

BACHELOR SCRIPTIE

Effect van financiële en niet-financiële beloningen op de motivatie van jonge en oude werknemers

*Wageningen Universiteit
Bedrijfs- en
Consumentenwetenschappen
Specialisatie Bedrijf
YSS81812
Juni 2016*

*Lisanne van den Berg
950528054060
Eerste beoordelaar: Dr. J. Bijman
Tweede beoordelaar: Dr. G. Hagelaar*

Inhoudsopgave

1. Probleemstelling	3
1.1 Vraagstelling.....	5
1.2 Relevantie	6
1.3 Structuur van het rapport.....	7
2. Methode	8
3. Resultaten.....	9
3.1 Wat wordt er verstaan onder financiële en niet-financiële beloningen?.....	9
3.1.1 Jong geleerd is oud gedaan.....	9
3.1.2 Financiële beloningen	10
3.1.3 Niet financiële beloningen	11
3.1.4 Huidige ontwikkelingen	11
3.1.5 Afsluiting.....	12
3.2 Wat is motivatie?.....	13
3.2.1 Definitie van motivatie	13
3.2.2 Theorieën over motivatie	13
3.2.3 Afsluiting.....	18
3.3 In hoeverre hebben financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?	20
3.3.1 Motivatie jongeren door financiële beloningen.....	20
3.3.2 Motivatie van ouderen door middel van financiële beloningen.....	21
3.3.3 Afsluiting.....	23
3.4 In hoeverre hebben niet-financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?	24
3.4.1 Motivatie van jongeren door middel van niet-financiële beloningen	24
3.4.2 Motivatie van ouderen door middel van niet-financiële beloningen.....	25
3.4.3 afsluiting	27
4 Conclusie	28
5 Discussie.....	30
6 Literatuurlijst	32

Samenvatting

Wat is de beste manier van belonen om jong en oud personeel te motiveren? Aan de hand van een literatuurstudie wordt er verder ingegaan op deze vraag, waarbij de focus ligt op extrinsieke motivatie. Uit het onderzoek van Kok et al. (2002) blijkt dat gemotiveerde werknemers meer betrokkenheid hebben, meer tevreden zijn met hun baan en zich minder vaak ziek zullen melden. Dit zal uiteindelijk leiden tot betere werkprestaties en komt ten goede aan de werkgever. Om dit te onderzoeken, zal eerst het begrip motivatie aan bod komen. Daarna volgen er diverse theorieën over motivatie: welke factoren hebben een invloed hebben op extrinsieke motivatie? Ook wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen financiële en niet-financiële beloningen. Vervolgens wordt er met deze kennis verder ingegaan op de voorkeur van jonge en oude werknemers voor financiële beloningen. Ten slotte wordt ook de voorkeur voor niet-financiële beloningen verder toegelicht. Uit de resultaten blijkt dat jonge werknemers meer voorkeur hebben voor financiële beloningen, maar deze wel aangevuld moeten worden met niet-financiële beloningen. Financiële beloningen zijn het meest effectief in combinatie met immateriële beloningen. Ouderen daarentegen zijn het best te motiveren door middel van niet-financiële middelen. Ook hier geldt dat deze aangevuld moeten worden met financiële beloningen. Aan de hand van deze uitkomsten kunnen werkgevers hun beloningsmethoden verbeteren en de motivatie van werknemers verhogen.

1. Probleemstelling

Een steeds belangrijker en veelbesproken onderwerp voor managers is de motivatie van werknemers. In elke organisatie is het van belang dat werknemers gemotiveerd zijn, want uit diverse wetenschappelijke artikelen blijkt dat motivatie veel invloed heeft op werkprestaties. Uit praktijkonderzoek van Kok, Praag, Cools, en Van Herpen (2002) blijkt dat werknemers die gemotiveerd zijn, meer betrokkenheid hebben, meer tevreden zijn met hun baan en zich minder vaak ziek zullen melden. Deze resultaten komen overeen met het onderzoek van Wegge, Van Dick, Fisher, en Moltzen. (2006). Daarnaast kwam in zijn onderzoek naar boven dat de *turnover intervention* afneemt naarmate werknemers meer gemotiveerd zijn. Dat houdt in dat gemotiveerde werknemers minder snel ontslag zullen nemen dan niet gemotiveerde werknemers. Bovenstaande onderzoeken komen ook overeen met de *expectancy theory* (Vroom, 1964). Deze theorie benadrukt dat beloningen de intensiteit van motivatie verhogen als zij gewaardeerd worden door de ontvanger. Bovengenoemde resultaten laten zien dat motivatie dus van groot belang is voor een organisatie. Motivatie is op te delen in intrinsieke en extrinsieke motivatie (Hewett, & Conway, 2016). Intrinsieke motivatie houdt volgens Hewett et al. in dat een werknemer zich motiveert door het uitvoeren van een activiteit. Bij extrinsieke motivatie komt de motivatie van buitenaf. Dat houdt in dat de werknemer zich motiveert door de gedachte dat hij een beloning krijgt bij het voltooien van een activiteit. Dit onderzoek is gericht op de extrinsieke motivatie.

Het personeel binnen een organisatie bestaat uit een diversiteit aan mensen. Op vele manieren kan er onderscheid gemaakt worden tussen werknemers. Veelvoorkomende indelingen zijn naar geslacht, leeftijd of etniciteit gemaakt. In dit onderzoek ligt de focus op het verschil in leeftijd van werknemers. Deze keuze is gemaakt op basis van een aanleiding voor een mogelijk verschil tussen leeftijdsgroepen op het gebied van motivatie. Volgens Holley, Field, en Holley (1978) streven jonge en oude werknemers verschillende doelen na op het werk. De categorie jong is voor mensen tot en met 47 jaar en de categorie oud gaat over mensen vanaf 57 jaar. Jonge werknemers streven vooral naar doorgroeimogelijkheden, taakverrijking en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze drie doelen komen overeen met de bovenste lagen van de piramide van Maslow (1943). Deze theorie gaat over de behoefte van de mens en zal in paragraaf 3.2.2 verder uitgelegd worden.

Ook het onderzoeken van de voorkeuren van oudere werknemers is interessant. De Nederlandse overheid heeft de pensioengerechtigde leeftijd onlangs verhoogd naar 67 jaar, waardoor het van belang is om te weten hoe je oudere werknemers kan blijven motiveren. Uit onderzoek van Holley et al. (1978) blijkt dat oude werknemers vooral gericht zijn op het behouden van een baan. Dit doel is te realiseren door middel van niet-financiële beloningen,

want flexibele werkvoorwaarden zullen het behoud van een baan nog aantrekkelijker kunnen maken. Een aanvulling op deze uitkomsten is een onderzoek van Wiley (1997). Hij deed onderzoek naar de voorkeur voor een goed salaris. Deze beloning valt onder de financiële beloningen. Wiley onderzocht dit door verschillende leeftijdsgroepen met elkaar te vergelijken. Uit zijn resultaten bleek dat werknemers tot en met 55 jaar een goed salaris erg belangrijk vinden. De categorie van oude werknemers heeft minder voorkeur voor een goed betaalde baan. Dus ouderen streven naar baanbehoud en zijn minder gericht op een goed salaris.

Ook zijn er in de literatuur verklaringen te vinden waarom mensen van verschillende leeftijden andere doelen nastreven. Volgens Bright (2016) zijn de voornaamste redenen generatieverschillen, ongelijke kansen tot succes en hoeveelheid werkervaring. Ook volgens Van den Berg (2011) zijn die diversiteiten te verklaren aan de hand van generatieverschillen. Hij onderzocht de kenmerken van generatie X en Y op het gebied van werk. Generatie Y zijn mensen die na 1988 geboren zijn. Deze generatie is met name sociaal, maatschappelijk betrokken en gefocust op vrijheid. In hun carrière is dit te zien doordat ze een baan willen die ze leuk en interessant vinden. Een goede sfeer op het werk is belangrijker dan een hoog salaris. Daarentegen hechten mensen van generatie X (geboren tussen 1961 en 1980) meer waarde aan financiële zekerheid, loyaliteit en autoriteit. Daarnaast hebben oudere werknemers volgens Van den Berg (2011) vaak meer ervaring en daardoor meer kans op een hogere functie dan jongere werknemers. Oude werknemers hebben zich al kunnen bewijzen gedurende hun carrière. Dus de doelen van oude werknemers zullen anders zijn dan jonge werknemers. Daarnaast concludeerde Van den Berg (2011) dat generatieverschillen er altijd zijn en dat doelen van mensen zullen blijven veranderen. Dat houdt in dat de jongeren van nu andere doelen zullen nastreven dan jongeren over 50 jaar. Dit komt door veranderde factoren in hun omgeving. Kortom, doelen van werknemers moeten blijven onderzocht worden in de toekomst.

In dit onderzoek is onderscheid naar leeftijd gemaakt op basis van de indeling van het Sociaal Cultureel Planbureau (Dekker, Van Dijk, Van Houwelingen, & Mensink, 2015). Deze indeling is gehanteerd, omdat dit onderzoek gericht is op de Nederlandse werknemer. Ondanks deze focus, zijn er ook bronnen uit andere landen gebruik om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. De mensen in de categorie 'jong' zijn mensen met een leeftijd tussen de 18 en 44 jaar. Daarentegen zijn mensen uit de klasse 'oud' tussen de 45 en 75 jaar. Deze indeling is gebaseerd op het rapport over burgerperspectieven 2015, derde kwartaal (Dekker et al. 2015).

1.1 Vraagstelling

Ondanks het feit dat doelen leeftijdsspecifiek zijn, is het tot op heden nog onbekend of motivatie door financiële en niet-financiële beloningen leeftijdsspecifiek is. Volgens de *expectancy theory* van Vroom (1964) is de waardering van een beloning erg belangrijk voor de extrinsieke motivatie van werknemers. Dit zal in paragraaf 3.2.2 verder behandeld worden.

