

Nationaal Salaris Onderzoek **2013**

intermediar
op elk ● in je carrière



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

intermediar
op elk ● in je carrière



Jaap van Muijen is hoogleraar in de psychologie, i.h.b. leiderschaps- en persoonlijke ontwikkeling aan Nyenrode Business Universiteit en eigenaar van Sense of Leadership.

Sinds 2001 is hij als hoogleraar verbonden aan Business Universiteit Nyenrode, waar hij een lange tijd voorzitter van het Center for Leadership and Personal Development is en 'head of the faculty.' Zijn onderzoeksinteresses liggen op het gebied van leiderschap, organisatiecultuur, gedragsanalyses, competentie- en verandermanagement.



Eric Melse studeerde informatie analyse & management, logica, epistemologie en kunstgeschiedenis.

Hij behaalde zijn MBA aan Bradford University en promoveerde aan de Universiteit Maastricht op het proefschrift: Accounting for Trends. Relevantie, verklarende en voorspellende kracht van momentum accounting.

Hij publiceerde boeken en in professionele en academische tijdschriften. Business intelligence, exploratieve data-analyse en visualisatie voor besluitvorming hebben zijn speciale interesse.

Over Intermediair

Intermediair is al meer dan 45 jaar het grootste carrièreplatform voor hoogopgeleiden, toonaangevend op het gebied van recruitment-media. Intermediair Magazine is het eerste digitale magazine voor arbeidsmarktcommunicatie in Nederland. Hiermee speelt het in op het nieuwe leesgedrag van hoogopgeleide jonge professionals. Met het Intermediair Magazine en Intermediair.nl biedt Intermediair hoogopgeleid Nederland inspiratie, informatie en het beste vacatureaanbod.

COLOFON

De whitepaper van het Nationaal Salaris Onderzoek is een uitgave van VNU Vacature Media

ISBN/EAN: 978-90-821666-0-6

VNU Vacature Media
mt. Lincolnweg 40
1033 SN Amsterdam
www.vnuvacaturemedia.nl

Productie en hoofdredactie

prof. dr. Jaap J. van Muijen, Nyenrode Business Universiteit
dr. Eric Melse MBA, CAREM, Hogeschool van Amsterdam

Ontwerp en vormgeving

Erik Wiegers

Jaap van Muijen en Eric Melse

INLEIDING

In de periode april - juli 2013 is aan mensen in loondienst gevraagd om op de Intermediair website de vragenlijst van het Nationaal Salaris Onderzoek in te vullen. Dit onderzoek is een initiatief van Intermediair en Nyenrode Business Universiteit.

In totaal hebben 109.605 mensen de vragenlijst ingevuld. Uiteindelijk bleven er 79.782 respondenten over die de vragenlijst geheel hadden ingevuld en die ogenschijnlijk betrouwbare antwoorden hebben gegeven. Zo zijn, bijvoorbeeld, respondenten die aangaven dat hun nettosalaris hoger was dan hun brutosalaris, of aangaven dat hun werkelijke leeftijd een stuk lager lag dan het aantal jaren dat ze al een dienstverband hadden, verwijderd uit de dataset. Bij de uiteindelijke analyse is de dataset door het statistisch gebruik van gewichten zo representatief als mogelijk gemaakt voor de arbeidsmarkt voor middelbaar en hoogopgeleide werknemers in Nederland (in bijlage 1 zijn deze bewerkingen beschreven).

Een doel van dit onderzoek is het ontwikkelen van een nieuwe arbeidsvoorwaardenwijzer die het huidige 'Intermediair salariskompas' vervangt. Met deze Intermediair tool kunnen werknemers hun eigen salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden vergelijken met die van andere personen in een vergelijkbare baan en weten zij binnen enkele seconden of hun voorwaarden marktconform zijn.

De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt, bestond uit een algemeen deel, een salarisdeel en een motivatiedeel. In het algemene deel werden vragen gesteld over geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, functiegroepen waarin men werkzaam is, de branche waarin men werkt, het aantal werknemers binnen de organisatie waar men werkt, het land waar het hoofdkantoor van de organisatie staat en de provincie waarin men werkt.

In het salarisdeel werden onder andere vragen gesteld over het bruto en netto maandloon, in welk jaar men voor het eerst een arbeidsovereenkomst aan ging, de mate van tevredenheid met het huidige salaris en met de huidige baan, het aantal uren dat men werkzaam is, het aantal uren dat men daadwerkelijk maakt, het niveau van de functie, de formele beslissingsbevoegdheid inzake budgetten, de mate waarin hun salaris het afgelopen jaar is gedaald, de mate waarin men bereid is salaris in te leveren voor behoud van de baan, voor verbetering van het pensioen, voor een betere leaseauto, voor inhoudelijk interessanter werk of voor extra verlofdagen.

In het motivatiedeel hebben de deelnemers van het onderzoek vragen beantwoord die een achttal motieven meten. Deze zijn: de intrinsieke behoefte om te presteren, de extrinsieke behoefte om te presteren, de behoefte om samen te werken, de behoefte aan sociale interactie, de behoefte aan macht, de behoefte aan leiderschap, de behoefte aan onafhankelijkheid en de behoefte aan verantwoordelijkheid. We hebben deze motieven opgenomen in de vragenlijst, omdat we onder andere geïnteresseerd zijn of er een relatie is tussen deze motieven en bijvoorbeeld de branche waarin men werkzaam is en het brutosalaris dat men verdient.

De rapportage bestaat uit twee delen: een beschrijvend deel en een verklarend en voorspellend deel. In het beschrijvende deel staan tabellen met frequentieverdelingen; in het verklarend en voorspellend deel gaan we na wat de relatie is tussen de motieven en een aantal variabelen (bijvoorbeeld de samenhang tussen de motieven en branches) en wat het effect is van de motieven op een aantal factoren (bijvoorbeeld het effect van motivatie op de hoogte van het salaris).

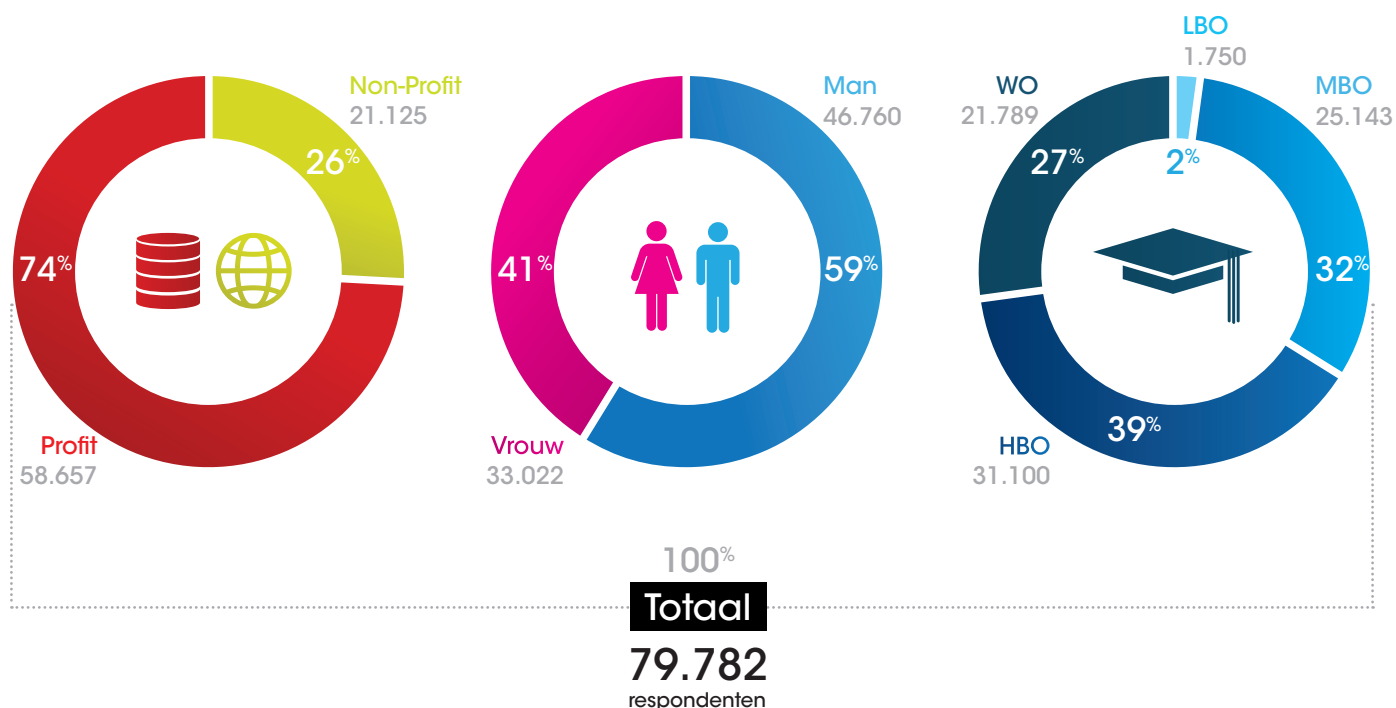
Dit verslag is niet uitputtend wat betreft de resultaten. We hebben een selectie gemaakt van resultaten waarvan wij van mening zijn dat die voor een breed publiek interessant zijn om kennis van te nemen.

DESCRIPTIEVE DATA

In dit deel staan tabellen waarin vooral frequentieverdelingen zijn opgenomen. Een frequentieverdeling geeft weer hoe vaak een bepaald antwoord is gegeven. Dit getal is uitgedrukt in percentages. Zo zijn er bijvoorbeeld percentages over geslacht, provincie, branche en de mate waarin men bereid is inkomen in te leveren voor een hoger pensioen.

In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van de verdeling van respondenten naar profit versus non-profit, man versus vrouw en opleidingsniveau. Het eerste wat opvalt is het geringe aantal respondenten dat een LBO opleiding heeft. We hebben de data van het Nationaal Salaris Onderzoek (NSO) vergeleken met die van het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (NOA, jaar 2012-2013). Dit onderzoek betreft data van 20.609 respondenten en wordt geacht representatief te zijn voor de beroepsbevolking van 6.271.474 personen tussen 18 en 60 jaar. Het grote verschil tussen NSO en NOA is gelegen in het feit dat de deelnemers aan NSO hoger zijn opgeleid. Voor LBO, MBO, HBO en WO zijn de percentages van NSO en NOA respectievelijk: 2% en 35%; 32% en 31%; 29% en 21% en 27% en 12%. We hebben de NOA data gebruikt om met gewichten onze dataset te analyseren (zie hiervoor ook bijlage 1).

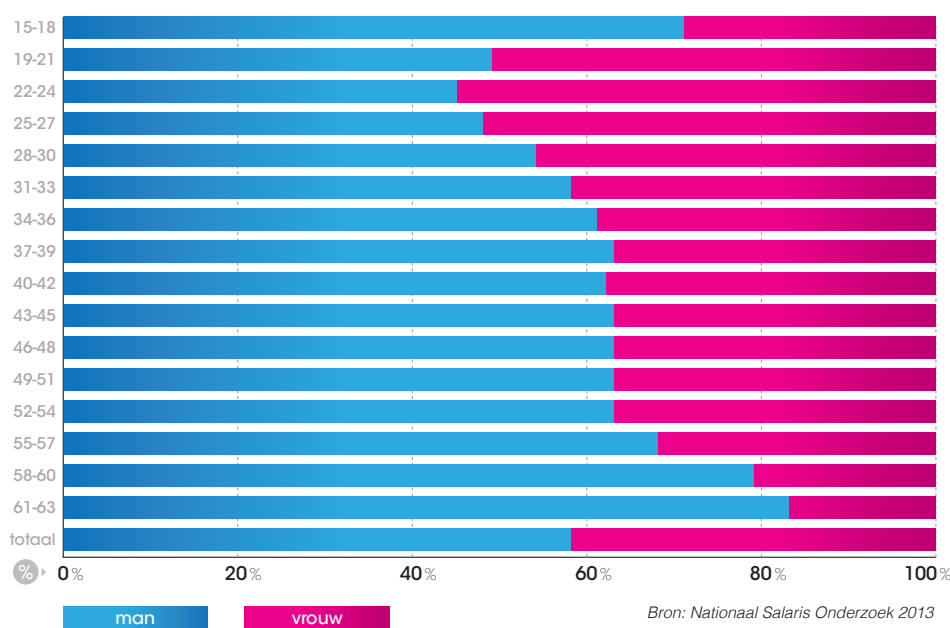
Tabel 1 Overzicht van de verdeling van respondenten naar profit versus non-profit, geslacht en opleiding



Man-vrouw verschillen

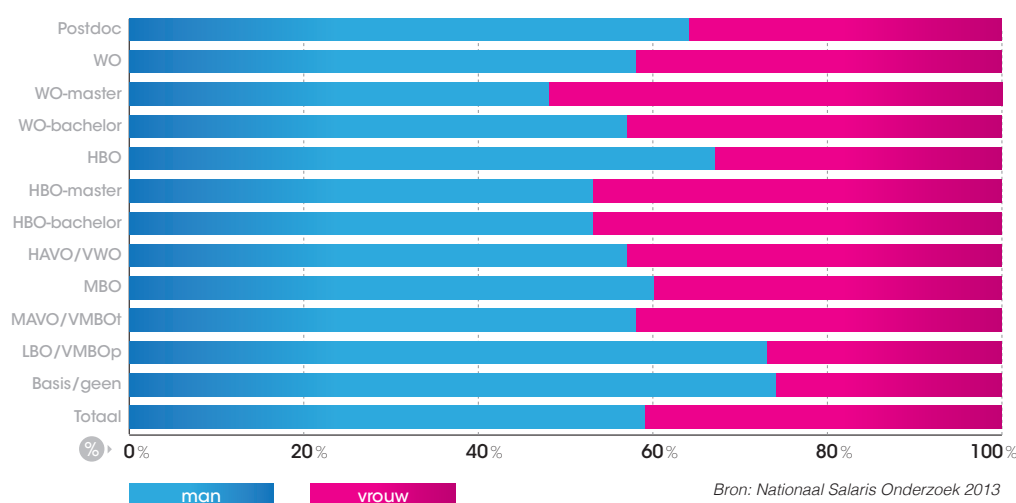
In tabel 2 staan de percentages werkende vrouwen en mannen per leeftijdscategorie. In de leeftijdscategorie 22-24 werken meer vrouwen dan mannen. In de overige leeftijdscategorieën zijn meer mannen dan vrouwen aan het werk. Dit is nog sterker in de categorie 58 jaar en ouder. Vrouwen gaan iets later werken en stoppen er ook eerder mee.

