hecht. Toch ervaren nog 1 op de 4 werknemers een (kleine/grote) mismatch op flexibiliteitsgebied.

4.3 Conclusie

Met een redelijke betrouwbaarheid zijn acht arbeidsvoorwaarden ingedeeld in drie type arbeidsvoorwaarden: groei, waardering en flexibiliteit. Percentueel de meeste mismatches (waarbij het belang de tevredenheid overstijgt) zijn te vinden op het terrein van waardering. De meeste matches zijn er op het gebied van groei en flexibiliteit, waarbij voor flexibiliteit geldt dat er veel meer matches zijn waarbij werknemers meer tevreden zijn met flexibiliteit dan dat men er belang aan hecht (een overinvestering). De gecreëerde schalen op de drie arbeidsvoorwaardelijke gebieden bieden als voordeel dat verdergaande statistische analyses mogelijk zijn naar (mis)matches de relatie met inzetbaarheidsuitkomsten.

5. De verdieping: determinanten voor het belang van en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk presenteren we analyses naar de determinanten van het belang van en tevredenheid met de onderscheiden drie typen arbeidsvoorwaarden.

- De (functie)leeftijd van werknemers maakt uit voor de behoefte aan groei in het werk.
- De opleidingsachtergrond van werknemers maakt vooral verschil in de behoefte aan waardering.
- Het zijn van een vrouw is vooral van belang voor de behoefte aan flexibiliteit van tijd en plaats.
- Werkkenmerken zoals autonomie en steun van leiding en collega's zijn belangrijke determinanten voor de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden.

5.1 Determinanten geanalyseerd

In tabel 5-1 staan samengevat de resultaten van regressieanalyses, met de drie typen arbeidsvoorwaarden als afhankelijke variabele en verschillende werknemersfactoren, werk- en organisatie en sectorale factoren als determinanten (zie bijlage 9-5 voor de gegevens).

Werknemergerelateerde factoren verklaren voornamelijk het belang dat wordt gehecht aan groei (voor 16%), aan flexibiliteit (voor 17%) en in beperkte mate aan waardering (4%). Werkkenmerken en sectorkenmerken verklaren veel minder van het belang dat werknemers aan de drie type arbeidsvoorwaarden hechten.

Werkgerelateerde factoren verklaren echter de tevredenheid die werknemers hebben met arbeidsvoorwaarden. Bij de tevredenheid met groei is dat 25%, bij waardering 28% en bij flexibiliteit 17%. Werknemergerelateerde zaken zijn hier minder van sterk van belang. Ook hier spelen sectorkenmerken een kleine rol.

Tabel 5-1: determinanten voor het belang van en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden

	BELANG WAARDERING	BELANG GROEI	BELANG FLEXIBILITEIT	TEVREDENHEID WAARDERING	TEVREDENHEID GROEI	TEVREDENHEID FLEXIBILITEIT
WERKNEMERFACTOREN						
Leeftijd (Hoog)		-				
Geslacht (Vrouw)			+			
Opleiding (Hoog)	-		+			
Contracturen (parttime < 32 uur)			++			+
Telewerker (Ja)			+			+
Verklaarde variantie	4%	16%	17%	2%	6%	6%
WERK & ORGANISATIE FACTOREN						
Autonomie (meestal)						+
Taakvariatie (altijd)		+			++	
Sociale steun leidinggevende (veel)				++	+	+
Externe opleiding (ja)					+	
Verklaarde variantie	3%	8%	5%	28%	25%	14%
SECTOR FACTOREN						
Ondernemingsraad (ja)						
CAO (ja)						
Bedrijfsgrootte (500+)						
Sector						
Verklaarde variantie	0%	1%	0%	1%	0%	0%
Verklaarde variantie (totaal)	7%	25%	22%	30%	30%	19%

De tabel toont een samenvatting van de belangrijkste relaties uit de multivariante regressieanalyse. Alleen positieve (+) of negatieve (-) relaties waarbij sprake is van een significantie van $p < .01$ en een regressiegewicht (β) van tenminste 0.10 zijn weergegeven. Wanneer het regressiegewicht hoger is (een sterkere relatie) dan 0.20 is dit weergegeven met (++). Zie de bijlage voor de gehele tabel.

5.2 De sterkste determinanten van het belang

Om inzicht te geven in welke factoren uit de regressieanalyse het meeste gewicht in de schaal leggen bij het belang van en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden is een nieuwe analyse uitgevoerd. Door middel van een stepwise regressieanalyse komen uit de gehele lijst de sterkste significante voorspellers bovendien. De resultaten voor het belang van de arbeidsvoorwaarden staan in tabel 5-2 (de resultaten voor tevredenheid komen in paragraaf 5.3 terug).

Tabel 5-2: voornaamste determinanten voor het belang van arbeidsvoorwaarden

	BELANG WAARDERING	BELANG GROEI	BELANG FLEXIBILITEIT
# 1 determinant	Opleiding (-)	Gevarieerd werk (+)	Parttime werken (+)
# 2 determinant	Complexiteit werk (+)	(Functie)Leeftijd (-)	Geslacht/Vrouw (+)
# 3 determinant	Vakspecialist (-)	Opleiding (+)	Telewerker (+)

Te zien is dat basale demografische kenmerken als leeftijd, opleiding en geslacht onder de sterkste voorspellers van het belang van arbeidsvoorwaarden behoren.

Gecontroleerd voor alle variabelen in de regressieanalyses blijkt dat de mate van gevarieerd werk het sterkst (positief) samenhangt met het belang dat men aan groei hecht. Echter, een hogere leeftijd en functieleeftijd volgen al snel op een gedeelde tweede plaats: hoe hoger de leeftijd en hoe langer men in een functie verblijft hoe minder er wordt gehecht aan groei en uitdaging in het werk.

Aan waardering blijken werknemers met een lager opleidingsniveau meer belang te hechten. Andersom: hoe hoger het opleidingsniveau, hoe zwakker het gehechte belang aan waardering.

De flexibiliteitswens is het sterkst bij parttimers, wat logisch is gezien het feit dat ze al flexibiliteit in hun werk hebben ingebouwd. Als tweede komt het zijn van een vrouw. Dus reeds gecontroleerd voor het werken in parttime en bijvoorbeeld het werken als telewerker en het hebben van kinderen, blijken vrouwen meer waarde te hechten aan tijds- en plaatsflexibiliteit dan mannen.

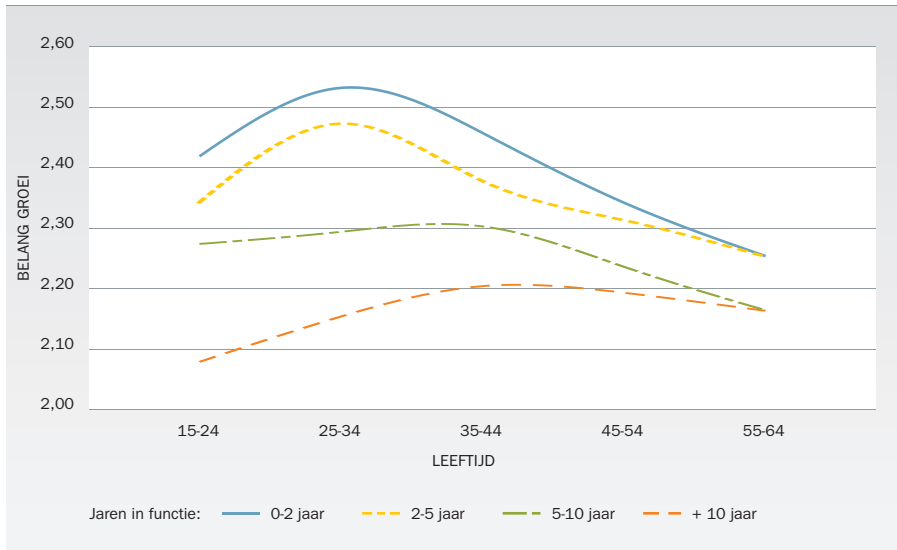
5.2.1 Verschillen in belang in beeld

Onderstaande figuren visualiseren het belang dat hoog, middelbaar en laagopgeleide werknemers en mannen en vrouwen al naar gelang hun (functie)leeftijd en aantal werkuren per week hechten aan groei, waardering en flexibiliteit.

Belang van groei naar (functie)leeftijd

Goed zichtbaar in figuur 5-1 is dat werknemers tussen de 25 en 34 jaar groei het belangrijkste vinden en werknemers tussen de 55 en 64 jaar het minst. Wanneer we ook de functieduur (jaren in functie) meewegen in de leeftijd blijken ook de jaren dat men dezelfde functie vervult nog een extra dempend effect te hebben op het belang van groei in het werk.

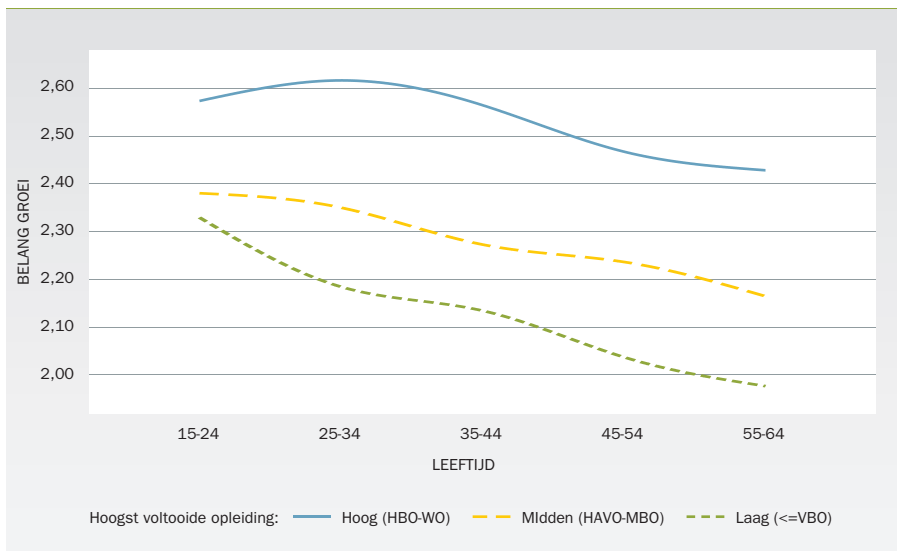
Figuur 5-1: belang van groei naar leeftijd en functieduur



Belang van groei naar opleidingsniveau en leeftijd

Figuur 5-2 toont dat vrijwel over alle leeftijden heen, hoogopgeleiden meer belang hechten aan groei dan middelbaar- en laagopgeleiden. Ongeacht het opleidingsniveau neemt desondanks het belang van groei met leeftijd af.

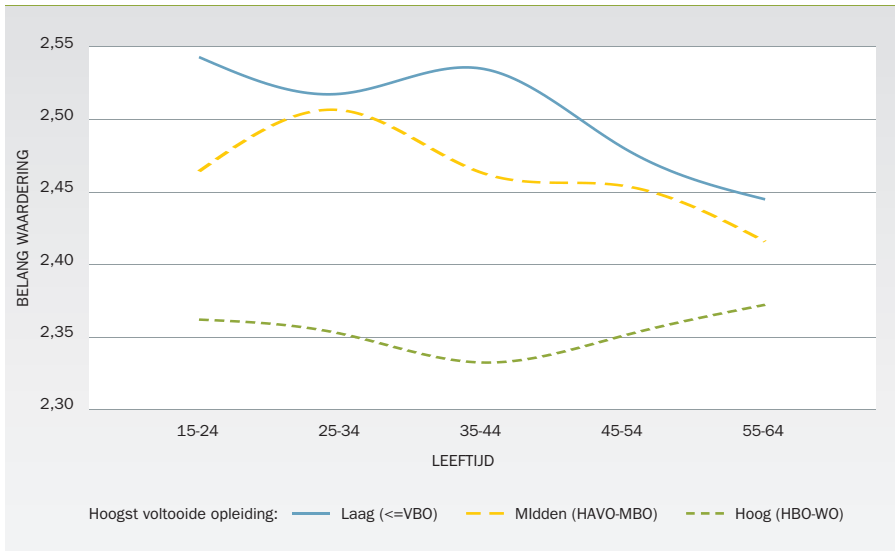
Figuur 5-2: belang van groei naar leeftijd en opleidingsniveau



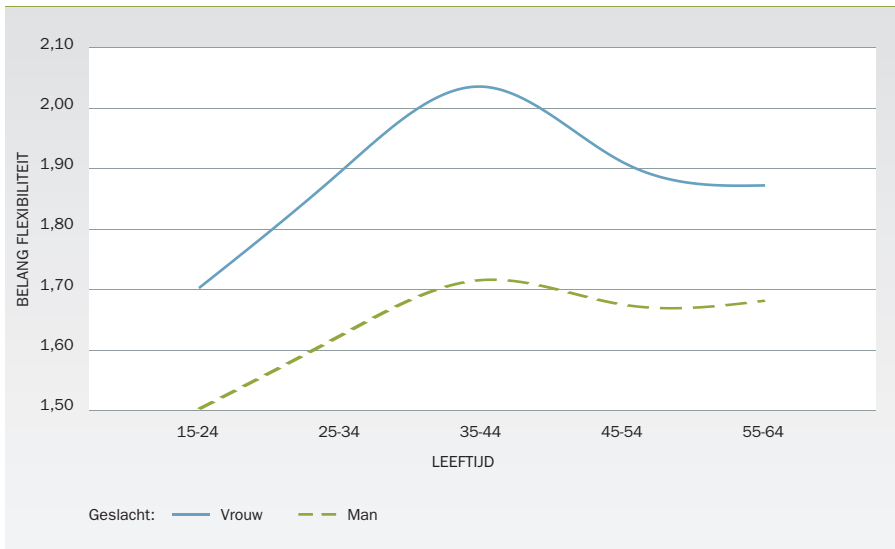
Belang van waardering naar opleidingsniveau en leeftijd

Dat vrijwel over alle leeftijden heen, middel- en laagopgeleide werknemers waardering het belangrijkste vinden is goed te zien in figuur 5-3. Ook op latere leeftijd lijkt de behoefte aan waardering minder te zijn dan op jongere leeftijd, al geldt dat niet voor hoogopgeleiden.

Figuur 5-3: belang van waardering naar leeftijd en opleidingsniveau



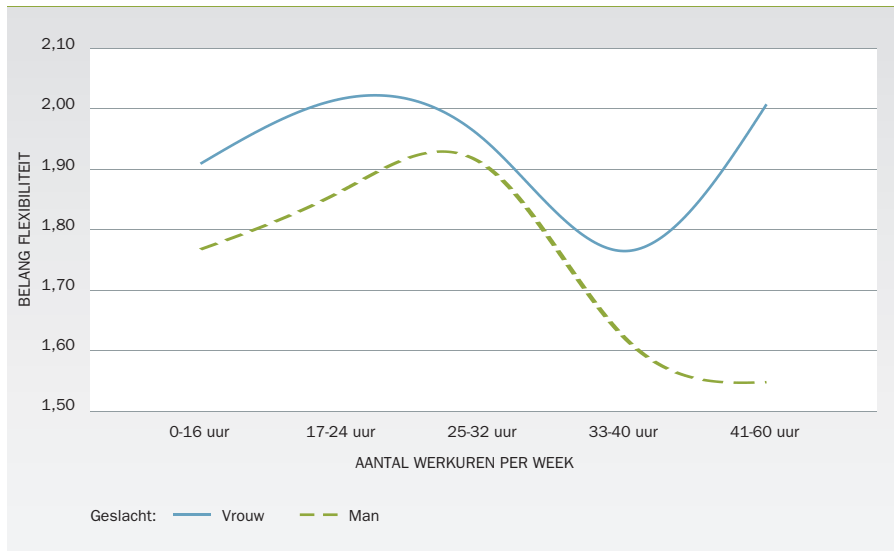
Figuur 5-4: belang van (tijd/plaats)flexibiliteit naar leeftijd en geslacht



Belang van flexibiliteit naar geslacht en leeftijd

Zoals uit figuur 5-4 blijkt hechten vrouwen groter belang aan flexibiliteit dan mannen, al lijkt dit vooral te gelden voor de periode waarin het krijgen en opvoeden van jonge kinderen centraal staat.