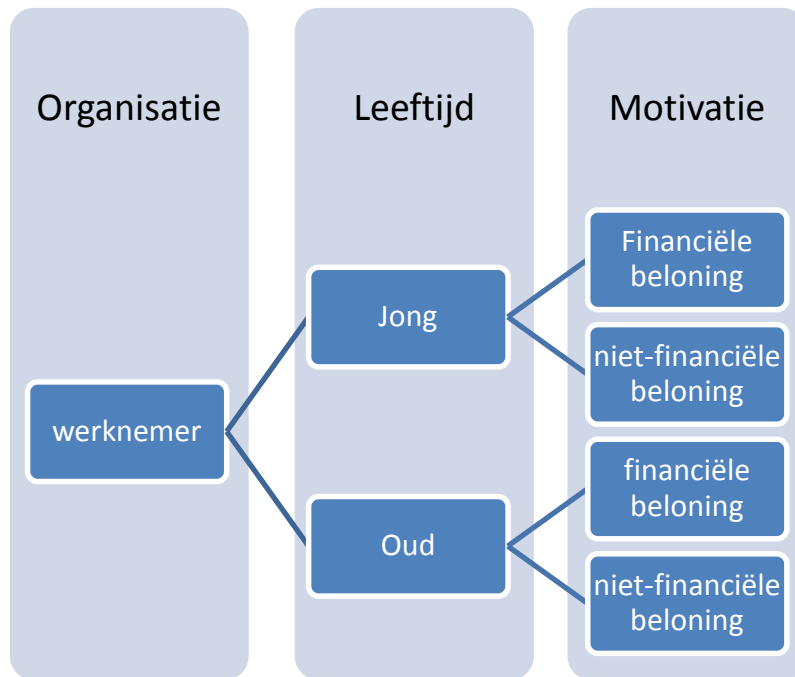
Met behulp van dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag of motivatie door middel van financiële en niet-financiële beloningen afhankelijk is van leeftijd. Volgens Schlechter, Thompson, en Bussin (2015) kan er onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële beloningen. Volgens Morrell (2011) is de trend momenteel dat werkgevers niet-financiële beloningen vaker geven aan werknemers dan financiële beloningen. Deze trend is vooral gebaseerd op de voorkeur van het bedrijf en niet op de voorkeur van een werknemer. Niet-financiële beloningen kunnen namelijk financieel voordeliger zijn voor een bedrijf. Ook leiden financiële beloningen volgens Morrell tot een afname van de intrinsieke motivatie. Om te onderzoeken of er daadwerkelijk een verschil zit tussen de motivatie door diverse beloningen en voor verschillende leeftijden, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

In hoeverre is de motivatie door financiële en niet-financiële beloningen afhankelijk van leeftijd bij werknemers?

Deelvragen:

- 1) Wat zijn financiële en niet-financiële beloningen?
- 2) Wat is motivatie?
- 3) In hoeverre hebben financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?
- 4) In hoeverre hebben niet-financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?

In figuur 1 is het conceptueel raamwerk weergegeven van het onderzoek.



Figuur 1: Conceptueel raamwerk.

1.2 Relevantie

Het onderzoeken van de motivatie door financiële en niet-financiële beloningen op gebied van leeftijd levert een bijdrage aan de wetenschap. Wetenschappers doen al jarenlang onderzoek naar motivatie, met als resultaat dat er vele theorieën over zijn opgesteld. Doordat de doelen van werknemers met de jaren verandert, is het belangrijk om blijvend onderzoek te doen naar de voorkeuren van werknemers. Over de voorkeuren naar beloningen van personeel van tegenwoordig is nog weinig onderzoek gedaan. Daarom levert dit rapport een bijdrage aan de wetenschap.

Aan de praktijk levert dit onderzoek een bijdrage, omdat kennis van motivatie van werknemers managers kan helpen hun medewerkers nog beter te motiveren en daarmee de effectiviteit van het werk te verbeteren. Zoals al eerder beschreven blijkt uit het onderzoek van Kok et al. (2002) dat werknemers die gemotiveerd zijn, meer betrokkenheid tonen, meer tevreden zijn met hun baan en zich minder vaak ziek zullen melden. Daarom is het goed om te weten hoe je als manager het personeel het beste kan motiveren. Motivatie door middel van beloningen is ook een zeer actueel onderwerp. Steeds meer bedrijven focussen zich op het invoeren van nieuwe tactieken om werknemers te motiveren. In het Financieel Dagblad van 10 september 2015 schrijft Couwenbergh dat het beter is om werknemers hun eigen beloning te laten kiezen. Als een werknemer de regie over zijn eigen loon in handen heeft, zal hij eerder genoegen nemen met een lager loon. Op die manier komt hij minder zelfzuchtig over. Dit artikel geeft aan dat meer en meer bedrijven zich gaan richten op

flexibele beloningen. Bedrijven proberen er alles aan te doen om hun personeel zoveel mogelijk te motiveren.

Als uit onderzoek blijkt dat werknemers van diverse leeftijden verschillende wensen hebben op het gebied van beloning, kunnen werkgevers hun beloningsmaatregelen daar op aanpassen. Door een jonge of oude werknemer op een passende manier te belonen, zal de motivatie van diegene stijgen volgens de *expectancy theory* van Vroom (1964). Een onderdeel van de theorie is *valentie*. Dit begrip houdt in dat het heel belangrijk is dat een werknemer de beloning waardeert. Kortom, motivatie is een belangrijk onderwerp voor zowel organisatiewetenschappers als voor managers. Ook is het van belang om er blijvend onderzoek naar te doen, want de wensen van werknemers zullen gedurende de jaren ook veranderen. Zo zullen de wensen van jongeren veranderen naarmate ze ouder worden en zullen de jongeren van nu andere wensen hebben dan de jongeren over 50 jaar.

1.3 Structuur van het rapport

Allereerst zal de methode die voor dit onderzoek gebruikt is, uitgelegd worden. Daarna volgen de resultaten. De eerste resultaten zullen door middel van een literatuurstudie antwoord geven op de vraag wat financiële en niet-financiële beloningen inhouden. Daarnaast komt de definitie motivatie uitvoerig ten sprake. Het is een veelgebruikt en breed begrip. Ook worden er diverse theorieën besproken die een invloed hebben op motivatie, beloningen en leeftijd. Vervolgens gaat het onderzoek verder in op de vraag hoe financiële beloningen een effect hebben op de motivatie van jonge en oude werknemers. Daarnaast levert een literatuuronderzoek naar de motivatie door niet-financiële beloningen bij jonge en oude werknemers een bijdrage aan het beantwoorden van de centrale hoofdvraag. Tot slot volgen nog de conclusie en discussie.

2. Methode

Om antwoord te kunnen geven op de vraag in hoeverre motivatie door financiële en niet-financiële beloningen leeftijdsspecifiek is, is gebruik gemaakt van bestaande literatuur. Door de gevonden wetenschappelijke artikelen kritisch met elkaar te vergelijken, is er een antwoord op de hoofdvraag gecreëerd. De literatuur is verkregen door gebruik te maken van verschillende databases. De wetenschappelijke artikelen uit dit onderzoek zijn gevonden via Scopus, Web of Science en Google Scholar. Laatstgenoemde is vooral gebruikt voor het vinden van algemene informatie, al dan niet geheel wetenschappelijk verantwoord. De andere databases zijn gebruikt om te zoeken naar relevante, wetenschappelijke artikelen. De gebruikte artikelen voor dit onderzoek zijn bijna allemaal *peer reviewed*. Dit versterkt de betrouwbaarheid.

Naast het kiezen van de juiste databases, zijn er ook andere hulpmiddelen gebruikt om goede literatuur te vinden. Zo is er voor het beantwoorden van de hoofdvraag de sneeuwbalmethode gehanteerd. Dat houdt in dat verwijzingen uit bestaande literatuur opgezocht is en vervolgens ook gebruikt wordt voor het beantwoorden van de primaire en secundaire vragen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de *Citation Index* van Web of Science. Met deze tool zijn er vergelijkbare en meer recente artikelen gevonden door middel van een ander relevant artikel. Bij het gebruiken van de zoektermen zijn ook *Boolean Operators* en *Wildcards* gebruikt. Dat zijn extra hulpmiddelen om de resultaten te optimaliseren. De combinatie van zoektermen die gebruikt zijn om bruikbare wetenschappelijke artikelen te vinden zijn als volgt: *motivation age, motivation work, extrinsic motivation, intrinsic motivation, motivation old, motivation young OR youth, incentive**. Daarnaast zijn er ook Nederlandse zoektermen gebruikt, omdat dit onderzoek met name gericht is op de Nederlandse markt. De zoektermen waarop gezocht is, zijn als volgt: *motivatie werk jong, motivatie werk oud, extrinsieke motivatie werk, financiële beloning (ouderen OR jongeren) werk, niet-financiële beloning (ouderen OR jongeren) werk*.

3. Resultaten

3.1 Wat zijn financiële en niet-financiële beloningen?

Een beloning krijgen voor een geleverde prestatie wordt door werknemers gewaardeerd. Allereerst is het van belang te weten wat een beloning is en wat het voor doel heeft. Daarnaast is er een onderscheid te maken in soorten beloningen. Volgens Schlechter et al. (2015) zijn er financiële en niet-financiële beloningen. Deze begrippen zullen hieronder nader besproken worden. Ten slotte ligt de nadruk nog op de huidige ontwikkelingen van beloningen.

3.1.1 Jong geleerd is oud gedaan

Als een werknemer een prestatie heeft geleverd, krijgt hij een beloning. Dat principe is iedereen al van jongs af aan aangeleerd. Peuters krijgen bijvoorbeeld een beloning als ze de eerste stapjes zetten. Zodra een peuter zijn eerste stapje zet, belonen ouders het kind en hun brein stelt automatisch een volgende verwachting op voor het kind. Ze zijn niet meer verwonderd over het feit dat hij één stapje zet, maar willen nu dat het kind een bepaalde afstand loopt. Zo werkt het op de werkvloer ook. Zodra een werknemer een prestatie geleverd heeft, zal hij een beloning krijgen. Daarna zal de werkgever nieuwe doelen opstellen voor de betreffende werknemer. De motivatie van de werknemer wordt hierdoor gestimuleerd. Een beloning is een teken van waardering en erkenning. Werkgevers zien beloningen vaak ook als hulpmiddel om het gedrag van hun personeel te beïnvloeden (Deci, 1972). De manier waarop een beloning gegeven wordt, heeft invloed op hoe de werknemer de beloning interpreteert. Enerzijds kan een beloning gezien worden als een controlemiddel. Een basissalaris is een voorbeeld hiervan. De *agency theory* (Jensen, & Meckling, 1976) gaat hier dieper op in. Deze theorie zal in paragraaf 3.2.2 verder toegelicht worden. Anderzijds kan een beloning een informatief doeleinde hebben. Aan de hand van een beloning trekt een werknemer de conclusie dat hij een goed gedrag of prestatie geleverd heeft. Door een beloning te geven kan een werkgever het gedrag van een werknemer beïnvloeden. Volgens Schlechter et al. (2015) kan er onderscheid gemaakt worden tussen financiële en niet-financiële beloningen. Deze twee soorten zullen in de volgende paragrafen verder uitgelegd worden.