Tabel 2 Man- vrouw verdeling naar leeftijdscategorieën



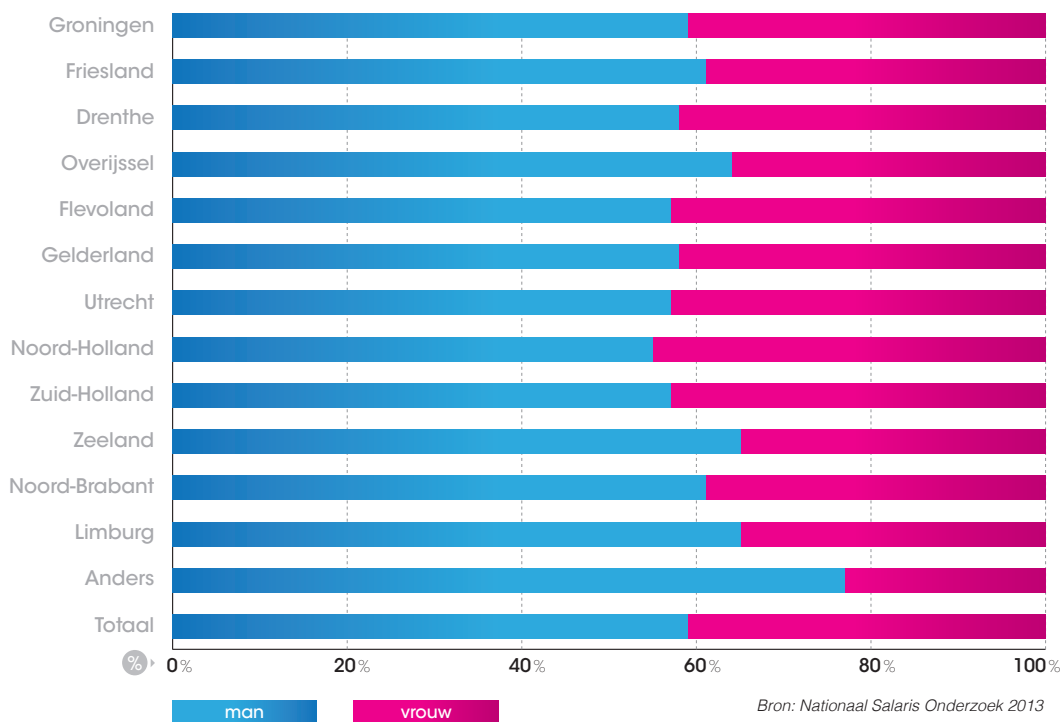
Tabel 3 laat zien dat er meer mannen dan vrouwen een LBO/VMBO en HBO (oude stijl) opleiding hebben gevolgd. Uit de tabel blijkt ook dat meer mannen dan vrouwen op WO niveau (oude stijl) zijn afgestudeerd en nog een postdoctoraal hebben verricht. Op HBO (nieuwe stijl) zijn de verschillen kleiner geworden. Dit geldt vooral voor WO-master (nieuwe stijl). Opvallend is dat meer mannen dan vrouwen die in loondienst zijn geen opleiding na de basisschool hebben gevolgd.

Tabel 3 Hoogst voltooide opleiding, man en vrouw verdeling



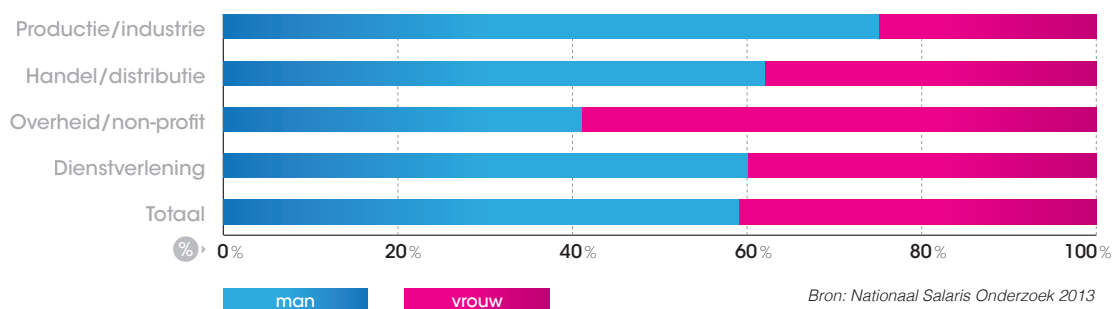
In Noord-Holland is het gat tussen werkende mannen en werkende vrouwen het kleinst (55% tegen 45%; zie tabel 4). In de provincies Overijssel, Zeeland en Limburg is het gat het grootst; respectievelijk 64% versus 36% en 65% versus 35% (2x).

Tabel 4 Verdeling werkende mannen en vrouwen per provincie



In tabel 5 wordt de verdeling man - vrouw in de branches productie/industrie, handel/distributie, overheid/non-profit en dienstverlening weergegeven. Uit de tabel blijkt dat er relatief weinig vrouwen werkzaam zijn in de productie en industrie en relatief veel vrouwen werkzaam zijn bij de overheid en in de non-profit sector. Tabel 6 geeft gedetailleerder dan tabel 5 weer in welke sectoren mannen en vrouwen werkzaam zijn. In de zorg en juridische diensten zijn opvallend meer vrouwen werkzaam dan mannen en in de landbouw, industrie, energie, delfstofwinning, bouw, groothandel, transport, waterschap, onderhoud en ICT zijn opvallend meer mannen werkzaam dan vrouwen.

Tabel 5 Verdeling man - vrouw in de branches productie/industrie, handel/distributie, overheid/non-profit en dienstverlening



Tabel 6 Gedetailleerde verdeling man-vrouw in verschillende sectoren

Vrouwen blijken vooral werkzaam te zijn in een administratieve en secretariële functies, in personeelsfuncties, in functies in zorg en in welzijn. Opvallend is dat ook in marketing, pr en communicatiefuncties meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn. Typische mannenberoepen liggen in functies in de productie en bouw, in financiële dienstverlening, in logistiek en inkoop, sales en accountmanagement, in techniek en industrie, in automatisering en ICT, in Research & Development en in politie, beveiliging en defensie (zie tabel 7).

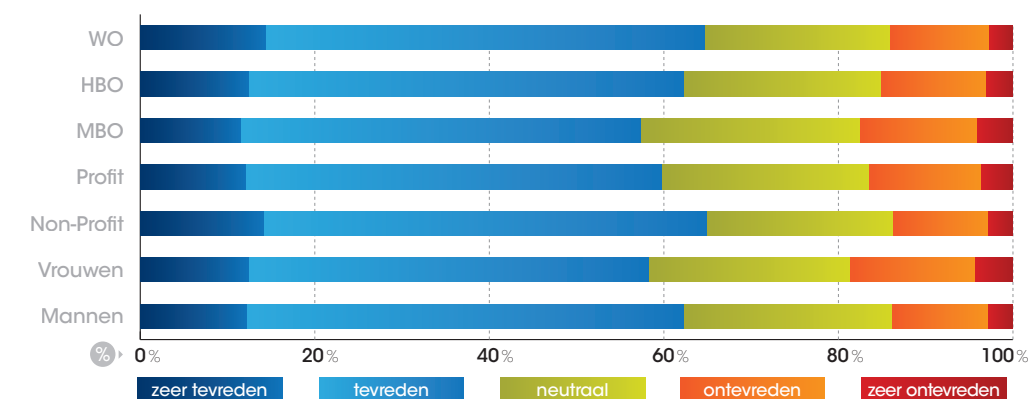
Tabel 7 Verdeling mannen en vrouwen naar functie

Tevredenheid Baan

Tevredenheid met huidige baan

Medewerkers met een WO of HBO opleiding zijn meer tevreden dan medewerkers met een MBO opleiding; mannen zijn meer tevreden dan vrouwen en medewerkers in de non-profit zijn meer tevreden dan medewerkers in de profit (tabel 8).

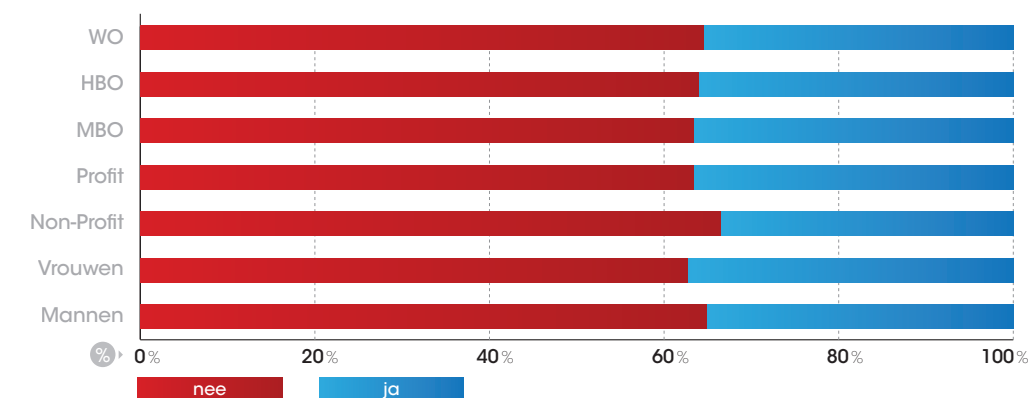
Tabel 8 De mate van tevredenheid met de huidige baan



Verandering van werkgever

Medewerkers uit de profit willen procentueel meer veranderen van baan dan medewerkers uit de non-profit; vrouwen iets meer dan mannen (zie tabel 9).

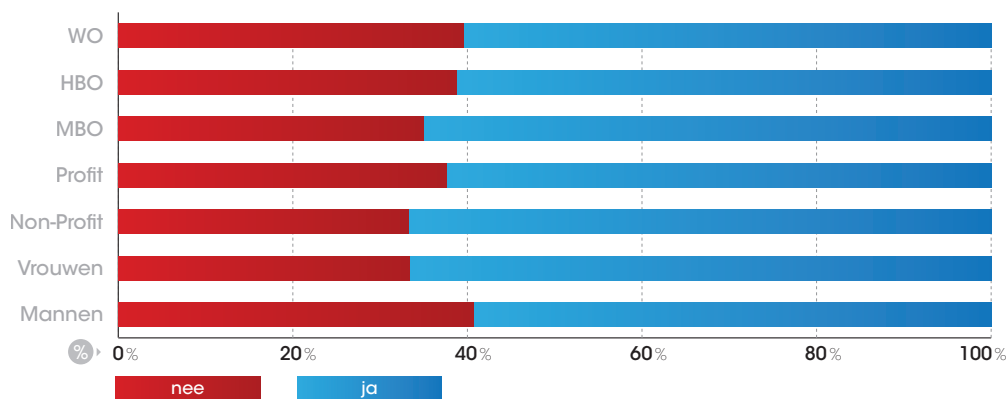
Tabel 9 Intentie om te veranderen van werkgever



Actief zoeken naar een andere baan bij andere werkgever

Van de mensen die de intentie hebben om te veranderen van werkgever, zoeken vrouwen actiever naar een andere baan (procentueel gezien) dan mannen (tabel 10). Medewerkers uit de non-profit zoeken actiever naar een nieuwe baan dan medewerkers uit de profit (procentueel gezien).