Figuur 5-5: belang van (tijd/plaats) flexibiliteit naar aantal werkuren per week en geslacht



Belang van flexibiliteit naar geslacht en aantal uren per week

Als laatste toont figuur 5-5 dat werknemers die parttime werken (32 uur per week of minder) meer belang hechten aan flexibiliteit. Dat is geen verassend gegeven. Wat wel opvalt is dat niet alleen vrouwen die in deeltijd werken flexibiliteit belangrijk vinden, maar ook vrouwen die meer dan 40 uur per week werken. Bij mannen zien we die toename niet. Het maken van overuren brengt bij vrouwen een andere, grotere behoefte aan flexibiliteit met zich dan bij mannen.

5.3 De sterkste determinanten van de tevredenheid

Tabel 5-3 laat zien welke factoren het sterkste meespelen bij de tevredenheid van werknemers met groei, waardering of flexibiliteit. We zien dat opnieuw verschillende determinanten een rol spelen.

De tevredenheid met groei wordt het sterkst voorspeld door het hebben van gevarieerd werk. Sterker nog dan het hebben gevolgd van een externe opleiding. Tevredenheid met waardering is sterker gerelateerd aan de sociale steun van leidinggevende.

Autonomie bij de uitvoering en planning van de werkzaamheden is het sterkst bepalend voor de tevredenheid met flexibiliteit.

Het valt op dat de mate waarin een werknemer aangeeft sociale steun van de leidinggevende te ontvangen bij alle drie de typen arbeidsvoorwaarden een positieve rol speelt. De leidinggevende lijkt daardoor belangrijke rol te spelen in het uiteindelijk voorzien in zowel groei, waardering als flexibiliteit. De werknemer kan uiteindelijk niet om zijn leidinggevende heen in de vervulling van de verschillende arbeidsvoorwaarden.

Tabel 5-3: voornaamste determinanten voor tevredenheid

	TEVREDENHEID WAARDERING	TEVREDENHEID GROEI	TEVREDENHEID FLEXIBILITEIT
# 1 determinant	Sociale Steun leiding (+)	Gevarieerd werk (+)	Autonomie (+)
# 2 determinant	Sociale steun collega (+)	Sociale Steun leiding (+)	Sociale steun leiding (+)
# 3 determinant	Gevarieerd werk (+)	Externe opleiding gevolgd (+)	Telewerker (+)

5.4 Conclusie

De conclusie van dit hoofdstuk is dat de indeling van arbeidsvoorwaarden gericht op groei, waardering of flexibiliteit leidt tot een scherper inzicht in wat de factoren zijn die bepalen wat werknemer belangrijk vinden. Zo kunnen we stellen dat de (functie)leeftijd van werknemers (opleiding ook, maar minder sterk) uitmaakt in het belang dat wordt gehecht aan groei in het werk. De opleidingsachtergrond van werknemers maakt vooral verschil in het belang van waardering en het zijn van een vrouw voor het belang van flexibiliteit. In dit hoofdstuk kwamen ook de sterkste determinanten van tevredenheid met de 3 typen arbeidsvoorwaarden aan bod. Deze zijn vooral verbonden met het directe werk zoals gevarieerd werk (voor tevredenheid met groei), sociale steun van de leidinggevende (voor waardering) en taakautonomie (voor flexibiliteit).

6. De verdieping: effecten van scheefgroei in arbeidsvoorwaarden op inzetbaarheid

SAMENVATTING

In dit hoofdstuk presenteren we de resultaten van analyses naar het effect van scheefgroei in arbeidsvoorwaarden op werknemerinzetbaarheid. We omschrijven inzetbaarheids-effecten nader als het willen en kunnen inzetten in de huidige baan: zowel werktevredenheid, vertrekintentie, werkprestatie als burn-outklachten, werk-privé balans en verzuim.

De voornaamste conclusies zijn:

- Een mismatch op groei hangt samen met een verminderde algemene tevredenheid en verhoogde vertrekintentie;
- Een mismatch op flexibiliteit hangt samen met meer burnoutklachten.

6.1 Inzetbaarheid in dit onderzoek

Inzetbaarheid zoals het in dit rapport aan bod komt verwijst naar werknemers die zich optimaal *willen* en *kunnen* inzetten in hun huidige baan. We richten ons hierbij niet op het langer willen en kunnen doorwerken van specifiek oudere werknemers (zie hiervoor bijvoorbeeld Ybema et al., 2009), maar op algemene werknemeruitkomsten die het *willen* en *kunnen* typeren.

Zo worden werknemers die zich *willen* inzetten getypeerd door een hoge tevredenheid met het werk zelf, geen intentie om de organisatie te verlaten (lage vertrekintentie) en een goede zelfbeoordeelde werkprestatie. Ze zijn gemotiveerd om zich optimaal te willen inzetten voor de organisatie. De volgende vragen en uitkomstmaten zijn meegenomen om de aspecten van het 'willen' in beeld te brengen:

INDICATOREN VOOR 'WILLEN'	
<p><input type="checkbox"/> Arbeidstevredenheid</p> <p>1) "In hoeverre bent u, alles bij elkaar genomen, tevreden met uw werk?"</p>	<p>1 = zeer ontevreden 2 = ontevreden 3 = noch (on)tevreden 4 = tevreden 5 = zeer tevreden</p>
<p><input type="checkbox"/> Vertrekintentie (schaal)</p> <p>1) "Heeft u er in het afgelopen jaar over nagedacht om ander werk te zoeken dan het werk bij uw huidige werkgever?"</p> <p>2) "Heeft u in het afgelopen jaar ook daadwerkelijk iets ondernomen om ander werk te vinden?"</p> <p>3) "Zou u, als het aan u lag, over 5 jaar nog bij dit bedrijf werken" (R)</p>	<p>1 = nee 2 = ja</p>

INDICATOREN VOOR 'WILLEN'	
<p><input type="checkbox"/> Werkprestatie/functioneren</p> <p>1) "Hoe denkt u dat uw leidinggevende uw algehele werkprestatie over de afgelopen 4 weken beoordeelt? (in vergelijking met de prestatie van de meeste andere werknemers met dezelfde soort functie)"</p>	<p>1 = Veel slechter dan de prestatie van anderen</p> <p>2 = Iets slechter dan de prestatie van anderen</p> <p>3 = Niet beter/niet slechter dan de prestatie van anderen</p> <p>4 = Iets beter dan de prestatie van anderen</p> <p>5 = Veel beter dan de prestatie van anderen</p>

Werknemers die zich *kunnen* inzetten in hun huidige werk worden in dit onderzoek gekenmerkt door een goede gezondheid en welzijn. Ze vertonen weinig burn-outklachten, worden in hun werk niet gehinderd door privé-verplichtingen (werk-privé balans) en geven zelf aan weinig dagen te verzuimen. Ze zijn zogezegd qua tijd en gezondheid beter beschikbaar en kunnen zich dus optimaal inzetten voor de organisatie. De volgende vragen en uitkomstmaten zijn meegenomen om de aspecten van het 'kunnen' in beeld te brengen:

INDICATOREN VOOR 'KUNNEN'	
<p><input type="checkbox"/> Burn-out klachten (schaal)</p> <p>1) Ik voel me emotioneel uitgeput door mijn werk</p> <p>2) Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg</p> <p>3) Ik voel me moe als ik 's morgens opsta en geconfronteerd word met mijn werk</p> <p>4) Het vergt heel veel van mij om de hele dag met mensen te werken</p> <p>5) Ik voel me compleet uitgeput door mijn werk</p>	<p>1 = Nooit</p> <p>2 = Enkele keren per jaar</p> <p>3 = Maandelijks</p> <p>4 = Enkele keren per maand</p> <p>5 = Elke week</p> <p>6 = Enkele keren per week</p> <p>7 = Elke dag</p>
<p><input type="checkbox"/> Werk-privé disbalans</p> <p>1) "Mist of verwaarloost u uw werkzaamheden door familie en gezinsverantwoordelijkheden?"</p>	<p>1 = Nee, nooit</p> <p>2 = Ja, een enkele keer</p> <p>3 = Ja, vaak</p> <p>4 = Ja, zeer vaak</p>
<p><input type="checkbox"/> Verzuimfrequentie (deeltijd gecorrigeerd)</p> <p>1) Hoe vaak heeft u gedurende de afgelopen 12 maanden verzuimd?</p>	<p>... Aantal x</p>

6.2 Welke (mis)match hangt samen met welke inzetbaarheiduitkomst?

De vraag is nu of een mismatch op het terrein van de arbeidsvoorwaarden ook daadwerkelijk samenhangt met het zich minder willen of kunnen inzetten in het werk. In tabel 6-1 staan de resultaten van de 6 afzonderlijke regressieanalyses met elk van de 6 inzetbaarheidindicatoren als afhankelijke variabele (zie bijlage 9-6 voor de gegevens).

Tabel 6-1: regressieanalyses naar de relatie tussen (mis)matches en inzetbaarheid

	WERK TEVREDENHEID	VERTREK- INTENTIE	WERK- PRESTATIE	BURNOUT- KLAUGHTEN	WERK-PRIVE DISBALANS	IND. VERZUIM- PERCENTAGE
BLOK 1: WERKNEMERFACTOREN						
Leeftijd (Hoog)		-	-			
Geslacht (Vrouw)						
Opleiding (Hoog)						
Verklaarde variantie	1%	5%	2%	2%	6%	1%
BLOK 2: WERKFACTOREN						
Taakvariatie	+					
Sociale steun leidinggevende		-		-		
Autonomie	+		+			
Verklaarde variantie	13%	11%	4%	26%	13%	1%
BLOK 3: MISMATCHES AV						
Mismatch Groei	-	++				
Mismatch Waardering	-					
Mismatch Flexibiliteit				+		
Verklaarde variantie	5%	7%	0%	3%	0%	0%
Verklaarde variantie (totaal)	19%	23%	6%	31%	19%	2%

Alleen als er sprake is van een significante relatie van $p < .01$ en een gestandaardiseerd regressiegewicht (β) van tenminste 0.10 is deze vermeld in de tabel. Er is in de regressies verder gecontroleerd voor de volgende variabelen: jaren in functie & organisatie, omvang dienstverband, contracttype, reistijd, Inkomen gezin, samenstelling huishouden; Ploegendienst, Telewerken, fysieke & emotionele belasting, taakeisen, Complexiteit van werk, Sociale Steun Collega's, (afgelopen 2 jaar) interne en/of externe opleiding gevolgd. Deze dienden ter controle.

We bespreken hier alleen de resultaten voor de (mis)matchvariabelen. De volgende zaken komen naar voren.

Gecontroleerd voor zowel werknemer- als werkfactoren, blijkt dat een grotere mismatch op groei (ten opzichte van waardering en flexibiliteit) het sterkst samenhangt met minder algemene werktevredenheid. Een mismatch op groei is ook de belangrijkste determinant van een hogere vertrekintentie. Er is geen relatie tussen (mis)matches op groei en werkprestatie. Wanneer vooral oudere laagopgeleide werknemers een overinvestering op groei ervaren, waarbij ze meer uitdagend werk hebben dan ze zelf nodig vinden, gaan de zelfbeoordeelde werkprestaties erop achteruit.

Voor de algemene werktevredenheid speelt een mismatch op waardering nog een rol.

Interessant is dat, wanneer werknemers een mismatch ervaren op het terrein van tijd- en plaatsflexibiliteit, ze niet veel minder werkprivé balans rapporteren. Wel is te zien dat een grotere mismatch op flexibiliteit samenhangt met meer burnoutklachten. Deze mismatch is daarmee de enige die negatief samenhangt met werknemergezondheid - een aspect van het optimaal inzetbaar kunnen zijn.

Het individuele verzuimpercentage wordt door geen van de mismatches of andere determinanten sterk beïnvloed – in totaal wordt maar 2% van de verzuimverschillen verklaard. Ook voor de werkprestaties en voor werk -privé balans heeft een mismatch (vrijwel) geen invloed. Het toevoegen van de (mis)matchvariabelen weet niet meer verschillen tussen werknemers te verklaren.

6.3 Boven optimale matches en inzetbaarheid

Bij het bestuderen van boven optimale matches (waarbij werknemers meer tevreden zijn met groei, waardering of flexibiliteit dan dat ze er daadwerkelijk belang aan hechten) bleek dat deze in veel gevallen niet tot een veel betere inzetbaarheid leiden. Het zagezegd overinvesteren in werknemers voegt niet veel toe bovenop situaties waarin het belang en tevredenheid optimaal matchen (zie bijlage 9-7 voor de gegevens).

Wanneer we naar de relatie met zelfbeoordeelde werkprestaties keken, blijkt een grotere tevredenheid met groei dan het belang van groei zelfs negatief uit te pakken vooral voor oudere, laagopgeleide werknemers. Deze averechtse relatie duidt erop dat uitdagend werk met leermogelijkheden ook een last kan worden die men niet meer weet om te zetten in een (naar eigen oordeel) effectieve bijdrage aan het werk. Er is onderzoek (Xie & Johns, 1995) dat stelt dat wanneer werknemers zich niet opgewassen voelen tegen de eisen die uitdaging of variëteit in het werk van hen vergt, ze hier negatieve consequenties op gezondheid en prestatie van kunnen ervaren. De hoge verwachting die mogelijk door teveel groeikansen in het werk aan werknemers worden gesteld, terwijl men er geen behoefte aan heeft, kan betekenen dat men deze verwachtingen niet meer kan of wil inlossen, waardoor men de eigen zelfbeoordeelde werkprestatie naar beneden bijstelt. Kortom, het wordt bij teveel groeikansen vooral voor oudere, laagopgeleiden moeilijker om aan de bijkomende groeiverwachtingen te voldoen.

6.4 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de relaties tussen (mis)matches op groei, waardering en flexibiliteit en individuele inzetbaarheid getoetst. Er is nader bekeken of scheefgroei in “het niet krijgen wat je belangrijk vindt” negatieve relaties heeft met de inzetbaarheid. Resultaten tonen dat de mismatches de grootste (negatieve) relaties met inzetbaarheid laten zien, maar in de regressieanalyses alleen significant zijn voor de samenhang met algemene tevredenheid met het werk, de intentie te vertrekken bij de organisatie en de frequentie van burnoutklachten.