3.1.2 Financiële beloningen

Allereerst zijn er de financiële beloningen. Zoals de naam al doet vermoeden, zijn deze beloningen van financiële aard. De veelvoorkomende vormen van financiële beloning zijn salaris en een bonus in de vorm van geld. Daarnaast is er ook nog winstdeling (Zobal, 1998). Werkgevers kiezen vaak voor financiële beloningen om hun waardering te tonen voor efficiënt geleverd werk, resultaten uit het verleden en voor prestaties binnen de korte termijn doelen (Galbraith, & Merrill, 1991).

Volgens Zobal (1998) zijn beloningen echter in te delen in drie categorieën: *base pay*, *other financial rewards* en *non-financial rewards*. Eerstgenoemde is vergelijkbaar met een salaris. Het is een basisbedrag dat een werknemer krijgt als compensatie voor zijn baan. *Base pay* is in principe van financiële aard. Dat is de reden dat er in dit onderzoek is gekozen om beloningen op te delen in financieel en niet-financieel. Als financiële beloningen nauw samenhangen met (immateriële) niet-financiële beloningen zal de beloning vervolgens meer effect hebben op de motivatie van een werknemer dan wanneer deze los van elkaar gegeven worden (Thierry, 2008). Immateriële beloningen zijn vaak bedoeld om erkenning en waardering uit te spreken. De meest gebruikte en goedkope manier is een compliment. Deze vorm van immateriële beloning wordt ook vaak gebruikt om bepaalde karaktereigenschappen te versterken of te verminderen. Daarentegen biedt een financiële bonus geen garantie voor een verandering van het karakter (Abernathy, 1990). De kans op een beter gedrag en werkhouding is volgens Abernathy wel groter als een werknemer veel complimenten erbij krijgt.

Volgens Mathauer, en Imhoff (2006) zijn financiële beloningen tot op zekere hoogte belangrijk. Zo moeten werknemers op z'n minst de basisbehoeften kunnen betalen van hun financiële beloning. Deze basisbehoeften komen overeen met de onderste twee lagen van de piramide van Maslow (1943). Daarnaast is het van belang rekening te houden met het *crowding-out effect* (Kalleberg, 1977). Deze theorie houdt in dat intrinsieke motivatie afneemt zodra er een financiële beloning wordt verbonden aan een activiteit. In de praktijk zie je dit fenomeen vaak gebeuren (Frey, & Jegen, 2001): werknemers vinden in eerste instantie hun baan erg interessant en leuk, maar zodra de werkgever ze extra probeert te motiveren met financiële beloningen, neemt de intrinsieke motivatie af. Dit heeft tot gevolg dat de werknemers alleen nog maar naar het werk gaan om geld te verdienen. Werkgevers moeten dus voorzichtig zijn met het geven van een financiële beloning. Daarentegen beweert Kalleberg (1977) dat een financiële beloning een groot effect heeft op tevredenheid op het werk. Dus ondanks dat de intrinsieke motivatie afneemt bij het geven van financiële

beloningen, kan de tevredenheid wel toenemen naarmate de financiële beloning hoger wordt.

3.1.3 Niet financiële beloningen

Naast financiële beloningen, zijn er ook niet-financiële beloningen. Doordat bedrijven steeds meer op het kostenplaatje moeten letten, zijn niet-financiële beloningen tegenwoordig populairder dan beloningen van financiële aard (Chiang, & Birtch, 2012). Niet-financiële beloningen kunnen opgedeeld worden in materiele en immateriële beloningen (Abernathy, 1990). Onder laatstgenoemde vallen complimenten. Deze geven een grote bijdrage aan de motivatie volgens Abernathy (1990). Bij complimenten is het van groot belang dat ze welgemeend en oprecht gegeven worden. Ook moet de timing voor het geven van een compliment geschikt zijn en moeten ze gericht zijn op het gedrag van een werknemer in plaats van een eigenschap. Met name in combinatie met materiele beloningen (Vermunt, 2015).

Volgens Chiang, en Birtch (2012) zijn niet-financiële beloningen onmisbaar bij een organisatie die goed wil functioneren. De categorie niet-financiële beloningen is een stuk breder dan die van de financiële beloningen (Zobal, 1998). Er kan een complete studie gedaan worden naar welke soorten niet-financiële beloningen er zijn. Het gaat van flexibelere werktijden tot en met een eigen bureau. Van meer vrije dagen tot en met complimenten geven. Het is zo breed, dat Zobal (1998) letterlijk zegt: 'Zelfs pizza-party's horen bij de niet-financiële beloningen'. Ook kunnen niet-financiële beloningen om verschillende redenen gegeven worden. Niet alleen voor een prestatie, maar ook voor de houding of gedrag van werknemer kan een beloning uitgereikt worden. Niet-financiële beloningen komen het meest tot hun recht als ze persoonlijk en individueel gegeven worden (Zobal, 1999). Ook moeten ze direct aan een prestatie of gedrag gelinkt zijn, zodat de werknemer weet waarvoor hij een beloning krijgt. Daarnaast moet de werknemer de beloning ook waarderen (Zobal, 1999). Dit laatste komt overeen met de *expectancy theory* (Vroom, 1964). Volgens deze theorie heeft valentie een grote invloed op de intensiteit van motivatie. Deze theorie zal verder besproken worden in paragraaf 3.2.2.

3.1.4 Huidige ontwikkelingen

Volgens Morrell (2011) is de trend momenteel dat niet-financiële beloningen populairder zijn dan financiële beloningen. Inmiddels zijn er al organisaties die een poging wagen om zelfs persoonlijke beloningen uit te delen. Zij geven een werknemer dan een zogenoemde 'pluim'.

Een werknemer kan deze vervolgens inwisselen voor een beloning in de vorm van een belevenis naar keuze. Zij beargumenteren dat werknemers gemotiveerd zullen worden door de passende beloning, wat ten goede komt aan het bedrijf. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat mensen zich gelukkig voelen door een belevenis, dus door deze manier van belonen aan te houden, zal het personeel gelukkiger worden. Dat zal uiteindelijk ten goede komen aan de werkprestaties (Vermunt, 2015). Naast de beloningsvorm met de 'pluim', zijn er ook bedrijven die het anders aanpakken. In de krant Metro van 8 januari 2016 stond geschreven dat er bedrijven zijn waar het personeel onbepaald met verlof kan. Deze manier van belonen is ingevoerd bij het bedrijf, zodat er meer vrijheid ontstaat bij het personeel. Werknemers merken vaak dat ze even wat meer rust moeten nemen. Bij dit bedrijf zijn de werknemers in staat om die rust ook te pakken als ze dat nodig hebben. Zodra ze weer helemaal opgeladen zijn, kunnen ze weer vol aan de bak. Daarentegen zitten er ook nadelen aan volgens Ronald Dekker, onderzoeker aan de Universiteit van Tilburg. Hij veronderstelt dat niet elke werknemer goed kan omgaan met zoveel vrijheid. Het zorgt voor een verkleining van de scheiding tussen werk en privé, want mensen zullen veel thuis gaan werken. Kortom, deze manier van beloningen heeft voordelen en nadelen.

3.1.5 Afsluiting

Beloningen kunnen een informatief en een controlerend doel hebben. Volgens Schlechter et al. (2015) en Zobel (1998) kunnen beloningen opgedeeld worden in financieel en niet-financieel. Zobel (1998) maakt een onderscheid binnen financiële beloningen: *base pay* en *other financial rewards*. De meest voorkomende financiële beloningen zijn salaris, een financiële bonus en deling van de winst. De voornaamste redenen voor een financiële beloning is de waardering voor efficiënt geleverd werk, resultaten uit het verleden en voltooide korte termijn doelen. Met name bij financiële bonussen is het belangrijk dat deze samenhangen met immateriële vormen van beloning, zoals complimenten. Enerzijds neemt de intrinsieke motivatie af als een werknemer een financiële beloning krijgt, maar anderzijds neemt de tevredenheid op het werk toe. Niet-financiële beloningen zijn heel divers. Er wordt onderscheid gemaakt tussen materiele en immateriële niet-financiële beloningen. Met name complimenten zijn een veelgebruikte vorm van immateriële beloningen. Beloningen zijn het meeste effectief als ze individueel en persoonlijk gegeven worden. Deze beloningen worden gegeven als gevolg van een geleverde prestatie of een goed gedrag/houding, dus het is van belang de beloning te koppelen aan de betreffende prestatie of gedrag. Het is echter makkelijker gezegd dan gedaan om elke werknemer een persoonlijke beloning te geven. Een optie is om op basis van leeftijd een beloning te geven. Om meer tevredenheid te creëren over de beloningen, zal in paragraaf 3.3 en 3.4 verder ingegaan worden op de wensen van

jonge en oude werknemers. Eerst zal het begrip 'motivatie' nog gedefinieerd worden.

3.2 Wat is motivatie?

Motivatie is een begrip dat nauw samenhangt met beloning. Door het geven van een beloning zal de sterkte van de motivatie veranderen. In de eerste paragraaf ligt de nadruk op het begrip motivatie. Daarnaast zijn er allerlei theorieën die een belangrijke rol spelen bij motivatie, welke in paragraaf 3.2.2 verder uitgelegd zullen worden.

3.2.1 Definitie van motivatie

Om een goed antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag is het van belang om het begrip motivatie verder toe te lichten. Motivatie is een veelgebruikt woord in de wetenschap. Het komt oorspronkelijk van het Latijnse woord *movere*, wat bewegen betekent. In de loop van de geschiedenis zijn er veel verschillende definities opgesteld voor dit woord. Busato, Prins, Elshout, en Hamaker (2000) hebben motivatie als volgt gedefinieerd: *'the striving tendency towards success with the associated positive effects and towards the avoidance of failure and the associated negative effects — and is also known to be an important predictor for cognitive performances'* (p. 1058).

De meeste definities van motivatie hebben een grote overlap met elkaar. Zo is in elke definitie de kern dat motivatie over het bekrachtigen, het richten en het behouden van het menselijk gedrag gaat. In dit onderzoek zal de nadruk liggen op werkmotivatie. Volgens Meyer, Becker, en Vandenberghe (2004) kan werkmotivatie als volgt gedefinieerd worden: *a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration*. In deze definitie komen intrinsieke en extrinsieke motivatie ook duidelijk naar voren; dit onderscheid is belangrijk voor motivatie op de werkvloer.