Tabel 10 Actief zoeken naar een andere werkgever



Zoek je momenteel actief naar een baan?

Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

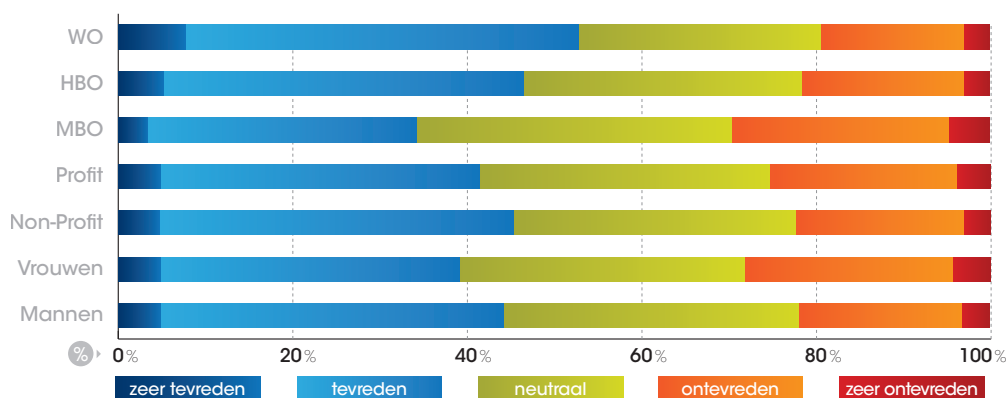
	Mannen	Vrouwen	Non-profit	Profit	MBO	HBO	WO
Nee	40,7%	33,4%	33,3%	37,6%	35,0%	38,8%	39,5%
Ja	59,3%	66,6%	66,7%	62,4%	64,0%	61,2%	60,5%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Salaris

Tevredenheid huidige loon

WO 'ers zijn procentueel gezien meer tevreden met hun huidige loon dan HBO 'ers en MBO 'ers. HBO 'ers zijn meer tevreden dan MBO 'ers. Medewerkers uit de non-profit zijn procentueel meer tevreden met hun huidige loon dan medewerkers uit de profit en mannen zijn procentueel meer tevreden met hun huidige loon dan vrouwen (tabel 11).

Tabel 11 Tevredenheid huidige loon



Hoe tevreden ben je met je huidige loon?

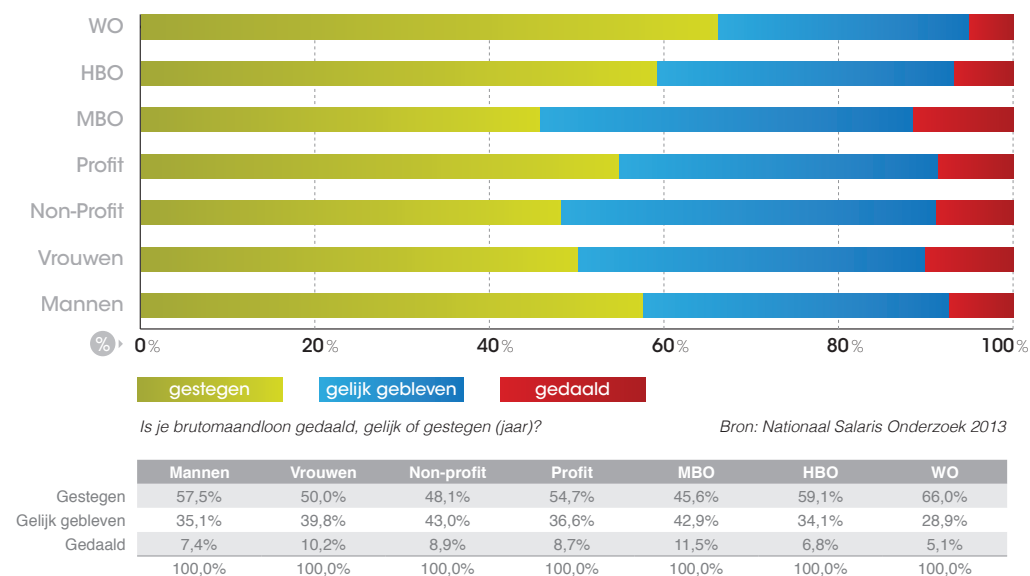
Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

	Mannen	Vrouwen	Non-profit	Profit	MBO	HBO	WO
Zeetevreden	4,9%	4,8%	4,7%	4,9%	3,4%	5,2%	7,7%
Tevreden	39,3%	34,4%	40,6%	36,5%	30,8%	41,3%	45,1%
Neutraal	33,8%	32,6%	32,4%	33,3%	36,2%	31,9%	27,8%
Ontevreden	18,7%	23,9%	19,3%	21,5%	24,9%	18,6%	16,4%
Zeerontevreden	3,3%	4,4%	3,1%	3,9%	4,7%	3,0%	3,0%
	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Brutoloon gestegen en gedaald in vergelijking tot 2013

Het brutoloon is bij WO 'ers en HBO 'ers meer gestegen dan bij MBO 'ers; en meer bij medewerkers in de profit en meer bij mannen. Het brutoloon is meer gedaald bij MBO 'ers en meer bij vrouwen (tabel 12).

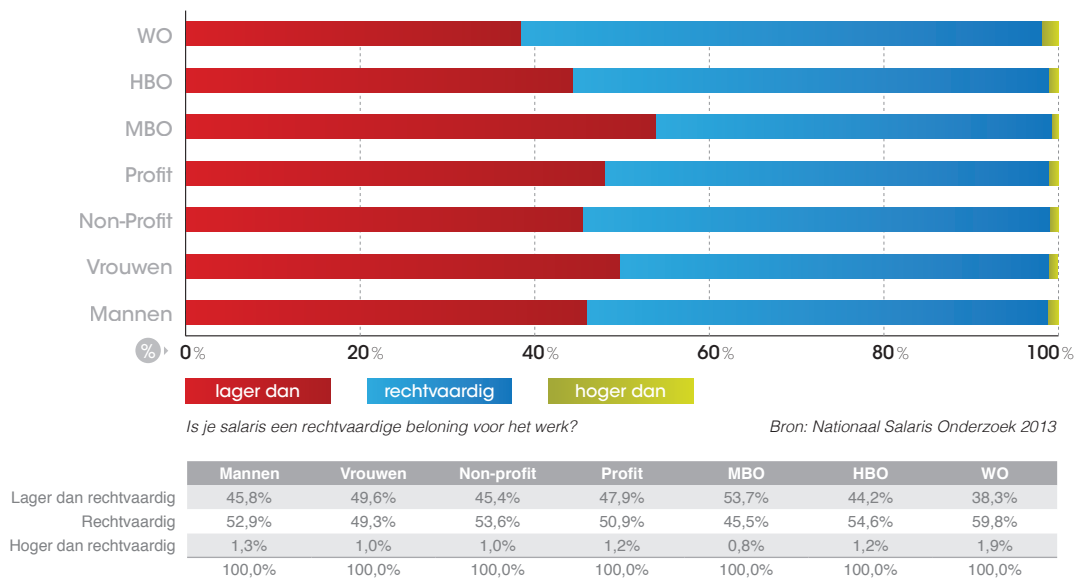
Tabel 12 Stijging en daling van het brutoloon in vergelijking met 2012



Huidige salaris rechtvaardige beloning

WO 'ers vinden meer dan HBO 'ers en MBO 'ers dat hun huidige salaris rechtvaardig is; en HBO 'ers meer dan MBO 'ers. Medewerkers uit de non-profit vinden meer dat hun salaris rechtvaardig is dan medewerkers uit de profit; en mannen vinden dit meer dan vrouwen (tabel 13).

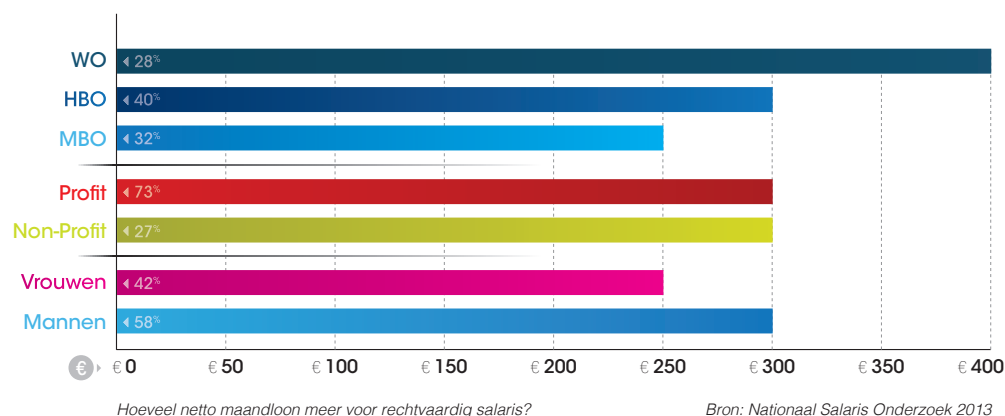
Tabel 13 Huidige salaris is een rechtvaardige beloning



Met hoeveel moet je netto maandloon stijgen om rechtvaardig te zijn

WO 'ers vinden dat hun maandloon tot € 400 moet stijgen; HBO 'ers tot € 300 en MBO 'ers tot € 200. Mannen tot € 300 en vrouwen tot € 200. Er is geen verschil tussen profit en non-profit (tabel 14).

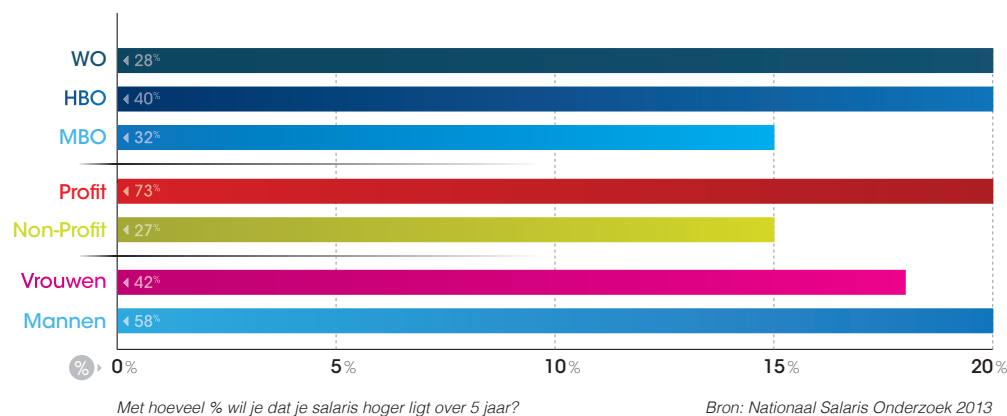
Tabel 14 Hoeveel moet het netto maandloon stijgen om rechtvaardig te zijn



Hoeveel procent salaris stijging de komende 5 jaar

MBO 'ers hebben minder eisen in procentuele stijging van hun salaris dan HBO 'ers en WO 'ers; non-profit minder dan profit en vrouwen minder dan mannen (tabel 15). WO 'ers en HBO 'ers vinden dat hun nettoloon de komende 5 jaar met 20% moet stijgen.

Tabel 15 Gewenste stijging nettoloon komende 5 jaar

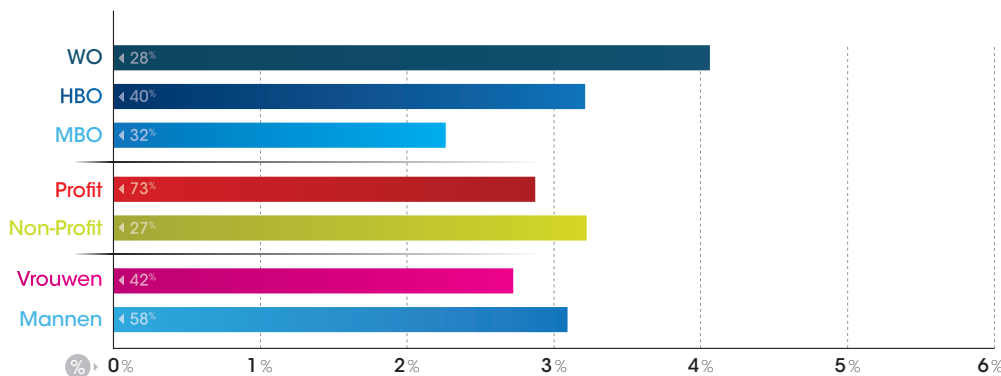


Bereidheid tot inleveren van salaris

Inleveren van nettoloon voor behoud van huidige baan

Medewerkers met een WO opleiding zijn bereid om procentueel het meeste netto inkomen in te leveren voor behoud van hun baan. Mannen zijn bereid procentueel meer in te leveren dan vrouwen en medewerkers uit de non-profit zijn bereid procentueel meer in te leveren dan medewerkers uit de profit (tabel 16). In totaal is 34% van de respondenten bereid om gemiddeld 2.9% van hun nettoloon in te leveren voor behoud van hun baan.