Opvallend is dat een mismatch op groei samenhangt met een verminderde algemene tevredenheid en verhoogde vertrekintentie, terwijl een mismatch op flexibiliteit vooral samenhangt met meer burnoutklachten. Dit duidt er op dat de drie onderscheiden typen arbeidsvoorwaarden verschillend relateren aan inzetbaarheidsrisico's.

TEKSTBOX 3

Loont het benutten van de maatwerkruimte?

De match tussen wat een werknemer wil en wat een werkgever biedt zien we als een determinant van betere inzetbaarheid van de werknemer. Eerder in dit hoofdstuk kwam de relatie tussen een mismatch en de verminderde inzetbaarheid aan de orde. Er werd onderscheid gemaakt tussen motivationele aspecten (baantevredenheid, verlooptententive, werkprestatie) van inzetbaarheid en gezondheids/welzijnsaspecten (burnoutklachten, werk-privé conflicten en zelfgerapporteerd ziekteverzuim).

Aan werkgevers is in de WEA gevraagd in welke mate ze zien dat leidinggevende in praktijk gebruik maken van de maatwerkruimte die ze hebben op het gebied van opleiding/ontwikkeling, salaris en werktijden. Vragen naar de mate waarin volgens werkgevers de maatwerkruimte daadwerkelijk benut wordt biedt een beter beeld van de werking van het arbeidsvoorwaardenbeleid. De verwachting is dat het beter benutten van de maatwerkruimte mismatches kunnen beperken en betere organisatieprestaties en minder ziekteverzuim kan bevorderen. We onderzoeken de relatie tussen het benutten van maatwerkruimte en organisatieprestaties en verzuim. Kortom: Loont maatwerk in arbeidsvoorwaarden?

Tabel T-3: Ruimte voor maatwerk en de relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim

CONTROLEVARIABLEN (demografisch, contract, sector, bedrijfsgrootte)	ORGANISATIE PRESTATIE	ZIEKTEVERZUIM PERCENTAGE
BENUTTING MAATWERKRUIJME DOOR LEIDINGGEVEVE T.A.V.:		
Ontwikkeling/opleiding	+	
Salaris		
Werktijden		-

Alleen als er sprake is van een significante relatie van $p < .05$ is een gestandaardiseerd regressiegewicht (β) voor een positieve (+) of negatieve (-) relatie weergegeven

Tabel T-3 toont de resultaten van een regressieanalyse van (gecontroleerd voor diverse organisatiekenmerken) de relatie tussen het benutten van de maatwerkruimte en de door werkgevers gerapporteerde organisatieprestaties en het ziekteverzuimpercentage. Organizeprestaties zijn in kaart gebracht aan de hand van drie vragen: verbetering van de arbeidsproductiviteit, groei van de omzet en groei van de winst /positief resultaat. In de analyse voor organisatieprestatie zijn de onderwijs- en overheidsector niet meegenomen.

De tabel laat zien dat het benutten van maatwerkruimte ten aanzien van opleiding/ ontwikkeling (groei) een significant positieve relatie heeft met betere organisatieprestaties. Voor de benutting van maatwerk t.a.v. salaris was er een positieve relatie met organisatieprestatie, maar deze bleek niet significant ($p > .05$). Anderzijds heeft het benutten van de maatwerkruimte ten aanzien van werktijden (flexibiliteit) een significante relatie met een lager ziekteverzuimpercentage (zie bijlage voor de volledige tabel).

Deze resultaten corresponderen deels met de bevindingen in het werknemersonderzoek, waarbij er ook andere uitkomsten werden gevonden voor mismatches op groei in vergelijking met mismatches op flexibiliteit. Ook in de werkgeversdata blijkt dit het geval. Aandacht voor de matches op aspecten van groei relateren sterker aan organisatieprestatie als indicator voor het lonen van maatwerk, terwijl aandacht voor (tijds)flexibiliteit vooral relateert aan het voorkomen van negatieve gezondheids/welzijnseffecten. De (mis)matches op arbeidsvoorwaarden differentiëren tussen (organisatie)uitkomsten. Het maakt dus uit op welke arbeidsvoorwaarden maatwerk wordt geboden.

7. Discussie: arbeidsvoorwaarden in goede aarde?

Met dit onderzoek (op basis van de NEA data uit 2008) beschikken we over de oordelen van ruim 22.000 Nederlandse werknemers over hun arbeidsvoorwaarden. Wat vinden ze belangrijk in de arbeidsvoorwaarden? Hoe tevreden zijn ze hierover? Dit bood de kans om te onderzoeken of werknemers sterk verschillen in het belang dat men hecht aan arbeidsvoorwaarden gericht op groei (interessant werk, leermogelijkheden), waardering (een goede leidinggevende, een goed salaris, een goede werkzekerheid) of flexibiliteit (zelf werktijden kunnen bepalen, deeltijdmogelijkheden en thuiswerkmogelijkheden). En zijn er groepen werknemers die vaker dan andere werknemers niet krijgen wat ze belangrijk vinden? Het bood ook de kans te onderzoeken of de inzetbaarheid van werknemers in het werk en de organisatie schade toebrengt. Kortom: moeten ondernemers, organisaties, sociale partners of beleidsmakers zich druk maken over een structurele tweedeling tussen werknemers die (on)tevreden zijn (haves en havenots) met hun arbeidsvoorwaarden en een structurele scheefgroei in de aansluiting tussen geboden en gewenste arbeidsvoorwaarden (matches en mismatches)?

In dit laatste hoofdstuk blikken we terug op de voorgaande hoofdstukken en belichten de meest opvallende resultaten die antwoord geven op de twee onderzoeksvragen naar tweedeling of scheefgroei in arbeidsvoorwaarden.

7.1 Wat vinden Nederlandse werknemers belangrijk en waar zijn ze tevreden over?

Een goede leidinggevende is het meest belangrijk, thuiswerken het meest onbelangrijk
Gevraagd naar het belang van acht verschillende arbeidsvoorwaarden vinden werknemers een goede leidinggevende het belangrijkste. Dit vindt 53% van alle respondenten heel belangrijk. Daarna volgen interessant werk (46%), goede werkzekerheid (45%) en een goed salaris (43%). Dit betekent niet dat de rest het onbelangrijk vindt, aangezien er ook een middengroep is die de arbeidsvoorwaarden als (gemiddeld) belangrijk kwalificeert. Ten aanzien van deeltijdwerken, zelf werktijden kunnen bepalen en thuiswerken zegt wel meer dan een kwart van de werknemers dit uitdrukkelijk niet belangrijk te vinden. Deze percentages liggen hoger dan het aandeel werknemers dat het heel belangrijk vindt. Thuiswerken is een uitschieter: 65% vindt het onbelangrijk terwijl maar 9% thuiswerken heel belangrijk vindt.

Het meest tevreden met de interessante inhoud van het werk, het meest ontevreden over thuiswerkmogelijkheden

Het algemene beeld van de tevredenheid met verschillende arbeidsvoorwaarde is allereerst dat er per arbeidsvoorwaarde 60-70% van de werknemers tot een grote midden-

groep behoort die hiermee gewoon gemiddeld tevreden is. Wanneer de tevredenheid met verschillende arbeidsvoorwaarden verder wordt vergeleken blijkt dat in verhouding de meeste Nederlandse werknemers heel tevreden zijn met de leermogelijkheden in het werk (21%) en de mate waarin het werk voldoende interessant is (29%). Een kwart van de werknemers (en daarmee het grootste aandeel) is daarentegen uitdrukkelijk niet tevreden met thuiswerkmogelijkheden (26%) en salaris (24%).

Verschillen in het belang van arbeidsvoorwaarden

Een goede leidinggevende, interessant werk, goed salaris en werkzekerheid wordt door meer dan een kwart van de werknemers in verschillende groepen heel belangrijk gevonden. Voor een klein percentage zijn deze zaken niet belangrijk. Er zijn nauwelijks verschillen tussen groepen. Ze gelden voor bijvoorbeeld mannen en vrouwen, tijdelijke en vaste werknemers, werknemers in het onderwijs en in de industrie, in het MKB en grootbedrijf. Daarbinnen blijkt nog wel dat hogeropgeleiden meer belang hechten aan interessant werk dan lageropgeleiden, terwijl een groter percentage van de lageropgeleiden meer belang hecht aan een goed salaris en werkzekerheid.

Leermogelijkheden worden iets minder belangrijk gevonden en er treden kleine verschillen op tussen groepen werknemers. Niet in elke groep vindt meer dan 25% van de werknemers leermogelijkheden heel belangrijk (45 plussers, lager opgeleiden en parttimers bijvoorbeeld niet). Het is overigens niet zo dat werknemers in deze groepen leermogelijkheden dan onbelangrijk vinden – de sterke voorkeur voor leermogelijkheden is hier zagezegd getemperd.

Arbeidsvoorwaarden op het gebied van deeltijdwerken en zelf werktijden kunnen bepalen worden ook iets minder belangrijk gevonden, maar er zijn grote verschillen tussen groepen. Een deel van de werknemers vindt ze heel belangrijk (o.a. hoogopgeleiden, vrouwen, parttimers), maar in andere groepen vindt een groter percentage ze niet belangrijk (o.a. jongeren, mannen, werknemers in de industrie).

Thuiswerkmogelijkheden wordt zelfs door een meerderheid niet belangrijk gevonden en dat geldt voor alle groepen. Voor maar een klein deel van de werknemers is het een belangrijke voorwaarde. Mogelijk dat voor veel beroepen thuiswerken gewoon geen optie is, waardoor men ook het ook niet belangrijk kan vinden.

Goed werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden

- Er zijn arbeidsvoorwaarden die werknemers niet of minder belangrijk vinden. Gaat u daar als werkgever in mee? Vindt u ze ook niet belangrijk? Of juist wel?
- Groepen werknemers vinden leermogelijkheden niet belangrijk. Ziet u dat als een risico? Hoe inzetbaar zijn bijvoorbeeld deeltijders, laagopgeleiden en 45 plussers op termijn?
- Thuiswerken wordt niet belangrijk gevonden: is dat omdat werknemers het niet haalbaar achten? Hoe ziet u de voordelen?

7.2 Een tweedeling tussen high-haves en have-nots?

Om tegelijkertijd belang en tevredenheid met arbeidsvoorwaarden in beeld te brengen, maken we een onderscheid tussen (high)haves en have-nots. High-haves vinden een arbeidsvoorwaarde heel belangrijk en zijn er ook heel tevreden over, terwijl have-nots iets heel belangrijk vinden terwijl ze er niet tevreden over zijn.

De meeste have-nots op salarisgebied, weinig structureel benadeelde groepen, tijdelijke werknemers het vaakst minder af

Een krappe meerderheid van de werknemers is een high-have van interessant werk (52%). Op het gebied van salaris zijn er de meeste have-nots (32%). Bij de verdeling van high-haves en have-nots blijkt vooral een vast of tijdelijk contract op de meeste arbeidsvoorwaarden het verschil te maken. Onder tijdelijke werknemers zijn er dus significant meer have-nots van interessant werk, leermogelijkheden, thuiswerk-mogelijkheden en (logisch) werkzekerheid. Een vervolgonderzoek onder een flexibele werknemers, zowel aan de onderkant als de bovenkant van de arbeidsmarkt, kan mogelijk meer zicht geven op de behoeften van verschillende groepen flexibele werknemers en de wijze waarop ze in staat zijn om hun belangen ingevuld te krijgen: wat biedt hen de gewenste flexibiliteit en zekerheid? Ook onder jongeren zijn er significant meer have-nots van interessant werk in vergelijking met 30 en 45 plussers.

In het onderwijs veel high-haves behalve op salaris, industrie niet werk-privé vriendelijk
Qua interessant werk, leermogelijkheden en werkzekerheid springen werknemers in het onderwijs er positief bovenuit. Op deze arbeidsvoorwaarden zijn er in deze sector meer high-haves dan in andere sectoren zoals de industrie, zorg of overheidssector. Opvallend is dat juist in het onderwijs er wel weer significant meer have-nots zijn van een goed salaris. Hier zijn 42% van de werknemers ontevreden over hun salaris terwijl ze het wel heel belangrijk vinden. Dat (toenmalig) minister Plasterk ten tijde van de dataverzameling van de NEA (2008) voor de vraag stond wat te doen met de salarissen in het onderwijs kan hierbij een rol hebben gespeeld.

Verder zijn er nog sectorverschillen op het gebied van zelf werktijden kunnen bepalen, deeltijdwerken en thuiswerk-mogelijkheden. Het blijkt dat op deze drie arbeidsvoorwaarden er significant meer have-nots in de industrie werken dan in andere sectoren. Bedrijven in de industriesector lijken dus moeilijker aan werk-privé wensen van werknemers te kunnen (of willen) voldoen.

Goed werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden

- Er zijn geen aanwijzingen voor een tweedeling tussen haves en have-nots. Hoe denkt u daarover? Speelt het in uw organisatie? Is het een discussie waard in het managementteam of de OR?
- Hebben tijdelijke werknemers en uitzendkrachten in uw bedrijf voldoende kansen?
- Of is er een tweedeling langs andere lijnen: denk bijvoorbeeld aan jongeren en ouderen of mannen en vrouwen?

7.3 Factoren die samenhangen met het belang en de tevredenheid met arbeidsvoorwaarden

Om verdergaande analyse te kunnen uitvoeren op de data zijn de voorkeuren voor arbeidsvoorwaarden geclusterd in 3 nieuwe categorieën:

- Waardering: een goede leidinggevende, een goed salaris, een goede werkzekerheid
- Groei: interessant werk en leermogelijkheden
- Flexibiliteit: zelf werktijden kunnen bepalen, deeltijd- en thuiswerkmogelijkheden.

Demografische factoren relateren aan belang van groei, waardering en flexibiliteit

Hier blijkt dat met een hogere (functie)leeftijd het belang dat wordt gehecht aan groei afneemt. Bij hoogopgeleiden neemt daarbij het belang van groei minder sterk af met leeftijd dan bij laag- en middelbaaropgeleiden. Lageropgeleiden hechten wel meer belang aan waardering dan hogeropgeleiden. Vrouwen hechten meer belang aan flexibiliteit, vooral in leeftijd tussen 35 en 44 jaar.

Werkenmerken relateren aan tevredenheid met groei, waardering en flexibiliteit

Als we kijken naar de sterkste determinanten van tevredenheid dan zijn dat gevarieerd werk (voor tevredenheid groei), sociale steun van leidinggevende (voor waardering) en autonomie in het werk (voor flexibiliteit). Hieruit is af te leiden dat ook binnen sectoren verschillen in tevredenheid optreden op basis van de verschillen in de ervaren werkenmerken binnen bedrijven.

Goed werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden

- Biedt u maatwerk en de juiste keuzemogelijkheden? De kunst is naar groepen werknemers te differentiëren.
- Aan waardering hechten bijvoorbeeld werknemers met een lager opleidingsniveau meer belang. Krijgen deze werknemers in uw organisatie voldoende steun van leidinggevenden?
- Vrouwen hechten meer belang aan flexibiliteit, vooral in leeftijd tussen 35 en 44 jaar. Zijn hun wensen in uw organisatie voldoende bekend?

