

WAR FOR TALENT WERKOMGEVING ALS WAPEN

Generatie Y in de werkomgeving



Auteur
Studentnummer
Studiejaar
Datum
Geheimhouding

Anne Stoker
1639011
2017 - 2018
14 juni 2018
Nee

WAR FOR TALENT

WERKOMGEVING ALS WAPEN

Generatie Y in de werkomgeving

BACHELOR SCRIPTIE	FACILITY MANAGEMENT
AUTEUR	ANNE STOKER
STUDENTNUMMER	1639011
DOCENTBEGELEIDER	DRS. AUKJE SMET – VAN DIJK
OPDRACHTGEVER	HOGESCHOOL UTRECHT
OPLEIDING	HOGESCHOOL UTRECHT OPLEIDING FACILITY MANAGEMENT
ADRES	HU AMERSFOORT DE NIEUWE POORT 21 3812 PA AMERSFOORT
ONDERZOEKSPERIODE	FEBRUARI 2018 – JUNI 2018
PLAATS EN DATUM	UTRECHT, 14 JUNI 2018

Voorwoord

Voor u ligt de bachelorscriptie *War for Talent: werkomgeving als wapen*. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Utrecht. Van februari 2018 tot en met juni 2018 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de afstudeerscriptie. Ik kijk terug op een zeer leerzame periode.

Graag wil ik een aantal personen bedanken voor hun steun en bijdrage aan dit onderzoek, zonder hen had ik mijn scriptie niet op deze manier af kunnen ronden. Een bijzonder woord van dank aan mijn docentbegeleider Aukje Smet – van Dijk voor haar waardevolle en enthousiaste begeleiding. Bedankt voor alle motiverende woorden, kennis en fijne opbouwende gesprekken over mijn scriptie. Je wist precies waar ik behoefte aan had gedurende dit proces. Ik wil Fanny Nagelmaeker, als sparringpartner vanuit VFM Facility Experts, bedanken voor de leerzame en inspirerende gesprekken gedurende dit onderzoek. Ook wil ik alle respondenten bedanken die aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek nooit kunnen voltooien.

Ik wil mijn lieve vriend, vriendinnen en huisgenoten bedanken, die me op de lastigere momenten altijd wisten op te vrolijken. In het bijzonder wil ik Carline Tiemessen bedanken. Caro, bedankt voor je kritische blik en motivatie op de juiste momenten tijdens het onderzoek. Ten slotte wil ik graag mijn ouders bedanken, die het mogelijk hebben gemaakt dat ik kon studeren.

Met veel plezier heb ik mij verdiept in de werkomgeving van generatie Y en ik hoop dat u met evenveel genoegen dit rapport zult lezen!

Anne Stoker

Utrecht, 14 juni 2018

Managementsamenvatting

Generatie Y is bezig de arbeidsmarkt te betreden. Met de komst van deze nieuwe generatie en de krappe arbeidsmarkt, is de *War for Talent* groter dan ooit (Krabbenborg & Thunnissen, 2018). Organisaties zijn hard op zoek naar jong talent, die de snelle (technologische) ontwikkelingen kunnen bijhouden en met innovatieve ideeën anticiperen op de toekomst. Niet alleen het binden van talent is voor organisaties lastig, ook het behouden hiervan. Dit onderzoek maakt de essentiële rol die de werkomgeving speelt zichtbaar. Het doel van dit onderzoek is achterhalen op welke wijze de werkomgeving bijdraagt aan het behouden van generatie Y. Daarnaast maakt dit onderzoek de kansen voor Facility Management in de werkomgeving inzichtelijk. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: 'Op welke wijze draagt de werkomgeving bij aan het behouden van medewerkers uit generatie Y? En welke kansen zijn er voor Facility Management?'

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag, is naast het literatuuronderzoek, middels een vragenlijst kwantitatief onderzoek uitgevoerd onder 136 millennials die bij een organisatie in de zakelijke dienstverlening werken. Uit de geanalyseerde data is gebleken dat de totale behoeften van generatie Y hoger zijn dan de tevredenheid met de werkomgeving. Hier liggen voor Facility Management dan ook kansen. Uit de resultaten blijkt onder andere dat millennials het werken in een inspirerende omgeving, met een prettige werksfeer zeer belangrijk vinden. Deze werkomgeving zien zij het liefst ingericht op basis van *activity-based working*, met hierin voldoende plekken om geconcentreerd te kunnen werken. Een duurzame werkomgeving is iets wat generatie Y mist bij de huidige werkgever. De items sportfaciliteiten en het stimuleren van voldoende beweging en gezond eten van medewerkers scoren zeer laag in de tevredenheid.

Daarnaast is er in de correlatieanalyse een positief verband gevonden tussen de tevredenheid met de werkomgeving en het behouden van generatie Y. Dit betekent dat tevreden millennials over het algemeen langer bij een organisatie blijven dan ontevreden millennials. Tevens is er een verband gevonden tussen het gevoel van verbondenheid en het behouden van deze generatie. Er zijn meerdere factoren in de werkomgeving die dit gevoel kunnen versterken. Zo voelen gezonde medewerkers zich sterker verbonden met de organisatie. Verder leidt een hogere tevredenheid over de gehele inrichting van de werkomgeving, inclusief de aangeboden faciliteiten, tot een hogere tevredenheid en een sterker gevoel van verbondenheid. Laatstgenoemden kunnen leiden tot het behouden van millennials bij de huidige organisatie, waardoor de kosten van verloop omlaag gaan. Tevens zijn de kosten van verzuim hoger bij ontevreden millennials, dan bij millennials die tevreden zijn met de werkomgeving. Tot slot kunnen verbeteringen in de werkomgeving de concentratie, prestatie en het werkplezier bevorderen, wat de productiviteit van medewerkers ten goede komt.

Inhoudsopgave

1. Introductie	7
1.1 Leeswijzer	7
2. Verkenning van het probleem	8
2.1 Aanleiding van het probleem	8
2.1.1 War for Talent	8
2.1.2 Verschillende generaties op de arbeidsmarkt.....	9
2.2 Situatie analyse	9
2.2.1 Generatie Y	9
2.3 Directe aanleiding onderzoek.....	10
2.4 Relevantie van deze studie	11
3. Methodologie.....	12
3.1 Doelstelling onderzoek	12
3.1.1 Centrale onderzoeksvraag.....	12
3.1.2 Deelvragen.....	12
3.2 Methode en technieken van data verzameling	13
3.2.1 Kwalitatieve methoden van dataverzameling.....	13
3.2.2 Kwantitatief onderzoek	13
3.3 Methode van data verwerking	15
3.4 Belangrijk definities	15
3.5 Betrouwbaarheid van het onderzoek	16
3.6 Validiteit van het onderzoek.....	17
4. Theoretisch kader	18
4.1 Generatie Y aan het werk	18
4.2 Tevredenheid over de werkomgeving	19
4.3 Belangrijke factoren in de werkomgeving.....	20
4.3.1 Functionele factoren in de werkomgeving.....	20
4.3.2 Duurzame werkomgeving	21
4.3.3 Fysieke bereikbaarheid van de werkomgeving	22
4.3.4 Technologie in de werkomgeving.....	22
4.3.5 Identiteit van de werkomgeving	23
4.3.6 Psychologische factoren binnen de werkomgeving.....	23
4.3.7 Facilitaire diensten in de werkomgeving.....	23
4.3.8 Aankleding van de werkomgeving	24
4.4 Conceptueel onderzoeksmodel.....	24

5. Resultaten praktijkonderzoek	26
5.1 Demografische kenmerken van de respondenten	26
5.2 Betrouwbaarheid van de subschalen	27
5.3 Behoeften en tevredenheid generatie Y	28
5.4 Correlatieanalyse.....	30
5.4.1 Correlaties tussen de variabelen	32
5.5 Overige opvallende resultaten	34
6. Analyse, conclusies en advies.....	35
6.1 Analyse behoeften en tevredenheid generatie Y.....	35
6.1.1 Activity-based working	35
6.1.2 Psychologische factoren	35
6.1.3 Duurzame werkomgeving	36
6.1.4 Fysieke bereikbaarheid.....	36
6.1.5 Identiteit in de werkomgeving	37
6.2 Analyse behouden generatie Y	37
6.3 Conclusie en advies.....	38
7. Implementatie van het advies.....	40
7.1 Implementatieplan	40
7.2 Risico's en kosten.....	41
7.3 Investerings.....	42
8. Evaluatie	44
8.1 Onderzoeksaanpak.....	44
8.2 Betrouwbaarheid en validiteit.....	45
8.3 Bruikbaarheid	45
Literatuurlijst	46
Bijlagen.....	51
Bijlage 1. Vragenlijst survey onderzoek.....	51
Bijlage 2. Resultaten behoeften en tevredenheid generatie Y	57
Bijlage 3. Resultaten behouden generatie Y.....	65

1. Introductie

De *War for Talent* is met het betreden van een nieuwe generatie en de verwachte krappe arbeidsmarkt, groter dan ooit. Deze nieuwe generatie, generatie Y, is in de zakelijke dienstverlening zeer gewild. Door jonge talenten aan te trekken, kan een bedrijf sneller veranderen en vernieuwen (Leupen & Van Der Leij, 2016). Daarnaast zal in 2020 ruim de helft van de wereldwijde werkende bevolking uit generatie Y bestaan (PwC, 2012; CBRE, 2016). Om deze generatie te binden, boeien en te behouden bij een organisatie, moet er worden ingespeeld op de behoeften. De werkomgeving blijkt hierin een belangrijke rol te kunnen spelen. Maar liefst 78% van de millennials ziet de werkomgeving als iets belangrijks bij het kiezen van een nieuwe werkgever. Slechts de helft van deze generatie is echter tevreden over hun huidige werkomgeving (CBRE, 2016). Niet alleen het binden van talent is voor organisaties lastig, ook het behouden van deze personen (Krabbenborg & Thunnissen, 2018). Naast Human Resource Management speelt Facility Management hier een grote rol in. Een goede afstemming op de behoeften en het facilitaire aanbod is van groot belang: het kan bijdragen aan het binden, boeien en behouden van medewerkers (Guldemon, 2014). Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten voor Facility Management in de werkomgeving. De behoeften van generatie Y worden vergeleken met de tevredenheid over de werkomgeving, waardoor de kansen voor Facility Management zichtbaar worden gemaakt. Daarnaast wordt onderzocht in welke mate de werkomgeving kan bijdragen aan het behouden van medewerkers uit generatie Y. De hoofdvraag die opgesteld is voor dit onderzoeksrapport luidt: *Op welke wijze draagt de werkomgeving bij aan het behouden van medewerkers uit generatie Y? En welke kansen zijn er voor Facility Management?*

1.1 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport wordt het probleem verder verkend. De aanleiding van het probleem en de situatie worden hierbij geschetst. Daarbij wordt ook ingegaan op de relevantie van de studie. In hoofdstuk 3 wordt uitvoerig besproken hoe het onderzoek is uitgevoerd en hoe de betrouwbaarheid en validiteit gedurende de onderzoeksperiode gewaarborgd wordt. De behoeften van generatie Y die in het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen, worden in het theoretisch kader van hoofdstuk 4 behandeld. Hoofdstuk 5 toont de resultaten die uit het kwantitatieve onderzoek zijn gekomen. Deze resultaten worden in hoofdstuk 6 geanalyseerd. De analyse geeft inzicht in de kansen voor Facility Management en het behouden van generatie Y door middel van de werkomgeving. Het advies dat in hoofdstuk 6 is gegeven, wordt in hoofdstuk 7 geïmplementeerd. Tot slot gaat hoofdstuk 8 in op de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Na de genoemde hoofdstukken volgen nog de literatuurlijst en de toegevoegde bijlagen.

2. Verkenning van het probleem

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding van het probleem geschetst. De huidige situatie op de arbeidsmarkt is onderzocht en er wordt aangetoond wat dit onderzoek relevant maakt voor de opleiding Facility Management.

2.1 Aanleiding van het probleem

Binnen de huidige arbeidsmarkt zijn verschillende generaties werkzaam. Elke generatie heeft andere wensen en behoeften waar op moet worden ingespeeld om werknemers te behouden. De zoektocht naar talent is van alle jaren, deze is echter nu belangrijker dan ooit door onder andere een verwachte krappe arbeidsmarkt door vergrijzing en ontgroening van de markt (Krabbenborg & Thunnissen, 2018).

2.1.1 War for Talent

Talent is een persoonlijk ontwikkelde gave waarmee personen zich onderscheiden van anderen, doordat ze in bepaalde zaken of activiteiten excelleren (Business Dictionary, 2018; Cambridge Dictionary, 2018). Binnen organisaties is talent belangrijk om excellente prestaties, een hoge productiviteit en concurrentievoordeel te behalen (Thunnissen, 2016). Hoewel deze zoektocht naar talent de afgelopen jaren groter lijkt dan ooit, is dit een zoektocht van alle tijden (Tansley, 2011). De betekenis en de lading van het begrip ‘talent’ is daarbij door de eeuwen heen vaak veranderd. Waar in de Middeleeuwen de nadruk lag op de natuurlijke gave die een persoon met zich meedraagt, werd ‘talent’ in de 19^e eeuw voornamelijk gezien als een uiting van persoonlijke ontwikkeling (Meyers et al., 2013; Thunnissen, 2016).

De afgelopen decennia worden gekenmerkt door wat het bedrijf McKinsey & Company in 1997 introduceerde als de *War for Talent*. In die tijd nam de behoefte aan superieur talent, door vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt, hard toe. Hier zal later in het onderzoek op worden terug gekomen. Bedrijven vonden het echter lastig om talent aan te trekken en te behouden (Chambers et al., 1998). Door de opkomst van kenniswerk en nieuwe manieren van werken en organiseren ontstond er een veranderende behoefte aan arbeid. In combinatie met een verwachte krappe arbeidsmarkt, door vergrijzing en ontgroening, ontwikkelde zich de *War for Talent* (Krabbenborg & Thunnissen, 2018). In het onderzoek van Dr. Marian Thunnissen, docent-onderzoeker Dynamische talentinterventies aan Fontys Hogeschool HRM en Psychologie, is terug te vinden dat alleen de organisaties het redden die erin slagen talent te binden en te behouden (2016). Vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw staat talent hoog op de strategische agenda van organisaties (Krabbenborg & Thunnissen, 2018).

2.1.2 Verschillende generaties op de arbeidsmarkt

De huidige arbeidsmarkt kan worden verdeeld in vier verschillende generaties. In dit onderzoek wordt een generatie gedefinieerd als een groep van mensen geboren in dezelfde periode, met gemeenschappelijke eigenschappen die de individuele verschillen kunnen domineren. De oudste generatie op de huidige markt is de zogenaamde 'protest generatie', ook wel de babyboomers genoemd. Deze generatie is geboren tussen 1945 en 1964 (HayGroup, 2015). Deze babyboomers worden opgevolgd door generatie X – welke is geboren tussen 1965 en 1979. Deze generatie werd voornamelijk geconfronteerd met grote werkeloosheid en stijgende prijzen. Toch is er binnen deze generatie een trend zichtbaar, waarbij veel investeringen zijn gemaakt binnen het opleidingsveld en de kwaliteit van leven hoog staat. Generatie X ontwikkelde zich hierdoor tot een zelfredzame en praktische generatie (Spangenberg & Lampert, 2010).