Tabel 16 Inleveren van nettoloon voor behoud huidige baan



Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

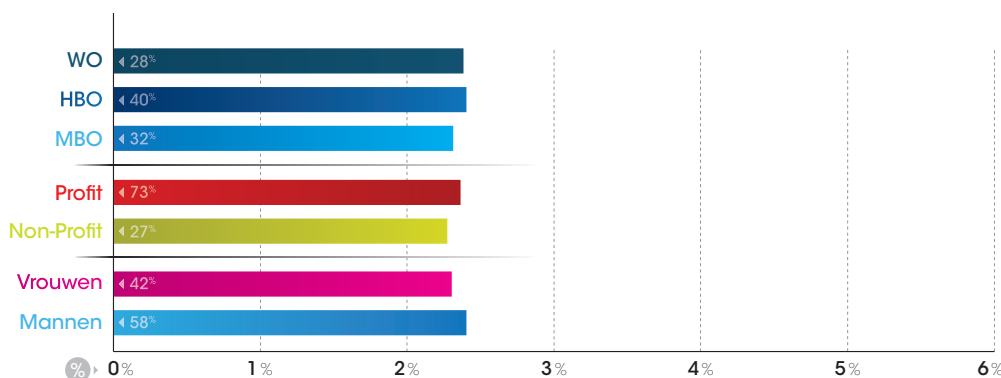
Met hoeveel % lever je salaris in om je baan te behouden?



Inleveren nettoloon voor een beter pensioen

38% van de respondenten geeft aan dat men gemiddeld 2.4% van hun nettoloon wil inleveren voor een pensioen dat later 10% hoger ligt.

Tabel 17 Inleveren van nettoloon voor een beter pensioen



Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

Met hoeveel % lever je salaris in voor 10% hoger pensioen?

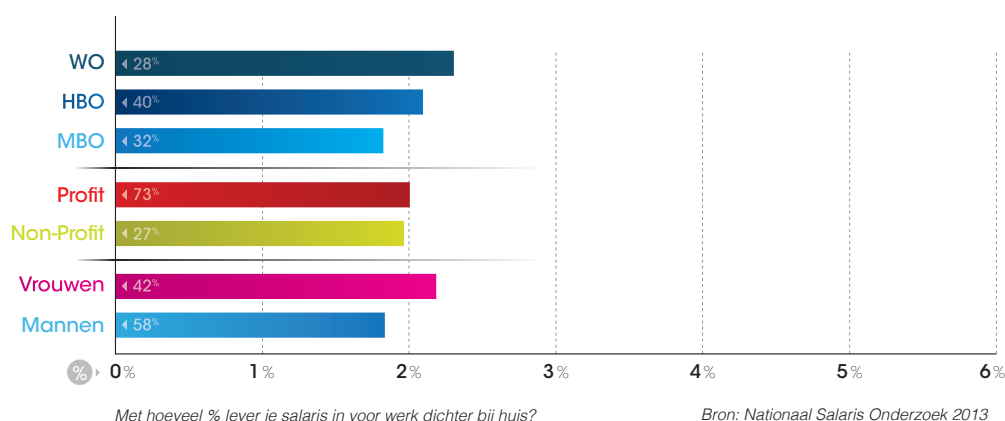


Inleveren nettoloan om dichterbij huis te werken

24% van de respondenten is bereid om gemiddeld 2% van hun nettoloan in te leveren om dichterbij hun werk te wonen.

Vrouwen zijn meer bereid dan mannen om nettoloan in te leveren om dichterbij huis te werken en WO 'ers meer dan HBO 'ers en MBO 'ers (tabel 18).

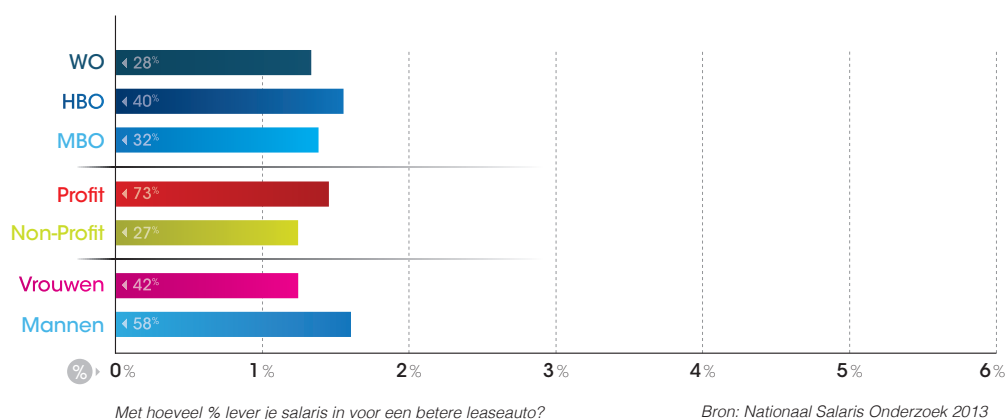
Tabel 18 Inleveren van nettoloan om dichterbij huis te werken



Inleveren nettoloan voor een betere leaseauto

16.5% geeft aan dat men gemiddeld 1.4% nettoloan wil inleveren voor een betere leaseauto. Mannen zijn meer bereid om nettoloan in te leveren voor een betere leaseauto dan vrouwen en medewerkers uit de profit meer dan uit de non-profit (tabel 19).

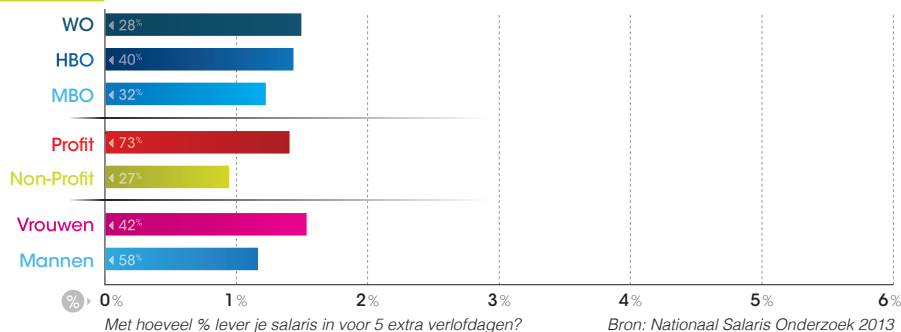
Tabel 19 Inleveren van nettoloan voor een betere leaseauto



Inleveren nettoloon voor verlofdagen

Vrouwen zijn meer bereid dan mannen om nettoloon in te leveren voor 5 extra verlofdagen; en medewerkers uit de profit meer dan medewerkers uit de non-profit. Laatste groep heeft ook meer verlofdagen (verzaadigingseffect) (tabel 20). In het algemeen is 26% bereid om gemiddeld 1.4% nettoloon in te leveren voor 5 extra verlofdagen.

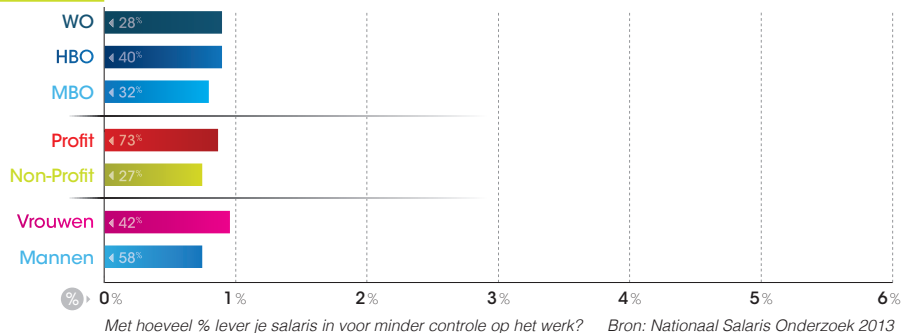
Tabel 20 Inleveren van nettoloon voor verlofdagen



Inleveren nettoloon voor minder controle op het werk

Vrouwen willen iets meer inleveren dan mannen voor minder controle op het werk en medewerkers uit de profit iets meer dan uit de non-profit (tabel 21). Slechts 11% van de respondenten is bereid gemiddeld 0.9% nettoloon in te leveren voor minder controle op het werk.

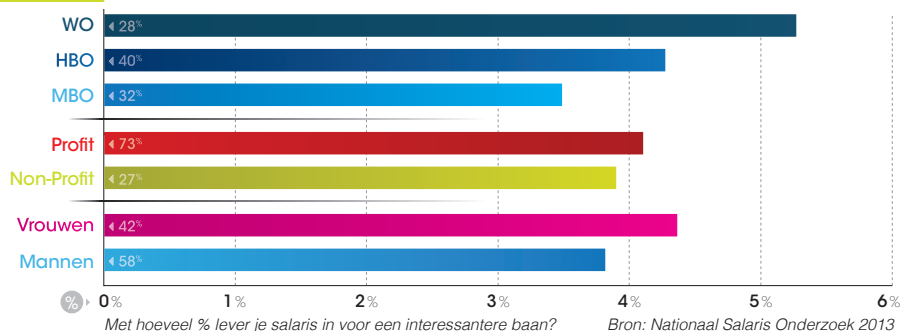
Tabel 21 Inleveren van nettoloon voor minder controle op het werk



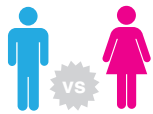
Inleveren nettoloon voor inhoudelijk interessanter werk

41% is bereid om gemiddeld 4.1% nettoloon in te leveren voor inhoudelijk interessanter werk. Vrouwen zijn meer dan mannen bereid nettoloon in te leveren voor inhoudelijk interessanter werk; WO 'ers meer dan HBO 'ers en MBO 'ers en HBO 'ers meer dan MBO 'ers; en medewerkers uit de profit meer dan uit de non profit (tabel 22).

Tabel 22 Inleveren nettoloon voor inhoudelijk interessanter werk



SAMENVATTING



Man versus Vrouw

In dit onderzoek komt naar voren dat vrouwen iets later beginnen te werken dan mannen en eerder stoppen met werken dan mannen. Er zijn relatief weinig vrouwen werkzaam zijn in de productie en industrie en relatief veel vrouwen werkzaam zijn bij de overheid en in de non-profit sector. Zo werken opvallend meer vrouwen dan mannen in de zorg en juridische diensten en zijn er veel meer mannen dan vrouwen werkzaam in de landbouw, industrie, energie, delfstofwinning, bouw, groothandel, transport, waterschap, onderhoud en ICT. Meer vrouwen dan mannen zijn actief op zoek naar een baan; zij zijn ook meer ontevreden over hun baan. Meer mannen dan vrouwen zijn tevreden over hun huidige loon en meer mannen dan vrouwen geven aan dat het afgelopen jaar hun loon is toegenomen. Meer vrouwen dan mannen geven dan ook aan dat hun huidige loon onrechtvaardig is. Echter, mannen willen meer dan vrouwen maandelijks meer geld ontvangen om het huidige loon als rechtvaardig te zien. Onverwacht is dat ondanks de crisis en het gegeven dat 34% van het personeel bereid is om 2.9% van het nettoloon in te leveren voor baanbehoud, toch ruim 41% van de respondenten bereid is om 4% daling van het netto inkomen te accepteren voor een inhoudelijk interessantere baan. Toch zien we dat vrouwen meer bereid zijn om nettoloon in te leveren indien de kwaliteit van het werk wordt verbeterd en er een betere balans komt tussen werk en privé terwijl mannen meer bereid zijn om in te leveren als ze een betere leaseauto kunnen krijgen of hun baan kunnen behouden.



Opleidingsniveau

Mensen in loondienst met een WO diploma zijn meer tevreden met hun baan dan medewerkers met een HBO of MBO diploma. Medewerkers met een HBO diploma zijn meer tevreden dan degenen met een MBO diploma. Meer medewerkers met een WO diploma hebben het afgelopen jaar meer inkomen ontvangen dan medewerkers met een HBO of MBO diploma en meer medewerkers met een HBO diploma hebben het afgelopen jaar meer loon ontvangen dan degenen met een MBO-diploma. Meer MBO 'ers dan HBO 'ers en vooral WO 'ers geven aan dat hun huidige loon onrechtvaardig is voor hun werkzaamheden.