3.2.2 Theorieën over motivatie

Er zijn diverse theorieën over motivatie opgesteld in de loop der jaren. De volgende theorieën zijn het meest van belang bij motivatie op de werkvloer: *self-determination theory*, *expectancy theory*, *agency theory*, *hierarchy of needs model*, *Selection Optimization and Compensation* en *two factor theory*. Alle theorieën hebben een aantal overeenkomsten. Zo gaat het altijd om een combinatie van intrinsieke en extrinsieke motivatie. Ook komt in elke theorie naar voren dat werknemers doelen nastreven, wat invloed heeft op de motivatie. Wel verschilt per theorie in hoeverre de intensiteit van de motivatie wordt verhoogd. Ook de

waarde die een persoon hecht aan een beloning is van belang voor motivatie (Vroom, 1964). Bij het aannemen van een bepaalde motivatietheorie moet er ook rekening gehouden worden met de andere theorieën. Daarnaast is het van belang om in gedachte te houden dat het leeftijds patroon en de behoeften van werknemers verandert naarmate ze ouder worden (Van den Berg, 2011). De drijfveren voor motivatie kunnen dus ook veranderen.

De *self-determination theory* houdt in dat werknemers te motiveren zijn op basis van drie behoeften: autonomie, verbondenheid en competentie (Gagne & Deci, 2005). Autonomie houdt in dat een werknemer verantwoordelijkheid wil hebben en zelf dingen wil regelen. Daarnaast moet er een gevoel van verbondenheid zijn met het bedrijf en de functie. Ouderen zijn met name gericht op autonomie en verbondenheid (Bright, 2010). Dit zal verder toegelicht worden in paragraaf 3.4.2. De laatste behoefte is competentie. Als deze behoefte bevredigd wordt, levert dit een positieve bijdrage aan de ontwikkeling van de werknemer. Met name jongeren zullen zich richten op hun competenties. Dit komt nader aan bod in paragraaf 3.4.1. Als aan alle drie de basisbehoeften voldaan wordt, versterkt dit de motivatie van werknemers. Door middel van niet-financiële beloningen kunnen werkgevers zorgen dat de behoeften van de werknemers bevredigd worden. Meer verantwoordelijkheid krijgen kan de behoefte 'autonomie' vervullen. Daarentegen kan de verbondenheid met het bedrijf verhoogd worden door het geven van veel complimenten, een vast contract en een vertrouwde bedrijfscultuur. Werken in teamverband en vervolgens het team een gezamenlijke beloning geven heeft ook een positieve werking op de betrokkenheid met een organisatie. Competenties zijn voor een werknemer vaak van groot belang. Met name jonge werknemers willen nieuwe vaardigheden opdoen. Door middel van het aanbieden van een beloning in de vorm van een cursus of workshop zal een werknemer zich meer gemotiveerd gaan voelen.

Volgens Van den Broek, Vansteenkiste, De Witte, Lens, en Andriessen (2009) gaat de theorie uit van een positief mensbeeld en een proactieve houding van werknemers. Belangrijk daarbij is dat werknemers uitdaging hebben, dus dat er mogelijkheid is tot groei en vrijheid. Bij deze theorie ligt de focus op de intrinsieke motivatie in plaats van extrinsieke motivatie. Echter benoemt Van den Broek et al. (2009) in zijn onderzoek met nadruk dat een beloning voor feedback kan zorgen. Deze feedback heeft invloed op de behoefte 'competentie'. Dus aan de hand van een beloning kunnen werknemers bij zichzelf nagaan in hoeverre zij hun omgeving goed beheersen. Uiteindelijk bevordert de extrinsieke motivatie ook de intrinsieke motivatie.

De *expectancy theory* (Vroom, 1964) omschrijft motivatie als een innerlijke kracht om iets te doen en gaat dus met name over intrinsieke motivatie. De intensiteit van motivatie hangt af

van 3 aspecten: verwachte uitkomst van een prestatie, instrumentaliteit en valentie.

De verwachte uitkomst van een prestatie is van belang voor een werknemer, omdat hij hierbij de relatie bepaalt tussen de benodigde inspanning en de bijbehorende beloning die hij zal krijgen. Als de beloning niet in verhouding staat tot de moeite die een werknemer moet leveren, zal hij weinig motivatie hebben om het werk uit te voeren. Instrumentaliteit gaat over het verband tussen een prestatie en de bijbehorende beloning. Het gaat grotendeels over het vertrouwen tussen werkgever en werknemer. Het is van belang dat de werknemer daadwerkelijk de vooraf besproken beloning krijgt na het afronden van een prestatie.

Valentie is de persoonlijke waardering van een bepaalde beloning. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen het eerste en tweede niveau van valentie. Het eerste niveau gaat in op het feit hoeveel waardering een werknemer haalt uit het uitvoeren van een prestatie. Daarentegen richt het tweede niveau van valentie zich op de waardering van een beloning na het voltooien van een prestatie. Valentie maakt dus ook een duidelijk onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Met name valentie is belangrijk voor dit onderzoek. Een beloning kan anders gewaardeerd worden door mensen van verschillende leeftijden. Vroom (1964) beweert dat het verschil tussen de werk gerelateerde doelen van werknemers en hun werkelijke gedrag op het werk afhangt van diverse factoren. De meest belangrijke zijn karakter, ervaring, vaardigheden en intelligentie. Hierdoor kan de voorkeur voor een beloning verschillen tussen mensen van diverse leeftijden.

Aangezien volgens deze theorie de intensiteit van motivatie afhangt van onder andere valentie, is het belangrijk om werknemers een passende beloningen te geven zodat zij gemotiveerd worden.

Een volgende theorie die belangrijk is voor motivatie van werknemers is de *agency theory* (Jensen, & Meckling 1976). Bij deze theorie staan de werkgever (principaal) en werknemer (agent) centraal. Tussen deze twee partijen bestaat een tegengesteld belang, want de werknemer wil zo min mogelijk werken en de werkgever wil juist dat de werknemer veel presteert. Hieruit volgt dat deze theorie uitgaat van een negatief mensbeeld. Ook bestaat er een informatieasymmetrie, waarbij de werknemer in het voordeel is. Een werkgever kan zijn personeel niet volledig te controleren, omdat hij ook andere taken te doen heeft. Aangezien hij ervan uitgaat dat een werknemer niet zijn uiterste best doet op het werk, doet de *agency theory* een beroep op de compensatiesystemen. De principaal en de agent moeten een contract ondertekenen waarin de wederzijdse verplichtingen vermeld zijn. Om te zorgen dat ze deze afspraken ook daadwerkelijk nakomen, is het noodzakelijk om de bijbehorende beloningen te vermelden. De beloning is in de meeste gevallen van financiële aard. De Bruin (2006) bewees dat werknemers van wie de werkzaamheden lastig te controleren zijn, vaker een financiële beloning krijgen dan mensen met een makkelijk controleerbare baan. Dus hoe

minder controle een werkgever over zijn personeel heeft, hoe meer hij gebruik zal maken van financiële beloningen. Kortom, volgens deze theorie zijn financiële beloningen nodig voor het opheffen van belangentegenstellingen, waarmee werkprestaties worden geoptimaliseerd. Volgens Frey, en Osterloh (2002) is de maatschappij echter aan het veranderen. Er vindt een verschuiving plaats van een *mistrustbased organization* naar een *trust-based organisation*. Dus er heerst minder wantrouwen ten opzichte van werknemers. Hoe dit invloed heeft op de *agency theory* is nog niet onderzocht, maar de hypthose is dat er ook een verschuiving zal plaatsvinden van financiële beloningen naar niet-financiële beloningen.

Volgens de *hierarchy of needs model* van Maslow (1943) worden alle werknemers gemotiveerd door diverse behoeften. De lichamelijke behoeften zoals onderdak en eten zijn in het begin het meest belangrijk (zie figuur 2). Pas als er aan de behoefte van een bepaalde laag is voldaan, kan een werknemer zich richten op de volgende behoefte. Als de werknemer in een volgende laag zit, kan hij geen bevrediging meer halen uit het verkrijgen van onderliggende lagen. Hoe verder naar boven, hoe meer de focus ligt op zelfontplooiing. Dit houdt in dat een werknemer streeft naar promotie en zichzelf zo ver mogelijk wil ontwikkelen. Lichamelijke behoeften hebben een groot verband met financiën. Onderdak en eten moeten namelijk betaald worden.



Figuur 2: Piramide van Maslow (1943).

Volgens de theorie van Maslow streven mensen dezelfde doelen na. Echter zijn er in de wetenschap ook veel tegengestelde beweringen bekend. De *expectancy theory* legt door middel van valentie uit dat elk mens een beloning anders waardeert. Dat houdt in dat een werknemer bij het stellen van zijn doelen rekening houdt met de bijbehorende beloningen. Op die manier zullen werknemers verschillende doelen nastreven. Gedurende de levensloop

van werknemers veranderen de doelen ook. Uit onderzoek is gebleken dat jonge werknemers vaker streven naar groei dan oude werknemers (Bright, 2010).

Het *Selection Optimization and Compensation* (SOC) model (Baltes, & Baltes, 1990) levert ook een belangrijke bijdrage aan het onderzoek over motivatiefactoren. Zoals de naam van het model al aangeeft, gaat deze theorie over het selecteren en optimaliseren van doelen en om het vinden van compensatiefactoren. Werknemers selecteren hun doelen door ze te bekritisieren. Dit houdt in dat ze bepalen of een doel nog de moeite waard is om hard voor te moeten werken. Vervolgens zullen ze de geschikte doelen proberen te optimaliseren, waardoor de beste doelen overblijven. Ten slotte zal een werknemer zich bezighouden met compensatiefactoren. Zo zal een oudere werknemer zijn beperkte tijd proberen te compenseren met andere factoren. Als werkgever kun je werknemers motiveren door de beloningen aan te passen aan hun doelen. Een doel van ouderen is om baanbehoud te krijgen en goede relaties op te bouwen met collega's. Dit is te verklaren aan de hand van de beperkende factor van tijd. Ze hebben minder jaren te gaan, waardoor promotie voor hen minder aantrekkelijk is en ze meer gemotiveerd zijn door niet-financiële beloningen. Kortom, werknemers kan je dus volgens deze theorie motiveren door de beloningen aan te passen op de doelen.