De generatie die momenteel zijn entree maakt op de arbeidsmarkt is generatie Y, geboren tussen 1980 en 2000. Deze generatie groeit op in een kennisintensieve samenleving en staat via de mobiele telefoon en laptop continu in verbinding met alles en iedereen (Spangenberg & Lampert, 2010). Deze generatie zal opgevolgd worden door generatie Z, geboren na 2000. Over deze generatie is echter nog weinig bekend, doordat slechts een klein percentage van deze generatie zich op de arbeidsmarkt bevindt (HayGroup, 2015). Tot dusver hebben verschillende onderzoeken aangetoond, dat met de komst van generatie Y, de waarden aan het verschuiven zijn. Deze generatie staat anders in het leven dan de eerdere generaties toen ze jong waren (Spangenberg & Lampert, 2010; HayGroup, 2015; PwC, 2012). Door de vergrijzing en ontgroening is aandacht voor nieuwe generaties nu extra belangrijk (Spangenberg & Lampert, 2010). De Nederlandse bevolking zal naar verwachting de komende decennia blijven toenemen, maar de potentiële beroepsbevolking neemt af. Dit kan leiden tot een krapte op de arbeidsmarkt, waardoor bedrijven onvoldoende werknemers kunnen aantrekken (CBS, 2015).

2.2 Situatie analyse

Generatie Y maakt nu haar entree op de arbeidsmarkt. Deze generatie is opgegroeid in een digitale informatiemaatschappij en weet daardoor alles over de laatste technieken.

2.2.1 Generatie Y

In 2020 zal ruim de helft van de wereldwijde werkende bevolking uit generatie Y bestaan (PwC, 2012; CBRE, 2016). Generatie Y, ook wel millennials genoemd, is geboren tussen grofweg 1980 en 2000. Het zijn de starters van de arbeidsmarkt. Doordat er nog weinig bekend is over generatie Z, valt er nog geen exacte leeftijdsgrens te trekken (Heemskerk, 2016). Generatie Y is opgegroeid in een

kennisintensieve samenleving en in een tijd van grote veranderingen (Goldman Sachs, 2016). Millennials weten veel van de laatste technieken en ICT is voor deze generatie vanzelfsprekend. Kenmerkend aan generatie Y is dat zij hierdoor niet bang is voor vernieuwing of de mening van anderen (CBRE, 2011; Bontekoning, 2014). Deze generatie heeft daarnaast nog een aantal andere typerende kenmerken. Flexibiliteit en vrijheid op de werkvloer is daar een voorbeeld van. Ook kennis over de aard van een opdracht wordt veelal als belangrijk ervaren: een werknemer uit generatie Y blijkt eerder bereid iets te doen, als hij weet waarom hij het moet doen. Deze generatie is tevens minder loyaal naar hun werkgever toe dan voorgaande generaties en 'jobhoppen' is voor deze generatie dan ook vrij normaal (Heemskerk, 2016).

Toch is generatie Y zeer gewild: in de zakelijke dienstverlening neemt de vraag naar twintigers en jonge dertigers sterk toe. Deze generatie zorgt voor veel dynamiek op de werkvloer, waardoor bedrijven de snelle veranderingen kunnen bijhouden en kunnen anticiperen op de toekomst (Leupen & Van Der Leij, 2016; Heemskerk, 2016).

2.3 Directe aanleiding onderzoek

Door de grote hoeveelheid banen die er beschikbaar zijn op de internationale arbeidsmarkt, moeten organisaties niet alleen hard werken om talent binnen te halen, maar ook om ze te behouden. Uit het onderzoek *'Millennials at work - Reshaping the workplace'* komt naar voren dat in de zakelijke dienstverlening slechts 10% van de werknemers uit generatie Y bereid is om lang in zijn huidige functie te blijven. Van de ondervraagde medewerkers staat 42% open voor nieuwe aanbiedingen en is 48% op zoek naar nieuwe kansen in de financiële sector (PwC, 2012). Daarnaast is generatie Y momenteel optimistisch over haar baanvooruitzichten. In een analyse van ManpowerGroup naar de carrières van deze generatie blijkt dat 73% van alle werkenden in generatie Y in Nederland er vertrouwen in heeft binnen drie maanden een gelijkwaardige of beter betaalde baan te zullen vinden. Daarnaast is in Nederland 71% van generatie Y bereid om een leven lang nieuwe vaardigheden te leren, om inzetbaar te blijven (ManpowerGroup, 2017). Dr. Aart Bontekoning, organisatiepsycholoog, veranderdeskundige en generatie-expert, stelt dat generatie Y een loopbaan ziet als een reis langs verschillende banen. Deze generatie wil zelf bepalen hoe haar loopbaan eruit ziet en wil niet vast worden gelegd aan loopbaantrajecten die bepaald worden door werkgevers (Bontekoning, 2014).

Er zijn verschillende voorwaarden waar een baan aan moet voldoen volgens generatie Y. Naast gunstige arbeidsvoorwaarden ziet 78% de werkomgeving als iets belangrijks bij het kiezen van een werkgever (CBRE, 2016). Volgens de Leesman Index, een onderzoeksmethode die de effectiviteit van werkomgevingen meet, is echter slechts 56% positief over de werkomgeving (Dessing, 2017).

Generatie Y hecht veel waarde aan het werken in een goede werkomgeving, maar liefst 69% is bereid andere voorwaarden te verruilen voor een betere werkomgeving. Een kwart zou ervoor bij een kleiner bedrijf gaan werken, één op de vijf zou verder reizen en/of naar een minder aantrekkelijke locatie verhuizen en bijna 10% zou promotie in het vooruitzicht of een kleine loonsverlaging over hebben voor een betere werkomgeving (CBRE, 2016). Het op de juiste manier inrichten van de werkomgeving kan belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de werknemers. Ruimtes kunnen het maken van beslissingen of het delen van ideeën stimuleren: zo ervaart 65% een betere samenwerking bij goede werkplekken (CBRE, 2017b; Facto, 2018). Voor generatie Y is een innovatieve en gevarieerde of uitdagende werkomgeving van groot belang (Facto, 2018). Dat dit belang wordt erkend, kan onder andere worden terug gezien in het feit dat werkomgevingen steeds vaker worden ingericht naar aanleiding van wetenschappelijk onderzoek (Hoendervanger & Hofkamp, 2017). Maar hoe tevreden is generatie Y met hun huidige werkomgeving en kan de werkomgeving ook bijdragen aan het behouden van medewerkers uit deze generatie? Er is in de huidige literatuur nog weinig bekend over de gevolgen van de behoeften en de tevredenheid van generatie Y in de werkomgeving. Om deze leemte in de literatuur op te vullen, zal dit onderzoek zich richten op het effect van de werkomgeving op deze generatie. Er wordt onderzocht of een hoge tevredenheid in de werkomgeving kan leiden tot het behouden van generatie Y bij de huidige werkgever.

2.4 Relevantie van deze studie

Voor grote organisaties is het binden en boeien van talent een van de grootste uitdagingen (Thunnissen, 2016). Door de uittocht van babyboomers, een tekort aan gekwalificeerde werknemers en doordat organisaties zich steeds verder professionaliseren, is het nog belangrijker om talent binnen de organisatie te behouden (ISS Facility Services, 2018). Veel organisaties ontwikkelen talentprogramma's die ervoor moeten zorgen dat nieuw talent gevonden wordt. In de praktijk blijkt echter dat organisaties nog zoekende zijn naar de juiste manier voor het binden en boeien van talent (Thunnissen, 2016). Human Resource Management wordt vaak gezien als verantwoordelijke voor deze lastige taak. Facility Management speelt hier echter ook een aanzienlijke rol in. Een goede afstemming op de vraag en het facilitaire aanbod wordt in het onderzoek van Guldemond aangewezen als cruciale factor in het binden, boeien en behouden van werknemers op verschillende niveaus (2014).

De fysieke omgeving waarin mensen werken blijkt een grote impact te hebben op de prestaties van werknemers (Bekkering, 2017). Het is echter nog niet duidelijk op welke wijze de werkomgeving bijdraagt aan het behouden van medewerkers uit generatie Y. Dit onderzoek geeft nieuwe inzichten in de kansen voor Facility Management in de werkomgeving.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het doel van dit onderzoek omschreven. De centrale onderzoeksvraag zal worden toegelicht met de daarbij behorende deelvragen. Aansluitend wordt de wijze waarop de vragen zijn beantwoord uitgewerkt en wordt de afbakening van het onderzoek weergegeven.

3.1 Doelstelling onderzoek

Om beter tegemoet te komen aan de wensen van generatie Y, wordt in dit onderzoek getoetst welke kansen er nog zijn in het verbeteren van de werkomgeving in de zakelijke dienstverlening. Hiernaast wordt ook onderzocht of een hoge tevredenheid van de werkomgeving kan leiden tot het behouden van generatie Y bij hun huidige werkgever. Het onderzoek richt zich op het verschil tussen de wensen van deze generatie in het algemeen en de tevredenheid van hen bij hun huidige werkgever. De resultaten geven vervolgens een inzicht of een prettige werkomgeving bijdraagt aan het behouden van medewerkers uit deze generatie. Daarnaast zullen de resultaten helpen om te verduidelijken welke factoren in de werkomgeving verbeterd kunnen worden, zodat deze groep medewerkers wellicht langer bij hun huidige werkgever blijft. Met het behouden van medewerkers kan veel geld bespaard worden, doordat er geen kennis verloren gaat en er geen nieuwe selectie- en inwerkprocedure plaats hoeft te vinden.

3.1.1 Centrale onderzoeksvraag

Voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Op welke wijze draagt de werkomgeving bij aan het behouden van medewerkers uit generatie Y? En welke kansen zijn er voor Facility Management?

3.1.2 Deelvragen

Om de centrale onderzoeksvraag op de juiste manier te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- 1) Welke factoren in de werkomgeving zijn belangrijk voor generatie Y volgens internationale studies?
- 2) Welke eisen stelt de Nederlandse generatie Y in de zakelijke dienstverlening aan de werkomgeving?
- 3) Waar biedt de werkomgeving kansen om medewerkers uit generatie Y te behouden?

3.2 Methode en technieken van data verzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden van onderzoek en dataverzameling. In de volgende paragrafen staat beschreven welke technieken hiervoor zijn gebruikt.

3.2.1 Kwalitatieve methoden van dataverzameling

Bij kwalitatieve methoden van dataverzameling worden teksten geanalyseerd en worden vrijwel geen cijfermatige gegevens verzameld. Doordat de onderzoeker zich kan aanpassen aan de omstandigheden tijdens het onderzoek en er ingegaan wordt op de achtergronden van de verzamelde informatie, is de benadering van kwalitatief onderzoek open en flexibel (Verhoeven, 2011). In dit onderzoek is deels gebruik gemaakt van kwalitatieve methoden in de vorm van literatuuronderzoek (Verhoeven, 2011). Het vooronderzoek is uitgevoerd door middel van deskresearch. Gedurende de onderzoeksperiode is voornamelijk gezocht in elektronische bronnen via Google Scholar, in de HU Bibliotheek en via literatuuropgave van gevonden artikelen. De gebruikte informatiebronnen zijn in detail terug te vinden in de literatuurlijst van dit rapport. De literatuurbronnen zijn volgens de APA-richtlijnen vastgelegd, waardoor de bronnen gemakkelijk vindbaar en controleerbaar zijn (Doolaar et al., 2017).

3.2.2 Kwantitatief onderzoek

Het grootste gedeelte van dit onderzoek betreft kwantitatief onderzoek, waarbij omvangrijke cijfermatige gegevens zijn verzameld. Om de mening van een grote groep mensen te meten, is gekozen voor een survey, ook wel een enquête of vragenlijstonderzoek genoemd (Verhoeven, 2011). Een surveyonderzoek is een gestructureerde dataverzamelingsmethode, hetgeen betekent dat de vraagstelling van tevoren vaststaat (Verhoeven, 2011). De populatie voor dit onderzoek bestaat uit personen die geboren zijn tussen 1980 en 2000 en werkzaam zijn binnen de zakelijke dienstverlening. Het is niet mogelijk om de gehele populatie te bevragen, daarom is er een steekproef gedaan: een willekeurige selectie uit de populatie. Om iedere persoon uit de populatie een gelijke kans te geven om mee te doen, moet de steekproef voor dit onderzoek aselekt zijn. Hoe groter de steekproef, des te groter is de kans dat deze een goede afspiegeling van de populatie vormt. Om een nauwkeurige uitspraak te kunnen doen over de resultaten, moeten er uit de steekproef minimaal honderd eenheden komen (Verhoeven, 2011).

3.2.2.1 Participanten

De voorwaarde die gesteld is aan participanten is dat ze behoren tot generatie Y. Voor generatie Y is in dit onderzoek de leeftijdsgrens gekaderd van geboortjaar 1980 tot en met 2000. Daarnaast moeten de participanten werkzaam zijn bij een organisatie in de zakelijke dienstverlening. Om een zo divers mogelijke steekproef te verkrijgen zijn deze personen benaderd via verschillende sociale media

kanalen en via het eigen netwerk. Hierdoor zijn er respondenten van verschillende leeftijden met verschillende achtergronden bereikt. De vragenlijst is ingevuld door 206 participanten. Hiervan werkten er 35 niet bij een organisatie in de zakelijke dienstverlening en vielen 4 participanten niet binnen de gestelde leeftijdsgrens, waardoor zij zijn verwijderd. Daarnaast zijn er 31 participanten wel aan de vragenlijst begonnen, maar hebben deze niet afgemaakt. Het uiteindelijke aantal respondenten was 136. Van de respondenten was 74,3% vrouw en 25,7% man. De participanten vielen binnen de gestelde leeftijdsgrens van generatie Y en de leeftijden varieerde van 20 tot 37 jaar ($M = 25.71$, $Sd = 3.68$). De lengte van het dienstverband bij de huidige werkgever liep uiteen van een maand tot 13 jaar en 3 maanden met een gemiddelde van 2 jaar en 2 maanden en een standaarddeviatie van 2 jaar en 4 maanden.

3.2.2.2 Procedure surveyonderzoek

Voor het uitzetten van de vragenlijst is gebruik gemaakt van het programma Qualtrics. De vragenlijst is door middel van een link verspreid via onder andere LinkedIn, Outlook Mail, Facebook en WhatsApp. Daarnaast is de vragenlijst ook gepubliceerd op alle sociale media kanalen van VFM Facility Experts. Dit is een facilitair adviesbureau dat organisaties adviseert en ondersteunt bij het inkopen, organiseren en beheren van hun facilitaire organisaties (VFM Facility Experts, 2018).