Profit versus Non-profit

Werknemers uit de non-profit zijn meer tevreden over hun baan en over hun huidige loon dan medewerkers uit de profit. Medewerkers uit de profit zijn ook iets actiever op zoek naar een baan bij een andere werkgever dan degenen uit de non-profit. Meer medewerkers uit de profit dan uit de non-profit hebben afgelopen jaar hun inkomen zien stijgen, toch vinden zij meer dan medewerkers uit de non-profit dat hun inkomen onrechtvaardig is voor wat zij doen. Zij verlangen ook een grotere inkomstenstijging dan medewerkers uit de non-profit.

VERKLARENDE EN VOORSPELENDE FACTOREN

Motivationele factoren

Motieven zijn als het ware drijfveren die mensen in beweging zetten. Zij geven mensen energie om zich op een bepaalde manier te gedragen. Het werkgedrag van iemand wordt ook in sterke mate bepaald door bepaalde motieven of behoeften. Zo zal een meer taak-georiënteerde medewerker relatief hoog scoren op de zogenaamde prestatiebehoefte, terwijl een medewerker die meer op werkrelaties georiënteerd is relatief hoog scoort op affiliatiebehoefte. Beide medewerkers zullen een omgeving zoeken waarin zijn hun specifieke behoeften kunnen vervullen. We hebben in navolging van Morsch (2013) een 8-tal prestatie-behoeften onderscheiden.

Mensen met een hoge behoefte aan prestatie kenmerken zich door taken op zich te nemen die een grote uitdaging met zich meebrengen. Daarbij is de behoefte groot om een goed resultaat neer te zetten; eigenlijk om taken boven verwachting te vervullen. Een persoon die het maximale op een bepaald gebied wil bereiken, omdat hij dat zelf belangrijk vindt is *intrinsiek* gemotiveerd. Een persoon die aan anderen wil laten zien dat hij beter is op bepaalde gebieden noemen we *extrinsiek* gemotiveerd. De intrinsiek gemotiveerde persoon zoekt de beloning voor het prestatiegericht gedrag bij zichzelf; een extrinsiek gemotiveerd persoon zoekt de beloning voor zijn prestatiegericht extern (applaus, financieel of status).

Sommige mensen hebben een sterke behoefte aan een harmonieuze werksfeer waarin medewerkers prettig met elkaar samenwerken. De kwaliteit en de betrouwbaarheid van de relatie met anderen staan voor hen voorop. De wens om met anderen om te gaan en het creëren van affectieve relaties met anderen noemen we een behoefte aan *sociale interactie*. Daarnaast is er sprake van een behoefte om met anderen samen te werken (*samenwerkingsbehoefte*).

De behoefte aan macht wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte om controle en invloed uit te oefenen op anderen en weerstanden te overwinnen. Deze behoefte bestaat uit twee componenten. De ene component richt zich op macht en beïnvloeding; de ander op de wens om een formele positie te krijgen waar vanuit macht en invloed kan worden uitgeoefend. De eerste dimensie beschrijft Morsch (2013) als de behoefte aan dominantie of *macht*; de tweede de behoefte aan een formele hiërarchische positie (*leiderschap*). In praktijk kan het effect voor beide samengaan, maar ook zelfstandig zijn. Bijvoorbeeld, een specialist kan zonder formele positie veel macht en invloed hebben.

De behoefte aan autonomie wordt gekarakteriseerd door een sterke behoefte aan zelfstandigheid en persoonlijke vrijheid. Mensen met een dergelijke behoefte gaan het liefst zo min mogelijk verplichtingen aan naar collega's, leidinggevend, ondergeschikten of naar de organisatie. Iemand met een sterke behoefte aan autonomie wenst in alle opzichten onafhankelijk te zijn. De wens om controle te hebben over de eigen werkzaamheden betekent nog niet dat men niet met anderen kan of wil samenwerken, zolang de anderen maar niet zeggen hoe die persoon zijn werkzaamheden moet verrichten (Morsch, 2013).

Daarnaast kunnen mensen graag geheel zelfstandig willen werken, dat wil zeggen de wens om de eigen gang te gaan, zelf de beslissingen te nemen en niet te worden beïnvloed door anderen. We onderscheiden hierbij dan ook de volgende componenten: de behoefte aan *verantwoordelijkheid* en de behoefte aan *onafhankelijkheid*.

In dit onderzoek zijn de 8 dimensies van Morsch (2013), gebaseerd op de oorspronkelijke vier behoeften van McClelland, integraal opgenomen (tabel 23).

Tabel 23 Manifeste behoeften en hun beschrijvingen (naar Morsch, 2013)

Behoeften (manifest needs)		Beschrijving
Intrinsiek behoefte om te presteren	▶	De wens om iets te bereiken
Extrinsiek behoefte om te presteren	▶	De wens om te laten zien dat men beter en capabeler in iets is
De behoefte om samen te werken	▶	De wens om met anderen samen te werken
De behoefte aan sociale interactie	▶	De wens om met anderen te interacteren en een emotionele relatie op bouwen
De behoefte aan macht	▶	De wens om macht over anderen uit te oefenen
De behoefte aan leiderschap	▶	De wens om een formele machtspositie te bekleden
De behoefte aan onafhankelijkheid	▶	De wens om alleen of onafhankelijk te werken
De behoefte aan verantwoordelijkheid	▶	De wens om de eigen weg te gaan; zelf de beslissingen te nemen en niet te worden beïnvloed door anderen

Motivatie en Inkomen

We hebben gekeken naar de effecten van leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en motieven op salarishoogte. Belangrijk is dat we bij onze analyses het bruto modaal inkomen in Nederland van € 33.000 als referentie hebben genomen. We hebben verschillende modellen getoetst en vastgesteld. Bij elk model is gecontroleerd voor de effecten van functie, branche, provincie, land waar het hoofdkantoor is gevestigd, hiërarchisch niveau, budgetbevoegdheid en aantal medewerkers dat men aanstuurt. Het model met het grootste effect ($R^2 = .47$, tabel 25; bijlage 2) geeft het belang van de volgende factoren weer op de hoogte van het inkomen vergeleken met het modaal bruto jaarsalaris:

- het feit dat een medewerker een vrouw is heeft een negatief effect op de hoogte van het bruto jaarsalaris
- leeftijd heeft een positief effect op het bruto jaarsalaris
- opleiding heeft een positief effect op het bruto jaarsalaris
- de motieven samenwerking en extrinsieke motivatie hebben een negatief effect op de hoogte van het bruto jaarsalaris
- het motief sociale interactie heeft een positief effect op het bruto jaarsalaris

Vrouwen verdienen € 2.673 minder dan het modale inkomen (alle andere factoren buiten beschouwing gehouden). Medewerkers boven de 40 verdienen € 549 meer per jaar (en minder voor elk jaar dat zij jonger zijn). Medewerkers met een MBO, HBO en WO opleiding verdienen respectievelijk € 3.897, € 10.537, € 16.607 meer dan het modale inkomen. Medewerkers met een behoefte aan sociale interactie verdienen vergeleken met het modale inkomen per schaalstap € 586 meer (zie figuur 1).

Figuur 1 De effecten op het bruto jaarsalaris, gecontroleerd voor de invloed van functie, branche, provincie, land waar het hoofdkantoor is gevestigd, hiërarchisch niveau, budgetbevoegdheid en het aantal medewerkers dat men aanstuurt

Effecten op inkomen (modaal inkomen, € 33.000 is het uitgangspunt)



- Vrouw
- Extrinsicke behoefte om te presteren
- Behoeftte om samen te werken



- Opleiding
- Leeftijd
- Behoeftte aan sociale interactie

Motivatie en Branche

Logistische regressie analyses zijn uitgevoerd om het effect vast te stellen van motieven op de voorkeur die mensen hebben om te werken in een bepaalde branche. De vraag daarbij was: “Welke motieven vergroten of verkleinen significant de kans dat iemand werkzaam is in een bepaalde branche?”. Waarom zijn welke branches als het ware attractief voor medewerkers. Dit blijkt voor een deel te verklaren aan de hand van het profiel dat medewerkers hebben met bepaalde motieven.

De uitkomsten zijn gecontroleerd voor de invloed van leeftijd, geslacht en opleiding (zie tabel 26 in bijlage 2). Wij rapporteren in tabel 26 alleen als een effect significant positief of negatief is op de kans dat iemand werkt in een bepaalde branche (de overige niet-significante effecten ontbreken voor de leesbaarheid van de tabel).

Het motief sociale interactie vergroot de kans dat iemand werkt in de branches horeca, media, groothandel of energie. Opvallend is dat sociale interactie de kans vermindert dat iemand werkt in de zorg, juridische diensten, transport, gemeentelijke overheid, onderwijs of in de overige industrie. Mensen met de wens om met anderen te interacteren en een emotionele relatie opbouwen vergroten de kans dat zij werken in de horeca, in de media of in de detailhandel. Deze sectoren zijn dus aantrekkelijk voor mensen met een profiel waarin dit motief nadrukkelijk aanwezig is (zie figuur 2).

Figuur 2 De behoefte aan sociale interactie en branche keuze

Het effect van de behoefte aan sociale interactie op de kans dat men werkt in een branche



- Zorg
- Juridische diensten
- Transport
- Onderwijs
- Overige industrie
- Gemeentelijke overheid



- Horeca
- Media
- Groothandel
- Energie

Overigens is opmerkelijk dat de behoefte aan sociale interactie bij het grootste aantal branches een effect heeft, positief dan wel negatief (tabel 26 in bijlage 2). Dit resultaat is in overeenstemming met het resultaat van de hiervoor besproken modellen die de hoogte verklaren van het bruto jaarsalaris. Dat wil zeggen dat deze motivatiefactor van belang is op het terrein van de voorkeur die mensen hebben voor een bepaalde branche alsook de mate waarin zij succes realiseren in hun loopbaan gegeven hun salaris.

De wens om te laten zien dat men beter en capabeler in iets is (extrinsieke motivatie) blijkt de kans te vergroten dat men werkt in de landbouw, onderwijs of in het onderhoud. De kans is kleiner dat men werkt bij de Rijksoverheid of bij bureaus op het gebied van werving en selectie en human resources (zie figuur 3).

Figuur 3 De behoefte aan extrinsiek motivatie en branche keuze



De wens om de eigen weg te gaan, zelf de beslissingen te nemen en niet te worden beïnvloed door anderen (het motief verantwoordelijkheid) heeft een positief effect op de kans dat men werkt bij bureaus op het gebied van werving en selectie en human resources of bij banken en verzekeraars. De kans is kleiner dat men werkt bij de provinciale overheid (zie figuur 4).

Figuur 4 De behoefte aan aan verantwoordelijkheid en branche keuze



Het motief leiderschap, de wens om een formele machtspositie te bekleden, blijkt de kans te vergroten dat medewerkers in de horeca of in de groothandel werken en de kans te verkleinen dat men werk bij de Rijksoverheid of bij de rechterlijke macht (zie figuur 5).

Figuur 5 De behoefte aan leiderschap en branche keuze



De behoefte om met anderen samen te werken vergroot de kans dat men werkt in de bouwnijverheid of in de gezondheidszorg en verkleint de kans dat men werkt bij marktonderzoeksbureaus, bij waterschappen, de provinciale overheid, in de delfstofwinning, de industrie of in de ICT (zie figuur 6).

Figuur 6 De behoefte om samen te werken en branche keuze**Het effect van de behoefte aan om met anderen samen te werken op de kans dat men werkt in een branche**

- Marktonderzoeksbureaus
- Waterschap
- Provinciale overheid
- Delfstofwinning
- Industrie
- ICT



- Gezondheidszorg
- Bouwnijverheid

De wens om alleen of onafhankelijk te werken (behoefte aan onafhankelijkheid) blijkt vooral de kans te vergroten dat men werkt in de bank en verzekeraarsbranche of in de reclame. Deze behoefte daarentegen verkleint de kans dat men werkt in de groothandel, bij de gemeentelijke overheid of in de gezondheidszorg (zie figuur 7).

Figuur 7 De behoefte aan onafhankelijkheid en branche keuze**Het effect van de behoefte aan onafhankelijkheid op de kans dat men werkt in een branche**

- Groothandel
- Gemeentelijke overheid
- Gezondheidszorg



- Reclame
- Bank en verzekeraars

De wens om macht over anderen uit te oefenen (behoefte aan macht) blijkt de kans te vergroten dat iemand werkt in de gezondheidszorg of in de handel maar de kans juist te verkleinen dat iemand werkt in de reclame (zie figuur 8).