7.4 Wat is de relatie tussen scheefgroei en de inzetbaarheid?

De relatie tussen arbeidsvoorwaarden en de inzetbaarheid van werknemers is onderzocht aan de hand van relaties met de zelfbeoordeling van werknemers van de algemene tevredenheid met het werk, verlooptententive, werkprestaties, burnout klachten werk-privé balans en het individuele verzuimincidentie. Wanneer we het belang van groei, waardering en flexibiliteit meewegen in de relatie tussen de tevredenheid met deze arbeidsvoorwaardentypes en inzetbaarheiduitkomsten, dan blijkt dat zogenaamde mismatches (waarbij het belang de tevredenheid overstijgt) nog extra gewicht in de schaal leggen. We vonden dat wanneer werknemers op groei een mismatch ervaren dat relateert aan een verminderde algemene tevredenheid met het werk en met een sterkere intentie de organisatie te willen verlaten. Het lijkt er op dat wanneer werknemers bijvoorbeeld een voldoende geven aan hun groeikansen dat voor de een nog steeds te weinig is (gezien het belang) en voor de ander precies genoeg of meer dan gewenst. Diegenen die een voldoende te weinig vinden rapporteren dus meer inzetbaarheidsrisico's zoals algemene ontevredenheid met het werk en intenties om de organisatie te verlaten.

Goed werkgeverschap en arbeidsvoorwaarden

- Heeft u gedacht aan de mogelijkheden om uw investering in goede arbeidsvoorwaarden terug te verdienen door uw het beleid voor inzetbaarheid te richten op groepen werknemers?

7.5 Tot slot

Tot slot snijden we enkele recente beleidsthema's aan die we bespreken in het licht van de resultaten uit dit onderzoek.

Levenslang leren en groeien voor iedereen?

Een belangrijk thema op de huidige vergrijzende arbeidsmarkt is het levenslang employable houden van werknemers. Doorwerken tot 65 jaar vereist niet alleen een goede gezondheid, maar ook een houding van werknemers en werkgevers om te blijven investeren in ontwikkeling van oudere werknemers. Uit dit onderzoek blijkt dat met het toenemen van de leeftijd de behoefte aan groei afneemt; bij lageropgeleiden is deze afname bij een hogere leeftijd nog sterker. Uit beschrijvende analyses blijkt verder dat ook het langer verblijven in dezelfde functie nog een extra dempend effect heeft op de groei-behoefte.

Wanneer je als werkgever de investeringen in het employable houden van werknemers wil laten aansluiten bij de behoefte van werknemers dan tonen deze resultaten dat het segment oudere werknemers niet te lang in huidige functie moeten zitten. Het "te

vroeg parkeren” van werknemers slaat de groei-behoefte dood en werknemers gaan zich zomogelijk nestelen in wat ze hebben en kennen.

Interessant is dat aanvullende analyses lieten zien dat voor werknemers waarbij uitdaging en leermogelijkheden geen behoefte meer zijn een grote tevredenheid met de groeimogelijkheden relateert aan verminderde werkprestaties. Dit duidt er mogelijk op dat in het geval van overinvestering in groeimogelijkheden werknemers een verwachting wordt opgelegd die men niet (meer) kan waarmaken. Men kan niet anders dan tevreden zijn over de uitdaging- en leermogelijkheden die men in het werk heeft, maar men ziet mogelijk dat men steeds meer moeite heeft met de prestatieverwachtingen die ermee gemoeid zijn. Hoewel we de exacte redenen niet verder hebben kunnen onderzoeken, geeft het resultaat te denken over huidige thema's als levenslang leren wanneer deze niet aansluiten bij de behoefte van vooral oudere lageropgeleide werknemers. Vervolgonderzoek, waarbij meer specifiek wordt gekeken naar leermogelijkheden en leersstrategieën van werknemers (in verschillende leeftijdsgroepen en opleidingscategorïen), kan meer verdieping bieden op de hier gevonden uitkomsten.

Een structurele tweedeling op salarisgebied?

Ten aanzien van salaris wordt uit deze studie duidelijk dat een grote groep hier veel belang aan hecht, maar er tegelijkertijd ook ontevreden over is. Zo'n 30% voelt zich een have-not van een goed salaris. De “werkende armen”- hypothese zou veronderstellen dat er een bepaalde werknemersgroep zou zijn die op salarisgebied zich structureel achtergesteld voelt. Zij kunnen werken wat ze willen, maar verdienen niet genoeg om in hun basale levensbehoeftes te voorzien. Zo'n groep zien we in dit onderzoek niet terug. Het blijkt dat over alle werknemersgroepen heen 30% van de werknemers die een goed salaris heel belangrijk vinden zich onderbetaald voelt – de have-nots op salarisgebied zijn er overal. Dat fenomeen is niet raar aangezien mensen zichzelf vergelijken met collega's die grote gelijkenis met henzelf vertonen. Zodoende oordelen bijvoorbeeld hoogopgeleiden vaker op basis van de vergelijking met andere hoogopgeleiden en is er dus altijd een deel dat vindt dat ze te weinig verdienen. Ditzelfde fenomeen zien we ook bij topsalarissen, waar de vergelijking tussen topmanagers ervoor zorgt dat sommige topmanagers zich onderbetaald voelen en zelfs bij een riant salaris eigenlijk nog meer willen. Objectieve salarisgegevens afgezet tegen de kosten van basaal levensonderhoud zouden een beter licht werpen op de “werkende armen” hypothese.

Het nieuwe werken, mag dat dan?

Is alle aandacht voor het nieuwe werken terecht? Hebben werknemers behoefte aan flexibele werktijden en thuiswerkmogelijkheden die meer recht zouden doen aan de (technische) mobiliteit van mensen en werknemers in de huidige samenleving? Al aan het begin van dit rapport werd duidelijk dat 65% van de werknemers aangeeft thuiswerken als zodanig niet belangrijk te vinden. Minder dan 10% vindt het heel belangrijk en daaronder zitten ook werknemers die al telewerker zijn.

En toch zijn werknemers van alle arbeidsvoorwaarden het vaakst ontevreden met hun thuiswerkmogelijkheden. Hoe kan dat? Mogelijk omdat wanneer je het belang van thuiswerken moet afzetten tegen salaris, werkzekerheid en interessant werk, je toch moet concluderen dat het van ondergeschikt belang is. Maar in het werk zelf kunnen er genoeg aanleidingen zijn om te denken dat sommige taken of opdrachten ook van huis uit hadden kunnen worden gedaan, wanneer dat even nodig zou zijn geweest. Dit kon in dit onderzoek niet verder worden onderzocht. Desondanks blijkt wel dat voor die groep werknemers die flexibiliteit (in tijd en plaats van werken) heel belangrijk of belangrijk vinden, ontevredenheid met flexibiliteit het risico op burnout in de hand kan werken. Voor een grote vlucht van het nieuwe werken pleiten de resultaten vooralsnog niet. In dit onderzoek hebben we alle werknemers betrokken, ongeacht de vraag of het werk meer of minder plaatsgebonden is. Een vervolgonderzoek per sector en waarbij naar verschillende leeftijdsgroepen wordt gekeken, zou interessant kunnen zijn voor een verdere verdieping van deze resultaten.

And the winner is...?

In de inleiding hadden we het over de door socioloog Inglehart voorspelde toename van de behoefte aan expressieve arbeidsvoorwaarden (zoals uitdaging, groei en flexibiliteit) waarbij het belang van instrumentele arbeidsvoorwaarden (als salaris en werkzekerheid) minder zou worden. Deze verschuiving is ook terug te zien in de kenmerken van goede werkgevers, zoals die in de verschillende verkiezingen van beste werkgever van Nederland naar voren komen. Ook hier worden naast een goed salaris, flexibiliteit en scholingsmogelijkheden als belangrijke arbeidsvoorwaarden aangemerkt om voor de titel beste werkgever in aanmerking te komen. Maar hoe sterk vindt deze verschuiving nu plaats in arbeidsvoorwaardelijke wensen?

Ondanks dat we in deze studie geen longitudinale data hebben gebruikt om ontwikkelingen in de tijd te volgen blijkt niet dat expressieve arbeidsvoorwaarden van groter belang zijn voor werknemers dan een goed salaris of werkzekerheid. Interessant werk als expressieve arbeidsvoorwaarde blijkt evenals salaris en werkzekerheid voor elke werknemersgroep belangrijk te zijn met weinig grote verschillen naar leeftijd, geslacht, sector etc.. Als het gaat om scholingsmogelijkheden en flexibiliteit zijn we zelfs wat terughoudend om deze als de belangrijkste nieuwe ingrediënten van goed werkgeverschap te classificeren. Hier blijken juist ook groepen werknemers te zijn die deze zaken niet belangrijk vinden, wat zou pleiten voor het belang van maatwerk bovenop primaire arbeidsvoorwaarden die iedereen belangrijk vindt. Vervolgonderzoek naar de trends in het belang dat wordt gehecht aan verschillende arbeidsvoorwaarden zou zeker welkom zijn. Het meewegen van de economische crisis in deze trends is daarbij zeer informatief. Hoe variabel zijn de wensen van werknemers in goede en slechte tijden? En: gaan werkgevers daarin mee of sturen ze aan op mismatches die ook negatieve inzetbaarheidseffecten kunnen hebben?

8. Referenties

Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic press

Evers, M., Ybema, J.F., & Smulders, P. (2006). Arbeidstevredenheid: gevolg van werkenmerken, werkwaarden of beide? *Gedrag & Organisatie*, 19, 37-48.

FD.weekend (2010). Steeds vaker prestatie beloning, 4-12-2010

Halman, L., Luijckx, R. & Zundert, M van (2005). *Atlas of European Values*. Leiden: Brill Academic.

Have CJM ten, Oeij PRA, Kraan KO. *Arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau*. Avon monitor 2007. Hoofddorp, TNO, 2007.

Koppes L, de Vroome E, Mol M, Janssen B, van den Bossche S (2009). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008. Methodologie en globale resultaten*. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp. Almere: PlantijnCasparie

Nauta A, Oeij P, Huiskamp R, Goudswaard A. *Loven en bieden over werk. Naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. Assen: Van Gorcum, 2007.

Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23, 136-157.

Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053–1075

Oeij PRA, Goudswaard A, Kwakkelstein T, Nauta A, Huiskamp R. Samen afspraken maken over arbeidsrelaties. Mythe of werkelijkheid? *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2005;59(1):25-40.

Oeij P, Goudswaard A, Kraan K, Nauta A, Huiskamp R. 'One-size-fits-most'. Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. In: *Tijdschrift voor HRM* 2006, jrg. 9, nr. 3, p6-30.

Oeij P, Vroome EMM de, Sanders JMAF, Bossche SNJ. *Werkgevers Enquete Arbeid 2008. Methodologie en beschrijvende resultaten*. TNO, hoofddorp, 2009.

Oeij P, Dorenbosch L, Klein Hesselink J, Vaas F. *Slimmer werken en sociale innovatie. Integrale organisatievernieuwing*. Uitgeverij Boom/Lemma, 2010.

Van den Bossche S, Hupkens C, de Ree S, Smulders P (2006). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2005. Methodologie en globale resultaten. TNO Kwaliteit van Leven, Hoofddorp. Almere: Plantijn Casparie.

Xie, J.L. & Johns, G. (1995). Job scope and stress: Can scope be too high? *Academy of Management Journal*, 38, 1288-1309.

Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). Oudere werknemers en langer doorwerken: secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

9. Bijlagen: Tabellen

9.1 Verdeling van de aantal respondenten in de NEA 2008

	N	%
LEEFTIJD		
t/m 30	5.464	25%
30 - 44	7.852	36%
45 +	8.523	39%
OPLEIDING		
Laag	5.621	26%
Midden	9.542	44%
Hoog	6.468	30%
GESLACHT		
Man	11.766	54%
Vrouw	10.074	46%
CONTRACT		
(Bijna) vast	19.666	91%
Tijdelijk	1.873	9%
DIENTVERBAND		
Fulltime	14.566	67%
Parttime (< = 32 uur)	7.071	33%
SECTORTYPE		
Industrie	5.675	26%
Diensten	8.454	39%
Zorg	3.674	17%
Onderwijs	1.504	7%
Overheid	2.532	12%
BEDRIJFSGROOTTE		
1-9 wn	3.091	15%
10-49 wn	5.819	27%
50-99 wn	3.109	15%
100-499 wn	4.940	23%
500 +	4.281	20%

9.2 Bijlage bij tabel 2-1

	LEIDINGGEVENDE GOEDE	INTERESSANT WERK	WERKZEKERHEID GOEDE	GOED SALARIS	LEERMOGELIJK- HEDEN	DEELTIJDWERKEN	FLEXTIJDEN	THUISWERKEN
Leeftijd								
t/m 30	53%	49%	47%	48%	42%	36%	29%	73%
30 - 44	53%	49%	45%	44%	33%	32/29%	26%	60%
45 +	54%	42%	44%	40%	-	25/32%	28%	66%
OPLEIDING								
Laag	53%	30%	54%	51%	23%	35%	38%	79%
Midden	55%	42%	48%	44%	28%	27/31%	29%	70%
Hoog	52%	68%	33%	35%	45%	20/31%	28%	47%
GESLACHT								
Man	48%	49%	46%	46%	31%	48%	34%	64%
Vrouw	60%	44%	44%	39%	32%	41%	25%	67%
CONTRACT								
(Bijna) vast	54%	47%	46%	43%	31%	27/32%	28%	65%
Tijdelijk	51%	44%	40%	43%	38%	25/30%	32%	70%
DIENSTVERBAND								
Fulltime	52%	51%	46%	43%	35%	43%	33%	63%
Parttime (< = 32 uur)	56%	37%	39%	43%	-	49%	28%	70%
SECTORTYPE								
Industrie	50%	41%	50%	48%	27%	44%	38%	72%
Diensten	52%	46%	44%	45%	32%	25/35%	27%	63%
Zorg	59%	46%	50%	39%	32%	40%	-	73%
Onderwijs	61%	56%	36%	33%	36%	36%	30%	52%
Overheid	56%	55%	43%	39%	35%	28/30%	27%	58%
BEDRIJFSGROOTTE								
Kleinbedrijf (< 50)	52%	43%	44%	42%	27%	26/33%	33%	71%
Middenbedrijf (50-500)	54%	47%	46%	44%	32%	26/32%	28%	64%
Grootbedrijf (500 +)	54%	56%	44%	43%	39%	28/31%	28%	57%
TOTAAL	53%	46%	45%	43%	31%	27/32%	29%	66%

Percentages 'heel belangrijk' in het zwart (bij 25% of hoger)

Percentages 'niet belangrijk' in het rood (bij 25% of hoger)

- = geen extreme waarden (< 25% 'heel belangrijk of 'niet belangrijk')