Het invullen van alle vragen is verplicht gesteld, om zo missende data te voorkomen. Voor dit onderzoek zijn twee criteria gesteld. Ten eerste moeten de respondenten binnen generatie Y vallen, dit betekent dat ze geboren zijn tussen 1980 en 2000. Wanneer de respondent deze vraag beantwoordt met een getal groter dan 38, wordt hij/zij meteen doorgestuurd naar het einde van de vragenlijst. Daarnaast moeten de respondenten werkzaam zijn bij een bedrijf in de zakelijke dienstverlening. Indien deze vraag met 'nee' wordt beantwoordt, wordt hij/zij ook meteen doorgestuurd naar het einde van de vragenlijst. In de tekst voorafgaand aan de enquête werden de respondenten al gewezen op de criteria waar zij aan moesten voldoen om de vragenlijst in te vullen, ter controle zijn deze vragen alsnog opgenomen in de vragenlijst. De respondenten hadden drie weken de tijd om de vragenlijst te beantwoorden, het invullen van de vragenlijst kostte de respondenten gemiddeld vijf minuten.

3.2.2.3 Inhoud survey

Het survey onderzoek is opgedeeld in acht verschillende subschalen. Elke subschaal is daarnaast opgedeeld in verschillende items. De respondent krijgt telkens de vraag hoe belangrijk het item voor diegene in het algemeen is, gevolgd door de vraag hoe tevreden de respondent is in zijn huidige werkomgeving. Per subschaal kunnen de antwoorden van de verschillende items bij elkaar opgeteld worden. Hierdoor is per subschaal duidelijk hoe belangrijk de respondenten het vinden en hoe tevreden ze erover zijn. Door dit met elkaar te vergelijken, wordt zichtbaar waar in de werkomgeving

nog winst te behalen valt. In het laatste blok van de enquête wordt gezocht naar het verband tussen de tevredenheid van de millennials en het behouden van deze generatie in hun huidige werkomgeving. Er zijn verschillende stellingen gegeven waarop ze kunnen aangeven in welke mate ze het ermee eens of oneens zijn. In bijlage 1 is de vragenlijst terug te vinden met de bijbehorende codes.

3.3 Methode van data verwerking

Nadat de enquête door voldoende respondenten is ingevuld zijn de resultaten geanalyseerd. Voor het analyseren van de data is met het programma IBM SPSS Statistics gewerkt. Allereerst zijn vreemde waarden, zoals uitschieters of missende waarden, uit de data verwijderd. Aan de antwoorden van de survey zijn codes toegekend, zodat ermee gerekend kan worden. De negatief geformuleerde stellingen zijn voorzien van een hernieuwde code. Voorafgaand aan het onderzoek zijn hypothesen opgesteld, welke terug te vinden zijn in het theoretisch kader. Per hypothese is onderzocht of deze door het onderzoek worden bevestigd of niet. De resultaten van elk item worden per subschaal bij elkaar opgeteld. Hierdoor wordt duidelijk hoe belangrijk de respondenten elk thema vinden. Deze resultaten worden vergeleken met de data over de tevredenheid, waardoor in kaart wordt gebracht waar nog verbeteringen plaats kunnen vinden in de werkomgeving. De resultaten die relevant zijn voor de deelvragen komen in het resultatenhoofdstuk te staan, overige resultaten worden in de bijlage vermeld.

3.4 Belangrijk definities

De begrippen uit de centrale onderzoeksvraag worden afgebakend om zo duidelijk de grenzen van het onderzoek aan te geven en om te bepalen welke informatie moet worden verzameld tijdens het onderzoek. In tabel 1 zijn alle begrippen met bijbehorende betekenis weergegeven.

Begrip	Betekenis in onderzoek
Generatie Y	Generatie Y, ook wel de millennials genoemd, zijn de starters op de arbeidsmarkt. Doordat nog niet veel bekend is over de generatie die volgt, kunnen er nog geen exacte geboortejaren aan gebonden worden. Voor dit onderzoek wordt geboren tussen 1980 en 2000 aangehouden.
Bedrijven	In dit onderzoek vallen alle bedrijven binnen de Nederlandse sector van de zakelijke dienstverlening.

Werkomgeving	De werkomgeving is het totaal van diensten en faciliteiten binnen een bedrijf. In dit onderzoek zal er specifieke aandacht zijn voor de diensten en faciliteiten die bijdragen aan een gezonde, inspirerende en productieve werkomgeving, waarin generatie Y werkzaam is.
Behouden	Het werk en de omgeving moet blijven vernieuwen en uitdagen om talent van generatie Y binnen een bedrijf te houden. Behouden betekent dat millennials niet op zoek zijn naar een andere werkgever, omdat zij tevreden zijn met hun huidige werkgever.
Zakelijke dienstverlening	Dit zijn alle Nederlandse commerciële dienstverleners, die hoofdzakelijk diensten of producten leveren aan bedrijven. Hun voornaamste doel is om winst te maken.

Tabel 1. Definities

3.5 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Tijdens een onderzoek kunnen er ‘toevallige fouten’ worden gemaakt. Dit gebeurt bijvoorbeeld wanneer een respondent per ongeluk een kruisje bij het verkeerde antwoord zet of het antwoord niet weet: het zijn menselijke fouten (Verhoeven, 2011). De betrouwbaarheid van zekere onderzoeksresultaten geeft aan in hoeverre het onderzoek vrij is van dit soort fouten. Om de kans op toevallige fouten zo klein mogelijk te maken, is de vragenlijst door middel van een Likertschaal opgesteld. Voor de acht verschillende te meten subschalen uit de werkomgeving, konden de respondenten telkens op dezelfde wijze antwoord geven. Met behulp van een meerpuntsschaal konden de respondenten kiezen in hoeverre ze ergens tevreden dan wel ontevreden over waren. De acht verschillende subschalen uit de werkomgeving zijn opgedeeld in verschillende items. De items samen meten per deelonderwerp het belang en de tevredenheid van de acht verschillende subschalen binnen de werkomgeving.

Een andere belangrijke stap om de betrouwbaarheid van een onderzoek te controleren, is dat het onderzoek herhaalbaar moet zijn. Dit betekent dat het onderzoek op een ander tijdstip, door een andere onderzoeker, met andere proefpersonen en onder andere omstandigheden dezelfde resultaten op moet leveren.

Om te controleren of de vragenlijst goed loopt en of de stellingen begrijpelijk zijn, is er van tevoren een pilot uitgevoerd. Drie personen die geen relatie hebben met Facility Management hebben de vragenlijst ingevoerd en hun mening hierover teruggekoppeld. Hoe groter de steekproef bij een surveyonderzoek, des te nauwkeuriger kunnen er conclusies uit getrokken worden. Om de

betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen moet de steekproef uit minimaal honderd respondenten bestaan (Verhoeven, 2011).

De te meten behoeften en tevredenheid van generatie Y zijn opgedeeld in acht verschillende subschalen. Elke subschaal bestaat uit verschillende items. Om te controleren of de verschillende items hetzelfde meten en samengevoegd mogen worden, zijn de schalen met behulp van Cronbach's Alpha via SPSS geanalyseerd. Om deze betrouwbaarheidsanalyse uit te kunnen voeren moet er eerst voldoende data zijn, daarom is de uitwerking van deze analyse verder uitgewerkt in hoofdstuk 5.

Het onderzoeksrapport is aan het einde van het onderzoek door vier personen nagelezen en gecontroleerd op mogelijke fouten.

3.6 Validiteit van het onderzoek

Nadat is nagegaan in hoeverre het onderzoek vrij is van toevallige fouten, wordt bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van systematische fouten. Hiermee wordt de validiteit (de geldigheid) van het onderzoek vastgesteld. De geldigheid van het meetinstrument en van de onderzoeksgroep zijn de twee belangrijkste vormen van validiteit. Er zijn verschillende vormen van validiteit; interne validiteit, externe validiteit en begripsvaliditeit (Verhoeven, 2011).

Om de interne validiteit te waarborgen is de enquête vergrendeld. Dit betekent dat de enquête niet kan worden aangepast terwijl het onderzoek loopt. Een vertekening van de resultaten wordt op deze manier voorkomen, doordat alle respondenten dezelfde vragenlijst hebben ingevuld (Verhoeven, 2011). Voor het waarborgen van de externe validiteit is het belangrijk dat de steekproef in een bepaald aantal relevante kenmerken lijkt op de te representeren populatie. Voor dit onderzoek is het van belang dat de respondenten geboren zijn tussen 1980 en 2000 en dat zij werkzaam zijn in de zakelijke dienstverlening. In de inleidende tekst voorafgaande aan de enquête worden de respondenten hier op gewezen. Om fouten te voorkomen wordt dit ter controle ook gevraagd.

Tot slot is de begripsvaliditeit, ook wel constructvaliditeit genoemd, van belang. Om de hypothesen te kunnen testen, kan gebruik gemaakt worden van bestaande meetinstrumenten (Verhoeven, 2011). Als belangrijkste meetinstrument wordt hiervoor gebruik gemaakt van de WODI light vragenlijst (Maarleveld et al., 2009). WODI staat voor 'Work Environment Diagnosis Instrument' en is ontwikkeld door het Nederlandse Center for People and Buildings. Het doel van dit meetinstrument is onder meer het in kaart brengen van de mate van tevredenheid van de gebruikers over hun werkomgeving. De WODI light vragenlijst bestaat uit verschillende items die samen in thema's zijn gebonden en zijn aangevuld met algemene vragen.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is door middel van literatuur onderzoek en het schetsen van een theoretisch kader, antwoord gegeven op de eerste deelvraag. Deze deelvraag luidt: welke factoren uit de werkomgeving zijn belangrijk voor generatie Y volgens internationale studies? Allereerst zal in paragraaf 4.1 globaal gekeken worden naar de literatuur met betrekking tot generatie Y en in paragraaf 4.2 naar de tevredenheid over de werkomgeving. Paragraaf 4.3 zal vervolgens gericht kijken naar de specifieke factoren die in de werkomgeving belangrijk zijn voor de tevredenheid van generatie Y. Tot slot wordt in paragraaf 4.3 het conceptueel onderzoeksmodel gegeven, waar de hypothesen die voortvloeien uit het literatuuronderzoek schematisch in worden weergegeven.

4.1 Generatie Y aan het werk

De afgelopen jaren zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd naar generatie Y in de werkomgeving. Dit zijn voornamelijk internationale onderzoeken, uitgevoerd om in de behoefte van generatie Y te kunnen voorzien. In de eerste deelvraag is onderzocht wie generatie Y precies is en wat volgens internationaal onderzoek hun behoeften zijn in de werkomgeving. Dit is van belang, omdat in 2020 de helft van de wereldwijde beroepsbevolking uit generatie Y zal bestaan (PwC, 2012; CBRE, 2016).

ManpowerGroup verrichte een kwalitatief onderzoek in 25 landen en onderzocht wat generatie Y zoekt in een baan en wat zij nodig heeft om (langer) bij een werkgever te blijven. In dit onderzoek komt naar voren dat 62% van generatie Y optimistisch is over de baanvooruitzichten. Zij hebben er vertrouwen in dat ze, mocht dit nodig zijn, binnen drie maanden een gelijkwaardige of zelfs beter betaalde baan zullen vinden. Internationaal werkt 73% van de millennials meer dan veertig uur per week, in Nederland is dit 60% (ManpowerGroup, 2017). Volgens diverse onderzoeken zijn bij de keuze voor een baan geld, zekerheid, vrije tijd, fijne collega's en flexibiliteit prioriteit. Verder is wereldwijd 93% uit generatie Y bereid om een leven lang te leren. Ze willen nieuwe vaardigheden ontwikkelen, zodat ze inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt (ManpowerGroup, 2017; Bontekoning, 2014).

Generatie Y groeit op in een tijd van economische welvaart (Castenmiller, 2009; Howe & Strauss, 2000). Hierdoor betreden (vrijwel) alle millennials de hogere treden van de behoeftepiramide van Maslow (Castenmiller, 2009). De piramide van Maslow is een theorie uit de psychologie die kan helpen om de behoeften van consumenten te verklaren. Door als organisatie mogelijkheden te bieden die werknemers kunnen binden en boeien, kan tegemoet worden gekomen aan deze hogere niveaus van behoeften (Ten Berge, Oteman & Van Kooten, 2013). De eerste basisbehoeften zijn er algemeen gezien door de economische welvaart voor generatie Y altijd geweest, waardoor zij behoefte heeft om de volgende fase te realiseren. Deze generatie kent sterke behoeften aan sociale contacten, waardering en erkenning. Daarnaast werken zij voortdurend aan hun eigen ontwikkeling: millennials

willen groeien als persoon, ontdekken wie ze zijn en bovenal zichzelf kunnen onderscheiden van anderen (Boschma & Groen, 2010; Ten Berge, Oteman & Van Kooten, 2013).

De kenmerken van deze generatie hebben een duidelijk effect op de manier waarop ze leren en werken. Deze generatie leert en werkt in groepsverband: samen leren is voor generatie Y de beste methode (DiLullo, et al., 2011). Volgens Bontekoning is het voor hen dan ook belangrijk om zich met plezier en in interactie met anderen te kunnen ontwikkelen (2011). Castenmiller wijst daarnaast op de terugkomende verwachting om in een omgeving vrijuit te kunnen sparren en ervaringen en kennis te delen met collega's, wat lijkt terug te slaan op de open en gelijkwaardige opvoeding die de meesten hebben gehad (2009). De volgende hypothese kan worden opgesteld:

H1: Doordat generatie Y zich wil blijven ontwikkelen en zij over het algemeen hoge verwachtingen hebben, zal de behoefte naar een goede werkomgeving hoger zijn dan de tevredenheid.

4.2 Tevredenheid over de werkomgeving

Uit internationaal onderzoek door Steelcase 360° Research is gebleken dat de werkomgeving bijdraagt aan de betrokkenheid van medewerkers. Het onderzoek, uitgevoerd in 17 verschillende landen waaronder Nederland, laat zien dat de werkomgeving een van de sleutelfactoren is die medewerkers meer betrokken laat zijn bij een organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd onder 12.480 medewerkers in de zakelijke dienstverlening. De resultaten uit het onderzoek zijn verspreid over meerdere generaties. De antwoorden die binnen dit onderzoek door generatie Y zijn gegeven, laten zien dat van het totaal aantal ondervraagde millennials slechts 13% 'zeer tevreden' en 29% 'tevreden' is met de werkomgeving en voelt zich daarnaast ook sterk verbonden met de organisatie (Steelcase 360° Research, 2016). Daarentegen is 11% zeer ontevreden over de werkomgeving en voelt zich niet verbonden met de organisatie. Binnen Nederland zegt ongeveer de helft van de in totaal ondervraagde medewerkers tevreden te zijn met de werkomgeving en zich ook betrokken te voelen bij de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt een verband tussen de werkomgeving en de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie (Steelcase 360° Research, 2016; Gallup, 2013). Het voordeel van werknemers met een hoge betrokkenheid bij een organisatie, is dat zij zich identificeren met de organisatie waarbij ze werkzaam zijn. Een betrokken medewerker is daarnaast geneigd om harder te werken wanneer dit nodig is (Robbins & Judge, 2011). Of zoals Pietersen stelt: "medewerkerstevredenheid is de mate waarin medewerkers gelukkig en content zijn met hun werk en de daarbij behorende omgeving. Een tevreden medewerker zal de organisatie minder snel vrijwillig verlaten" (2016).