Een volgende theorie die van belang is bij motivatie op het werk is de *two factor theory* van Herzberg (1959). Deze theorie gaat in op de hygiënefactoren en motivatiefactoren.

Hygiënefactoren zijn vaak de reden waarom werknemers minder gemotiveerd zijn.

Voorbeelden hiervan zijn een laag salaris, slechte relatie met collega's en baas, slechte fysieke werkomgeving en geen goede secundaire arbeidsvoorwaarden. Daarentegen zijn motivatiefactoren in de meeste gevallen een goede drijfveer om hard en goed te werken.

Prestatie, erkenning, verantwoordelijkheid, promotie, groei en persoonlijke ontwikkeling vallen onder de motivatiefactoren. Zowel hygiënefactoren als motivatiefactoren zijn van belang om rekening mee te houden bij het stimuleren van werknemers.

De theorie benoemt ook dat jongeren vaak voor energie zorgen op de werkvloer.

Daarentegen zorgen ouderen voor ervaring. Deze twee leeftijdsgroepen hebben elkaar nodig om een gemoedelijke werksfeer te creëren. Dat zal met name bij generatie Y de motivatie verhogen (van den Berg, 2011). Daarnaast zal het andere medewerkers ook motiveren, omdat de verbondenheid met de organisatie groter wordt en dat verhoogt de motivatie volgens de *self-determination theory*. Dus het is als werkgever belangrijk om rekening te houden met de *two-factor theory*.

De hiervoor besproken theorieën zijn gebaseerd op het feit dat beloningen van belang zijn in

een organisatie. Echter is er ook een theorie die zich meer focust op het stellen van doelen.

De *goal setting theory* van Locke, en Latham (1990) stelt dat werknemers meer gemotiveerd zijn door het stellen van doelen. Dit heeft te maken met de intrinsieke motivatie van werknemers. In tegenstelling tot de *self-determination theory*, gaat deze theorie uit van een negatief mensbeeld. Dus mensen zijn van nature lui en moet je zelf proberen te motiveren door bijvoorbeeld ze specifieke doelen te laten nastreven. Een voorwaarde bij het opstellen van doelen is dat deze waardevol moeten zijn voor de betreffende werknemer. Hierdoor zal een werknemer streven naar het voltooien van de gestelde doelen. Als dat gelukt is, krijgt hij nieuwe doelen die uitdagend zijn voor hem. Volgens deze theorie is een beloning niet het meest belangrijke onderdeel voor motivatie. Het doel op zich heeft veel meer toegevoegde waarde voor de sterkte van motivatie. Het kan echter wel een positief effect hebben op de motivatie als er bij het voltooien van de doelen een beloning in de wacht gesleept kan worden.

3.2.3 Afsluiting

Motivatie gaat dus over het bekrachtigen, richten en behouden van menselijk gedrag. De besproken theorieën helpen te begrijpen waardoor mensen zich gemotiveerd voelen. In de praktijk is het een stuk ingewikkelder dan sommige theorieën beweren. Er zijn heel veel aspecten die een rol spelen bij de motivatie van mensen. Tot op heden blijft motivatie een interessant onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek. Enerzijds omdat er tegengestelde beweringen gedaan worden in de theorieën. Anderzijds omdat je motivatie vanuit diverse perspectieven kan bekijken. Vele aspecten hebben een invloed op motivatie. Zo bepalen karaktereigenschappen grotendeels de interesses van een persoon. Als interesse niet overeenkomt met de beloning, zal volgens de *expectancy theory* een werknemer niet streven de beloning te verkrijgen en minder gemotiveerd zijn om de activiteit te voltooien. Daarnaast is het interessant om naar de neurologie te kijken. Zo heeft de *nucleus accumbens* een belangrijke rol bij positieve belevingen, zoals motivatie (Ferenczi et al., 2016). Het is een onderdeel van de hersenen die reageert op de beloning van een gedrag. Ook houden ze rekening met de verwachting en de kans op succes. Stress en frustratie kunnen zorgen voor negatieve effecten. Het is dus van belang bij het onderzoeken van iemands motivatie rekening te houden met het stresslevel van die persoon.

Kortom, er zijn vele factoren die invloed hebben op de motivatie van een werknemer. Volgens de *self-determination theory* zijn ouderen te motiveren door autonomie en verbondenheid. Jongeren daarentegen zijn meer gefocust op competenties. De *expectancy*

theory levert een bijdrage doordat het veel waarde hecht aan valentie. Jong en oud hebben diverse doelen, wat resulteert in diverse voorkeuren voor beloningen. Dat de werknemer een financiële beloning nodig heeft om aan zijn verplichtingen te voldoen, beweert de *agency theory*. Daarnaast streven werknemers diverse doelen na, welke in te delen zijn in klassen. Als werkgever voegt het veel toe om te weten in welke categorie een werknemer zit volgens Maslow's *model of hierarchy needs*. Daarnaast adviseert het *Selection Optimization and Compensation* model dat beloningen aangepast worden aan de doelen van werknemers. Tenslotte moet er gekeken worden naar de omgevingsfactoren. Niet alleen de beloning, maar ook de sfeer en omgeving is belangrijk voor de motivatie van een werknemer. Dit is opgesteld in de *two factor theory*. Tenslotte levert de *goal setting theory* nog een bijdrage. Deze theorie geeft aan dat doelen maken belangrijker is dan beloningen geven.

3.3 In hoeverre hebben financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?

Jonge werknemers hebben volgens Sociaal Cultureel Planbureau (Dekker et al. 2015) een leeftijd tussen de 18 en 44 jaar. Oude werknemers hebben een leeftijd tussen de 45 en 75 jaar. Op de vraag hoe werknemers te motiveren zijn, zullen wetenschappers divers reageren. Dat was al te zien bij de tegenstelling in de motivatietheorieën. Al jarenlang proberen wetenschappers te achterhalen wat de beste manier is om mensen te motiveren. De voorkeur voor een financiële of niet financiële beloning hangt van verschillende factoren af. Allereerst is het belangrijk om te bepalen of een beloning voor een individu of een groep is (Claes, 2008). In dit onderzoek ligt de nadruk op de beloning van een individu. Daarnaast verschilt het per persoon waar de voorkeur naar uit gaat. Daarbij spelen met name interesses en persoonlijke omstandigheden een grote rol. De ene werknemer zal een vrije dag waarderen, zodat hij tijd heeft voor zijn gezin. De andere heeft weer voorkeur voor een financiële bonus, omdat hij wil sparen voor een groter huis. De mogelijke verschillen door leeftijd bij de voorkeur voor financiële beloningen zullen hieronder besproken worden.

3.3.1 Motivatie jongeren door financiële beloningen

Voor jonge werknemers klinkt het vaak aantrekkelijk om een financiële beloning te krijgen (Whittington, & Peters, 1996). Allereerst hebben jongeren die net de arbeidsmarkt opkomen vaak weinig geld en zijn ze hard aan het sparen voor een (groter) huis. Daarnaast zijn de lonen bij de start van een baan relatief gezien laag. Een financiële bijdrage kan daarom interessant zijn voor hen volgens Whittington et al. Daarentegen is het interessant om te weten of financiële beloningen de motivatie van jonge werknemers ook daadwerkelijk verhoogt.

In het onderzoek van Wiley (1997) is het verband tussen leeftijd en financiële beloningen onderzocht. Door middel van een *one-way ANOVA* test is geconcludeerd dat alle leeftijden het fijn vinden om een goed salaris te hebben. Het uitkomst was niet significant, waardoor Wiley geconcludeerd heeft dat een goed salaris een belangrijke motivatie is, ongeacht de leeftijd van werknemers. Een uitzonderling is echter de groep van 55 jaar en ouder. Deze groep heeft minder voorkeur om goed betaald te worden.

Jongeren zijn meer gericht op taakverrijking, carrière en persoonlijke ontwikkeling dan ouderen (Bright, 2010). Ze motiveren zich door (h)erkenning, promotie en groei. Dit hangt

nauw samen met financiële beloningen, omdat een hogere functie ook vaak een hoger salaris heeft. Uit het onderzoek van Bright is gebleken dat jongeren meer te motiveren zijn door financiële beloningen dan ouderen, omdat zij geld als noodzakelijk goed zien. Hun salaris is nodig om aan de basisbehoeften te voldoen. Dit zijn de onderste lagen van Maslow's *model of hierarchy*. Naast het feit dat werknemers graag een goed salaris willen, maken wetenschappers zich druk om het vele gebruik van de financiële beloningen. Morrell (2011) benadrukt in zijn onderzoek dat door het geven van financiële beloningen de intrinsieke motivatie van werknemers zal afnemen. Ook zal het personeel dan meer gericht zijn op de korte termijn, om op die manier zoveel mogelijk geld te vangen. Echter is het volgens de wetenschap ook geen oplossing om de financiële beloningen in zijn geheel te weren. Volgens Mathauer, en Imhoff (2006) zijn financiële beloningen namelijk tot op zekere hoogte belangrijk. Zo moeten werknemers op z'n minst de basisbehoeften kunnen betalen van hun financiële beloning. Deze basisbehoeften komen overeen met de onderste laag van de piramide van Maslow (1943). Echter lost een hogere financiële beloningen het probleem van een lage motivatie niet automatisch op. Een oplossing hiervoor is het combineren van financiële en niet-financiële beloningen (Mathauer, & Imhoff 2006).

Volgens Kalleberg (1977) is er een positief verband tussen opleidingsniveau en de hoogte van financiële beloningen. Jongeren met een universitaire opleiding zijn in bij beginfuncties vaak te hoog opgeleid. Daardoor groeien ze snel door en krijgen betere functies met een grotere financiële beloning. Uit het onderzoek van Chiang, en Birtch (2012) is gebleken dat werknemers uit de klasse 'jong' meer voorkeur hebben voor een financiële beloning dan een niet-financiële beloning. Dit onderzoek vond echter wel plaats in Hongkong, waardoor het niet garandeert dat het voor Nederland representatief is. Daarnaast hebben jongeren volgens Chiang et al. een voorkeur voor een *fixed reward*, wat inhoudt dat ze liever een vooraf vastgestelde beloning krijgen dan een prestatie afhankelijke beloning.