Figuur 8 De wens om macht over anderen uit te oefenen en branche keuze**Het effect van de behoefte aan macht op de kans dat men werkt in een branche**

- Reclame



- Handel
- Gezondheidszorg

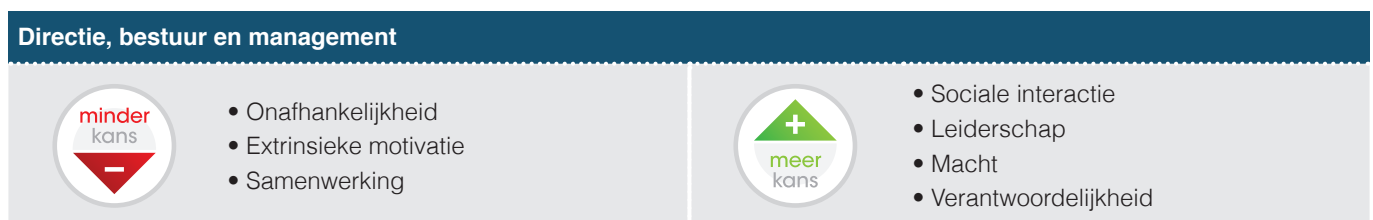
Overigens is het ook van belang dat uit het Nationaal Salaris Onderzoek blijkt dat bij een aantal branches geen positief of negatief effect is vastgesteld van motivationele factoren op de kans dat men werkt in de makelaardij, in de recreatie, bij de overige overheid of in de advies branche (tabel 26, bijlage 2). Ofschoon dit onderzoek is uitgevoerd op basis van de enquête met een groot aantal medewerkers kunnen we zeker niet stellen dat van dergelijke effecten geen sprake is bij deze branches. Wij hebben dit niet kunnen vaststellen met dit onderzoek maar als meer vervolgonderzoek beschikbaar komt zal duidelijk worden of onze conclusies worden weerlegd of bevestigd.

Motivatatie en Functie

Logistische regressieanalyses zijn ook verricht om het effect vast te stellen van motieven op de functie die mensen hebben op hun werk. De vraag was hierbij: “Welke motieven vergroten of verkleinen significant de kans dat iemand werkzaam is in een bepaalde functie?”. In tabel 27 (bijlage 2) wordt het positief of negatief effect gerapporteerd van motieven op de kans dat iemand werkt in een bepaalde functie. We hebben deze effecten gecontroleerd voor de invloed van leeftijd, geslacht en opleiding.

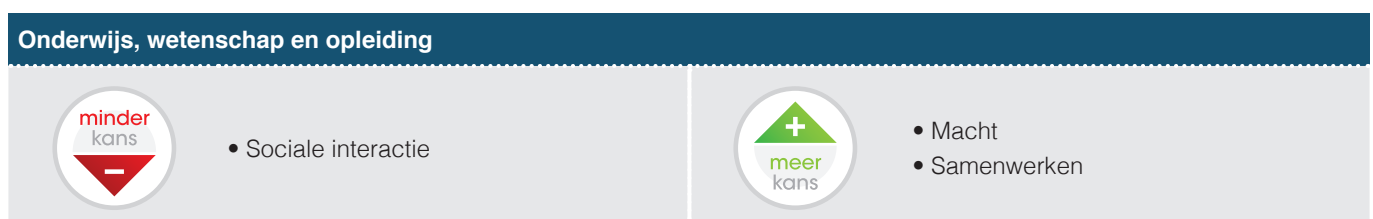
We bespreken hier enkele functies die ons hierbij opvallen gegeven het profiel van de motivationele factoren. Voor de functie directie, management en bestuur blijkt dat de behoefte aan sociale interactie de kans vergroot (positief effect van 125%) en in mindere mate leiderschap (32%), verantwoordelijkheid (13%) en macht (15%). De kans dat iemand een functie vervult als directeur, manager of bestuurder is significant kleiner (negatief effect) bij extrinsieke motivatie (-21%), de behoefte aan samenwerking (-8%) en de behoefte aan onafhankelijkheid (-17%). Mensen die werken in een directie, in een bestuur of op een management positie zijn klaarblijkelijk eerder gemotiveerd om met andere mensen om te gaan, om een formele machtspositie te bekleden, om macht en invloed over anderen uit te oefenen en hebben een wens om meer een eigen weg te gaan en zelf de beslissingen te nemen. Zij worden in mindere mate gemotiveerd door de behoefte aan samenwerking, extrinsieke motivatie en de behoefte om onafhankelijk te zijn (zie figuur 9).

Figuur 9 Het effect van motieven op de kans dat men werkt in een functie

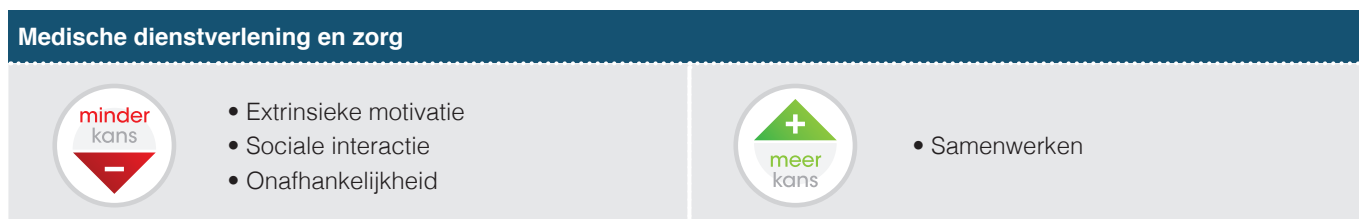


De kans dat men een functie vervult in het onderwijs, opleiden en wetenschap is groter wanneer iemand een profiel heeft waarin de behoefte aan samenwerken (12%) en macht (20%) nadrukkelijk aanwezig is. De kans neemt af (-16%) met het motief sociale interactie in het profiel. Onderwijzers, wetenschappers en opleiders worden kennelijk gemotiveerd door de invloed die zij over anderen uit kunnen oefenen en door samen te werken met anderen (zie figuur 10).

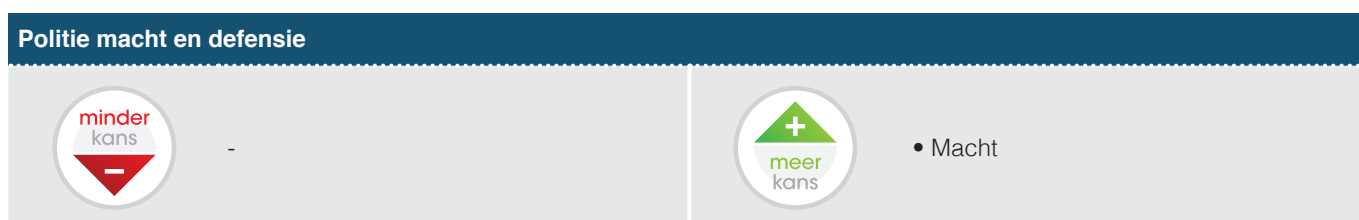
Figuur 10 Het effect van motieven op de kans dat men werkt in een functie



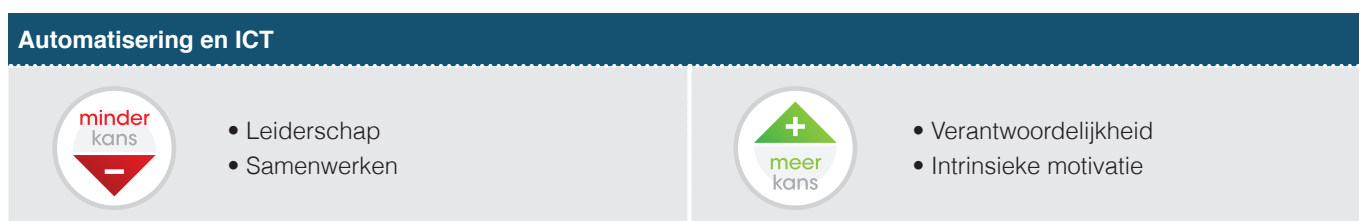
De kans dat iemand werkt in de medische dienstverlening en zorg wordt groter bij een profiel waarin het motief samenwerken (22%) tot uitdrukking komt. Verschillende motieven blijken daarentegen de kans te verkleinen dat iemand in de zorg werkt: sociale interactie (-14%), extrinsieke motivatie (-15%) en onafhankelijkheid (-13%). Medewerkers in deze functie worden gemotiveerd als er voldoende ruimte en mogelijkheden zijn om samen te werken (zie figuur 11).

Figuur 11 Het effect van motieven op de kans dat men werkt in een functie

De kans dat iemand werkt bij politie, beveiliging en defensie is groter wanneer de behoefte aan macht (26%) nadrukkelijk tot uiting komt in het profiel. Medewerkers worden in deze functie kennelijk gemotiveerd door de wens om macht over anderen uit te oefenen (zie figuur 12).

Figuur 12 Het effect van motieven op de kans dat men werkt in een functie

De kans dat iemand werkt in de automatisering en ICT is groter met verantwoordelijkheid (11%) en intrinsieke motivatie (9%) in het profiel. Tegelijk is het effect negatief van samenwerken en leiderschap in het profiel, respectievelijk -17% en -11%. Medewerkers in deze functie hebben vooral de wens om hun eigen weg te gaan, zelf de beslissingen te nemen en niet te worden beïnvloed door anderen en hebben de wens om iets te bereiken. Zij zijn minder geneigd om met anderen samen te werken en hebben geen duidelijke wens om een formele machtspositie te bekleden (zie figuur 13).

Figuur 13 Het effect van motieven op de kans dat men werkt in een functie

SAMENWERKEN MACHT SOCIAAL

Nationaal ²⁰¹³ Salaris Onderzoek

intermediair
op elk ● in je carrière



NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

MOTIVATIE

ONAFHANKELIJK

Bijlagen

VERANTWOORDELIJKHEID

SOCIALE INTERACTIE

LEIDERSCHAP

BIJLAGE 1

In deze bijlage wordt samengevat welke keuzes zijn gemaakt bij het prepareren en analyseren van de resultaten van het Nationaal Salaris Onderzoek 2013 van Intermediair en Nyenrode Business Universiteit.

Deelname aan het Nationaal Salaris Onderzoek was vrijwillig met een kans op het winnen van een prijs. Dit jaar hebben 109.605 respondenten de vragenlijst ingevuld. Hiervan bleken 86.238 (79%) respondenten werkzaam te zijn in een vast dienstverband. Dit is de groep die in aanmerking komt voor de analyse van de arbeidsmarkt voor middelbaar en hoogopgeleide werknemers in Nederland. Uit deze groep zijn op basis van statistische criteria 6.456 (7,5%) respondenten verwijderd. De groep waarmee alle analyses zijn uitgevoerd bestaat derhalve uit 79.782 (92,5%) respondenten.

De eerste selectie uit de groep werkzaam in vast dienstverband is gemaakt op basis van de respons op twee variabelen waarvan wij aannemen dat een min of meer onrealistische respons aanleiding is voor exclusie. Respondenten werden uitgesloten op basis van de (scheef verdeelde) distributie van leeftijd ten opzichte van het jaar waarin men voor het eerst een arbeidsovereenkomst is aangegaan. Als objectieve maat voor exclusie is de Median Absolute Deviation (MAD) score van 2.25 gehanteerd (Hoaglin et al., 2000).

De tweede selectie om te komen tot de uiteindelijke groep van 79.782 respondenten is gemaakt door respondenten te excluseren met een arbeidsovereenkomst voor minder dan 4 of meer dan 40 uur per week.

De groep respondenten is gecategoriseerd naar 16 strata op basis van profit of non-profit, geslacht en opleiding: $2 \times 2 \times 4 = 16$ (tabel 24, rechts). Aangezien de respondenten van het Nationaal Salaris Onderzoek niet vooraf zijn geselecteerd op basis van een representatieve steekproef is het voor elke analyse wel noodzakelijk om de 16 strata te wegen naar een referentiepopulatie. Hiervoor is de referentiepopulatie gebruikt uit het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (tabel 24, links).

Bij het berekenen van responspercentages (tabel 8 tot en met tabel 22), bij de multipele lineaire regressiemodellen en bij de logistische regressiemodellen zijn de 16 strata gewogen naar de verdeling van de 16 strata in het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt. Bovendien is voor de verklarende en voorspellende modellen binnen de groep van 79.782 respondenten een steekproef getrokken van 80% van de respondenten voor modelontwikkeling en 20% voor modelbevestiging (Melse, van Montfort en van Muijen, 2012). Alle analyses zijn gedaan met Stata SE 12.1, StataCorp.

Voor het analyseren van het contrast tussen de effectgrootte van de motivationele factoren op de branche waarin iemand werkzaam is of de functie waarin men werkt is spectramap gebruikt (Lewi, 1989). Hierbij is kleurcodering toegepast om aanvullend informatie te visualiseren (Melse, 2004).