Het ontbreken van tevredenheid hoeft volgens de twee-factorentheorie van Herzberg niet automatisch te betekenen dat werknemers ontevreden zijn. Dit komt doordat factoren die de

tevredenheid bevorderen niet dezelfde factoren zijn die leiden tot ontevredenheid (Robbins & Judge, 2011). Een medewerker kan bijvoorbeeld zeer ontevreden zijn doordat zijn kantoor niet goed schoongemaakt is, maar is niet zeer tevreden als zijn kantoor wel grondig is schoongemaakt. Anderzijds kan een medewerker zeer tevreden zijn met de aanwezigheid van sportfaciliteiten, maar is hij niet ontevreden als het er niet is. De volgende hypothese vloeit voort uit de punten die in de afgelopen paragraaf naar voren kwamen:

H2: Een hoge tevredenheid draagt bij aan het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Verbonden voelen kan leiden tot het behouden van medewerkers uit generatie Y.

4.3 Belangrijke factoren in de werkomgeving

In de werkomgeving spelen verschillende factoren mee die de mate van tevredenheid bepalen. Deze factoren vallen uiteen in verschillende items, welke onderverdeeld zijn in acht verschillende subschalen.

4.3.1 Functionele factoren in de werkomgeving

Voor organisaties is het belangrijk te weten wat de behoeften zijn van generatie Y. In de *War for Talent* willen organisaties de beste en slimste werknemers aantrekken en behouden. Zij willen daarom weten wat generatie Y motiveert en hoe hun behoeften in de werkomgeving kunnen verschillen met voorgaande generaties. Onderzoeksbureau CBRE heeft onderzoek gedaan naar de behoeften van generatie Y op het gebied van de gewenste levensstandaard, vrijetijdsbesteding en hun werk. Hiervoor hebben zij 13.000 personen uit generatie Y, uit 12 verschillende landen over de wereld, ondervraagt naar hun behoefte op werk- en privégebied. In dit onderzoek is gericht gekeken naar de werkomgeving, die immers een grote rol blijkt te spelen in de gesteldheid en de productiviteit van medewerkers. Hieruit kwam naar voren dat steeds meer kantoren tegenwoordig worden ingericht op basis van *open-plan* of *activity-based working*. Dit betekent dat medewerkers geen vaste plek hebben, maar vrij zijn in de keuze van werkplek, die kan afhangen van hun voorkeur en de activiteit van het moment (CBRE, 2016; Hoendervanger et al., 2016). *Activity-based working* is in Nederland zeer populair, het zorgt voor een efficiënt gebruik van kantooruimtes. Daarnaast leidt het ook tot verbetering in communicatie en sociale interactie. Er zijn echter ook nadelen aan het werkplekconcept. Mensen die werken in individuele of gedeelde kantoorkamers zijn meer tevreden over privacy, productiviteit en concentratie mogelijkheden dan werknemers in flexkantoren (De Been & Beier, 2014). Directeur van het *Center for People and Buildings*, Wim Pullen, deed onderzoek naar de invloed van leeftijd op de manier waarop de werkomgeving wordt ervaren (2014). Het onderzoek van Pullen laat zien dat oudere werknemers eerder afgeleid zijn dan jongere werknemers. Werknemers onder de 31 jaar kwamen in het onderzoek

positiever naar voren over de flexibele werkplekken, dan oudere werknemers. Alle leeftijdsgroepen, behalve de werknemers onder de 31 jaar, gaven aan dat het *activity-based working* concept zorgt voor slechte akoestiek en belemmering in de mogelijkheden tot concentreren, ICT en productiviteit (Pullen, 2014). Zoals eerder benoemd heeft generatie Y sterke behoefte aan sociale contacten en is het voor hen belangrijk zich in interactie met andere te kunnen ontplooiën (DiLullo, et al., 2011; Bontekoning, 2011). Het lijkt erop dat ruimtes om met collega's te kunnen sparren en interacteren als belangrijk worden ervaren. De volgende hypothesen luiden dan ook:

H3: Generatie Y vindt het belangrijk om te kunnen werken in ruimtes die ingericht zijn op activity-based working.

H4: Tevredenheid over functionele factoren heeft een positief effect op de psychologische factoren.

4.3.2 Duurzame werkomgeving

Het onderzoek van CBRE stelt dat de meerderheid van generatie Y vindt dat een prettige werkomgeving een positieve impact heeft op hun werkbeleving. Hierbij is onderzocht welke faciliteiten worden aangeboden en waar behoefte aan is. Het onderzoek laat zien dat veel millennials behoefte hebben aan gezond eten en voldoende bewegings- en ontspanningsmogelijkheden. Opvallend genoeg bieden maar weinig werkgevers deze faciliteiten. Gezond eten, voldoende bewegings- en ontspanningsmogelijkheden zijn namelijk niet alleen voordelen voor de werknemers, op de lange termijn kan het ook zorgen voor lagere gezondheidskosten voor de werkgever (CBRE, 2016). Uit ander onderzoek van CBRE blijkt ook dat een gezonde werkomgeving ervoor zorgt dat medewerkers aanzienlijk beter functioneren en presteren. Door medewerkers meer te laten bewegen en minder stil te laten zitten, presteren ze tot 12% beter. Daarnaast kan het eten van gezond voedsel er zelfs voor zorgen dat de prestaties tot 45% toenemen (CBRE, 2017a).

Tevens is in onderzoek van consultancy bureau Gallup een verband gevonden tussen de betrokkenheid van werknemers op het werk en hun fysieke gezondheid. Medewerkers die zich sterk verbonden voelen met een organisatie verkeren over het algemeen in een betere gezondheid dan medewerkers die dit niet zijn. Betrokken medewerkers hebben minder gezondheidsproblemen, zoals een te hoge bloeddruk, te hoog cholesterol en gediagnosticeerde depressies dan medewerkers die zich niet sterk verbonden voelen met een organisatie. Daarnaast eten ze gezonder en maken ze vaker gebruik van vitaliteitsactiviteiten die door werkgevers worden aangeboden (Gallup, 2013). Met dit significante verband tussen de twee variabelen, worden de volgende hypothesen gesteld:

H5: Een hoge mate van tevredenheid over duurzaam ondernemen in de werkomgeving heeft een positief effect op het verbonden voelen met de organisatie.

H6: Aangezien generatie Y duurzaam ondernemen steeds belangrijker vindt in deze maatschappij, zal het feit dat veel organisaties hier nog te weinig aan doen een negatief effect hebben op de tevredenheid van generatie Y.

H7: Medewerkers uit generatie Y die tevreden zijn met een gezonde omgeving, presteren beter in hun huidige werkomgeving.

4.3.3 Fysieke bereikbaarheid van de werkomgeving

Dat de werkomgeving door generatie Y als belangrijk wordt gezien, blijkt uit het eerder genoemde feit dat 78% zegt de kwaliteit van een werkomgeving mee te nemen in het besluit bij het kiezen van een nieuwe werkgever. Daarnaast geeft 69% aan andere voordelen te willen verruilen voor een betere werkomgeving. Bijna 10% zou zelfs een kleine loonsverlaging overhebben voor een betere werkomgeving. Daarbij zou één op de vijf verder reizen voor een betere werkomgeving (CBRE, 2016). Dit 'verder reizen' zou voor millennials voornamelijk betekenen dat zij bereid zijn langere afstanden met het openbaar vervoer of per fiets af te leggen (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2014).

H8: Bij het kiezen van een nieuwe werkgever is de werkomgeving belangrijk, generatie Y is bereid hier een half uur langer voor te reizen.

4.3.4 Technologie in de werkomgeving

In het onderzoek van Steelcase 360° Research is er gericht gekeken naar de verhouding tussen het gebruik van technische hulpmiddelen en het werken buiten kantoor. Nederland wordt hierin vergeleken met andere landen. Bijna de helft van de Nederlandse participanten maakt gebruik van een zakelijke mobiele telefoon tegenover 39% van de participanten wereldwijd. Het gebruik van een laptop is met 39% gelijk. De vaste computer en telefoon worden in Nederland aanzienlijk minder gebruikt dan wereldwijd. Daartegenover blijkt uit het onderzoek dat 65% van de participanten uit Nederland nooit buiten kantoor werkt, 32% doet dit soms en 3% doet dit dagelijks. Wereldwijd werken dagelijks meer mensen buiten kantoor (Steelcase 360° Research, 2016).

H9: Generatie Y hecht minder waarden aan het hebben van een vaste computer en telefoon, daar tegenover staat dat het hebben van een laptop en zakelijke mobiele telefoon voor deze generatie steeds belangrijker wordt.

4.3.5 Identiteit van de werkomgeving

Generatie Y vindt het imago van een werkgever belangrijk, meer dan eerdere generaties. Ze willen zich met een organisatie kunnen identificeren (Robbins & Judge, 2011). Arriem Termaat, docent en onderzoeker Facility Management & Real Estate van Saxion, heeft aangetoond dat de werkomgeving van invloed is op het imago dat een organisatie uitstraalt (Termaat, 2011). Naast het feit dat een positief imago helpt bij een sterke identificatie met een organisatie, heeft een hoge betrokkenheid bij een organisatie eenzelfde effect (Robbins & Judge, 2011). Betrokkenheid van medewerkers en tevredenheid over de identiteit correleren in de werkomgeving, daarom kan de volgende hypothese worden gesteld:

H10: Medewerkers die tevreden zijn over de identiteit, voelen zich ook sterk verbonden met de organisatie.

4.3.6 Psychologische factoren binnen de werkomgeving

Er zijn meerdere psychologische factoren die van invloed zijn op de prestaties van individuen in de werkomgeving. In dit onderzoek behoren de items concentratie, inspiratie, werksfeer en het thuis gevoel tot de subschaal psychologische factoren. Uit onderzoek van Batenburg en Van der Voordt, blijkt dat tevredenheid over geconcentreerd kunnen werken het meest van invloed is op de zelf ingeschatte productiviteit (2008). Pullen toont aan dat mede de leeftijd van invloed is op de concentratie. Jongere medewerkers kunnen zich beter concentreren dan oudere medewerkers. De resultaten tonen een lagere productiviteit bij alle leeftijdsgroepen, wanneer ze zich niet kunnen concentreren. Bij oudere ligt de productiviteit echter nog lager dan bij jongere medewerkers (Pullen, 2014). De volgende hypothese wordt gesteld:

H11: Het effect van concentratiemogelijkheden op prestaties wordt gemodereerd door de leeftijd.

4.3.7 Facilitaire diensten in de werkomgeving

Naast de tevredenheid over geconcentreerd kunnen werken, blijkt uit onderzoek van Batenburg en van der Voordt dat ook de tevredenheid over de faciliteiten sterk correleert met de productiviteit (2008). Het gaat hier om de beleving van de faciliteiten. Naast de werkomgeving zijn er ook andere factoren zoals arbeidsmotivatie, gezondheid, competenties en privé leven, belangrijke factoren voor de beleving van productiviteit (Batenburg & Van Der Voordt, 2008).

Facilitaire diensten spelen niet alleen een rol binnen de productiviteit, maar kunnen ook de sociale omgang tussen medewerkers bevorderen. Met een aantrekkelijke, herkenbare entree kan een organisatie uiting geven aan haar identiteit en maakt het een gastvrij ontvangst mogelijk. De entree

kan worden gekoppeld aan een centraal ontmoetingspunt, met faciliteiten zoals een koffiecorner, vergadergebied en een multifunctioneel bedrijfsrestaurant. Medewerkers en klanten komen zo op informele wijze bij elkaar (CBRE,2011). Hieruit vloeit de volgende hypothese:

H12: Tevredenheid met de faciliteiten heeft een positief effect op de tevredenheid over de psychologische factoren.

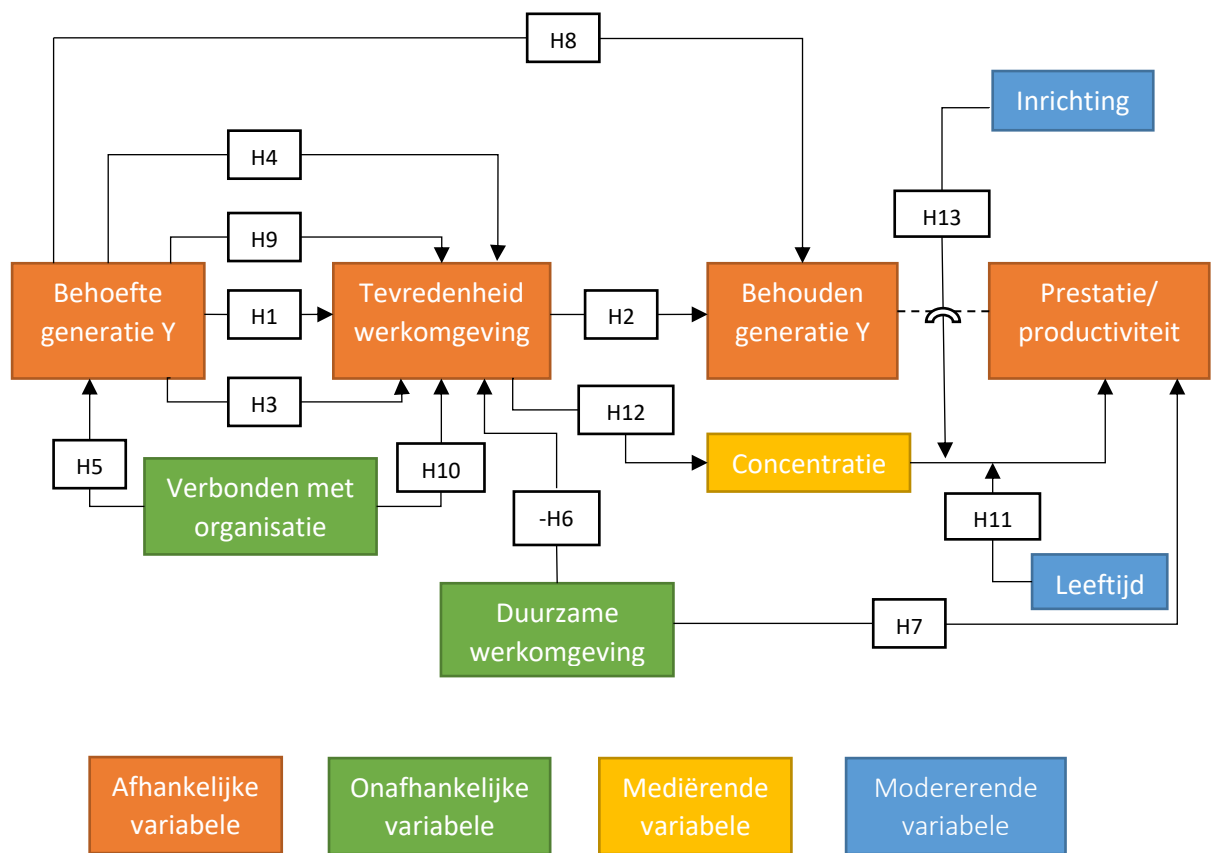
4.3.8 Aankleding van de werkomgeving

De laatste factor die belangrijk is bij het meten van de totale tevredenheid over de werkomgeving is de aankleding. Kleurgebruik is een van de omgevingsfactoren die een rol speelt in de tevredenheid. Het gebruik van kleuren kan van invloed zijn op de prestaties die medewerkers leveren. Over het algemeen wordt bijvoorbeeld de kleur groen als plezierig en rustgevend ervaren. Opvallend kleurgebruik wordt vaak als negatief ervaren doordat medewerkers zich minder goed kunnen concentreren (Van Der Voordt & De Been; 2010). In onderzoek van het kenniscentrum Center for People and Buildings, is aangetoond dat ook de architectuur en de inrichting van een gebouw bijdragen aan de totale tevredenheid in de werkomgeving (Van Der Voordt & De Been; 2010). De volgende hypothese kan worden gesteld:

H13: De aankleding van de werkomgeving heeft een positief effect op de concentratiemogelijkheden.