9.3a Bijlage bij tabel 3-1

	TOTAAL	LEEFTIJD			GESLACHT		HOOGST VOLTOOIDE OPLEIDING			DIENSTVERBAND		WERKUREN	
		t/m 30	31 t/m 44	45 jaar	Man	Vrouw	Laag (<=VBO)	Midden (HAVO-MBO)	Hoog (HBO-WO)	Permanent (incl uitzicht op vast)	Flexibel (tijdelijk, uitzend, oproep)	fulltime (>=32 uur)	parttime (<32 uur)
N:	11.609	2.880	4.168	4.561	5.725	5.948	2.995	5.195	4.383	10.460	945	7.534	3.933
%:		25%	36%	39%	49%	51%	24%	41%	35%	92%	8,3%	66%	34%
Interessant werk [N=10.126]													
· high-haves	52,1%	45,0%	53,5%	55,8%	53,1%	50,8%	48,8%	49,7%	55,4%	53,2%▲	40,5%▼	53,3%	48,4%
· have-nots	41,2%	44,2%	40,6%	39,5%	41,2%	41,1%	42,4%	43,2%	38,9%	41,3%	40,6%	41,1%	41,9%
· have-nots	6,8%	10,8%▲	5,9%	4,7%	5,8%	8,1%	8,8%	7,0%	5,7%	5,5%▼	18,9%▲	5,6%	9,7%
Leermogelijkheden [N=6.835]													
· high-haves	45,0%	45,0%	44,6%	45,6%	45,7%	44,2%	41,9%	41,2%	50,1%	46,4%▲	33,7%▼	47,9%▲	36,5%▼
· have-nots	37,5%	36,4%	37,8%	38,6%	37,9%	37,1%	37,8%	38,4%	36,6%	37,8%	35,4%	36,8%	39,8%
· have-nots	17,4%	18,6%	17,6%	15,8%	16,3%	18,7%	20,3%	20,4%	13,3%	15,8%▼	31,0%▲	15,2%▼	23,7%▲
Goede leidinggevende [N=11.609]													
· high-haves	31,3%	36,4%	30,9%	28,4%	29,6%	32,9%	32,1%	30,7%	31,3%	30,7%	37,2%	30,4%	32,6%
· have-nots	44,4%	43,0%	44,5%	45,3%	44,0%	44,9%	45,4%	44,8%	42,9%	44,5%	42,7%	44,2%	45,1%
· have-nots	24,3%	20,6%	24,6%	26,4%	26,5%	22,2%	22,5%	24,4%	25,7%	24,7%	20,1%	25,4%	22,3%
Goed salaris [N=9.361]													
· high-haves	17,8%	19,4%	16,8%	17,5%	17,8%	17,7%	18,8%	15,3%	21,1%	17,3%	23,0%	17,7%	17,8%
· have-nots	49,8%	50,3%	50,9%	48,3%	49,8%	49,8%	47,3%	50,9%	50,8%	50,3%	47,2%	49,8%	49,9%
· have-nots	32,4%	30,3%	32,4%	34,2%	32,4%	32,5%	33,9%	33,8%	28,1%	32,4%	29,8%	32,5%	32,3%
Goede werkzekerheid [N=9.759]													
· high-haves	30,7%	35,0%	30,7%	28,0%	30,3%	31,3%	29,9%	28,9%	36,0%	31,6%▲	20,9%▼	31,6%	28,9%
· have-nots	56,7%	52,7%	57,7%	58,6%	56,8%	56,6%	57,5%	58,4%	52,1%	57,7%▲	44,3%▼	56,1%	58,0%
· have-nots	12,5%	12,4%	11,6%	13,5%	12,8%	12,1%	12,6%	12,7%	11,9%	10,6%▼	34,8%▲	12,3%	13,2%
Deeltijd mogelijkheden [N=5.747]													
· high-haves	41,4%	41,1%	44,2%	38,5%	33,5%▼	44,5%▲	34,4%	40,2%	47,9%	41,9%	36,8%	33,7%▼	46,4%▲
· have-nots	48,8%	46,8%	46,5%	52,4%	46,4%	49,7%	53,5%	50,1%	43,7%	48,7%	50,5%	46,5%	50,2%
· have-nots	9,8%	12,1%	9,3%	9,1%	20,1%▲	5,8%▼	12,1%	9,7%	8,4%	9,4%	12,7%	19,8%▲	3,4%▼
Zelf bepalen werktijden [N=4.788]													
· high-haves	43,9%	40,4%	45,5%	43,8%	44,7%	43,2%	35,3%▼	41,7%	51,2%▲	44,2%	41,6%	44,2%	43,7%
· have-nots	38,4%	37,3%	38,1%	39,2%	38,0%	38,7%	39,4%	38,8%	37,2%	38,3%	38,6%	37,4%	39,9%
· have-nots	17,7%	22,3%	16,4%	17,1%	17,3%	18,1%	25,3%▲	19,5%	11,6%▼	17,5%	19,8%	18,4%	16,4%
Thuiswerk mogelijkheden [N=1.975]													
· high-haves	41,5%	30,2%▼	45,2%	41,7%	43,6%	38,7%	33,6%	33,4%▼	48,9%▲	42,0%▲	30,2%▼	42,4%	38,1%
· have-nots	28,0%	24,5%	26,5%	31,1%	28,7%	27,1%	29,2%	25,5%	29,3%	28,4%	25,5%	27,7%	29,4%
· have-nots	30,5%	45,3%▲	28,4%	27,1%	27,7%	34,3%	37,3%	41,1%▲	21,7%▼	29,6%▼	44,4%▲	29,9%	32,5%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼); significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.3b Bijlage bij tabel 3-1

	GROOTTEKLASSE				SECTOR VAN ACTIVITEIT				
	TOTAAL	kleinbedrijf	middebedrijf	grootbedrijf	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid
N:	11.609	4.672	4.344	2.385	2.797	4.353	2.141	912	1.408
%:	100%	41%	38%	21%	24%	37%	18%	7,9%	12%
Interessant werk, [N=10.126]									
• high-haves	52,1%	52,7%	50,2%	54,5%	47,3%	49,2%	55,3%	62,4% ▲	58,1%
• haves	41,2%	41,0%	42,3%	39,5%	45,6%	43,0%	38,7%	33,7%	36,2%
• have-nots	6,8%	6,3%	7,4%	6,1%	7,2%	7,8%	6,0%	3,9%	5,7%
Leermogelijkheden [N=6.835]									
• high-haves	45,0%	45,0%	42,4%	49,5%	41,5%	45,1%	42,0%	55,1% ▲	48,8%
• haves	37,5%	36,1%	39,4%	36,4%	39,9%	35,8%	39,2%	34,3%	38,7%
• have-nots	17,4%	19,0%	18,2%	14,1%	18,6%	19,2%	18,8%	10,6%	12,5%
Goede leidinggevende [N=11.609]									
• high-haves	31,3%	35,2%	26,7%	31,9%	28,0%	33,5%	30,7%	32,5%	30,8%
• haves	44,4%	42,6%	47,1%	43,1%	46,4%	43,0%	45,9%	43,6%	43,2%
• have-nots	24,3%	22,2%	26,1%	25,0%	25,6%	23,4%	23,4%	23,9%	25,9%
Goed salaris [N=9.361]									
• high-haves	17,8%	19,1%	15,3%	19,9%	17,5%	19,0%	14,8%	14,8%	19,5%
• haves	49,8%	49,0%	50,7%	50,2%	50,8%	50,7%	47,8%	43,2%	49,8%
• have-nots	32,4%	31,9%	34,0%	29,8%	31,7%	30,3%	37,5% D	42,0% ▲	30,7%
Goede werkzekerheid [N=9.759]									
• haves	30,7%	32,6%	27,8%	32,5%	28,0%	29,9%	27,9%	42,3% ▲	39,7% ▲
• have-nots	56,7%	56,0%	58,4%	54,8%	57,9%	56,7%	61,1%	49,3%	50,7%
• have-nots	12,5%	11,4%	13,8%	12,7%	14,1%	13,4%	11,0%	8,4%	9,6%
Deeltijd mogelijkheden [N=5.747]									
• high-haves	41,4%	41,7%	39,8%	44,0%	34,7%	40,2%	40,7%	49,9%	49,3%
• haves	48,8%	48,7%	49,5%	47,3%	46,6%	48,6%	54,2%	45,3%	43,7%
• have-nots	9,8%	9,5%	10,7%	8,7%	18,7% ▲	11,2%	5,1% ▼	4,9%	7,0%
Zelf bepalen werktijden [N=4.788]									
• high-haves	43,9%	43,7%	42,0%	47,4%	38,4%	45,2%	40,2%	46,8%	51,2%
• haves	38,4%	37,7%	39,2%	37,9%	35,5%	39,2%	40,3%	35,3%	39,3%
• have-nots	17,7%	18,6%	18,7%	14,7%	26,1% ▲	15,6%	19,5%	17,9%	9,5% ▼
Thuiswerk mogelijkheden [N=1.375]									
• high-haves	41,5%	43,6%	37,7%	45,2%	33,7%	45,5%	35,7%	48,4%	39,5%
• haves	28,0%	26,0%	31,8%	24,1%	28,0%	26,3%	28,4%	31,3%	31,4%
• have-nots	30,5%	30,4%	30,5%	30,7%	38,3% ▲	28,1%	35,9%	20,3% ▼	29,1%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼): significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4a Bijlagen bij Tabel 3-2

	T/M 30 JAAR					31 T/M 44 JAAR					45 JAAR EN OUDER							
	(sector van activiteit)					(sector van activiteit)					(sector van activiteit)							
	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL
N:	638	1.388	478	170	290	2.880	1.050	1.662	694	250	530	4.168	1.146	1.303	969	507	637	4.561
%:	22%	47%	16%	5,7%	9,8%	97%	25%	40%	17%	6,0%	13%	100%	25%	29%	21%	11%	14%	100%
Interessant werk																		
· high-haves	41,1%	39,5%▼	49,6%	63,0%▲	58,4%▲	45,0%	48,8%	52,9%	56,8%	64,1%▲	54,8%	53,5%	49,6%	54,7%	57,6%	61,2%	60,9%	55,8%
· haves	49,3%	47,1%	39,8%	34,3%▼	34,3%▼	44,2%	44,9%	41,6%	37,9%	31,7%	37,4%	40,6%	43,9%	40,2%	38,6%	34,7%	36,1%	39,5%
· have-nots	9,6%	13,4%	10,6%	2,7%▼	7,3%	10,8%	6,3%	5,4%	5,3%	4,2%	7,8%	5,9%	6,4%	5,1%	3,8%	4,1%	2,9%	4,7%
Leermogelijkheden																		
· high-haves	41,7%	43,5%	45,0%	57,7%▲	51,5%	45,0%	42,7%	45,0%	43,0%	53,9%▲	43,5%	44,6%	39,7%	48,3%	38,6%	54,5%▲	53,0%	45,6%
· haves	41,6%	33,6%	38,2%	36,7%	35,5%	36,4%	40,0%	36,7%	35,2%	35,3%	37,8%	37,8%	37,8%	38,2%	43,6%	32,1%	38,1%	38,6%
· have-nots	16,7%	22,9%▲	16,8%	5,6%▼	13,1%	18,6%	17,3%	18,3%	21,7%	10,8%	15,0%	17,6%	22,4%▲	13,5%	17,8%	13,4%	9,0%▼	15,8%
Goede leidinggevende																		
· high-haves	32,4%	37,3%	35,9%	40,2%	39,6%	36,4%	28,9%	32,6%	34,0%	34,0%	28,2%	30,9%	24,9%	30,7%	28,2%	29,4%	29,4%	28,4%
· haves	46,5%	41,1%	44,9%	42,8%	41,2%	43,0%	46,1%	43,2%	45,3%	43,9%	44,9%	44,5%	46,6%	44,9%	46,7%	43,8%	42,7%	45,3%
· have-nots	21,1%	21,6%	19,2%	17,0%	19,2%	20,6%	25,0%	24,2%	24,0%	22,2%	26,9%	24,6%	28,5%	24,4%	25,1%	26,8%	27,9%	26,4%
Goed salaris																		
· high-haves	19,4%	19,5%	17,3%	20,1%	21,8%	19,4%	16,3%	18,4%	13,8%	10,2%	17,8%	16,8%	17,5%	19,3%	14,0%	15,4%	20,0%	17,5%
· haves	50,9%	50,5%	52,2%	47,2%	44,9%	50,3%	51,5%	51,9%	46,2%	48,1%	51,7%	50,9%	50,1%	49,1%	46,3%	39,7%	50,7%	48,3%
· have-nots	29,7%	30,0%	30,5%	32,7%	33,3%	30,3%	32,2%	29,8%	40,0%	41,7%▲	30,5%	32,4%	32,4%	31,6%	39,7%	44,9%▲	29,4%	34,2%
Goede werkzekerheid																		
· high-haves	36,5%	32,7%	32,9%	40,8%	45,0%▲	35,0%	26,3%	31,7%	27,8%	43,3%▲	37,4%	30,7%	24,9%	24,7%	25,0%	42,3%▲	39,4%▲	28,0%
· haves	51,3%	54,4%	55,8%	46,8%	43,2%▼	52,7%	60,4%	56,7%	61,7%	49,8%	52,3%	57,7%	59,3%	59,2%	63,8%	49,8%	52,7%	58,6%
· have-nots	12,2%	12,9%	11,3%	12,4%	11,8%	12,4%	13,3%	11,6%	10,5%	6,9%	10,3%	11,6%	15,8%	16,1%	11,3%	7,9%	7,9%	13,5%
Deeltijd mogelijkheden																		
· high-haves	37,2%	39,8%	41,9%	51,0%	44,1%	41,1%	37,1%	43,4%	42,9%	53,5%▲	52,7%	44,2%	30,7%	35,5%	38,2%	46,9%	47,3%▲	38,5%
· haves	47,2%	47,4%	47,9%	43,1%	43,3%	46,8%	46,4%	45,5%	52,4%	42,9%	41,4%	46,5%	46,6%	54,5%	58,5%	47,6%	46,4%	52,4%
· have-nots	15,6%	12,9%	10,2%	5,9%	12,5%	12,1%	16,5%▲	11,1%	4,8%▼	3,6%▼	5,9%	9,3%	22,7%▲	10,0%	3,3%▼	5,5%	6,3%	9,1%
Zelf bepalen werktijden																		
· high-haves	40,3%	39,1%	41,6%	49,5%	41,9%	40,4%	36,5%▼	48,4%D	42,0%	46,9%	52,9%	45,5%	39,7%	45,0%	38,4%	46,1%	51,9%	43,8%
· haves	31,6%	40,1%	34,2%	34,4%	38,7%	37,3%	37,7%	38,4%	39,9%	36,2%	37,5%	38,1%	34,7%	39,7%	43,2%	34,9%	41,1%	39,2%
· have-nots	28,1%	20,9%	24,3%	16,1%	19,4%	22,3%	25,9%▲	13,1%	19,1%	16,9%	9,5%▼	16,4%	25,6%▲	15,3%	18,4%	18,9%	6,9%▼	17,1%
Thuiswerk mogelijkheden																		
· high-haves	25,4%	30,4%	26,9%	34,6%	38,6%	30,2%	35,6%▼	51,1%▲	37,2%	53,5%	35,7%	45,2%	34,2%N	45,2%	37,8%	47,5%	42,3%	41,7%
· haves	18,9%	27,0%	23,3%	18,9%	24,4%	24,5%	31,4%	23,0%	30,6%	25,3%	31,3%	26,5%	27,0%	31,4%	28,5%	37,4%	33,2%	31,1%
· have-nots	55,7%	42,6%	49,8%	46,5%	37,0%	45,3%	33,0%	25,9%	32,3%	21,2%	33,0%	28,4%	38,9%▲	23,4%	33,7%	15,0%▼	24,5%	27,1%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼: significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4b Bijlagen bij Tabel 3-2