3.3.2 Motivatie van ouderen door middel van financiële beloningen

Oude werknemers zijn tussen de 45 en 75 jaar. In de meeste gevallen hebben deze mensen al een lange carrière achter de rug. In Nederland is de pensioenleeftijd 67 jaar, waardoor er maar een klein percentage boven de 67 jaar nog aan het werk is (Dekker et al. 2015). Met name werknemers die richting de 75 jaar gaan zullen zich minder gemotiveerd voelen op de werkvloer (Kooij, 2010). Dit komt doordat hun toekomstperspectief op het gebied van hun carrière steeds beperkter wordt.

Ook hebben oudere werknemers vaker een verslechterde gezondheid, waardoor ze zich

minder goed kunnen inzetten op het werk (Kooij, 2010). Daarom heeft Kooij vier categorieën van instrumenten van personeelsbeleid opgesteld die gebaseerd zijn op de focuspunten van werknemers. Met behulp van deze instrumenten proberen HR-managers in te spelen op de betrokkenheid van een werknemer bij het bedrijf. Volgens de *self-determination theory* verhoogt verbondenheid voor meer motivatie op het werk. Deze instrumenten zijn dus van belang bij de motivatie van werknemers.

De eerste categorie ‘ontwikkel’ is gebaseerd op het feit dat werknemers streven naar ontwikkeling en promotie. Managers kunnen hun personeel een cursus of workshop aanbieden, waardoor de werknemers zich kunnen verbreden en kunnen ontwikkelen. De tweede categorie ‘behoud’ heeft te maken met het behoud van werknemers. Het verschilt per sector hoe dit aspect onderhouden kan worden. In de sectoren met veel handarbeid is het van belang om rekening te houden met de gezondheid. Door middel van scholing en het aanbieden van workshops hou je de kennis het personeel op niveau. Soms is het voor een (oude) werknemer ook beter om van functie te veranderen, omdat zijn capaciteiten zijn afgenomen door leeftijd. Zo zal een oude man fysiek minder werk kunnen verrichten dan jonge man. De instrumenten uit de derde categorie proberen dit tegen te gaan en oplossingen te bedenken. Ook na een tijdelijke uitschakeling, bijvoorbeeld zwangerschap, is het wenselijk dat een werknemer weer op hetzelfde niveau kan doorgaan. In sommige gevallen zal dat automatisch goed gaan, terwijl in andere gevallen een opfriscursus nodig is. Er zijn situaties waarin een werknemer het niet meer volhoudt in zijn huidige functie door bijvoorbeeld de gebreken van ouderdom. Zo zullen de fysieke en mentale vaardigheden van werknemers afnemen naarmate ze richting de 75 jaar gaan. De laatste categorie ‘ontzie’ zal hierop inspelen door de betreffende werknemer een lagere functie of een functie op een andere afdeling aan te bieden. Bij een nieuwe functie komen vaak ook nieuwe vaardigheden kijken. Hiervoor is scholing nodig en begeleiding. In figuur 3 is een overzicht te zien van de focuspunten volgens Kooij (2010).

Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontzie
Loopbaanplanning Continue ontwikkeling in de functie Reguliere training Promotie	Functioneringsgesprek Ergonomische aanpassingen Prestatiebeloning Flexibele arbeidsvoorwaarden Werkweek van 4x9	Taakverrijking Participatie in besluitvorming Taakverlichting Horizontale baanverandering Tweede loopbaan	Extra verlof Sabbatical Prepensioen Demotie Vrijstelling van overwerk Part time werken / deeltijdpensioen

Tabel 1. HR-bundels.

Figuur 3: Overzicht van de vier categorieën van personeelsinstrumenten (Kooij, 2010).

HR-managers richten zich bij oude werknemers vooral op de laatste drie categorieën. Dit komt overeen met het *selection optimization and compensation model* van Baltes, en Baltes

(1990). Dit model geeft ook aan dat naarmate werknemers ouder worden, ze minder gericht zijn op groei en ontwikkeling. Uit het onderzoek van Kooij (2010) valt op dat ouderen minder gericht zijn op financiële beloningen. Zo leveren met name de maatregelen van de laatste categorie een lager salaris op. Dus hieruit valt te concluderen dat ouderen meer voorkeur hebben voor goede werkomstandigheden dan een financiële beloning.

Oudere werknemers hebben over het algemeen meer werkervaring dan jongeren. Volgens het onderzoek van Kalleberg (1977) valt het werknemers met veel ervaring op dat zij een grotere beloning krijgen dan mensen met dezelfde functie die minder ervaring hebben. Zo is het (basis)salaris vaak hoger, omdat ze meer verantwoordelijkheid hebben. Oude werknemers zijn echter niet van mening dat zij meer kans hebben op een carrière dan jonge werknemers door hun leeftijd. Jonge mensen kunnen dus ook al veel ervaring op doen en hierdoor een net zo hoge beloning krijgen als ouderen met veel ervaring.

3.3.3 Afsluiting

Financiële beloningen zijn tot op zekere hoogte belangrijk. Zo moet de financiële beloning hoog genoeg zijn om een normaal leven te kunnen leiden. Wiley (1997) concludeert met zijn onderzoek dat alle werknemer tot 55 jaar met name een voorkeur hebben voor een goed salaris. Jongeren hebben vaak geld nodig voor niet werk gerelateerde doelen, zoals een huis. Daarnaast zijn ze gefocust om carrière te maken. Dit gaat vaak gepaard met promotie, welke een financiële beloning bevat. Jongeren zijn dus meer te motiveren door financiële beloningen dan niet-financiële beloningen. Ouderen daarentegen zijn meer gericht op het behoud van een baan. Door beperkende factoren, zoals gezondheid en tijd, zijn ze minder gefocust op financiële bonussen. Managers kunnen door middel van personeelsinstrumenten inspelen op de motivatie van werknemers. Door de beloningen aan te passen op de doelen, kan de motivatie van personeelsleden verhoogd worden. De doelen van ouderen hebben te maken met behoud, benut en ontzien. Dus hierop kan ingespeeld worden door middel van niet-financiële beloningen. Jongeren zijn bezig met ontwikkelen, dus hierbij zijn financiële beloningen van groter belang.

3.4 In hoeverre hebben niet-financiële beloningen invloed op de motivatie van jonge en oude werknemers?

In het dagelijks leven krijgen werknemers veel te maken met niet-financiële beloningen. Allereerst zullen werkgevers hun personeel vaak een compliment geven als ze iets goeds doen. Daarnaast is er nog een heel breed scala over aan niet-financiële beloningen waar werknemers mee te maken krijgen op de werkvloer, zoals flexibele werkuren en een eigen werkbureau. Volgens Chiang, en Birtch (2012) zijn niet-financiële beloningen onmisbaar bij een organisatie die goed wil functioneren. Het verhoogt de werk performance, de tevredenheid op het werk en de betrokkenheid bij het bedrijf. In de volgende paragrafen ligt de focus op de motivatie van jonge en oude werknemers door middel van niet-financiële beloningen.

3.4.1 Motivatie van jongeren door middel van niet-financiële beloningen

De huidige situatie van jongeren op de arbeidsmarkt in Nederland is dat ze vaak tijdelijke contracten hebben, werk doen onder hun opleidingsniveau en dat ze langer thuis moeten wonen. Jongeren hechten ook andere waarden aan het werk dan ouderen. Volgens Hansen, en Leuty (2012) streeft de jonge generatie naar het leren van nieuwe dingen op het werk en proberen zij de werkdruk en stress te verlagen. Daarnaast vinden zij ook de interactie met collega's en andere sociale aspecten op de werkvloer belangrijk. In 1994 publiceerde Gamberale, Bracken, en Mardones een cross-sectional onderzoek over de wensen van studenten over hun toekomstige baan. Het eerste onderzoek vond plaats in 1990, tijdens een tijd van economische zekerheid. Ten tijde van het tweede onderzoek was er een tijd van werkloosheid en economische onzekerheid. In figuur 3 zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. Allereerst valt het op dat er weinig verschil tussen de jaren zit, dus dat de economische situatie geen groot effect heeft op de eisen van een baan. Uit het onderzoek blijkt ook dat studenten, welke onder de categorie 'jong' vallen, met name belangrijk vinden dat de baan interessant is en dat ze leuke collega's hebben. Echter moet hierbij rekening gehouden worden dat deze resultaten niet volledig representatief hoeven te zijn voor de hele groep van jongeren, omdat de sociale en educatieve achtergrond van werknemers ook invloed heeft op de voorkeuren van een beloning en baan.