4.4 Conceptueel onderzoeksmodel

In figuur 1 staat een schematische weergave van het conceptuele model dat voortkomt uit de hypothesen. Dit model is een visuele weergave van de verwachte oorzaak-gevolg relatie tussen de verschillende variabelen. De eerder in dit hoofdstuk benoemde hypothesen worden door dit model visueel inzichtelijk gemaakt. De oorzaak-gevolg relatie is ingedeeld in vier verschillende variabelen. De belangrijkste zijn de onafhankelijke en de afhankelijke variabelen. Een onafhankelijke variabele is de vaststaande variabele in een onderzoek. Het staat vast wat de waarde van de variabele is, waardoor het effect van de afhankelijke variabele gemeten wordt. De afhankelijke variabele is de effectvariabele, de waarde staat van te voren niet vast. Deze wordt door het onderzoek gemeten. Er zijn nog andere variabelen die het effect van de afhankelijke op de onafhankelijke variabele kunnen beïnvloeden, namelijk de mediërende en de modererende variabele. Een mediërende variabele staat tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele in en beïnvloedt de onafhankelijke variabele. Deze variabele verklaart het verband tussen de twee variabelen. De modererende variabele beïnvloedt de sterkte van het verband tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele (Field, 2015). Deze variabelen zijn toegepast op dit onderzoek en schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1. Conceptueel onderzoeksmodel

5. Resultaten praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de demografische kenmerken van de respondenten. In paragraaf 5.2 wordt de betrouwbaarheid van de subschalen toegelicht. In de daarop volgende paragrafen worden de resultaten door middel van verschillende analyses beschreven. Voor het verwerken en analyseren van de resultaten is IBM SPSS Statistics versie 25 gebruikt.

5.1 Demografische kenmerken van de respondenten

In paragraaf 3.2 is te lezen op welke wijze de vragenlijst via diverse netwerken is verspreid. Ondanks het grote bereik is de respons minder hoog dan verwacht. Desondanks zijn de resultaten uit de data verzameling bruikbaar met 136 respondenten. In tabel 2 zijn de kenmerken van de respondenten weergegeven.

Kenmerken van de respondenten (N=136)	% in steekproef
<i>Geslacht</i>	
Vrouw	74,3
Man	25,7
<i>Leeftijdscategorie</i>	
18-21 jaar	5,7
22-25 jaar	51,4
26-29 jaar	26,7
30-33 jaar	13,3
34-37 jaar	2,9
<i>Opleidingsniveau</i>	
Geen opleiding	0,0
Lagere school	0,0
VMBO	0,0
MBO	4,8
Havo	4,8
Vwo	4,8
HBO	50,5
WO Bachelor	12,4
WO Master	22,9
<i>Maanden werkzaam bij huidige werkgever</i>	
0-6 maanden	21,9
7-12 maanden	18,1
13-18 maanden	11,4
19-24 maanden	11,5
25-30 maanden	6,8
31-36 maanden	5,1
37 maanden of langer	25,2

Tabel 2. Demografische kenmerken respondenten

5.2 Betrouwbaarheid van de subschalen

De behoefte en tevredenheid van generatie Y in de werkomgeving is verdeeld in acht verschillende schalen. Deze schalen bestaan uit verschillende items. Om de interne consistentie en betrouwbaarheid van de schalen te meten worden ze geanalyseerd met behulp van Cronbach's Alpha. De interne consistentie wordt getoetst om de samenhang tussen de items te meten. Hoe hoger de score, hoe hoger de betrouwbaarheid (Field, 2015). De hoogte van de betrouwbaarheid wordt gebaseerd op de gemiddelde correlatie (het verband) tussen de items en het aantal items. De uitkomsten kunnen variëren van 0 tot 1. Voor dit onderzoek moeten de meetinstrumenten rond de 0,70 zijn. Dit is een matige betrouwbaarheid, waar voor onderzoeksdoeleinden mee gewerkt mag worden (Field, 2015). De uitkomsten van de betrouwbaarheidsbepaling met Cronbach's α volgens SPSS staan in onderstaande tabellen. In tabel 3 zijn de betrouwbaarheidsscores voor de subschalen 'behoefte van generatie Y in de werkomgeving' weergegeven. Daarnaast staan in tabel 4 de betrouwbaarheidsscores voor de subschalen van 'de tevredenheid bij de huidige werkgever'. Onderaan de tabellen zijn de scores op de totale behoefte en tevredenheid afgebeeld.

Subschaal behoeften	Oorspronkelijke score	Aangepaste score	Aantal items na aanpassing
Functionele factoren werkomgeving	,63		4
Duurzame werkomgeving	,81		7
Fysieke bereikbaarheid	,61	,82	3
Technologie in de werkomgeving	,39	,66	4
Identiteit van de werkomgeving	,80		3
Psychologische factoren	,62		5
Facilitaire diensten	,67		5
Aankleding van de werkomgeving	,77		4
Totale behoefte werkomgeving	,86		38

Tabel 3. Betrouwbaarheidsscores (Cronbach's α) voor subschalen behoeften generatie Y

Zoals eerder benoemd, moeten de subschalen een score van 0,70 hebben om de items samen te mogen voegen. Bij het berekenen van de betrouwbaarheidsbepaling, geeft SPSS ook suggesties om de score te verhogen. Bepaalde items moeten dan bij het samenvoegen van de subschalen worden weggelaten. In tabel 3 is de score van de subschalen 'fysieke bereikbaarheid' en 'technologie in de werkomgeving' aangepast. Bij de subschaal 'fysieke bereikbaarheid' is bij het samenvoegen de vraag over openbaar vervoer weggelaten. Uit de analyse blijkt deze vraag onvoldoende tot niet te meten wat de andere vragen uit de subschaal meten. Bij het analyseren van de behoeften en tevredenheid van generatie Y, wordt openbaar vervoer daardoor niet meegenomen in de samengevoegde schalen. Voor de subschaal 'technologie in de werkomgeving' zijn de items vaste telefoon en desktop computer

weggelaten bij het samenvoegen van de subschaal. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de overige items. De scores op de subschalen van de functionele en psychologische factoren zijn ook lager dan 0,70. Deze scores worden echter niet hoger bij het weglaten van een van de items. Er is daarom gekozen om wel met de samengevoegde schalen te werken, maar in de resultaten rekening te houden met de betrouwbaarheid van de subschalen.

Subschaal tevredenheid	Oorspronkelijke score	Aangepaste score	Aantal items na aanpassing
Functionele factoren werkomgeving	,61		4
Duurzame werkomgeving	,83		7
Fysieke bereikbaarheid	,47	,58	3
Technologie in de werkomgeving	,69		6
Identiteit van de werkomgeving	,86		3
Psychologische factoren	,61		5
Facilitaire diensten	,71		5
Aankleding van de werkomgeving	,88		4
Totale tevredenheid huidige werkgever	,88		38

Tabel 4. Betrouwbaarheidsscores (Cronbach's α) voor subschalen tevredenheid bij huidige werkgever

In tabel 4 is de subschaal 'fysieke bereikbaarheid' aangepast. Net als bij het meten van de behoeften van generatie Y, blijkt het item openbaar vervoer hier ook niet in de subschaal 'fysieke bereikbaarheid' te passen. Na aanpassing blijkt deze schaal, net als de subschalen 'functionele en psychologische factoren' niet aan het minimum van 0.70 te voldoen. De scores wijken echter niet extreem veel af, daarom is er gekozen wel met de samengevoegde schalen te werken, maar in de resultaten rekening te houden met de betrouwbaarheid van de subschalen.

5.3 Behoeften en tevredenheid generatie Y

In deze paragraaf zijn de behoeften van generatie Y vergeleken met de tevredenheid bij de huidige werkgever. De resultaten hebben betrekking op hypothese 1, 3, 6 en 9. Om hypothese 1 (*Doordat generatie Y zich wil blijven ontwikkelen en zij over het algemeen hoge verwachtingen hebben, zal de behoefte naar een goede werkomgeving hoger zijn dan de tevredenheid*) te toetsen, zijn de gemiddelde scores op de acht verschillende subschalen met elkaar vergeleken. Om de items in de subschalen samen te mogen voegen, is in paragraaf 5.2 eerst via SPSS met Cronbach's α de betrouwbaarheid gecontroleerd. Vervolgens zijn de gemiddelden (M) per subschaal genomen. De gemiddelden zijn genomen op een schaal van 1 tot 5, waarbij 1 zeer onbelangrijk of zeer ontevreden was en 5 zeer belangrijk of zeer tevreden. Naast de gemiddelde zijn ook de standaarddeviaties (Sd) per subschaal

berekend. De standaarddeviatie is een indicator voor de spreiding van antwoorden rondom het gemiddelde. Hoe hoger de standaarddeviatie is, des te groter zijn de verschillen tussen de antwoorden van de respondenten (Field, 2015; Verhoeven, 2011). In tabel 5 zijn de gemiddelde en standaarddeviaties weergegeven.

	Behoefte generatie Y (M)	Standaard- deviatie (Sd)	Tevredenheid in huidige werkomgeving (M)	Standaard- deviatie (Sd)
Functionele factoren werkomgeving	3,96	0,54	3,63	0,57
Duurzaam werkomgeving	3,78	0,64	3,09	0,70
Fysieke bereikbaarheid	3,48	0,86	3,54	0,68
Technologie in de werkomgeving	3,49	0,71	3,38	0,57
Identiteit van de werkomgeving	4,10	0,60	3,85	0,74
Psychologische factoren	4,31	0,41	3,68	0,50
Facilitaire diensten	3,92	0,57	3,73	0,58
Aankleding van de werkomgeving	3,46	0,64	3,52	0,74
Totaal subschalen	3,81	0,36	3,55	0,38

Tabel 5. Gemiddelde behoefte van generatie Y in verhouding tot de tevredenheid bij de huidige werkgever

Hypothese 1 kan worden aangenomen. De gemiddelde totale behoefte in de werkomgeving, ligt hoger dan de gemiddelde totale tevredenheid in de huidige werkomgeving van generatie Y. Ook uit de resultaten van de verschillende subschalen, blijkt hypothese 1 te kloppen. Op twee subschalen na, is de gemiddelde behoefte groter dan de gemiddelde tevredenheid.

In bijlage 2 zijn de items van de acht subschalen uitgewerkt. Per item is berekend hoe groot de behoefte is en hoe hoog de tevredenheid in de huidige werkomgeving van generatie Y is. Uit figuur 1 in bijlage 2 blijkt dat generatie Y het belangrijk vindt om te kunnen werken in ruimtes die zijn ingericht op *activity-based working* (M = 4,02; Sd = 0,76). Uit de verwerkte data in tabel 1 in bijlage 2 blijkt dat 67,6% van de respondenten dit belangrijk vindt en 21% dit zelfs zeer belangrijk vindt. Daartegenover staat dat slechts de helft van de respondenten tevreden is over *activity-based working* bij hun huidige werkgever. Hypothese 3 (*Generatie Y vindt het belangrijk om te kunnen werken in ruimtes die ingericht zijn op activity-based working*) kan dan ook worden aangenomen.

In figuur 2, bijlage 2 zijn de resultaten per duurzaam item uitgewerkt. Uit de resultaten blijkt dat generatie Y ontevreden is over duurzaam ondernemen binnen de huidige organisatie, waardoor hypothese 6 tevens kan worden aangenomen (*Aangezien generatie Y duurzaam ondernemen steeds belangrijker vindt in deze maatschappij, zal het feit dat veel organisaties hier nog te weinig aan doen een negatief effect hebben op de tevredenheid van generatie Y*). Voornamelijk over het stimuleren van medewerkers om gezonder te leven en over het aanbieden van sportfaciliteiten blijken de behoeften

een stuk hoger te liggen dan de tevredenheid. Andere opvallende resultaten zijn er in het aanbieden van technologie op de werkvloer. Uit figuur 4 in bijlage 2 blijkt de tevredenheid op meerdere items hoger dan de behoefte. In deze resultaten is ook te zien dat generatie Y minder waarden hecht aan het hebben van een vaste computer en telefoon, maar wel behoefte heeft aan de aanwezigheid en het functioneren van een laptop en zakelijke telefoon. Hiermee kan hypothese 9 dan ook worden aangenomen.

5.4 Correlatieanalyse

Met behulp van een correlatieanalyse kan getoetst worden of er een verband is tussen twee variabelen van interval meetniveau. De matrix kijkt naar de manier waarop de score van de ene variabele samenhangt met de score op de andere variabele. Indien een hoge score op de ene variabele samenhangt met een hoge score op de andere variabele, is er sprake van een positieve correlatie. Anderzijds is er sprake van een negatieve correlatie, wanneer hoge scores op de ene variabele samengaan met lage scores op de andere (Tilburg Universiteit, 2018; Field, 2015).

Voor het berekenen van correlaties gelden drie voorwaarden. Ten eerste moet de steekproef aselekt zijn en onafhankelijke observaties bevatten. De respondenten konden de vragenlijst middels internet invullen, waardoor het niet geheel een aselechte steekproef is. Door het uitvoeren van een online enquête heeft niet iedereen uit de populatie kans om de enquête te beantwoorden. Hier moet rekening mee worden gehouden bij de conclusie van het onderzoek. Doordat iedere respondent waarschijnlijk zonder overleg de antwoorden heeft ingevuld, kan er vanuit worden gegaan dat er sprake is van onafhankelijke waarnemingen. Ten tweede moet het verband lineair zijn en mag het geen uitschieters bevatten. Door het uitvoeren van een spreidingsdiagram is vastgesteld dat er lineaire verbanden zijn, waarbij uitschieters afwezig zijn. Als laatste voorwaarde moet de steekproef (N) groot genoeg zijn, in ieder geval groter dan $N=30$ (Field, 2015). Met $N=136$ is de steekproef dus groot genoeg om correlaties te berekenen. In tabel 6 is de correlatiematrix weergegeven.