	MAN					VROUW						
	(sector van activiteit)					(sector van activiteit)						
	industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL
N:	2.268	2.388	347	333	816	5.725	641	2.182	1.847	607	671	5.948
%:	37%	39%	5,6%	5,4%	13%	93%	11%	37%	31%	10%	11%	100%
Interessant werk												
· high-aves	47,7%	52,7%	55,4%	64,3%▲	60,7%	53,1%	45,4%	43,8%▼	55,2%	61,2%▲	54,5%	50,8%
· aves	46,6%	40,7%	36,3%	32,8%	35,6%	41,2%	41,5%	46,4%	39,3%	34,3%	37,0%	41,1%
· have-nots	5,7%	6,6%	8,3%	2,9%	3,7%	5,8%	13,0%▲	9,8%	5,5%	4,5%	8,5%	8,1%
Leermogelijkheden												
· high-aves	42,6%	45,5%	44,6%	55,7%▲	50,6%	45,7%	37,8%	44,4%	41,5%	54,7%▲	46,7%	44,2%
· aves	40,7%	36,4%	37,4%	34,6%	37,9%	37,9%	36,9%	34,9%	39,6%	34,1%	39,7%	37,1%
· have-nots	16,7%	18,1%	18,1%	9,7%	11,5%	16,3%	25,3%	20,7%	19,0%	11,1%▼	13,6%	18,7%
Goede leidinggevende												
· high-aves	26,7%	32,1%	26,5%	32,0%	30,7%	29,6%	32,5%	34,9%	31,4%	32,8%	30,9%	32,9%
· aves	47,1%	42,7%	40,2%	40,2%	41,6%	44,0%	43,8%	43,4%	46,8%	45,3%	45,0%	44,9%
· have-nots	26,2%	25,2%	33,3%	27,8%	27,7%	26,5%	23,7%	21,7%	21,9%	21,9%	24,1%	22,2%
Goed salaris												
· high-aves	16,5%	19,1%	14,7%	17,6%	19,4%	17,8%	22,2%	18,9%	14,8%	13,0%	19,7%	17,7%
· aves	51,1%	50,5%	39,0%▼	38,9%▼	49,9%	49,8%	49,8%	50,8%	49,5%	46,0%	49,7%	49,8%
· have-nots	32,5%	30,3%	46,3%▲	43,5%▲	30,7%	32,4%	28,0%	30,3%	35,6%	41,0%	30,6%	32,5%
Goede werkzekerheid												
· high-aves	27,9%	28,9%	25,1%	41,7%▲	42,7%▲	30,3%	28,4%	31,0%	28,4%	42,7%▲	35,8%	31,3%
· aves	59,2%	57,0%	59,1%	48,4%	49,4%	56,8%	52,6%	56,4%	61,4%	49,8%	52,5%	56,6%
· have-nots	13,0%	14,2%	15,8%	9,9%	7,9%	12,8%	19,0%▲	12,6%	10,2%	7,5%	11,7%	12,1%
Deeltijd mogelijkheden												
· high-aves	28,0%	31,3%	36,8%	40,3%	46,6%▲	33,5%	42,0%	44,2%	41,1%	52,1%	50,5%	44,5%
· aves	43,7%	48,8%	51,1%	50,6%	41,2%	46,4%	49,8%	48,5%	54,4%	44,0%	45,0%	49,7%
· have-nots	28,3%▲	19,9%	12,2%▼	9,1%▼	12,2%▼	20,1%	8,2%	7,3%	4,5%	3,9%	4,5%	5,8%
Zelf bepalen werktijden												
· high-aves	37,0%▼	46,3%	42,4%	56,3%▲	51,5%	44,7%	41,7%	44,1%	39,8%	39,8%	50,9%	43,2%
· aves	36,3%	39,1%	41,8%	28,2%▼	40,8%	38,0%	33,7%	33,3%	40,0%	40,4%	37,8%	38,7%
· have-nots	26,7%▲	14,6%	15,8%	15,5%	7,7%▼	17,3%	24,6%	16,6%	20,2%	19,7%	11,3%▼	18,1%
Thuiswerk mogelijkheden												
· high-aves	34,3%▼	48,2%	31,7%	53,4%	43,8%	43,6%	32,1%	41,4%	37,0%	44,4%	34,2%	38,7%
· aves	28,0%	27,7%	29,7%	32,0%	28,1%	28,7%	28,1%	24,1%	28,0%	30,7%	31,0%	27,1%
· have-nots	37,7%▲	24,1%	38,6%	14,6%▼	24,5%	27,7%	39,8%	34,5%	35,1%	24,9%▼	34,8%	34,3%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲ : p<0,05 (en ▼); significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4c Bijlagen bij Tabel 3-2

	T/M 30 JAAR					31 T/M 44 JAAR					45 JAAR EN OUDER							
	(sector van activiteit)					(sector van activiteit)					(sector van activiteit)							
	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL
N:	1.139	1.254	383	57	291	2.995	1.342	1.959	1.107	165	622	5.195	659	1.627	729	686	683	4.383
%:	36%	40%	12%	1,8%	9,3%	96%	26%	38%	21%	3,2%	12%	100%	15%	37%	17%	16%	16%	100%
Interessant werk																		
· high-haves	46,5%	45,6%	55,6%	38,5%	60,4%	48,8%	45,2%	47,8%	52,0%	60,4%	49,7%	51,1%	52,4%	58,4%	63,5%	55,5%	55,4%	55,4%
· haves	44,5%	45,1%	32,8%	58,5%	35,1%	42,4%	48,3%	43,6%	42,8%	35,3%	33,7%	42,3%	41,3%	36,4%	32,7%	38,9%	38,9%	38,9%
· have-nots	8,9%	9,3%	11,6%	3,0%	4,5%	8,8%	6,6%	8,6%	5,2%	4,3%	6,4%	7,0%	6,5%	6,3%	5,1%	3,9%	5,6%	5,7%
Leermogelijkheden																		
· high-haves	38,1%	42,1%	36,8%	47,4%	56,4%	41,9%	40,2%	41,6%	38,1%	42,2%	46,5%	41,2%	47,1%	50,0%	47,5%	57,5%	48,6%	50,1%
· haves	39,9%	34,5%	42,9%	49,2%	37,0%	37,8%	40,0%	35,5%	41,0%	48,8%	37,7%	38,4%	39,6%	36,3%	31,1%	39,4%	36,8%	36,8%
· have-nots	22,0%	23,4%	20,2%	3,5%	6,6%	20,3%	19,8%	22,9%	20,9%	9,1%	15,9%	20,4%	13,3%	13,2%	16,2%	11,4%	12,0%	13,3%
Goede leidinggevende																		
· high-haves	28,9%	32,7%	35,8%	30,2%	35,9%	32,1%	26,1%	34,5%	36,2%	27,6%	30,7%	31,9%	33,0%	27,5%	31,7%	31,7%	31,4%	31,3%
· haves	46,6%	45,5%	43,9%	54,2%	41,7%	45,4%	47,3%	42,6%	46,1%	42,6%	44,8%	43,1%	41,0%	46,6%	43,1%	41,9%	42,9%	42,9%
· have-nots	24,5%	21,8%	20,3%	15,6%	22,4%	22,5%	26,6%	22,9%	23,3%	21,2%	27,3%	24,4%	24,9%	26,0%	25,9%	25,1%	26,6%	25,7%
Goed salaris																		
· high-haves	18,7%	17,9%	20,2%	26,6%	21,1%	18,8%	14,0%	17,6%	11,0%	17,3%	16,9%	15,3%	25,1%	23,8%	17,8%	12,5%	22,5%	21,1%
· haves	47,0%	47,5%	48,3%	37,4%	48,3%	47,3%	53,7%	50,7%	49,9%	49,2%	46,5%	50,9%	52,6%	54,4%	43,7%	42,8%	55,5%	50,8%
· have-nots	34,3%	34,7%	31,5%	36,0%	30,6%	33,9%	32,3%	31,8%	39,1%	33,5%	36,6%	33,8%	22,3%	21,7%	38,5%	44,7%	22,0%	28,1%
Goede werkzekerheid																		
· high-haves	30,0%	28,6%	26,9%	39,1%	38,5%	29,9%	25,2%	29,7%	26,4%	39,4%	37,4%	28,9%	31,5%	32,4%	32,5%	43,4%	44,7%	36,0%
· haves	56,4%	59,0%	59,7%	53,9%	52,2%	57,5%	60,9%	56,3%	62,9%	52,3%	52,9%	58,4%	52,6%	53,9%	57,3%	47,9%	45,5%	52,1%
· have-nots	13,6%	12,4%	13,4%	7,0%	9,3%	12,6%	13,9%	14,0%	10,6%	8,3%	9,7%	12,7%	15,9%	13,6%	10,2%	8,7%	9,7%	11,9%
Deeltijd mogelijkheden																		
· high-haves	30,6%	34,2%	33,8%	49,9%	42,1%	34,4%	33,1%	40,8%	39,2%	48,1%	48,7%	40,2%	46,0%	45,7%	46,3%	50,1%	53,6%	47,9%
· haves	48,6%	55,1%	59,1%	50,1%	49,2%	53,5%	48,3%	47,9%	56,1%	48,7%	45,4%	50,1%	38,5%	42,6%	48,9%	44,3%	39,1%	43,7%
· have-nots	20,9%	10,8%	7,2%	0%	8,7%	12,1%	18,5%	11,3%	4,7%	3,2%	5,9%	9,7%	15,5%	11,7%	4,8%	5,6%	7,3%	8,4%
Zelf bepalen werktijden																		
· high-haves	30,8%	36,6%	31,3%	55,8%	42,2%	35,3%	37,7%	42,6%	35,9%	49,1%	52,0%	41,7%	48,2%	53,6%	49,5%	45,4%	54,4%	51,2%
· haves	35,4%	40,8%	40,2%	44,2%	41,9%	39,4%	35,3%	39,2%	41,2%	43,5%	38,5%	38,8%	35,6%	38,2%	38,8%	32,0%	38,5%	37,2%
· have-nots	33,8%	22,6%	28,5%	0%	15,9%	25,3%	27,0%	18,1%	22,9%	7,5%	9,5%	19,5%	16,3%	8,2%	11,6%	22,5%	7,1%	11,6%
Thuiswerk mogelijkheden																		
· high-haves	26,4%	39,1%	20,0%	44,5%	38,4%	33,6%	32,0%	36,2%	23,5%	49,0%	27,6%	33,4%	38,6%	54,1%	45,9%	48,3%	45,1%	48,9%
· haves	35,0%	24,0%	30,6%	31,7%	30,4%	29,2%	20,0%	26,9%	27,1%	20,4%	33,0%	25,5%	33,6%	26,7%	27,9%	33,0%	31,1%	29,3%
· have-nots	38,6%	36,9%	49,4%	23,9%	31,2%	37,3%	48,0%	36,9%	49,4%	30,7%	39,4%	41,1%	28,8%	19,2%	26,2%	18,7%	23,8%	21,7%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲; p<0,05 (en ▼); significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4d Bijlagen bij Tabel 3-2

	PERMANENT (INCL UITZICHT OP VAST)					FLEXIBEL (TIJDELIJK, UITZEND, OPROEP)						
	(sector van activiteit)					(sector van activiteit)						
	industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL	
N:	2.940	3.850	1.960	843	1.314	10.460	191	443	167	75	90	945
%:	24%	37%	19%	8,0%	1,3%	100%	20%	46%	17%	7,8%	9,3%	98%
Interessant werk												
· high-haves	48,1%	51,1%	56,3%	62,0%	58,4%	53,2%	36,0%	32,1% ▼	45,4%	67,1% ▲	49,2%	40,5%
· haves	46,1%	42,6%	39,4%	34,2%	36,4%	41,3%	40,3%	47,3% ▲	33,8%	28,9% ▼	37,0%	40,6%
· have-nots	5,8%	6,3%	4,3%	3,9%	5,2%	5,5%	23,7%	20,6%	20,8%	4,1% ▼	13,8%	18,9%
Leermogelijkheden												
· high-haves	42,4%	47,3%	42,7%	54,4%	50,5%	46,4%	30,4%	27,9% ▼	36,9%	59,7% ▲	31,9%	33,7%
· haves	40,7%	36,1%	39,4%	34,5%	37,8%	37,8%	33,7%	33,8%	37,4%	31,9%	44,7%	35,4%
· have-nots	16,9%	16,5%	17,9%	11,1%	11,7%	15,8%	35,9%	38,3% ▲	25,7%	8,4% ▼	23,5%	31,0%
Goede leidinggevende												
· high-haves	27,7%	33,1%	30,0%	32,0%	29,8%	30,7%	34,0%	36,5%	38,0%	37,5%	46,7%	37,2%
· haves	45,9%	43,4%	46,3%	43,1%	43,4%	44,5%	50,2%	39,5%	41,3%	49,7%	40,0%	42,7%
· have-nots	26,4%	23,4%	23,7%	24,9%	26,8%	24,7%	15,8%	23,9%	20,7%	12,8%	13,3%	20,1%
Goed salaris												
· high-haves	17,2%	18,7%	14,1%	13,6%	19,1%	17,3%	23,7%	22,1%	20,1%	36,4%	25,8%	23,0%
· haves	51,8%	51,2%	48,1%	43,0%	49,8%	50,3%	45,0%	47,6%	47,0%	52,5%	48,2%	47,2%
· have-nots	31,0%	30,1%	37,8%	43,4% ▲	31,1%	32,4%	31,2%	30,3%	32,9%	11,1% ▼	26,0%	29,8%
Goede werkzekerheid												
· high-haves	28,5%	30,9%	28,4%	43,6% ▲	40,9% ▲	31,6%	23,0%	19,9%	21,9%	25,2%	17,8%	20,9%
· haves	58,6%	58,0%	62,0%	50,4%	51,7%	57,7%	48,4%	43,7%	48,6%	24,3% ▼	37,3%	44,3%
· have-nots	12,8%	11,1%	9,7%	6,0%	7,4%	10,6%	28,6%	36,4%	29,5%	50,5%	44,9%	34,8%
Deeltijd mogelijkheden												
· high-haves	33,9%	40,9%	40,5%	49,7%	51,5% ▲	41,9%	39,6%	34,9%	42,1%	50,9%	19,1% ▼	36,8%
· haves	47,5%	47,9%	55,0%	45,8%	41,8%	48,7%	41,3%	53,8%	45,0%	38,7%	70,9% ▲	50,5%
· have-nots	18,6% ▲	11,2%	4,5% ▼	4,6%	6,7%	9,4%	19,1%	11,3%	12,9%	10,5%	10,0%	12,7%
Zelf bepalen werktijden												
· high-haves	38,3%	46,3%	38,9%	45,2%	52,6%	44,2%	40,0%	37,5%	52,8% ▲	60,0% ▲	25,9%	41,6%
· haves	35,5%	38,5%	41,3%	35,7%	39,0%	38,3%	34,4%	44,6% ▲	29,1%	30,9%	41,7%	38,6%
· have-nots	26,2% ▲	15,2%	19,8%	19,0%	8,4% ▼	17,5%	25,6%	17,9%	18,1%	9,1%	32,5%	19,8%
Thuiswerk mogelijkheden												
· high-haves	33,4% ▼	46,5%	35,8%	45,7%	41,1%	42,0%	17,6%	28,2%	33,4%	75,3% ▲	11,5%	30,2%
· haves	28,2%	26,4%	29,9%	33,5%	31,4%	28,4%	35,7%	28,9%	8,7%	7,4%	36,6%	25,5%
· have-nots	38,4% ▲	27,1%	34,3%	20,9% ▼	27,6%	29,6%	46,7%	42,9%	57,8%	17,3% ▼	51,9%	44,4%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼): significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4e Bijlagen bij Tabel 3-2