Samengevat, voor de analyse is de dataset door het statistisch gebruik van gewichten zo representatief als mogelijk gemaakt voor de arbeidsmarkt voor middelbaar en hoogopgeleide werknemers in Nederland.

Tabel 24 Referentiepopulatie van het Nationaal Onderzoek Arbeidsmarkt (links) en het aantal respondenten van het Nationaal Salaris Onderzoek (rechts), verdeeld naar profit of non-profit, geslacht en opleiding

Level 1	Level 2		Level 3			
	geslacht		geslacht			
werkgever	Non Profit		Non Profit		10,36%	
Non Profit	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
74671	376451		74671	20%	WO	opleiding
108738			108738	29%	HBO	
86943			86943	23%	MBO	
106099			106099	28%	LBO	
59530	42%	272540	22%	59530	WO	
84930			31%	84930	HBO	
67277			25%	67277	MBO	
60803			22%	60803	LBO	
648991	648991		648991			

Level 1	Level 2		Level 3		26,48%			
strata	geslacht		geslacht					
werkgever	Non Profit		Non Profit					
Non Profit	Man	Vrouw	Man	Vrouw				
3198	8698		3198	37%	WO	opleiding		
3639			3639	42%	HBO			
1774			1774	20%	MBO			
87	41%		87	1%	LBO			
4483			59%		36%		4483	WO
4887					39%		4887	HBO
2944					24%		2944	MBO
113	1%	113			LBO			
21125	21125		21125					

Level 1	Level 2		Level 3		89,64%		
	geslacht		geslacht				
werkgever	Profit		Profit				
Profit	Man	Vrouw	Man	Vrouw	opleiding		
357206	2885713		357206	12%			WO
628723			628723	22%			HBO
845191			845191	29%			MBO
1054593			1054593	38%			LBO
276547	49%	2736770	10%	276547			WO
508044			19%	508044			HBO
960987			35%	960987			MBO
991192			36%	991192			LBO
5622483	5622483		5622483		100,00%		
6271474	6271474		6271474				

Level 1	Level 2		Level 3		73,52%	opleiding
strata	geslacht		geslacht			
werkgever	Profit		Profit			
Profit	Man	Vrouw	Man	Vrouw		
8926	38062		8926	23%	WO	
14878			14878	39%	HBO	
13067			13067	34%	MBO	
1191			1191	3%	LBO	
5182		35%	25%	5182	WO	
7696			37%	7696	HBO	
7358			36%	7358	MBO	
359			2%	359	LBO	
58657	58657		58657		100,00%	
79782	79782		79782			

Man	Vrouw	27%	21789	WO
		39%	31100	HBO
59%	41%	32%	25143	MBO
46760	33022	2%	1750	LBO

Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

BIJLAGE 2

We hebben 3 modellen getoetst. Welke factoren verklaren de hoogte van het salaris. We hebben gekeken naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en motivatie (model 1); leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, motivatie, functie, branche en provincie (model 2) en naar leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, motivatie, branche, provincie, land waar hoofdkantoor is gevestigd, het niveau waarop men werkzaam is, beslissingsbevoegdheid qua budget en aantal medewerkers waaraan men leiding geeft ook wel direct reports genoemd (model 3, zie tabel 25). De model constante representeert een man van 40 jaar met een algemeen modaal inkomen (€ 33.000,65; het maximaal meest voorkomende jaarsalaris). De spreiding van de schaal voor elke motivatie loopt gemiddeld van circa -6 tot 4.5. De effectgrootte van een motivatie kan het modale inkomen dus gemiddeld 6 x effect in Euro's naar beneden gaan of 4.5 x effect in Euro's omhoog gaan.

Tabel 25 Toetsing van de effecten van motieven, leeftijd en opleidingsniveau op jaarsalarishoogte gecontroleerd voor functie, branche, provincie, land hoofdkantoor, niveau, budgetbevoegdheid en aantal direct reports

Aantal strata	= 16	F(95, 63715) = 257,82
Aantal respondenten (80%)	= 63.825	Prob. F = 0,00
Referentiepopulatie	= 5.017.048	R ² = 47%
Afhankelijke variabele	= Bruto jaarsalaris	

Onafhankelijke variabele	Coefficient	Standaard fout	t	P t	Betrouwbaarheid interval	
Leeftijd (gecentreerd op 40 jaar)	548,68	15,55	35,28	0,000	518,20	579,16
Geslacht (effect voor een vrouw)	-2673,48	314,95	-8,49	0,000	-3290,79	-2056,18
MBO opleiding	3897,49	321,49	12,12	0,000	3267,37	4527,62
HBO opleiding	10537,45	350,54	30,06	0,000	9850,40	11224,51
WO opleiding	16607,49	397,80	41,75	0,000	15827,81	17387,17
Social Interaction (sociale interactie)	586,39	124,90	4,70	0,000	341,59	831,19
Responsibility (verantwoordelijkheid)	187,29	120,18	1,56	0,119	-48,26	422,85
Leadership (leiderschap)	-73,04	120,31	-0,61	0,544	-308,84	162,76
Power (macht)	-31,87	132,50	-0,24	0,810	-291,57	227,82
Extrinsic motivation (extrinsieke motivatie)	-557,61	159,26	-3,50	0,000	-869,76	-245,45
Cooperation (samenwerking)	-717,59	121,94	-5,89	0,000	-956,58	-478,60
Independence (onafhankelijkheid)	76,35	121,77	0,63	0,531	-162,33	315,03
Intrinsic motivation (intrinsieke motivatie)	-102,72	120,72	-0,85	0,395	-339,33	133,88
Model constante	33000,65	939,89	35,11	0,000	31158,47	34842,83

Multipel lineair regressiemodel.

Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

Model 3 wordt gecontroleerd voor functie, branche, niveau, provincie, land van hoofdkantoor, niveau, budgetbevoegdheid en aantal direct reports. Dit model verklaart de meeste variantie ($R^2 = .47$). Leeftijd heeft een positief effect en vrouw zijn een negatief effect. Vrouwen verdienen sec €2.673,48 minder (d.w.z. ongeacht hun leeftijd, opleidingsniveau en motivatie). De behoefte aan sociale interactie heeft een positief effect boven op het modaal inkomen: maximaal 2.6 x € 586,39 extra. Extrinsiek behoefte om te presteren heeft een negatief effect op het modaal inkomen; maximaal 4.3 x - € 557,61. De behoefte om samen te werken heeft eveneens negatief effect op het modaal inkomen; maximaal 4.8 x - € -717,59.

Opleiding telt in Nederland. Vergeleken met het modale inkomen van een man van 40 jaar ligt het modale inkomen van een MBO'er € 3.897,50 hoger; een HBO'er € 10.537,93 en die van een WO'er € 16.607,49. Het modale inkomen van een man van 40 jaar met een MBO, HBO of WO-opleiding is dan ook in ons model respectievelijk € 36.898,14; € 43.538,10 en € 49.608,14. Vanzelfsprekend is ook sprake van een effect op het salaris als gevolg van de functie die iemand heeft, de branche waarin men werkt etc. en daarvoor kan het 'Intermediair salariskompas' worden gebruikt.

Het is evident dat in salarishoogte opleidingsniveau bepalend is. Vrouwen verdienen in het algemeen minder dan mannen en een behoefte aan sociale interactie heeft een positief effect op het salaris.

Tabel 26 Significante effectgrootte van motieven op de kans dat iemand werkt in een bepaalde branche, gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau

	Social Interaction	Extrinsic Motivation	Responsibility	Leadership	Cooperation	Independence	Power	Intrinsic Motivation
Landbouw		26%						
Industrie					-11%			
Energie	12%							
Delfstofwinning					-18%			
Bouwnijverheid					14%			
Media	28%							
Overige industrie	-11%							
Detailhandel	26%					-15%		15%
Groothandel				13%				
Horeca	52%			19%				
Transport	-16%							-13%
Overige handel			-10%				15%	
Onderwijs	-13%	9%						
Rijksoverheid		-15%		-16%				
Provinciale overheid			-12%		-15%			
Gemeentelijke overheid	-16%					-18%		
Waterschap					-19%			
Gezondheidszorg	-14%				10%	-13%	11%	
Overige zorg	-29%							
Rechtelijke macht				-18%				
Overig overheid								
Bank en verzekeraars			10%			12%		
Makelaardij								
Onderhoud		17%						
Juridische diensten	-20%							
ICT					-8%			
Advies								
Reclame						21%	-9%	
Marktonderzoek					-19%			
Recreatie								
Uitzend W&S		-10%	20%					

Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

Tabel 27 Significante effectgrootte van motieven op de kans dat iemand een bepaalde functie heeft, gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau

	Social Interaction	Extrinsic Motivation	Responsibility	Leadership	Cooperation	Independence	Power	Intrinsic Motivation
Directie, management, bestuur	125%	-21%	13%	32%	-8%	-17%	15%	
Beleidsmedewerker	19%							
Administratief, secretariaat	-22%	20%		-13%				
Financieel, accounting	-13%						-8%	-11%
Financiële dienstverlening						15%		
Productie, bouw							-13%	
Logistiek en inkoop				16%				-13%
Marketing, communicatie, PR	21%	-8%	8%					7%
Sales, accountmanagement	28%			26%		20%	8%	
Techniek, industrie	-10%				-10%			-7%
Automatisering, ICT			11%	-11%	-17%			9%
Juridische functies	-30%							
Personeelsbeleid, HRM		-8%	14%					
Medische dienstverlening en zorg	-14%	-15%			22%	-13%		
Sociaal-cultureel, welzijn								
Onderwijs, opleiden, wetenschap	-16%				12%		20%	
Research & development			-6%	-10%	-12%		-12%	
Adviesverlening, consultancy	11%							
Facilitaire dienstverlening			-20%					
Politie, beveiliging, defensie							26%	
Horeca, detailhandel	30%	-14%	-13%	12%		-13%		19%
Design, creatie, journalistiek								-11%

Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

BIJLAGE 3

Het is mogelijk om het profiel van de significante effectgrootte van alle acht motieven op de kans dat iemand een bepaalde functie heeft integraal te bestuderen met Spectral Map Analysis (Lewi, 1989). Gecontroleerd voor leeftijd, geslacht en opleidingsniveau wordt het contrast gevisualiseerd van de effectgrootte tussen motieven en functies met Spectramap biplots (figuur 14 en 15). Met Spectral Map Analysis zijn de 8 kolommen (motieven) en 22 rijen (functies) van tabel 27 teruggebracht tot 6 dimensies waarmee vervolgens de biplots zijn gemaakt in figuur 14 en 15. De term biplot verwijst naar het gegeven dat zowel de kolommen als de rijen van een tabel op een samenhangende wijze worden gevisualiseerd.

In een Spectramap biplot worden de motieven weergegeven door vierkanten en de functies door cirkels. De grootte van de vierkanten en cirkels is constant maar de omtreklijn varieert omdat deze symbolen naast hun horizontale en verticale positie ook een positie hebben in de diepte. Om dit te onderscheiden wordt de omtreklijn dunner als het symbool lager is gelegen in de figuur en dikker als het symbool hoger is gelegen in de figuur. Bijvoorbeeld, in figuur 14 staat in het midden afgebeeld de functie “Administratief, secretariaat” met een zeer dikke omtreklijn, deze functie zweeft als het ware hoog boven het projectievlak. Links daarnaast staat de functie “Sales, accountmanagement” afgebeeld met een zeer dunne omtreklijn, deze functie zweeft als het ware onder het projectievlak. Functies zoals “Onderwijs, Opleiden, wetenschap” en “Marketing, communicatie, PR” bevinden zich op het projectievlak wat betreft de diepte in figuur 14.

Relevant is vooral de horizontale en verticale positie van de vierkanten (motieven) en de cirkels (functies). Die wordt bepaald door de wisselwerking van de positieve en de negatieve effectgrootte van de motieven op de kans dat iemand werkt in een bepaalde functie (tabel 27). Als een bepaalde functie, bijvoorbeeld “Personeelsbeleid, HRM”, nabij een motief ligt, zoals Responsibility (verantwoordelijkheid), dan volgt dit uit het positief effect (14%) voor dat motief. Echter, de positie in een Spectramap biplot wordt mede bepaald door andere effecten die mogelijk aanwezig zijn (tabel 27). Zoals in het voorbeeld “Personeelsbeleid, HRM” de afstand (in de diepte) tot Extrinsic Motivation dat volgt uit het negatief effect (-8%). Mensen werkzaam in “Personeelsbeleid, HRM” zijn gemotiveerd vanuit hun verantwoordelijkheidsgevoel en in mindere mate extrinsiek gemotiveerd. Mensen in de HR-functie werken volgens deze analyse met een grotere mate van zelfstandigheid.