Tabel 6. Pearson correlatie matrix

Variabele	Mean (Sd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Leeftijd	25,71 (3,68)	1											
2. Maanden werkzaam	25,96 (27,63)	,454**	1										
3. Identiteit organisatie	3,85 (0,74)	-,260**	-,125	1									
4. Aankleding werkomgeving	3,52 (0,74)	-,216*	-,075	,609**	1								
5. Duurzaam ondernemen	3,09 (0,70)	,107	,152	,433**	,202*	1							
6. Activity-based working	3,47 (0,92)	-,232*	,023	,234*	,249*	,255**	1						
7. Faciliteiten	3,73 (0,58)	-,117	-,144	,421**	,442**	,285**	,186	1					
8. Psychologische factoren	3,68 (0,50)	-,250*	,041	,404**	,518**	,388**	,480**	,427**	1				
9. Verbonden voelen	3,40 (1,08)	-,195*	,008	,493**	,376**	,216*	,442**	,284**	,554**	1			
10. Behouden generatie Y	3,15 (1,10)	-,088	,113	,221*	,290**	,118	,425**	,133	,503**	,572**	1		
11. Presteren	4,24 (0,67)	-,042	-,060	,064	,028	-,082	,083	,106	,094	,105	-,037	1	
12. Totale behoefte	3,81 (0,36)	,030	,063	,095	-,061	-,074	,091	,146	,181	,184	,208*	,383**	1
13. Totale tevredenheid	3,55 (0,38)	-,153	-,016	,708**	,701**	,609**	,427**	,705**	,721**	,507**	,315**	,046	,082

Noot. N = 136. ** $p \leq 0.01$ * $p \leq 0.05$.

5.4.1 Correlaties tussen de variabelen

In tabel 6 zijn de correlaties tussen de variabelen af te lezen. De sterkte en de richting van de correlatie zijn uit te drukken in de correlatiecoëfficiënt (r). Deze heeft een waarde van -1 tot +1. Een perfecte positieve correlatie heeft een waarde van +1 en een perfecte negatieve correlatie heeft een waarde van -1. Hoe verder de correlatie van 0 afwijkt, des te sterker is het verband tussen de variabelen. De correlatie wijkt altijd iets van 0 af, maar is niet altijd significant. Om de relevantie van het verband te controleren moet de p -waarde kleiner zijn dan 0.05 of zelfs kleiner dan 0.01. Bij een p -waarde kleiner dan 0.05 is er een kans van 5% dat de correlatie door toeval is ontstaan, waardoor het een significant verband is. Een p -waarde kleiner dan 0.01 is zeer significant, de kans op toeval is dan 1% (Field, 2015). In tabel 6 is het significantieniveau tweezijdig getoetst.

De getallen (variabelen) op de horizontale-as corresponderen met de variabelen op de verticale-as. Om de correlatieanalyse te begrijpen wordt deze toegelicht door onderstaand voorbeeld. Uit de matrix blijkt dat leeftijd, variabele 1, een significant verband heeft op het aantal maanden dat de respondenten werkzaam zijn bij hun huidige werkgever (variabele 2). De correlatiecoëfficiënt, uit te drukken in ' r ', is in dit verband 0,454. Het verband is positief, wat betekent hoe ouder de respondent, hoe langer deze werkzaam is bij de huidige werkgever. Daarnaast is het verband significant, wat betekent dat het verband relevant is. De p -waarde van 0,001 maakt het zelfs een zeer relevant verband.

Behouden generatie Y

Uit de correlatieanalyse is op te maken dat er een positief verband is gevonden tussen de tevredenheid in de huidige werkomgeving van generatie Y en het behouden van deze generatie ($r = 0,315$; $p = 0,001$). Tevens is er ook een significant verband gevonden tussen de tevredenheid met de huidige werkomgeving en het verbonden voelen met de organisatie ($r = 0,507$; $p = 0,000$). Daarnaast blijkt het gevoel van verbondenheid sterk positief samen te hangen met het behouden van generatie Y ($r = 0,572$; $p = 0,000$). Hoe meer een medewerker zich betrokken voelt bij de organisatie en hoe hoger de tevredenheid met de werkomgeving is, des te groter is het effect op het behouden van generatie Y. Hypothese 2 (*Een hoge tevredenheid draagt bij aan het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Verbonden voelen kan leiden tot het behouden van medewerkers uit generatie Y*) kan dan ook worden aangenomen.

Het verband tussen psychologische factoren en behouden generatie Y

Uit de correlatieanalyse blijkt een positief verband te zijn tussen de tevredenheid over de psychologische factoren en het verbonden voelen met de huidige organisatie ($r = 0,554$; $p = 0,001$). Dit betekent hoe hoger de tevredenheid over de psychologische factoren, des te sterker voelen millennials zich verbonden met de organisatie. Daarnaast is er tussen psychologische factoren en het

behouden van generatie Y ook een significant verband ($r = 0,503$; $p = 0,001$). In dit onderzoek behoren de items concentratie, inspiratie, werksfeer en het thuis gevoel tot de subschaal psychologische factoren.

Het verband tussen functionele en psychologische factoren

In de correlatieanalyse is het item *activity-based working* vergeleken met de subschaal psychologische factoren. Er blijkt een duidelijk verband te zijn tussen de tevredenheid over *activity-based working* en de tevredenheid over de psychologische factoren ($r = 0,480$; $p = 0,000$). Dit betekent dat als de mogelijkheden rondom *activity-based working* verbeteren, de tevredenheid over de psychologische factoren ook verbeterd. Gezien het feit dat er alleen een correlatie is gevonden met een gedeelte van de subschaal functionele factoren, kan hypothese 4 (*Tevredenheid over functionele factoren heeft een positief effect op de psychologische factoren*) gedeeltelijk worden aangenomen.

Het verband tussen een duurzame werkomgeving en verbonden voelen

Er is sprake van een kleine positief correlatie tussen de tevredenheid over duurzaam ondernemen in de werkomgeving en het verbonden voelen met de organisatie ($r = 0,216$; $p = 0,028$). Dit wil zeggen dat als de tevredenheid over duurzaam ondernemen toeneemt, generatie Y zich sterker verbonden voelt met de organisatie. Hypothese 5 (*Een hoge mate van tevredenheid over duurzaam ondernemen in de werkomgeving heeft een positief effect op het verbonden voelen met de organisatie*) wordt dan ook voorzichtig aangenomen.

Het verband tussen een gezonde omgeving en prestatie

Het verband tussen de tevredenheid over duurzaam ondernemen en prestatie is in dit onderzoek niet significant bevonden ($r = -0,082$; $p = 0,408$). Dit betekent dat in dit onderzoek geen verband is gevonden tussen een gezonde (duurzame) werkomgeving en het presteren van generatie Y. Hypothese 7 (*Medewerkers uit generatie Y die tevreden zijn met een gezonde omgeving, presteren beter in hun huidige werkomgeving*) kan volgens dit onderzoek dan ook worden verworpen.

Het verband tussen identiteit en gevoel van verbondenheid

Medewerkers die tevreden zijn over de identiteit en de uitstraling hiervan, blijken zich ook sterker verbonden te voelen met de organisatie. Er is sprake van een positief verband tussen de identiteit en het gevoel van verbondenheid met de organisatie ($r = 0,493$; $p = 0,000$). Hypothese 10 (*Medewerkers die tevreden zijn over de identiteit, voelen zich ook sterk verbonden met de organisatie*) mag worden aangenomen.

Het verband tussen de tevredenheid over faciliteiten en psychologische factoren

Er is een duidelijk positief verband gevonden tussen de tevredenheid over de faciliteiten en de totale tevredenheid ($r = 0,705$; $p = 0,000$). Dit betekent dat de tevredenheid over de faciliteiten een grote

impact heeft op de totale tevredenheid. Daarnaast is er sprake van een significant verband tussen de tevredenheid over de faciliteiten en de tevredenheid over de psychologische factoren ($r = 0,427$; $p = 0,000$). Hypothese 12 (*Tevredenheid met de faciliteiten heeft een positief effect op de tevredenheid over de psychologische factoren*) wordt aangenomen.

Het verband tussen de aankleding van de werkomgeving en psychologische factoren

Tot slot is er een sterk significant verband gevonden tussen de aankleding van de werkomgeving en de psychologische factoren ($r = 0,518$; $p = 0,000$). Hypothese 13 (*De aankleding van de werkomgeving heeft een positief effect op de concentratiemogelijkheden*) kan worden aangenomen.

5.5 Overige opvallende resultaten

In deze laatste paragraaf zullen de overige opvallende resultaten met bijbehorende hypothesen beschreven worden.

Reistijd generatie Y

Van de respondenten geeft 77,1% aan dat bij het kiezen van een nieuwe werkgever de werkomgeving een belangrijke rol speelt. Hiervan is 45,7% zelfs bereid een half uur verder te reizen als dit betekent dat ze kunnen werken in een betere werkomgeving. Hypothese 8 (*Bij het kiezen van een nieuwe werkgever is de werkomgeving belangrijk, generatie Y is bereid hier een half uur langer voor te reizen*) kan dan ook deels worden aangenomen. Een ander opvallend resultaat, is dat 89,5% van generatie Y het openbaar vervoer belangrijk of zelfs zeer belangrijk vindt. Hiermee worden de uitkomsten van het onderzoek door het Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid bevestigd.

De modererende werking van leeftijd

Om hypothese 11 (*Het effect van concentratiemogelijkheden op prestaties wordt gemodereerd door de leeftijd*) te toetsen, is berekend of leeftijd een modererende variabele is op zowel concentratie als prestaties. Er blijkt een klein negatief verband te zijn tussen leeftijd en de psychologische variabele ($r = -0,250$; $p = 0,010$). Echter is er geen verband tussen leeftijd en prestaties ($r = -0,042$; $p = 0,670$). Hierdoor kan hypothese 11 in dit onderzoek worden verworpen.

Behouden generatie Y

Om te meten of de werkomgeving bijdraagt aan het behouden van generatie Y, zijn er diverse stellingen voorgelegd aan de respondenten. In tabel 1, bijlage 3 zijn de resultaten weergegeven in percentages per stelling.

6. Analyse, conclusies en advies

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste onderzoeksresultaten en de antwoorden op de hoofd- en deelvragen geanalyseerd. Het eerste deel gaat over de behoefte aan en tevredenheid van generatie Y in de werkomgeving. Vervolgens wordt geanalyseerd op welke wijze de werkomgeving bijdraagt aan het behouden van deze generatie. Tot slot wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek.

6.1 Analyse behoeften en tevredenheid generatie Y

Door de economische welvaart zijn de eerste basisbehoeften, volgens de piramide van Maslow, er voor generatie Y over het algemeen altijd geweest. Hierdoor hebben zij andere belangen en behoeften dan andere generaties, ook in de werkomgeving (Boschma & Groen, 2010). Zoals vooraf verwacht zijn de behoeften hoger dan de totale tevredenheid. De gemiddeld genomen behoeften over de acht subschalen is 3,81. De antwoorden zijn opgesteld door middel van een Likertschaal, die loopt van 1 (zeer onbelangrijk/zeer ontevreden) tot 5 (zeer belangrijk/zeer tevreden). De gemiddelde tevredenheid ligt met 3,55 iets lager dan de totale behoeften van generatie Y. In de volgende deelparagrafen wordt geanalyseerd waar dit verschil voornamelijk vandaan komt en waar de grootste kansen liggen voor Facility Management.

6.1.1 Activity-based working

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat er sterke behoefte is aan werkplekken ingericht op basis van *activity-based working*. Deze bevinding wordt door dit onderzoek bevestigd. Maar liefst 88,6% geeft aan behoefte te hebben aan een werkomgeving die past bij verschillende werkzaamheden ($M = 4,02$; $Sd = 0,759$). Echter laten de resultaten zien dat ruim een kwart van generatie Y niet tevreden is met de inrichting van de werkomgeving ($M = 3,47$; $Sd = 0,921$). De correlatieanalyse laat een positief verband zien tussen de tevredenheid op dit item en de tevredenheid met de psychologische factoren. Dit betekent dat als de tevredenheid rondom *activity-based working* toeneemt, de psychologische factoren ook als beter worden ervaren. Voornamelijk de concentratiemogelijkheden en de inspiratie neemt toe op het moment dat generatie Y tevreden is over *activity-based working*. Naast concentratie en inspiratie behoren in dit onderzoek de items werksfeer en het thuis gevoel tot de subschaal psychologische factoren.

6.1.2 Psychologische factoren

Niet alleen *activity-based working* heeft invloed op de psychologische factoren, ook de aangeboden faciliteiten hebben een positief verband met deze factoren. Met name de tevredenheid over een inspirerende werkomgeving en een prettige werksfeer stijgt wanneer generatie Y tevreden is over de aangeboden faciliteiten. De grootste behoefte ligt voor deze generatie bij goede thee- en

koffiefaciliteiten. Dit heeft te maken met de informele wijze waarop medewerkers en bezoekers op deze plek samen komen (CBRE,2011). Daarnaast is er een sterk positief verband gevonden tussen de aankleding van de werkomgeving en de psychologische factoren. Hoge tevredenheid met de aankleding zorgt ervoor dat generatie Y de omgeving meer inspirerend vindt en zich beter kan concentreren. Tabel 5 laat zien dat generatie Y de psychologische factoren zeer belangrijk vindt. Gemiddeld scoort deze generatie 4,31 op de totale subschaal. Op een schaal van 1 tot 5 is dit een zeer grote behoefte. De tevredenheid over de psychologische factoren is met een gemiddelde van 3,68 een stuk lager. In figuur 6 in bijlage 2 is zichtbaar gemaakt hoe hoog de behoefte en tevredenheid over elk item van de subschaal is. Met een gemiddelde van 4,70 heeft generatie Y het meeste behoefte aan een prettige werksfeer. Tabel 11 in bijlage 2 toont aan dat 72,4% een prettige werksfeer zelfs zeer belangrijk vindt. Een groot gedeelte van generatie Y zegt tevreden te zijn over de werksfeer en voelt zich ook thuis in de werkomgeving. Uit tabel 12 in bijlage 2 blijkt echter wel dat slechts de helft van generatie Y tevreden is over de concentratie en inspiratie mogelijkheden.

6.1.3 Duurzame werkomgeving

Een duurzame werkomgeving blijkt voor millennials steeds belangrijker te worden ($M = 3,78$; $Sd = 0,64$). Opvallend is de behoefte aan het stimuleren van gezond gedrag van medewerkers, 94,3% geeft aan dit belangrijk of zeer belangrijk te vinden. Geen van de respondenten vindt dit onbelangrijk. Daarnaast geeft generatie Y aan behoeften te hebben aan het verminderen en scheiden van afval, hergebruik van producten en het besparen van energie. Het is belangrijk dat medewerkers tevreden zijn over de duurzaamheid binnen de organisatie. Volgens de correlatiematrix voelen medewerkers die tevreden zijn over het duurzaam ondernemen, zich ook sterker verbonden met de organisatie. Uit de onderzoeksresultaten blijken de behoeften aan een duurzame werkomgeving hoger te zijn dan de tevredenheid hierover bij de huidige werkgever ($M = 3,09$; $Sd = 0,64$). Generatie Y is het meest ontevreden over het aanbieden van sportfaciliteiten, bijna de helft van de respondenten zegt hier ontevreden of zelfs zeer ontevreden over te zijn. Dit hangt ook samen met het stimuleren van de gezondheid van medewerkers. Waar 94,3% aangeeft deze stimulans belangrijk te vinden, is maar de helft hierover tevreden bij de huidige werkgever. Ook over het verminderen en scheiden van afval, het hergebruik van materialen en het besparen van energie is generatie Y over het algemeen ontevreden.