	FULLTIME (>=32 UUR)					PARTTIME					
	(sector van activiteit)					(sector van activiteit)					
	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	Industrie	dienst	zorg	onderwijs	overheid	TOTAAL
N:	2.379	3.025	821	520	1.102	7.534	459	1.416	1.299	377	3.933
%:	30%	39%	10%	6,6%	14%	96%	12%	36%	33%	9,6%	100%
Interessant werk											
· high-haves	47,6%	52,0%	58,2%	63,5%	59,0%	53,3%	44,6%	39,5%	52,4%	60,5%	48,4%
· haves	46,4%	42,1%	36,9%	32,5%	35,5%	41,1%	40,8%	46,4%	40,5%	35,9%	41,9%
· have-nots	6,0%	5,9%	4,9%	4,0%	5,5%	5,6%	14,6%	14,1%	7,0%	3,6%	9,7%
Leermogelijkheden											
· high-haves	43,1%	48,4%	46,9%	58,6%	51,1%	47,9%	31,8%	32,5%	37,3%	47,1%	36,5%
· haves	39,7%	36,1%	36,2%	31,2%	37,0%	36,8%	40,6%	35,5	42,1%	40,9%	39,8%
· have-nots	17,3%	15,5%	16,9%	10,2%	11,8%	15,2%	27,6%	32,0%	20,5%	12,0%	23,7%
Goede leidinggevende											
· high-haves	27,3%	32,3%	30,2%	33,6%	30,8%	30,4%	30,8%	35,6%	31,0%	30,7%	32,6%
· haves	46,2%	43,4%	44,4%	40,7%	43,3%	44,2%	47,7%	42,8%	46,8%	47,5%	45,1%
· have-nots	26,5%	24,3%	25,4%	25,7%	25,9%	25,4%	21,5%	21,7%	22,1%	21,8%	22,3%
Goed salaris											
· high-haves	16,4%	18,9%	16,3%	17,1%	19,0%	17,7%	23,8%	19,5%	13,5%	10,6%	17,8%
· haves	51,4%	51,5%	43,5%	39,2%	48,4%	49,8%	47,1%	48,8%	51,1%	51,6%	49,9%
· have-nots	32,2%	29,6%	40,2%	43,7%	32,6%	32,5%	29,2%	31,7%	35,4%	37,8%	32,3%
Goede werkzekerheid											
· high-haves	28,2%	30,0%	31,4%	43,5%	41,9%	31,6%	26,2%	29,4%	25,5%	41,4%	28,9%
· haves	58,7%	56,5%	58,3%	48,5%	48,9%	56,1%	53,4%	57,3%	63,0%	49,8%	58,0%
· have-nots	13,1%	13,5%	10,3%	8,0%	9,2%	12,3%	20,4%	13,3%	11,5%	8,8%	13,2%
Deeltijd mogelijkheden											
· high-haves	25,3%	33,1%	30,5%	46,5%	44,2%	33,7%	45,7%	45,6%	43,4%	51,3%	46,4%
· haves	43,9%	45,9%	58,3%	43,0%	43,1%	46,5%	50,5%	50,3%	53,1%	46,6%	50,2%
· have-nots	30,8%	21,0%	11,1%	10,5%	12,7%	19,8%	3,9%	4,1%	3,5%	2,2%	3,4%
Zelf bepalen werktijden											
· high-haves	35,8%	46,6%	38,7%	52,2%	51,0%	44,2%	44,6%	43,8%	40,7%	40,0%	43,7%
· haves	35,8%	37,6%	43,1%	28,5%	39,6%	37,4%	35,8%	41,8%	39,1%	43,4%	39,9%
· have-nots	28,5%	15,8%	18,2%	19,3%	9,4%	18,4%	19,6%	14,4%	20,2%	16,6%	16,4%
Thuiswerk mogelijkheden											
· high-haves	32,9%	47,5%	33,7%	49,5%	40,1%	42,4%	34,5%	38,8%	37,2%	45,4%	38,1%
· haves	27,9%	25,7%	29,5%	33,7%	29,9%	27,7%	29,1%	29,1%	27,0%	27,3%	29,4%
· have-nots	39,2%	26,8%	36,8%	16,8%	30,0%	29,9%	36,4%	32,0%	35,8%	27,3%	32,5%

Percentages zijn kolom-percentages; en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲ : p<0,05 (en ▼); significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4f Bijlagen bij Tabel 3-2

	T/M 30 JAAR			31 T/M 44 JAAR			45 JAAR EN OUDER					
	(grootteklasse)			(grootteklasse)			(grootteklasse)					
	kleinbedrijf	middenbedrijf	grootbedrijf	TOTAAL	klein bedrijf	middenbedrijf	grootbedrijf	TOTAAL	klein bedrijf	middenbedrijf	grootbedrijf	TOTAAL
N:	1.428	945	474	2.817	1.603	1.609	983	4.087	1.641	1.790	995	4.426
%:	50	33	17	99	38	38	23	97	37	40	22	100
Interessant werk												
· high-haves	45,8	41,7	50,7	45,3	55,4	51,9	53,5	53,5	57,1	53,9	57,5	55,9
· have-nots	44,0	46,2	39,7	44,0	40,1	41,5	40,0	40,6	38,8	40,8	38,8	39,6
· have-nots	10,2	12,1	9,6	10,7	4,5	6,6	6,6	5,9	4,0	5,4	3,7	4,5
Leermogelijkheden												
· high-haves	46,0	40,1	51,6	44,9	43,2	43,3	48,4	44,7	45,6	43,8	49,3	45,9
· have-nots	34,7	40,4	32,5	36,3	34,8	40,1	37,0	37,6	40,0	37,4	38,7	38,6
· have-nots	19,3	19,6	15,9	18,7	22,0	16,6	14,6	17,8	14,4	18,8	12,0	15,5
Goede leidinggevende												
· high-haves	40,5	29,7	37,7	36,5	34,2	27,6	31,1	30,9	31,5	24,3	30,0	28,3
· have-nots	40,3	47,0	43,6	43,0	42,1	46,8	44,4	44,4	45,2	47,5	41,7	45,4
· have-nots	19,2	23,3	18,7	20,5	23,8	25,6	24,5	24,6	23,3	28,2	28,3	26,4
Goed salaris												
· high-haves	21,3	15,9	21,5	19,5	17,6	14,7	19,9	16,9	18,3	15,5	19,2	17,4
· have-nots	49,5	52,0	48,8	50,3	49,2	52,1	51,7	50,9	48,1	48,5	49,6	48,6
· have-nots	29,2	32,1	29,6	30,3	33,2	33,2	28,4	32,2	33,6	36,1	31,2	34,0
Goede werkzekerheid												
· high-haves	37,1	30,1	39,4	35,0	33,4	28,1	30,7	30,7	27,5	26,2	31,2	27,8
· have-nots	52,3	55,6	46,4	52,7	55,6	58,8	59,5	57,7	59,8	59,7	54,4	58,5
· have-nots	10,6	14,3	14,2	12,4	11,0	13,1	9,8	11,6	12,7	14,1	14,4	13,6
Deeltijd mogelijkheden												
· high-haves	41,9	40,2	42,5	41,5	43,8	41,9	48,0	44,0	39,3	37,0	39,9	38,6
· have-nots	46,4	46,9	47,2	46,7	47,4	47,1	44,3	46,6	51,7	53,7	50,8	52,2
· have-nots	11,7	12,8	10,3	11,8	8,8	11,0	7,8	9,4	8,9	9,4	9,3	9,2
Zelf bepalen werktijden												
· high-haves	37,3	45,0	42,8	40,8	45,5	43,6	48,4	45,5	45,8	39,3	47,8	43,8
· have-nots	38,8	34,7	38,0	37,3	36,8	38,4	39,1	38,0	37,9	41,7	36,6	39,0
· have-nots	23,9	20,4	19,2	21,9	17,7	18,0	12,5	16,5	16,3	18,9	15,5	17,1
Thuiswerk mogelijkheden												
· high-haves	27,7	26,6	41,2	30,7	47,2	44,2	45,0	45,4	48,9	33,4	46,3	42,0
· have-nots	19,4	34,2	19,4	24,7	26,5	27,0	24,8	26,2	29,4	36,6	24,5	30,6
· have-nots	52,9	37,2	39,5	44,6	26,3	28,8	30,2	26,5	21,7	29,9	29,2	27,3

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼): significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4g Bijlagen bij Tabel 3-2

	FULLTIME (>=32 UUR)			PARTTIME		
	(grootteklasse)			(grootteklasse)		
	kleinbedrijf	middebedrijf	grootbedrijf	kleinbedrijf	middebedrijf	grootbedrijf
TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	TOTAAL	
N:	2.784	2.958	1.891	1.830	1.345	635
%:	36%	39%	25%	48%	35%	17%
Interessant werk						
· high-haves	53,6%	51,9%	55,8%	50,7%	44,2%	50,1%
· haves	41,4%	41,8%	39,1%	40,5%	44,5%	41,2%
· have-nots	5,1%	6,3%	5,1%	8,7%	11,3%	8,7%
Leermogelijkheden						
· high-haves	47,2%	45,1%	53,4%	39,6%	33,4%	34,7%
· haves	35,8%	39,0%	34,6%	36,6%	40,8%	44,3%
· have-nots	17,0%	15,9%	12,1%	23,8%	25,8%	21,0%
Goede leidinggevende						
· high-haves	33,2%	27,0%	32,4%	37,5%▲	26,0%▼	31,3%
· haves	43,4%	46,1%	41,9%	41,8%	49,5%	46,0%
· have-nots	23,4%	26,9%	25,7%	20,7%	24,5%	22,8%
Goed salaris						
· high-haves	18,4%	15,8%	20,5%	20,3%	13,8%	18,5%
· haves	49,4%	49,9%	50,1%	48,3%	53,0%	50,0%
· have-nots	32,2%	34,3%	29,4%	31,4%	33,2%	31,5%
Goede werkzekerheid						
· high-haves	33,1%	29,2%	33,8%	32,0%	24,0%	28,8%
· haves	55,6%	57,6%	54,0%	56,4%	60,4%	57,3%
· have-nots	11,3%	13,2%	12,2%	11,6%?	15,7%	13,9%
Deeltijd mogelijkheden						
· high-haves	31,2%	32,5%	39,1%	46,6%	44,9%	48,8%
· haves	47,3%	46,4%	45,6%	49,6%	51,7%	48,5%
· have-nots	21,4%	21,1%	15,2%	3,8%	3,4%	2,7%
Zelf bepalen werktijden						
· high-haves	42,4%	41,7%	50,2%	44,7%	42,6%	42,6%
· haves	37,1%	38,7%	35,7%	38,6%	40,4%	41,9%
· have-nots	20,5%	19,6%	14,1%	16,7%	17,0%	15,5%
Thuiswerk mogelijkheden						
· high-haves	44,8%	38,4%	46,7%	40,3%	35,0%	39,7%
· haves	23,7%	32,9%▲	23,5%	30,8%	28,3%	26,6%
· have-nots	31,5%	28,7%	29,8%	28,9%	36,7%	33,7%

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲ : p<0,05 (en ▼); significant hoge (lage) percentages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977), Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.4h Bijlagen bij Tabel 3-2

	MAN			VROUW		
	kleinbedrijf	middebedrijf	grootbedrijf	kleinbedrijf	middebedrijf	grootbedrijf
N:	2.121	2.278	1.400	2.550	2.069	1.162
%:	37%	39%	24%	44%	36%	20%
Interessant werk						
· high-haves	54,0%	51,3%	54,8%	51,3%	48,6%	54,1%
· have-nots	40,8%	42,4%	39,8%	41,2%	42,3%	39,0%
· have-nots	5,2%	6,3%	5,5%	7,5%	9,1%	6,9%
Leermogelijkheden						
· high-haves	45,4%	42,2%	51,7%	44,5%	42,8%	46,8%
· have-nots	35,8%	41,2%	35,8%	36,3%	37,1%	37,2%
· have-nots	18,8%	16,6%	12,5%	19,2%	20,1%	16,0%
Goede leidinggevende						
· high-haves	32,6%	25,5%	31,6%	37,3%	28,0%	32,3%
· have-nots	42,8%	46,7%	40,8%	42,4%	47,6%	45,4%
· have-nots	24,5%	27,8%	27,7%	20,3%	24,4%	22,3%
Goed salaris						
· high-haves	19,0%	15,1%	20,9%	19,2%	15,6%	18,7%
· have-nots	48,9%	50,1%	51,5%	49,0%	51,6%	48,6%
· have-nots	32,1%	34,8%	27,7%	31,8%	32,7%	32,7%
Goede werkzekerheid						
· high-haves	30,7%	28,4%	32,9%	34,7%?	26,9%?	32,0%
· have-nots	57,5%	56,0%	53,5%	54,3%	59,0%	56,5%
· have-nots	11,8%	13,5%	13,5%	11,0%	14,1%	11,5%
Deeltijd mogelijkheden						
· high-haves	32,2%	31,6%	39,7%	45,1%	43,3%	45,7%
· have-nots	47,1%	46,3%	44,9%	49,3%	50,8%	48,3%
· have-nots	20,6%	22,1%	15,4%	5,7%	5,9%	6,0%
Zelf bepalen werktijden						
· high-haves	44,5%	41,2%	50,3%	43,1%	42,9%	44,6%
· have-nots	36,7%	40,0%	37,1%	38,4%	38,4%	38,5%
· have-nots	18,8%	18,8%	12,6%	18,5%	18,7%	16,8%
Thuiswerk mogelijkheden						
· high-haves	46,3%	38,8%	48,3%	40,9%	36,1%	40,6%
· have-nots	24,4%	34,6%▲	24,2%	27,8%	23,9%	23,9%
· have-nots	29,4%	26,6%	27,4%	31,4%	36,2%	35,5%
TOTAAL	5.615					

Percentages zijn kolom-percentages, en zijn getoetst met de Pearson Chi-kwadraat test (horizontale vergelijkingen). Het contrast is telkens: 'subgroep' vs 'overige cases'. ▲: p<0,05 (en ▼: significant hoge (lage) per-
centages, en Cohen's d effectgrootte is ten minste 0,20. (Cohen's d effectgrootte kleiner dan 0,20), zijn NIET gemarkeerd. Cohen (1977). Statistical power analysis for the behavioral sciences, NY: Academic Press.