De Spectramap biplot in figuur 14 toont het contrast van de effectgrootte tussen motieven en functies met kleurcodering (Melse, 2004). De kleurcodering in figuur 14 wordt bepaald door de positie van motieven en functies. Horizontaal kleuren de symbolen groen als zij links liggen en rood als zij rechts op de biplot staan (voor dimensie 4 van de statistische decompositie van tabel 27, Lewi, 1989). Verticaal kleuren de symbolen blauwer als zij aan de onderkant op biplot staan en geleer als zij aan de bovenkant staan (voor dimensie 5). Staan symbolen meer diagonaal op de biplot dan mengen de kleuren van de assen tot tinten, bijvoorbeeld oranje bij het motief Power (macht) en de functie “Onderwijs, opleiden, wetenschap” en de functie “Politie, beveiliging, defensie”. Motieven en functies die in het centrum van de biplot staan, zoals Social Interaction (sociale interactie) en “Beleidsmedewerker” hebben geen contrast in de dimensies 4, 5 en 6 en zijn dus grijs gekleurd (neutraal). De totaal verklaarde variantie van de Spectramap biplot in figuur 14 is 11%. Anders gezegd, deze biplot visualiseert 11% van het contrast tussen de significante positieve en negatieve effectgrootte van alle motieven op de kans dat mensen een bepaalde functie hebben.

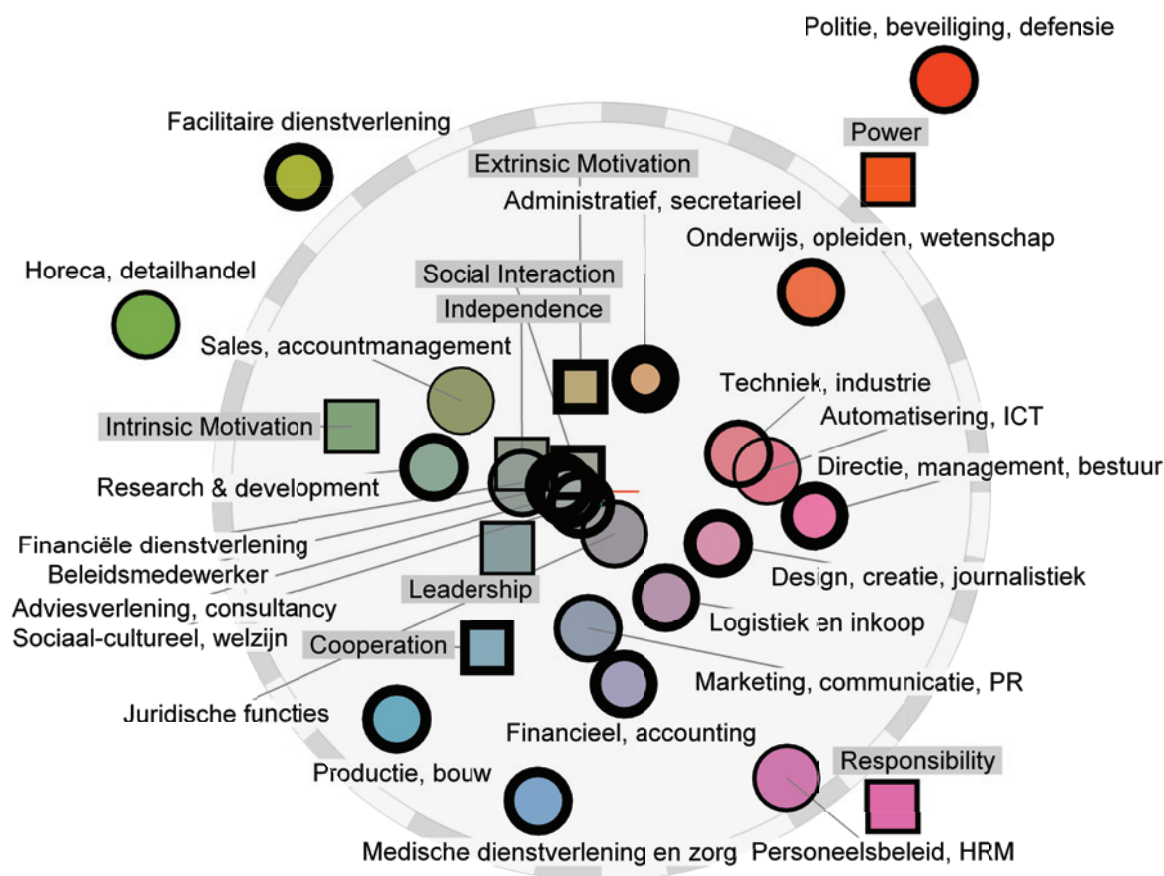
De Spectramap biplot van figuur 15 visualiseert de dimensies 1, 2 en 3 en daarmee 88% van het contrast tussen motieven en functies. Inclusief de kleurcodering is in deze biplot vrijwel al het contrast verklaard ($88 + 11 = 99\%$). Alle informatie over de significante effectgrootte van motieven op de kans dat iemand in een bepaalde functie werkt is hiermee weergegeven in één figuur.

De motieven cooperation (samenwerken), leadership (leiderschap), social interaction (sociale interactie), extrinsic en intrinsic motivation (extrinsieke en intrinsieke motivatie) bepalen het contrast voor de significante effectgrootte op de kans dat iemand werkt in een bepaalde functie. Deze motieven staan aan de periferie van de biplot en dit volgt uit het gegeven dat zij de zwaarste wegende effectgrootte hebben op de functies (figuur 15).

Toonaangevende motieven zijn power (macht) en responsibility (verantwoordelijkheid) omdat zij bovenop het contrast van de eerste drie dimensies (figuur 15) een krachtig accent opleveren in de laatste drie dimensies (figuur 14). Power (macht) trekt in alle dimensies aan de functies “Onderwijs, Opleiden, wetenschap” evenals “Politie, beveiliging, defensie” (vergelijk de positie van hun oranje gekleurde symbolen in figuur 14 met figuur 15). Daarmee mogen we concluderen dat de motivationele factor power (macht) zeer specifiek is voor deze functies.

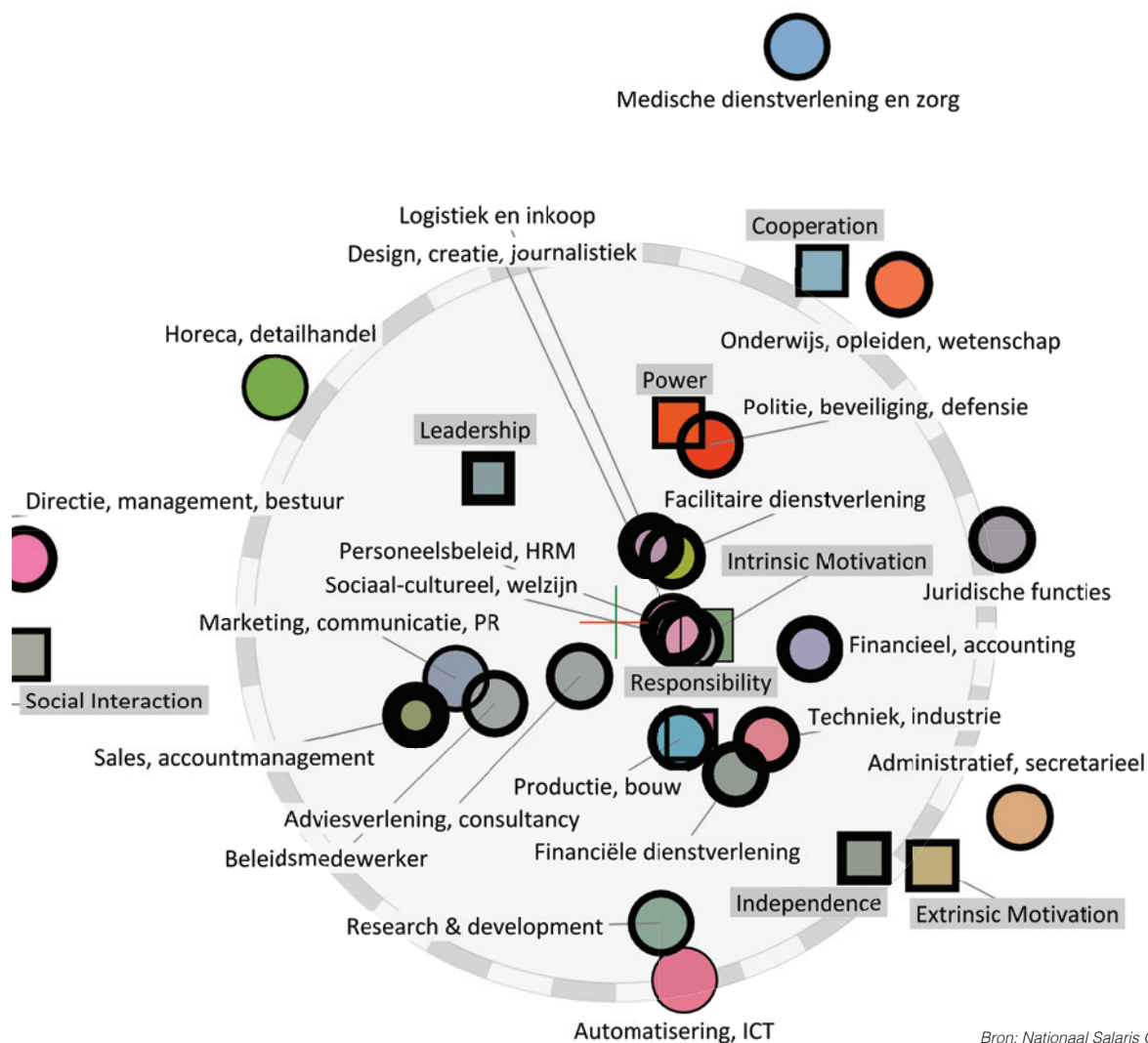
Dat mensen in de HR-functie werken nadrukkelijk een krachtig gekleurde positie hebben in figuur 14 volgt, zoals hierboven aangegeven, uit het profiel op de motivatie responsibility (verantwoordelijkheid). Dit is een opmerkelijk contrast ook omdat zowel deze motivatie als deze functie in figuur 15 nabij het centrum van de Spectramap biplot is geplaatst. Dit betekent dat het profiel van deze functie, in samenhang bekeken met alle andere motivationele factoren, uitsluitend wordt bepaald door de motivatie responsibility (verantwoordelijkheid).

Figuur 14 Spectramap biplot van het contrast van de effectgrootte tussen alle motieven en elke functie met kleurcodering voor dimensie 4 (horizontaal: groen-rood), dimensie 5 (verticaal: blauw-geel) en dimensie 6 (diepte: donker-licht, ook aangegeven met de omtreklijn: dunner=lager en dikker=hoger). De verklaarde variantie in deze biplot is 11%.



Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

Figuur 15 Spectramap biplot van het contrast van de effectgrootte tussen alle motieven en elke functie voor dimensie 1 (horizontaal), dimensie 2 (verticaal) en dimensie 3 (aangegeven met de omtreklijn: dunner=lager en dikker=hoger). De verklaarde variantie in deze biplot is 88% voor dimensies 1, 2 en 3, en is 99% inclusief kleurcodering voor dimensies 4, 5 en 6 (zie figuur 14).



Bron: Nationaal Salaris Onderzoek 2013

Referenties

- Hoaglin, D. C., F. Mosteller en J. W. Tukey (2000). *Understanding Robust and Exploratory Data Analysis*. John Wiley & Sons.
- Lewi, P. J. (1989), *Spectral Map Analysis. Factorial analysis of contrasts, especially from log ratios*. *Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems*, 5, 2, 105-116.
- Melse, E., C. A. G. M. van Montfort, J. J. van Muijen (2012). *Het rendement van selectie aan de poort*, *Economisch Statistische Berichten*, 97: 4635, 312-315.
- Melse, E. (2004). *What color is your balance sheet? The relevance and explanatory power of wealth accounts*. *Balance Sheet*, 12: 4. 17-32.
- Morsch, J.P.M. (2013). *Reconsidering manifest needs for the explanation and prediction of individual, team and economic performance'* (unpublished doctoral dissertation). Nyenrode Business Universiteit. Breukelen.



Intermediair is een onderdeel van VNU Vacature Media.
VNU Vacature Media is hét kenniscentrum voor arbeidsmarkt-communicatie en biedt u een uniek portfolio met sterke merken. Of het nou om effectieve werving of employer branding gaat, wij bieden u altijd een passende oplossing; van vmbo tot wo, van starters tot directie, van zakelijke dienstverlening tot zorg en onderwijs.

Advies op maat

Neem contact op met uw accountmanager of de afdeling customer service:

T. 020 - 204 22 00

E. customerservice@vnuvacaturemedia.nl

www.vnuvacaturemedia.nl