6.1.4 Fysieke bereikbaarheid

De behoefte aan een duurzame werkomgeving is ook terug te zien in de resultaten van de fysieke bereikbaarheid van de organisatie. In tabel 5 in bijlage 2 is te zien dat 89,5% van generatie Y het belangrijk of zelfs zeer belangrijk vindt dat de organisatie goed bereikbaar is met het openbaar vervoer. De behoefte aan het hebben van een bedrijfsauto is voor generatie Y laag, slechts een derde van de millennials geeft aan hier behoefte aan te hebben.

6.1.5 Identiteit in de werkomgeving

Voor generatie Y is het belangrijk dat de identiteit terug te zien is in de inrichting van een organisatie. Uit tabel 9 in bijlage 2 blijkt dat de uitstraling van de identiteit in de inrichting, belangrijk is voor bezoekers en sollicitanten van deze generatie. In de correlatiematrix is een positief verband zichtbaar tussen de identiteit en het verbonden voelen met de organisatie. Dit betekent dat millennials die tevreden zijn over de uitstraling van de identiteit in de werkomgeving, zich ook sterker verbonden zullen voelen met de organisatie.

6.2 Analyse behouden generatie Y

Door de grote hoeveelheid beschikbare functies, is het voor organisaties van belang om getalenteerde medewerkers binnen te halen en te behouden. Generatie Y heeft behoefte aan een goede werkomgeving: 78% neemt de kwaliteit van de werkomgeving mee bij het kiezen van een nieuwe werkgever (CBRE, 2016). Een hoge tevredenheid over de werkomgeving blijkt dan ook belangrijk in het behouden van generatie Y (PwC, 2012 ; Thunnissen, 2016). In de resultaten van dit onderzoek is een positief verband gevonden tussen de tevredenheid bij de huidige werkgever en het behouden van generatie Y bij diezelfde organisatie. Daarnaast voelen tevreden millennials zich sterker verbonden met een organisatie. Tussen dat gevoel van verbondenheid en het behouden van generatie Y werd ook een positief verband gevonden.

Tussen een aantal van de onderzochte factoren in de werkomgeving en de kans om individuen uit generatie Y te behouden, is een sterk verband gevonden. Een hoge tevredenheid over de psychologische factoren zorgt voor het langer behouden van millennials. In de correlatieanalyse worden positieve verbanden gevonden tussen *activity-based working* met het gevoel van verbondenheid en het behouden van generatie Y binnen een organisatie. Daarnaast is er een positieve correlatie tussen het gevoel van verbondenheid en de inrichting van de werkomgeving. Ook een hoge tevredenheid over duurzaamheids factoren hebben een positief verband met het behouden van deze generatie: tevreden millennials voelen zich sterker verbonden met een organisatie. Ten slotte voelt generatie Y zich sterker verbonden met een organisatie als de identiteit van een organisatie duidelijk tot uiting komt in de werkomgeving. Dat sterke gevoel van verbondenheid leidt eerder tot het behouden van millennials binnen de huidige organisatie.

In tabel 1, bijlage 3 zijn de scores op de voorgelegde stellingen weergegeven. Hieruit blijkt dat maar liefst 82,8% zegt langer bij een organisatie te blijven wanneer ze tevreden zijn over de werkomgeving. De werkomgeving is voor 77,1% van generatie Y belangrijk bij het kiezen van een nieuwe werkgever. Ook geeft 90,4% aan beter te presteren in een goede werkomgeving.

6.3 Conclusie en advies

Het doel van dit onderzoek is het vinden van een (mogelijk) verband tussen de werkomgeving en het behouden van medewerkers uit generatie Y. Daarnaast is onderzocht wat de kansen hierin zijn voor Facility Management. De onderzoeksvraag die hiervoor beantwoord is, luidt: *Op welke wijze draagt de werkomgeving bij aan het behouden van medewerkers uit generatie Y? En welke kansen zijn er voor Facility Management?*

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden zijn drie deelvragen opgesteld. De eerste deelvraag (*Welke factoren uit de werkomgeving zijn belangrijk voor generatie Y volgens internationale studies?*) is beantwoord door middel van literatuur onderzoek en het schetsen van een theoretisch kader. De meest opvallende bevinding is de hoge behoefte aan een duurzame werkomgeving. Daarnaast komt in meerdere onderzoeken naar voren dat een hoge tevredenheid bijdraagt aan het gevoel van verbondenheid. Uit de bevindingen in het theoretisch kader zijn hypothesen gekomen, die door middel van de data getoetst zijn.

Deelvraag 2 (*Welke eisen stelt de Nederlandse generatie Y in de zakelijke dienstverlening aan de werkomgeving?*) is beantwoord door de resultatenanalyse die is uitgevoerd. In bijlage 2 zijn de scores per subschaal en per item weergegeven. De behoeften aan een werkomgeving waarvan de inrichting past bij de identiteit en de psychologische factoren in de werkomgeving zijn gemiddeld het hoogst. In dit onderzoek behoren de items concentratie, inspiratie, werksfeer en het thuis gevoel tot de subschaal psychologische factoren. Daarnaast vindt generatie Y de inrichting van de werkomgeving belangrijk: millennials willen een inspirerende werkomgeving waarin zij zich goed kunnen concentreren en wensen een prettige werksfeer. De werkomgeving ziet generatie Y het liefst ingericht op basis van *activity-based working*. Millennials geven aan dat hierdoor hun inspiratie en concentratie toeneemt. Deze werkomgeving zien zij het liefst ingericht op een duurzame manier. De grootste behoefte ligt bij het stimuleren van een gezonde leefstijl van medewerkers. De duurzaamheid komt ook terug in de subschaal bereikbaarheid. Bijna alle millennials geven aan het zeer belangrijk te vinden dat de organisatie bereikbaar is met het (meer milieuvriendelijke) openbaar vervoer.

Deelvraag 3 (*Waar biedt de werkomgeving kansen om medewerkers uit generatie Y te behouden?*) is ingegaan op het verschil tussen de behoeften en de tevredenheid bij de huidige organisatie. Het grootste verschil tussen behoeften en tevredenheid is in de duurzame werkomgeving en bij de psychologische factoren. De tevredenheid over de psychologische factoren kan op verschillende manieren worden verhoogd. Met het inrichten en juist aankleden van de werkplekken op basis van *activity-based working* gaat voor generatie Y de concentratie en inspiratie omhoog. Hierbij moet rekening worden gehouden met de oudere generaties, die zich slechter kunnen concentreren op werkplekken die ingericht zijn op basis van *activity-based working*. Dit probleem kan voorkomen

worden door stiltezones te maken in de werkomgeving. Verder is er ook een verband tussen faciliteiten en de psychologische factoren. Zo kunnen koffiecorners en bedrijfsrestaurants bijdragen aan het inspireren van millennials en kan zo de werksfeer worden verbeterd. Geïnspireerde medewerkers zijn over het algemeen productiever en bereiken hogere resultaten. Daarbij heeft generatie Y behoefte aan een duurzame werkomgeving. Geadviseerd wordt dit te verbeteren. Gezondere medewerkers leiden namelijk tot betere prestaties en lagere gezondheidskosten voor de organisatie.

Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag is onderzocht op welke wijze de werkomgeving bijdraagt aan het behouden van generatie Y. Er is een positief verband gevonden tussen de tevredenheid van millennials en het behouden van deze generatie bij de huidige werkgever. 82,8% zegt langer bij de huidige organisatie te blijven als ze zeer tevreden zijn met de werkomgeving. De mate van verbondenheid is ook belangrijk in het behouden van deze generatie. Millennials blijven langer bij een organisatie werken wanneer zij een groot gevoel van verbondenheid ervaren. Dit gevoel kan door een aantal factoren worden vergroot. Uit onderzoek blijken gezonde medewerkers meer betrokken bij een organisatie dan medewerkers die dit niet zijn. Tevens zorgt een hoge mate van tevredenheid over de psychologische factoren ook voor het vergroten van de verbondenheid tussen millennials en de organisatie. Tot slot is er een sterk verband gevonden tussen de tevredenheid over de uitstraling van de identiteit en de betrokkenheid met de organisatie.

Kortom kan er met de resultaten uit dit onderzoek geconcludeerd worden dat er veel kansen zijn voor Facility Management in de werkomgeving. Geadviseerd wordt om voor het verbeteren van de werkomgeving samen te werken met de afdeling Human Resource Management. Waar voorheen alleen deze afdeling verantwoordelijk was voor het binden, boeien en behouden van medewerkers, tonen de onderzoeksresultaten aan dat Facility Management hier ook een grotere rol in moet gaan spelen. De werkomgeving kan medewerkers uit generatie Y verbinden met de organisatie, waardoor zij langer bij de huidige organisatie blijven. Wat zeer belangrijk is door de *War for Talent*. Door de twee afdelingen samen te laten werken, wordt toegevoegde waarde voor de organisaties gecreëerd. Facility Management kan bijvoorbeeld aandacht besteden aan het stimuleren van beweging. Human Resource Management heeft meer inzicht in waar medewerkers zich bevinden binnen de organisatie, waardoor er beter ingespeeld kan worden op de behoeften. Met het verbeteren van de duurzaamheid, komt er meer aandacht voor de gezondheid van medewerkers. Gezonde medewerkers voelen zich sterker verbonden met de organisatie en zorgen daarnaast ook voor een verlaging van het ziekteverzuim.

Samengevat liggen er voor Facility Management kansen in het verbeteren van de psychologische factoren, de inrichting van een duurzame werkomgeving en de samenwerking met Human Resource Management. Met het verhogen van de tevredenheid over de werkomgeving, kunnen medewerkers zich sterker verbonden voelen met de organisatie: sterke verbondenheid kan leiden tot het behouden van millennials bij de huidige organisatie.

7. Implementatie van het advies

Op basis van alle resultaten en beantwoording van de hoofdvraag, wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe het advies kan worden geïmplementeerd. Hierbij is overzichtelijk weergegeven wat de actie punten zijn en worden de financiële risico's en investeringen toegelicht.

7.1 Implementatieplan

Het onderzoek is uitgevoerd onder generatie Y die werkzaam is in de zakelijke dienstverlening. Ondanks dat in 2020 ruim de helft van de arbeidsmarkt uit generatie Y zal bestaan, is het van belang om ook in de behoeften van de andere generaties tegemoet te komen. Om te weten welke behoeften er zijn binnen een organisatie, wordt geadviseerd om jaarlijks de behoeften en tevredenheid van medewerkers te meten. Voor generatie Y blijken de psychologische factoren en een duurzame werkomgeving de belangrijkste factoren binnen de werkomgeving.

Het verbeteren van de werkomgeving is een van de factoren die bijdraagt aan het behouden van generatie Y. Organisaties zullen de werkplekken moeten inrichten op basis van *activity-based working*. Hiervoor is het noodzakelijk om in kaart te brengen welke activiteiten medewerkers bezig houdt en wat voor soort werkplekken ze daarvoor nodig hebben. Voor het in kaart brengen is, zoals beschreven in hoofdstuk 6, een goede samenwerking met de afdeling Human Resource Management nodig. Met de inrichting van de werkplekken moet rekening worden gehouden met een aankleding die past bij de identiteit van de organisatie. Millennials vinden dit belangrijk en zullen zich meer betrokken voelen bij een organisatie waarmee zij zich kunnen identificeren. Daarnaast zorgt de passende inrichting voor meer inspiratie en concentratie bij generatie Y. De afdeling ICT zal ook betrokken moeten worden bij het inrichten van de werkplekken, zodat medewerkers op een productieve manier gebruik kunnen maken van de aanwezige technologie. Om de concentratie te verhogen kan ook het aanbieden van sportfaciliteiten worden overwogen. Door medewerkers te stimuleren meer te bewegen en gezonder te eten, wordt de betrokkenheid vergroot, nemen de prestaties toe en zullen de gezondheidskosten dalen. In tabel 7 is een overzicht gemaakt van het actieplan om de werkomgeving voor generatie Y te verbeteren.

	Activiteiten	Stakeholders
Stap 1	Huidige situatie en de behoefte en tevredenheid van medewerkers in de werkomgevingen vaststellen middels het periodiek uitvoeren van een onderzoek. Hierin moet rekening worden gehouden met de verschillende afdelingen en generaties.	Facility Management Human Resource Management Medewerkers

Stap 2	Behoeften vergelijken met de tevredenheid, vast stellen waar kansen liggen. Plan maken voor verbetering.	Facility Management Managementteam Human Resource Management
Stap 3	Inrichting van de werkomgeving op basis van <i>activity-based working</i> , aankleding passende bij de identiteit van de organisatie en ingericht met de juiste technologie.	Facility Management ICT afdeling
Stap 4	Werkomgeving duurzamer inrichten: aanbieden van sportfaciliteiten, gezonde maaltijden, stimuleren van gezond gedrag, verminderen en scheiden van afval, hergebruik van producten en besparen van energie.	Facility Management
Stap 5	Jaarlijks controleren of de werkomgeving tegemoet komt in de behoeften van de medewerkers.	Facility Management Human Resource Management

Tabel 7. Actieplan werkomgeving verbeteren

7.2 Risico's en kosten

Er wordt veel geld geïnvesteerd in het werven, selecteren en opleiden van nieuwe medewerkers. Kosten van verloop (vroegtijdig vertrek van medewerkers) zijn dan ook vaak hoog. Heather Boushey and Sarah Jane Glynn hebben onderzocht wat het gemiddeld kost om een medewerker te vervangen. Het niveau van de medewerker is hier echter van belang. Werknemers op een hoog niveau zijn over het algemeen duurder om te vervangen dan werknemers van een lager niveau. Gemiddeld kost het vervangen van een medewerker 20% van zijn jaarsalaris. Vergt de positie speciale vaardigheden, een hoog opleidingsniveau of specialistische trainingen, dan zijn de kosten voor het vervangen van een medewerker aanzienlijk hoger en kunnen zelfs oplopen tot het gehele jaarsalaris (Boushey & Glynn, 2012 ; Bontekoning, 2011). Directe kosten bij verloop zijn bijvoorbeeld kosten voor het tijdelijk vervangen van de vertrokken medewerker, vervangingskosten als het adverteren van de vacature, het inhuren van recruiters, het houden van sollicitatiegesprekken en de kosten voor het opleiden of certificeren van nieuwe medewerkers. Indirecte kosten zijn het verlies van kennis, kosten die nieuwe medewerkers in de inwerkperiode maken en een verminderde productiviteit door een tijdelijke vervanging of tijdens de inwerkperiode (Kluijtmans, 2010). In de zakelijke dienstverlening variëren de jaarsalarissen van €12.000 euro tot €80.000 euro, met een gemiddelde van €35.000 euro (CBS, 2016). De kosten van verloop zullen bij het gemiddelde jaarsalaris neerkomen op €7.000 euro, 20% van het totale jaarsalaris. De kosten van verloop bij de laagste salarisschaal zullen niet veel hoger dan 6% over het totale jaarsalaris zijn, wat neerkomt op ongeveer €720 euro. Verloop in de hoogste salarisklasse kan leiden tot kosten die op kunnen lopen tot zeker €80.000 euro. Naast het risico op verloop van

medewerkers, is het verzuim van ontevreden medewerkers hoger dan bij tevreden medewerkers. De gezondheid speelt hierin een belangrijke rol. Gezonde medewerkers zijn minder vaak ziek, hierdoor dalen de gezondheidskosten voor de werkgever. De totale verzuimkosten zijn volgens onderzoek jaarlijks rond de €35.000 miljoen euro in de zakelijke dienstverlening. Gemiddeld kost een medewerker in de zakelijke dienstverlening dagelijks €300 euro (Van der Ploeg et al., 2014). Iedere dag dat een medewerker zich ziek meld moet dit worden betaald, zonder dat er door de medewerker werk geleverd is.