9.5 Bijlage bij Tabel 5-1

	BELANG GROEI	BELANG WAARDERING	BELANG FLEXIBILITEIT	TEVREDENHEID GROEI	TEVREDENHEID WAARDERING	TEVREDENHEID FLEXIBILITEIT
WERKNEMERFACTOREN						
Leeftijd	-.115**	-.050**	.011	.031**	-.005	.039**
Geslacht (Vrouw)	.036**	.039**	.146**	.015	.037**	.038**
Opleiding	.115**	-.113**	.050**	-.024**	-.048**	.046**
Jaar bij huidige werkgever	-.026**	.006	.015	-.007	-.006	.020
Jaar in huidige functie	-.069**	.046**	.010	-.041**	.000	-.020*
Contracturen (Parttime < 32 uur)	-.085**	-.058**	.203**	-.014	.013	.136**
Dienstverband (Tijdelijk / flexibel)	.029**	-.033**	.000	-.018*	-.053**	-.010
Beroep (REF = Ambachtelijk, industrieel)						
- Transport	-.034**	-.004	.003	-.001	.040**	.030**
- Administratief	-.035**	-.015	.055**	.001	.023*	.021
- Commercieel	.022*	-.009	.038**	.006	.018	.009
- Dienstverlenend	.000	.010	.025*	.015	.009	.012
- Gezondheidszorg, hulpverlening	.003	-.030	.003	.064**	.042	.005
- Leerkracht, docent	-.007	-.038*	-.012	.004	.005	-.014
- (Vak-)specialist	.024*	-.087**	.073**	.018	-.001	.029**
- Agrarisch	-.020*	-.017	.004	.000	.003	.014
- Leidinggevend	.025**	-.051**	.003	.031**	.037**	.027**
- Overige beroepen	.007	-.038**	.044**	.017	.015	.035**
Reistijd woon-werk (uur p/dag)	.027**	-.012	.062**	-.008	-.011	-.036**
Inkomen gezin (REF = Geen partner)						
- Dubbel inkomen	.014	.010	.049**	.002	-.011	.008
- Enkel inkomen	.003	.011	-.021	.004	.004	.002
Huishouden (REF = Alleen – geen kinderen)						
- Gehuwd/samenw – geen kinderen	-.036*	.016	.007	.008	.022	-.016
- Gehuwd/samenw – thuisw kinderen	-.044*	.019	.097**	.005	.009	.007
- Alleen – kinderen	-.011	.038**	.057**	-.001	-.005	.001
- Anders	.010	.001	-.011	.017*	.028**	.011
(Adjusted) R-Square Change	.161	.039	.170	.056	.016	.058

	BELANG GROEI	BELANG WAARDERING	BELANG FLEXIBILITEIT	TEVREDENHEID GROEI	TEVREDENHEID WAARDERING	TEVREDENHEID FLEXIBILITEIT
WERK & ORGANISATIE FACTOREN						
Ploegdienst (Nee)	.001	-.015	.037**	-.003	.005	.014
Telewerker (Ja)	.047**	-.008	.167**	.036**	.032**	.137**
Fysieke belasting (regelmatig kracht)	-.025**	.052**	-.041**	-.061**	-.034**	-.044**
Emotionele belasting (altijd)	.034**	.000	.063**	-.043**	-.054**	-.070**
Taakeisen (altijd)	.052**	.065**	.052**	-.002	-.021*	-.052**
Autonomie (meestal)	.062**	-.044**	.058**	.047**	.052**	.174**
Taakvariatie (altijd)	.179**	.034**	.010	.320**	.075**	.086**
Moeilijkheidsgraad (altijd)	.078**	.096**	.001	.038**	-.005	.010
Sociale steun collega's (veel)	.049**	.032**	-.006	.094**	.080	.070**
Sociale steun leidinggevende (veel)	.025**	.014	-.019*	.192**	.445**	.151**
Afgelopen 2 jaar interne opleiding (ja)	-.007	.015	-.021*	.053**	.024**	.006
Afgelopen 2 jaar externe opleiding (ja)	.054**	-.013	-.007	.111**	.031**	.023**
(Adjusted) R-Square Change	.083	.026	.045	.246	.277	.142
ARBEIDSVORHOUDINGEN/SECTOR FACTOREN						
Ondernemingsraad (ja)	.017	.023*	.021*	-.001	-.022*	-.008
CAO (ja)	-.003	.002	-.025*	.004	.011	.000
Bedrijfs grootte (5 = 500+)	.060**	.026**	.059**	.003	.018*	.018
Sector (REF = Industrie (delfstoffen, energie))						
- Landbouw en visserij	.006	.009	-.009	.004	.020*	.017
- Bouwnijverheid	-.014	-.001	-.009	-.003	.003	-.012
- Handel	-.005	.016	.009	-.008	-.008	.035**
- Horeca	.006	.000	.000	-.003	-.008	.025**
- Vervoer en communicatie	-.015	-.002	.007	.001	-.018*	.013
- Financiële dienstverlening	-.011	-.009	.006	.014	.015	.020*
- Zakelijke dienstverlening	.002	-.018	.022*	-.008	.007	.046**
- Openbaar bestuur	.019*	-.005	.036**	.021*	.035**	.058**
- Onderwijs	.016	-.018	.029*	.029*	.019	.072**
- Gezondheid- en welzijnszorg	.016	-.020	.011	-.013	-.024	.064**
- Cultuur en overige diensten	.017*	-.009	.023**	.009	.008	.023**
(Adjusted) R-Square Change	.005	.002	.005	.001	.006	.003
R-Square Total	.249	.067	.220	.303	.296	.193

*p < .05, ** p < .01

9.6 Bijlage bij Tabel 6-1

	WERK TEVREDENHEID	VERTREK- INTENTIE	WERK- PRESTATIE	BURNOUT KLAGTEN	WERK-PRIVE DISBALANS	VERZUM %
BLOK 1: WERKNEMERFACTOREN						
Leeftijd	.022*	-.121**	-.107**	-.009	.007	.026*
Opleiding (hoog)	.021*	.072**	-.014	-.020*	-.049**	-.039**
Geslacht (vrouw)	.022*	-.038**	-.035**	-.030**	.029**	.050**
% verklaarde variantie – Blok 1	1%	5%	2%	2%	6%	1%
BLOK 2: WERKFACTOREN						
Gevarieerd werk	.105**	-.071**	.025*	-.095**	-.016	-.016
Sociale steun leidinggevende	.068**	-.143**	.096**	-.101**	.034**	-.031**
Autonomie	.138**	.009	.103**	-.090**	.064**	-.006
% verklaarde varinatie – Blok 2	13%	11%	4%	26%	.13%	1%
BLOK 3: MISMATCHES ARBEIDSVORWAARDEN						
Mismatch Groei	-.162**	.218**	.011	.063**	-.018*	.021*
Mismatch Waardering	-.102**	.085**	-.028**	.063**	-.018*	.022*
Mismatch Flexibiliteit	-.064**	.081**	-.035**	.117**	-.058**	.040**
% verklaarde varinatie – Blok 3	5%	7%	0%	3%	0%	0%
Totaal % verklaarde variantie	19%	23%	6%	31%	19%	2%

*p < .05, ** p < .01

9.7 Bijlagen bij paragraaf 6-3: Boven optimale matches

	GROTE MISMATCH GROEI	KLEINE MISMATCH GROEI	MATCH GROEI	MATCH (kleine over-investering) GROEI	MATCH (grote over-investering) GROEI
Werktevredenheid (1-5)	2.95	3.69	3.98	4.01	4.06
Vertrekintentie (0-3)	2.24	1.44	0.88	0.73	0.67
Werkprestatie (1-5)	3.41	3.49	3.48	3.42	3.40
Burnout klachten (1-5)	2.75	2.18	1.85	1.83	1.72
Werkprivé balans (1-4)	1.77	1.69	1.59	1.54	1.47
Ind.Verzuimpercentage (continu)	6.86	4.46	3.63	4.02	4.25

Tabel toont de resultaten van een vergelijking tussen de inzetbaarheidsgemiddeldes over de verschillende (mis)match categorieën heen. Met post-hoc analyse werden de verschillen in de gemiddeldes tussen de (mis)match-categorieën op statistische significantie getoetst. De kleuren tonen of de gemiddelde inzetbaarheidsscores op de mismatch- of overinvesteringscategorieën positief (groen) of negatief (rood) afwijken van de middelste match categorie. Waar de gemiddelde scores geen groen of rode kleur hebben wijken ze niet significant ($p > .05$) af van de middelste matchcategorie.

	GROTE MISMATCH WAARDERING	KLEINE MISMATCH WAARDERING	MATCH WAARDERING	MATCH (kleine over-investering) WAARDERING	MATCH (grote over-investering) WAARDERING
Werktevredenheid (1-5)	3.33	3.83	4.03	4.14	4.33
Vertrekintentie (0-3)	1.66	1.14	0.78	0.87	0.64
Werkprestatie (1-5)	3.42	3.45	3.48	3.56	3.61
Burnout klachten (1-5)	2.68	2.00	1.75	1.71	1.51
Werkprivé balans (1-4)	1.81	1.62	1.51	1.61	1.54
Ind.Verzuimpercentage (continu)	6.31	4.20	3.40	3.00	2.28

Tabel toont de resultaten van een vergelijking tussen de inzetbaarheidsgemiddeldes over de verschillende (mis)match categorieën heen. Met post-hoc analyse werden de verschillen in de gemiddeldes tussen de (mis)match-categorieën op statistische significantie getoetst. De kleuren tonen of de gemiddelde inzetbaarheidsscores op de mismatch- of overinvesteringscategorieën positief (groen) of negatief (rood) afwijken van de middelste match categorie. Waar de gemiddelde scores geen groen of rode kleur hebben wijken ze niet significant ($p > .05$) af van de middelste matchcategorie.

	GROTE MISMATCH FLEXIBILITEIT	KLEINE MISMATCH FLEXIBILITEIT	MATCH FLEXIBILITEIT	MATCH (kleine over-investering) FLEXIBILITEIT	MATCH (grote over-investering) FLEXIBILITEIT
Werktevredenheid (1-5)	3.29	3.66	3.84	3.93	4.02
Vertrekintentie (0-3)	1.85	1.40	1.06	0.99	0.82
Werkprestatie (1-5)	3.40	3.43	3.45	3.48	3.52
Burnout klachten (1-5)	3.06	2.31	1.97	1.86	1.71
Werkprivé balans (1-4)	1.98	1.75	1.59	1.57	1.52
Ind.Verzuimpercentage (continu)	6.64	5.19	4.39	3.61	3.07

Tabel toont de resultaten van een vergelijking tussen de inzetbaarheidsgemiddeldes over de verschillende (mis)match categorieën heen. Met post-hoc analyse werden de verschillen in de gemiddeldes tussen de (mis)match-categorieën op statistische significantie getoetst. De kleuren tonen of de gemiddelde inzetbaarheidsscores op de mismatch- of overinvesteringscategorieën positief (groen) of negatief (rood) afwijken van de middelste match categorie. Waar de gemiddelde scores geen groen of rode kleur hebben wijken ze niet significant ($p > .05$) af van de middelste matchcategorie.

9.8 Bijlage bij Tabel T-2:

Organisatiekenmerken en de ruimte voor maatwerk in arbeidsvoorwaarden

	RUIMTE MAATWERK T.A.V. ONTWIKKELING/OPLEIDING	RUIMTE MAATWERK T.A.V. SALARIS	RUIMTE MAATWERK T.A.V. WERKTUJDEN	TEVREDENHEID MAATWERK (ALGEMEEN)
	β	β	β	β
LEEFTIJD (% werknemers jonger dan 25 - referentie)				
% Werknemers tussen 25 en 44 jaar	-.056	.001	-.031	.043
% werknemers van 45 jaar en ouder	-.061	-.087*	.017	.036
OPLEIDING (% laaggeschoolden (LBO, MAVO, VMBO - referentie)				
% Middelbaar geschoolden (MBO, HAVO, VWO)	.082*	.060*	.077*	.057
% Hooggeschoolden (hoger onderwijs of universiteit)	.175**	.114**	.203**	.101*
GESLACHT (% vrouw - referentie)				
% Man	.027	.108*	.023	.096
CONTRACT (% personeel in tijdelijke dienst – referentie)				
% Personeel in vaste dienst	-.005	-.048	-.029	-.097**
DIENSTVERBAND (% deeltijders - referentie)				
% Voltijders (36 uur of meer)	.099*	.142**	-.122*	-.053
SECTORTYPE				
Industrie/(land)bouw	-.001	.041	-.111	.006
Dienstverlening	.092	.157*	.032	.058
Gezondheids- en verzorgingszorg	-.057	-.065	-.093	.027
Onderwijs	-.028	-.249**	-.329**	-.185**
Overheid	-.002	-.087**	.003	.012
BEDRIJFSGROOTTE (Klein (10-49 werknemers - referentie)				
Midden (omvang 50-99 werknemers)	.024	-.038	-.007	-.025
Midden/Groot (omvang 100+ werknemers)	.058	-.032	.026	.000
VERKLAARDE VARIANTIE	5%	24%	12%	6%

Noot: * p < .05; ** p < .01

9.9 Bijlage bij Tabel T-3:

Ruimte voor maatwerk en de relatie met organisatieprestatie en ziekteverzuim

	ORGANISATIE- PRESTATIE	ZIEKTEVERZUIM
	β	β
LEEFTIJD (% werknemers jonger dan 25 - referentie)		
% Werknemers tussen 25 en 44 jaar	-.102**	-.004
% werknemers van 45 jaar en ouder	-.184**	.043
OPLEIDING (% laaggeschoolden (LBO, MAVO, VMBO - referentie)		
% Middelbaar geschoolden (MBO, HAVO, VWO)	-.017	-.051
% Hooggeschoolden (hoger onderwijs of universiteit)	-.019	-.128**
GESLACHT (% vrouw - referentie)		
% Man	.076	-.097
CONTRACT (% personeel in tijdelijke dienst – referentie)		
% Personeel in vaste dienst	-.021	-.071
DIENSTVERBAND (% deeltijders - referentie)		
% Voltijders (36 uur of meer)	.077	.049
SECTORTYPE		
Industrie/(land)bouw	.096	-.030
Dienstverlening	.088	-.074
Gezondheids- en welzijnszorg	.072	.035
Onderwijs	-	.046
Overheid	-	.019
BEDRIJFSGROOTTE (Klein (10-49 werknemers - referentie)		
Midden (omvang 50-99 werknemers)	-.003	.037
Midden/Groot (omvang 100+ werknemers)	-.006	.068*
BENUTTING MAATWERKRUIJTE DOOR LEIDINGGEVENDE T.A.V.:		
Ontwikkeling/opleiding	.105**	.035
Salaris	.074	.041
Werktijden	.005	-.110**
VERKLAARDE VARIANTE	6%	5%

Noot: * p < .05; ** p < .01

Met een toenemende diversiteit op de arbeidsmarkt is de verwachting dat niet alle werknemers hetzelfde verstaan onder 'goede' arbeidsvoorwaarden. Het belang dat verschillende werknemers hechten aan diverse arbeidsvoorwaarden en hun tevredenheid ermee staan centraal in dit boek. Op basis de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) is de vervulling van arbeidsvoorwaarden zoals leermogelijkheden, salaris, zekerheid en flexibiliteit onderzocht. Aan de NEA doen jaarlijks meer dan 20.000 Nederlandse werknemers mee.

Welke wensen hebben werknemers nu en voor wie worden deze wensen vervuld (en voor wie niet)? Welke relatie heeft dit met bijvoorbeeld hun motivatie en inzetbaarheid?

Voor (HR-) managers biedt dit boek een houvast bij de vraag of op basis van het huidige arbeidsvoorwaardenpakket er een tweedeling kan ontstaan. Wie zijn mogelijk de haves en have-nots van verschillende arbeidsvoorwaarden in de organisatie? En wat kunnen de gevolgen zijn van scheefgroei op het gebied van arbeidsvoorwaarden voor werknemers en werkgevers? Kortom: vallen uw arbeidsvoorwaarden in goede aarde?