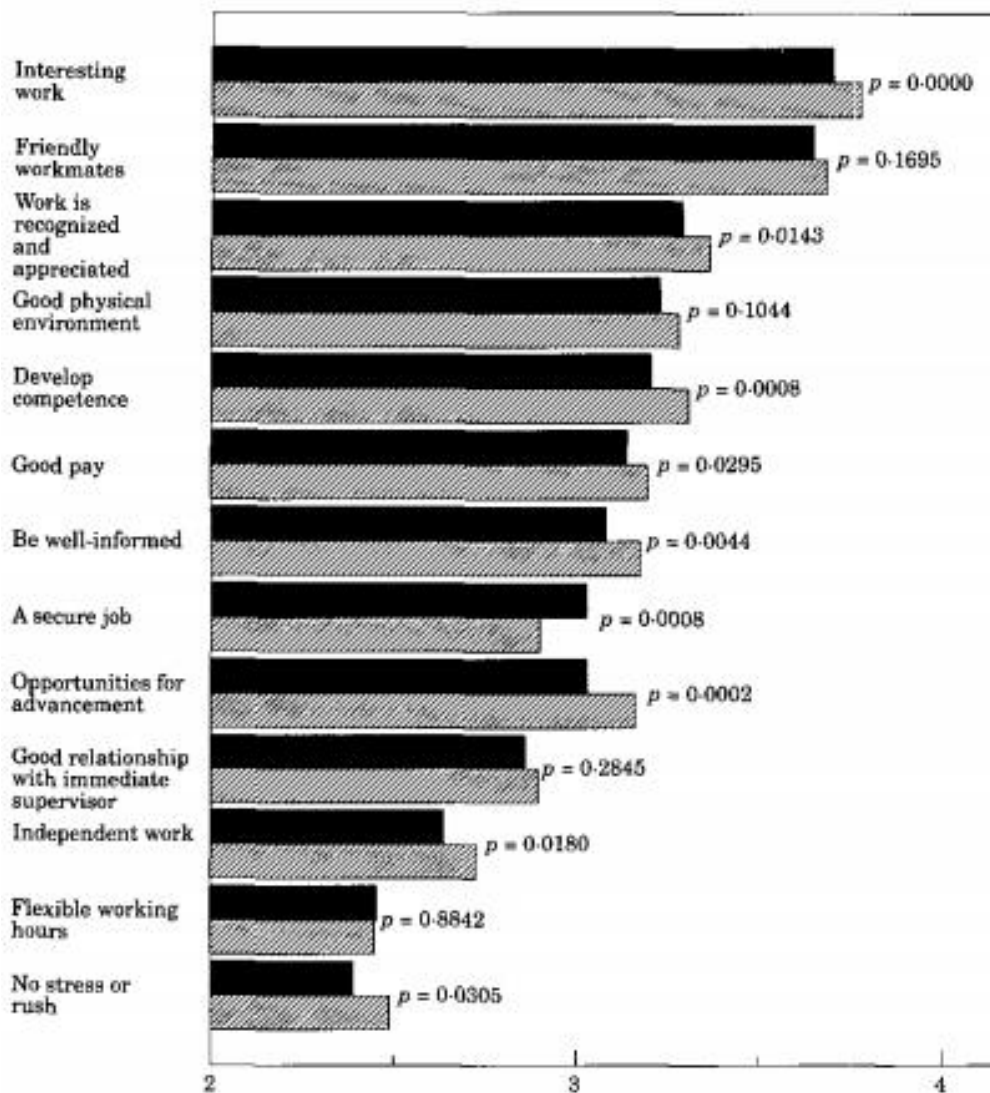


Figure 1. Mean values in 1990 (■) and in 1993 (▨) for the ratings of how important different characteristics of work are in a future job and *p*-values for the differences between the means.

Figuur 3: Uitkomsten onderzoek over drijfveren van motivatie van Gamberale et al. (1994).

3.4.2 Motivatie van ouderen door middel van niet-financiële beloningen

De huidige situatie van ouderen op de werkvloer is dat ze langer moeten doorwerken dan gepland. De pensioenleeftijd in Nederland is onlangs verhoogd van 65 jaar naar 67 jaar (Dekker et al., 2015). Ook moeten de ouderen rekening houden met onzekerheden (Looise et al. 2012). Enerzijds is het duur om werknemers die lange tijd in dienst zijn te ontslaan. Anderzijds is het voor een bedrijf aantrekkelijk om jonge mensen in dienst te nemen, wiens kennis meer up to date is en vaak goedkoper zijn. Daardoor is het voor de werknemers die ontslagen zijn vaak lastig om een nieuwe baan te vinden.

Ook de pensioenvoorwaarden zijn verslechterd in de afgelopen jaren. Dit alles zorgt ervoor

dat ouderen vaak minder positief zijn over hun leven en werk. Volgens De Grip, & Montizaan (2005) zijn ouderen te motiveren door ze een leidinggevende functie te geven. Ouderen hebben van nature de neiging om jongeren nieuwe dingen te leren. Ook blijkt uit het onderzoek van De Grip, & Montizaan (2005) dat een grotere financiële beloning ter compensatie van het langer doorwerken negatieve gevolgen heeft voor de productiviteit van oude werknemers. Dit moet wel gezien worden in context met de veranderde pensioenregeling.

Oudere werknemers zijn meer gefocust op relaties en vriendschappen met collega's dan op promotie (Bright, 2010). Managers kunnen hierop inspelen door beloningen in de vorm van niet-financiële beloningen. Zo kunnen ze een teamuitje organiseren en positieve sfeer creëren door complimenten te geven. Daarnaast zijn ouderen volgens hem gericht op meer flexibele omstandigheden (werktijden), baanzekerheid en financiële compensatie voor de geleverde energie. Hieruit blijkt dat ouderen dus met name te motiveren zijn met behulp van niet-financiële beloningen, maar daarnaast wel een financiële beloning willen behouden.

Daarnaast hebben sommige oudere werknemers vaak al een van de hoogste posities binnen een bedrijf bereikt door hun ervaring (Bright, 2010). Dit hangt samen met het onderzoek van Hanen, en Leuty (2012), waarin is gebleken dat met name oudere mannen veel waarde hechten aan autonomie. Dit is in tegenstelling tot jongeren. Ook wil de oude generatie graag aanzien hebben en een goede status. Volgens Chiang, en Birtch (2012) streven oudere werknemers naar promotie. Dit komt overeen met het onderzoek van Hansen (2012). Ook volgt uit het rapport dat vrouwen die behoren tot de klasse 'oud' graag promotie maken. Dit is in tegenstelling tot andere gebruikte onderzoeken over de doelen van ouderen. Een verklaring kan zijn dat vrouwen relatief gezien later carrière maken dan mannen. Door verschillende omstandigheden, zoals het gezin en discriminatie, heeft een vrouw minder mogelijkheden om op vroege leeftijd al een hoge functie te bekleden. Hierdoor blijven vrouwen er naar streven, ook als ze zich al in de categorie 'oud' bevinden.

Ouderen hebben nog minder jaren te gaan op de werkvloer dan jongere werknemers. Het oudere personeel hecht daarom meer waarde aan de goede omstandigheden op het werk dan een hoog salaris. Hieruit vloeien met name emotionele en maatschappelijk verantwoorde doelen voort. Dat komt overeen met het onderzoek van De Grip, & Montizaan (2005) waarin hij benadrukt dat ouderen graag een leidinggevende functie willen, waarbij ze hun kennis kunnen overdragen. Kooij (2010) concludeert ook dat de drang naar promotie afneemt naarmate werknemers ouder worden. Dit is in tegenstelling tot het onderzoek van Hansen (2012). Intrinsieke motivatiefactoren nemen daarentegen toe met de leeftijd. Kortom,

oudere werknemers hebben voorkeur voor een baan met interessante bezigheden, zinvolle taken, autonomie en zekerheid.

3.4.3 afsluiting

Niet-financiële beloningen zijn onmisbaar voor een organisatie die goed wil functioneren. Zowel jongeren als ouderen vinden het belangrijk dat een baan interessant is. Daarnaast zijn jongeren ook nog gefocust op groei, stressvermindering en sociale interactie. Het streven naar deze doelen kan gestimuleerd worden door niet-financiële beloningen. Daarentegen komt er bij groei ook een financiële beloning kijken.

Ouderen daarentegen zijn vooral gericht op het nut van hun functie, flexibele werktijden, verantwoordelijkheid en de zekerheid om de baan te behouden. Een financiële bonus werkt averechts bij hen, omdat het de productiviteit verlaagt. Over het algemeen hebben ze al een goed salaris, omdat ze veel ervaring hebben. Daarentegen zijn vrouwen nog wel gericht op promotie.

4 Conclusie

Dit onderzoek is gericht op het verkrijgen van meer inzicht in de voorkeuren voor beloningen van jonge (18-44 jaar) en oude (45-75 jaar) werknemers. Beloningen worden opgedeeld in financieel en niet-financieel. De meest voorkomende financiële beloningen zijn salaris, financiële bonus, winstdeling en deling van de omzet. De voornaamste redenen voor een financiële beloning is de waardering voor efficiënt geleverd werk, resultaten uit het verleden en voltooide korte termijn doelen. Met name bij financiële bonussen is het belangrijk dat deze samenhangen met immateriële vormen van beloning. Niet-financiële beloningen zijn heel divers. Er wordt onderscheid gemaakt tussen materiele en immateriële niet-financiële beloningen. Beloningen zijn het meeste effectief als ze individueel en persoonlijk gegeven worden. Deze beloningen worden gegeven in reactie op een geleverde prestatie of een goed gedrag/houding.

Motivatie gaat over het bekrachtigen, richten en behouden van menselijk gedrag. Werknemers streven verschillende doelen na. Jonge werknemers zijn gericht op groei, verlaging van de werkdruk, promotie en goede werksfeer. Promotie en ontwikkeling zijn de grootste drijfveren en die kunnen versterkt worden door financiële beloningen. Dus jongeren zijn meer te motiveren door financiële beloningen dan niet-financiële beloningen. De beste methode is om beide soorten beloningen te combineren, want financiële beloningen werken het meest effectief in samenwerking met immateriële beloningen.

Oude werknemers zijn vooral gericht op behoud, nut van de functie, flexibele werktijden, verantwoordelijkheid en een goede relatie met collega's. Deze doelen zijn te stimuleren door het geven van niet-financiële beloningen. Een extra financiële beloning verlaagt de productiviteit van ouderen. Daarentegen hebben ze vaak al een goed salaris, doordat ze carrière gemaakt hebben. Geconcludeerd kan worden dat ouderen meer motivatie halen uit niet-financiële beloningen dan financiële beloningen. Wel is het van belang deze te combineren met financiële middelen, omdat een werknemer wel fatsoenlijk moet kunnen leven en al gewend is aan een hoger salaris door zijn ervaring.

Een overzicht van de conclusie is samengevat in tabel 1. Te zien is dat beide leeftijdsgroepen beide soorten beloningen nodig hebben om hun motivatie te versterken. Jonge werknemers zijn het meest te motiveren door middel van financiële beloningen, maar niet-financiële beloningen mogen zeker niet vergeten worden. Ouderen zijn te motiveren door niet-financiële beloningen en hebben financiële beloningen in veel mindere mate nodig om zich te motiveren.

Tabel 1: *Intensiteit motivatie van jonge en oude werknemer op basis van financiële en niet-financiële beloningen.*

	Financiële beloning	Niet-financiële beloning
Jong	XXX	XX
Oud	X	XXX

5 Discussie

In dit onderzoek is gekeken naar de voorkeur van jonge en oude werknemers op het gebied van motivatie. Het onderscheid ligt bij financieel en niet-financiële beloningen. Op basis van een literatuurstudie is er geconcludeerd wat de voorkeuren zijn van jonge en oude werknemers. De toegevoegde waarde van dit onderzoek is dat er nu meer duidelijkheid is over de voorkeur voor beloningen bij jonge en oude werknemers. Deze informatie is met name van belang voor managers, zodat zij hun personeel kunnen motiveren.

Bij onderzoeken naar wat de drijfveren van jonge en oude werknemers zijn, komen er diverse resultaten uit. Zo blijkt uit het ene onderzoek dat oudere vrouwen naar promotie streven en uit een volgend onderzoek blijkt dat de focus naar groei afneemt naarmate mensen ouder worden. Daarnaast blijkt uit het onderzoek van De Grip, & Montizaan (2005) dat een grotere financiële beloning ter compensatie van het langer doorwerken negatieve gevolgen heeft voor de productiviteit van oude werknemers. Dit artikel gaat over de veranderde pensioenregeling in Nederland. Het kan dus in twijfel getrokken worden of de uitkomst van het onderzoek ook representatief is voor een situatie zonder veranderingen.

Bij de resultaten van dit onderzoek moet er rekening gehouden worden met een aantal zaken. Allereerst zijn sommige artikelen gebaseerd op de medische wereld, waardoor het onzeker is of de bijbehorende informatie ook bij andere sectoren toepasbaar is. Dat maakt de validiteit minder sterk. Daarnaast is leeftijd in dit onderzoek opgedeeld in jong en oud. Echter zijn dit twee hele brede en grote categorieën. Binnen de categorie jong en oud kunnen er kleine subgroepen gemaakt worden. Daarnaast gaat de categorie 'oud' tot 75 jaar, maar de pensioenleeftijd in Nederland is 67 jaar. Ook zijn de artikelen uit verschillende jaren, waardoor ze op verschillende generaties gebaseerd zijn. Van den Berg (2011) toonde al aan dat mensen uit verschillende generaties ook verschillende doelen nastreven.

Daarnaast zijn de artikelen met name gebaseerd op het buitenland. Volgens Chiang (2011) verschilt de voorkeur voor een financiële of niet-financiële beloning ook per land en cultuur. In de artikelen staan niet altijd de leeftijdsgrenzen duidelijk aangegeven, waardoor het voor kan komen dat er leeftijden tot een andere categorie behoren in het artikel.

Verder is motivatie een heel erg breed begrip en zijn er ontelbaar veel theorieën over opgesteld. Echter zijn er ook tegenstellingen te vinden binnen deze theorieën. Zo gaat de ene theorie uit van een positief en de ander van een negatief mensbeeld uit.

Voor verder onderzoek is het interessant om de leeftijdsgroepen uit te breiden. Dus meer te

focussen op de voorkeur van generaties. Volgens Van den Berg (2011) zijn generatieverschillen de reden voor de verschillende voorkeuren voor beloningen. Daarnaast is het volgens Wiley (1997) van belang om ook onderscheid te maken tussen man en vrouw. Zo bleek al dat oude vrouwen meer naar promotie streven dan oude mannen. Een andere optie voor vervolgonderzoek is het onderzoeken van de voorkeur voor beloningen binnen een bepaalde sector. Het is mogelijk dat er een verschil bestaat tussen de medische en andere sectoren. Zo zullen werknemers binnen sectoren met veel handenarbeid andere voorkeuren hebben voor een beloning dan mensen die meer in de zakenwereld werken. Kortom, dit onderzoek levert een oppervlakkig resultaat voor de voorkeuren naar beloningen van werknemers en kan door middel van verder onderzoek gespecialiseerd worden op sector, geslacht en specifiekere leeftijden.

6 Literatuurlijst

- Abernathy, W.B. (1990). *Designing and Managing an Organization-Wide Incentive Pay System*. Memphis, TN: Abernathy and Associates.
- Anker, E. (2016, 8 januari). Onbeperkt met verlof: bij dit bedrijf kan het. *Metro*, p. 2.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, 12, 1-34.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Benedetti, A. A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Chandler, M. M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of vocational behaviour*, 88, 38-46.
- Berg, R. van den (2011). *E-HRM: Nu wordt personeelsmanagement eindelijk leuk*. Amsterdam, Nederland: Pearson Education Benelux.
- Bright, L. (2010). Why Age Matters in the Work Preferences of Public Employees: A Comparison of Three Age-Related Explanations. *Public personnel management*, 39, 1-14. DOI: 10.1177/009102601003900101
- Broek, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W., & Andriessen, A. (2009). De zelf-determinatie theorie: kwalitatief goed moitveren op de werkvloer. *Gedrag en organisatie*, 22, 316-334.
- Bruin, A. de (2006). Prestatiebeloning in Twente (Bachelor thesis, Twente Universiteit, Enschede). Gedownload van http://essay.utwente.nl/58749/1/BA_scriptie_A_de_Bruin.pdf
- Busato, V. V., Prins, F.J., Elshout, J. J., & Hamaker, C. (2000). Intellectual ability, learning style, personality, achievement motivation and academic success of psychology students in higher education. *Personality & individual differences*, 29, 1057-1068. DOI:10.1016/S0191-8869(99)00253-6
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The Performance Implications of Financial and Non-Financial Rewards: An Asian Nordic Comparison. *Journal of management studies*, 49, 538-570. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x
- Claes, P. C. M. (2008). Management control. *Handboek Management Accounting*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Couwenbergh, P. (2015, 10 september). Bepaal zelf je belonging. *Financieel Dagblad*. Geraadpleegd van <http://fd.nl/opinie/1118229/bepaal-zelf-je-belonging>

- Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum
- Deci, E. L., Connell, J. E., & Ryan, R. M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.
- Dekker, P., Dijk, R. van, Houwelingen, P. van, Mensink, W., & Sol, Y. (2015). Burgerperspectieven 2015, vierde kwartaal. *Continu onderzoek burgerperspectieven*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Duffy, M. C., & Azevedo, R. (2015). Motivation matters: Interactions between achievement goals and agent scaffolding for self-regulated learning within an intelligent tutoring system. *Computers in human behaviour*, 52, 338-348. DOI: 0.1016/j.chb.2015.05.041
- Ferenczi, E. A., Zalocusky, K. A., Liston, C., Grosenick, L., Warden, M. R., Amatya, D., ... Katovich, K. (2016). Prefrontal cortical regulation of brainwide circuit dynamics and reward-related behaviour. *Science*, 351, 41-59. DOI: 10.1126/science.aac9698
- Frey, S., & Osterloh, M. (2002). *Successful Management by Motivation*. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15, 589-611. DOI: 10.1111/1467-6419.00150
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26, 331-362. DOI: 10.1002/job.322
- Galbraith, C., & Merrill, G. (1991). The effect of compensation program and structure on high technology SBU competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 353-370.
- Gamberale, R., Bracken, R., & Mardones, S. (1994). Work motivation among high school students before and during economic recession in the Swedish labour market. *Scandinavian Journal of Psychology*, 35. DOI: 10.1111/j.1467-9450.1995.tb00987.x
- Grip, A. de, & Montizaan, R. (2005). *Versoberde pensioenen en de werkinzet van oudere werknemers: Vervolgmeting (2010) VPL-onderzoek*. Maastricht, Nederland: Researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA).
- Hagström, T., & Gamberale, F. (1995). Young people's work motivation and value orientation. *Journal of Adolescence*, 18, 475-490. DOI: 10.1006/jado.1995.1034
- Hansen, J., & Leuty, M. E. (2012). Work value across generations. *Journal of career assessment*, 20, 34-52. DOI: 10.1177/1069072711417163
- Hermansen, A., Midsundstad, T. (2015). Retaining older workers – analysis of company surveys from 2005 and 2010. *International Journal of Manpower*, 36, 1227-1247. <http://dx.doi.org/10.1108/IJM-07-2014-0150>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.

- Hewett, R., & Conway, N. (2016). The undermining effect revisited: The salience of everyday verbal rewards and self-determined motivation. *Journal of organizational behavior*, 37, 436-455. DOI: 10.1002/job.2051
- Holley, Field, & Holley (1978). Age and reactions to jobs: An empirical study of paraprofessional workers. *Aging and Work*, 1, 33-40.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3, 305-360.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public personnel management*, 29, 55-74. DOI: 10.1177/009102600002900105
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American sociological review*, 42, 124-143.
- Kok, R. S., Praag, C. M., Cools, K., & Herpen, M. van (2002). Motiverend belonen loont. *Economisch Statistische Berichten*, 87, 867-870.
- Kooij, T. A. M. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 37-50.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of organizational behavior*, 27(3), 365-385. DOI: 10.1002/job.377
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current directions in physiological science*, 15, 265-268. DOI:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Looise, J. C., Henderickx, E., Heijden, H. van der, & Hoof, J. van (2012). Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, (4), 105-130.
- Maslow, A. H. (1943). Conflict, frustration, and the theory of threat. *Journal of abnormal psychology*, 38, 81-86.
- Mathauer, I., & Imhoff, I. (2006). Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools. *Human resources for health*, 4, 4-24. DOI: 10.1186/1478-4491-4-24
- Myer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991. DOI: 10.1037/0021-9010.89.6.991
- Morrell, D. L. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Compensation & Benefits Review*, 43, 318-323. DOI: 10.1177/0886368711407998
- Schlechter, A., Thompson, N.C., & Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers an experimental investigation. *Employee relations*, 37, 274-295. DOI: 10.1108/ER-06-2014-0077

- Sociaal Cultureel Planbureau. (2015, vierde kwartaal). *Burgerperspectieven 2015*.
Gedownload op 10 januari 2016 van
[http://www.scp.nl/Publicaties/Terugkerende_monitors_en_reeksen/Continu Onderzoek Burgerperspectieven](http://www.scp.nl/Publicaties/Terugkerende_monitors_en_reeksen/Continu_Onderzoek_Burgerperspectieven)
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of management review*, 29, 379-387.
- Thierry, H. (2008). *Beter belonen in organisaties* (derde druk). Assen, Nederland: van Gorcum.
- Vermunt, E. (2015). *Belonen:financieel of in de vorm van een compliment?*. Gedownload op 18 december 2015, van
https://www.pluimen.nl/uploaded//FILES/htmlcontent/Pluimen-whitepaper-belonen-financieel-of-in-de-vorm-van-een-compliment.pdf?utm_source=Whitepaper+Belonen%3A+Financieel+of+Compliment%3F&utm_campaign=4aea82cdb2-Belonen_mail1&utm_medium=email&utm_term=0_6142fc441f-4aea82cdb2-122176069&mc_cid=4aea82cdb2&mc_eid=5596122a7f
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Wegge, J., Dick, R. van, Fisher, G. K., & Moltzen, K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & stress*, 20, 60-83. DOI: 10.1080/02678370600655553
- Whittington, L. A., Peters, H. E. (1996). Economic incentives for financial and residential independence. *Journal of family and household*, 33, 82-97. DOI: 10.2307/2061715
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International journal of manpower*, 18, 263-280.
- Zobal, C. (1998). The "ideal" team compensation system – an overview: Part I. *Team performance management*, 4, 235-249.
- Zobal, C. (1999). The "ideal" team compensation system – an overview: Part II. *Team Performance Management*, 5, 23-45.