7.3 Investeringsen

Met het verbeteren van de werkomgeving kunnen veel kosten bespaard worden. Millennials die tevreden zijn met de werkomgeving kunnen zich sterker verbonden voelen met de organisatie. Een sterker gevoel van verbondenheid kan leiden tot het behouden van deze generatie bij de huidige werkgever. Door het behouden van medewerkers, kunnen jaarlijks veel kosten door lagere verloop worden bespaard.

Het op een duurzame manier inrichten van de werkomgeving kan bijdragen aan de gezondheid van medewerkers. Gezonde medewerkers zijn minder vaak ziek, wat kan leiden tot lagere verzuimkosten. Naast de kosten van verloop en verzuim, heeft het verbeteren van de werkomgeving op de lange termijn nog meer effecten. Als met de inrichting van de werkplekken rekening wordt gehouden met concentratie en samenwerk mogelijkheden, kan de productiviteit van medewerkers toenemen. De inrichting van de werkomgeving kan daarnaast ook een positief effect hebben op de uitstraling van de identiteit van een organisatie.

Afhankelijk van de grootte van een organisatie en de inrichting van hun huidige werkomgeving, verschilt het hoe groot de investeringen zullen zijn en in welke mate innovaties doorgevoerd moeten en kunnen worden. Door de grote verschillen kunnen er geen bedragen worden genoemd voor de investeringen. In tabel 8 is daarom een overzicht gegeven van mogelijke investeringen die gedaan kunnen worden om de werkomgeving van een organisatie te verbeteren. De investeringen zijn opgedeeld in klein, middelgroot en groot.

Investerings	Klein	Middelgroot	Groot
Gezondheid medewerkers verhogen:	Aanbieden van gezonde maaltijden, stimuleren van gedrag (bijvoorbeeld door het nemen van de trap)	Abonnement op de sportschool voor medewerkers	Fitness ruimte binnen de organisatie en invoering van vitaliteitsprogramma
Indeling werkplekken:	Verschillende zones maken om te werken, zoals stiltezones en plekken om te overleggen en samen te werken	Werkplekken door middel van kleurgebruik meer inspirerend maken en de identiteit terug laten komen in de inrichting	Werkplekken herinrichten op basis van <i>activity-based working</i> waarbij rekening moet worden gehouden met de soort werkzaamheden die verricht worden
Verbeteren faciliteiten:	Soorten koffie/thee aanpassen of uitbreiden	Koffie corners herindelen, meer een ontmoetingsplek van maken	Opnieuw inrichten van bedrijfsrestaurant, ingericht als sociale ontmoetingsplek

Tabel 8. Investerings

De investeringen zullen directe en indirecte opbrengsten opleveren. Verbeteringen in de werkomgeving zullen directe opbrengsten opleveren in het terug brengen van verloop en verzuim. Daarnaast kunnen verbeteringen in de werkomgeving de concentratie, prestatie en werkplezier bevorderen, wat de productiviteit van medewerkers kan verhogen.

8. Evaluatie

In dit laatste hoofdstuk worden de gemaakte keuzen in de onderzoeksaanpak en op de behaalde resultaten geëvalueerd. In deze reflectie worden de sterke en zwakke punten van het onderzoek benoemd en worden mogelijke alternatieven geschetst. Daarnaast wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek belicht. Tevens wordt het verband tussen de theorie en praktijk aangeduid. Tot slot wordt de mate van aansluiting tussen de gemaakte aanbevelingen en de huidige situatie op de arbeidsmarkt toegelicht.

8.1 Onderzoeksaanpak

Het overgrote deel van dit onderzoek betreft kwantitatief onderzoek, waarbij omvangrijke cijfermatige gegevens zijn verzameld. De mening van een grote groep mensen is door middel van een enquête gemeten. Deze enquête is opgesteld aan de hand van de hypothesen die uit het vooronderzoek en het theoretisch kader zijn opgesteld. De enquête is online afgenomen, waardoor de steekproef niet geheel aselekt is samengesteld. De consequenties hiervan zijn dat niet iedereen uit de populatie de kans heeft gehad om de enquête te beantwoorden, de man-vrouwverdeling ongelijk is (man 25,7%, vrouw 74,3%) en dat de onderzoeksgroep in dit onderzoek grotendeels hoogopgeleid is (hbo 50,5%, wo 35,3%). Hierdoor is de onderzoeksgroep niet geheel representatief aan de populatie. Door de enquête op diverse sociale media kanalen te plaatsen, is echter wel getracht zoveel mogelijk respondenten te bereiken van verschillende leeftijden en met verschillende achtergronden. Aangezien de man-vrouwverhouding ongelijk was, zijn de antwoorden van de mannen vergeleken met de antwoorden van de vrouwen. Hier waren geen duidelijke verschillen in te vinden, waardoor dit geen grote gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten. Naderhand had de enquête ook uitgezet kunnen worden bij diverse bedrijven binnen de zakelijke dienstverlening. Op die manier had de steekproef groter en breder kunnen worden. Echter zijn 136 respondenten voldoende om conclusies uit te mogen trekken.

De resultaten zijn via IBM SPSS Statistics verwerkt. Op deze manier bleef het niet alleen bij de antwoorden op de gestelde vragen, maar werden ook verbanden gevonden in de data. Achteraf gezien is dit een zeer goede keuze geweest, doordat met het uitvoeren van de correlatieanalyse veel bruikbare verbanden zijn gevonden. Op basis van de resultaten en het beantwoorden van de hoofdvraag, kon het advies geïmplementeerd worden. Doordat het onderzoek is uitgevoerd in een gehele branche en niet specifiek bij een organisatie, was het lastig om hier een financiële onderbouwing aan te geven. Er is daarom gekozen om mogelijke investeringen die de risico's kunnen verkleinen, te omschrijven in kleine, middelgrote en grote investeringen.

8.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen, was het van belang dat de steekproef bestond uit respondenten die werkzaam zijn in de zakelijke dienstverlening en zijn geboren tussen 1980 en 2000. Ondanks dat dit in het begeleide stuk voorafgaande aan de enquête werd benoemd, waren er nog respondenten die niet aan deze kenmerken voldeden. Deze data kon worden verwijderd, doordat er controle vragen zijn gesteld aan het begin van de enquête. Hierdoor zijn er van de oorspronkelijke 206 respondenten 136 overgebleven.

De dataverwerking is gedaan via IBM SPSS Statistics. Om de betrouwbaarheid van de subschalen te bepalen en om te controleren of de verschillende items in de schalen hetzelfde meten, zijn de schalen met behulp van Cronbach's Alpha via SPSS geanalyseerd. De subschalen zijn waar nodig aangepast om de betrouwbaarheid te verhogen. Als ondergrens van de betrouwbaarheidsbepaling is 0,60 gebruikt. In een vervolgonderzoek zou gekozen kunnen worden voor een vragenlijst met een hoge betrouwbaarheid op alle subschalen.

De betrouwbaarheid van de enquêtevragen is hoog, doordat deze zijn opgesteld door middel van een Likertschaal. Hierdoor waren de antwoord mogelijkheden voor de respondenten bij iedere vraag gelijk en was de kans op toevallig fouten zeer klein. Tevens stonden de vragen over behoefte en tevredenheid bij ieder item naast elkaar, waardoor de respondenten de onderwerpen tegelijk en overzichtelijk konden beantwoorden.

8.3 Bruikbaarheid

De resultaten laten zien dat de werkomgeving kan bijdragen aan een hogere tevredenheid van generatie Y. Deze tevredenheid kan leiden tot het behouden van deze generatie bij hun huidige werkgever, doordat een hoge tevredenheid een sterker gevoel van verbondenheid creëert. Op de huidige arbeidsmarkt is de vraag naar talent hoog. Organisaties moeten hun best doen om jonge medewerkers te behouden. Met dit onderzoek wordt aangetoond dat Facility Management ook een essentiële rol kan spelen in het behouden van millennials.

Literatuurlijst

- Batenburg, R., Van Der Voordt, T. (2008, januari). *Effecten van facility beleving op de gepercipieerde arbeidsproductiviteit*. Geraadpleegd op 19 mei 2018, van https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/Samenvatting_rapportage_Facilicom_definitief_01.pdf
- Bekkering, P. (2017, 26 juni). De impact van de fysieke werkomgeving. *F-facts*. Geraadpleegd op 12 mei 2018, van <https://www.f-facts.nl/topics/huisvesting-vastgoed/achtergrond/de-impact-van-de-fysieke-werkomgeving>
- Bontekoning, A. C. (2011). *Het generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties*. Amsterdam: Mediawerf
- Bontekoning, A. C. (2014). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* (1^e druk). Amsterdam: Mediawerf.
- Boschma, J., & Groen, I. (2010). *Generatie Einstein 3.0: Slimmer, sneller en volwassener*. Utrecht: Bruna.
- Bounshey, H., & Glynn, S. J. (2012, 16 november). There are significant business cost to replacing employees. *Center for American Progress*. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van <https://www.scribd.com/document/112707536/There-Are-Significant-Business-Costs-to-Replacing-Employees>
- Business Dictionary. (2018). What is talent? *Business Dictionary*. Geraadpleegd op 23 mei 2018, van <http://www.businessdictionary.com/definition/talent.html>
- Cambridge Dictionary. (2018). Meaning of "talent" in the English Dictionary. *Cambridge Dictionary*. Geraadpleegd op 23 mei 2018, van <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talent>
- Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk. Van een zoektocht naar de drijfveren van de Generatie Y naar een nieuwe HRM focus voor een Y proef generatie*. Zoetermeer: Free Musketiers
- CBRE. (2011). *WHAT USERS WANT - De invloed van Het Nieuwe Werken op de kantooromgeving*. Geraadpleegd op 10 maart 2018, van http://www.cbre.eu/portal/pls/portal/res_rep.show_report?report_id=132
- CBRE. (2016). *Millennials: Myths and realities*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.cbre.com/research-and-reports/Global-Major-Report---Live-Work-Play-Millennials-Myths-and-Realities>

- CBRE. (2017a). *Het sneeuwbaaleffect van healthy offices*. Geraadpleegd op 15 mei 2018, van <https://cbrenl.uberflip.com/i/822291-het-sneeuwbaaleffect-van-healthy-offices/23?m4=>
- CBRE. (2017b). *Occupier survey report 2017 - Making space work smarter*. Geraadpleegd op 25 februari 2018, van <https://www.cbre.com/research-and-reports/EMEA-Occupier-Survey-2017>
- CBS. (2015, 13 mei). Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten? *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Geraadpleegd op 13 maart 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten->
- CBS. (2016). Jaarloon naar bedrijfstak. *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Geraadpleegd op 6 juni 2018, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2016/05/jaarloon-naar-bedrijfstak>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*. Geraadpleegd op 11 maart 2018, van <https://documents.com/s-the-war-for-talent.pdf>
- De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
- Dessing, G. (2017, 27 juni). Een werkomgeving is veel meer dan een dak boven je hoofd. *Facto Magazine*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://facto.nl/leesman-index-werkomgeving/>
- DiLullo, C., McGee, P. & Kriebel R. M. (2011). Demystifying the Millennial student: a reassessment in measures of character and engagement in professional education. *Anatomical Science Education*, vol. 4, pp. 214-226
- Doolaar, A., Mollema, J., Kuijten, A., Schouwenaar, E., Tijmstra, R., Tummers, M., (...) Willems, P. (2017). *De APA-richtlijnen uitgelegd: een praktische handleiding voor bronvermelding in het hoger onderwijs*. Zevenaar: Werkgroep APA
- Facto. (2018, 2 januari). De werkplek anno nu: kiezen uit een palet aan smaken. *Facto Magazine*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://facto.nl/werkplek-inrichten-palet-aan-smaken/>
- Field, A. (2015). *Discovering statistics using: IBM SPSS Statistics* (4TH edition). London: SAGE
- Gallup. (2013). State of the Global Workplace: Employee Engagement Insight for Business Leaders Worldwide. *Gallup*. Geraadpleegd op 21 maart 2018, van http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf

- Goldman Sachs. (2016). *Millennials, coming of age*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/index.html>
- Guldemon, J. (2014, 9 september). HRM als geweten van FM. *HR Praktijk*. Geraadpleegd op 20 mei 2018, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/strategisch-hr/nieuws/hrm-als-geweten-van-fm>
- HayGroup. (2015). *Managing a multi-generational workforce*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.haygroup.com/en/our-library/infographics/managing-a-multigenerational-workforce/>
- Heemskerk, S. (2016, 19 juli). *Wie zijn de millennials?* Geraadpleegd op 5 maart 2018, van <https://www.youngcapital.nl/weblog/735-wie-zijn-de-millennials-jouw-belangrijkste-vragen-over-deze-generatie-beantwoord>
- Hoendervanger, J. G., De Been, I., Van Yperen, N.W., Mobach, M.P. & Albers, C.J. (2016). Flexibility in use. Switching behaviour and satisfaction in activity-based work environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 48-62.
- Hoendervanger, J. G., Hofkamp, G. (2017). Het hedendaagse kantoor: de praktijk en haar blinde vlekken. *CFPB*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/MO0304_2017_pp_49_64_MaO_artikel_Het_hedendaagse_kantoor.pdf
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: the next great generation*. New York: Random House Usa
- ISS Facility Services. (2018, januari). *Win de war on talent! Vind en bind talent met de juiste werkomgeving*. Geraadpleegd op 23 februari 2018, van <https://facto.nl/win-the-war-on-talent/>
- Kennisinstituut voor Mobiliteit. (2014, 10 juni). Niet autoloos, maar auto later. *Ministerie van Infrastructuur en Milieu*. Geraadpleegd op 20 mei 2018, van <https://www.kimnet.nl/binaries/kimnet/documenten/rapporten/2014/06/10/niet-autoloos-maar-auto-later/niet-autoloos-maar-auto-later.pdf>.
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek Human Resource Management* (Eerste druk). Groningen/Houten: Noordhoff
- Krabbenborg, M., & Thunnissen, M. (2018, 4 maart). Het identificeren en meten van talent. *Tijdschrift voor HRM*, 36-39. Geraadpleegd op 17 maart, van <https://tijdschriftvoorhrm.nl/identificeren-en-meten-talent/>

- Leupen, J., & Van Der Leij, L. (2016, 6 mei). Jong talent is gewilder dan ooit. *Het Financieele Dagblad*. Geraadpleegd op 14 maart 2018, van <https://fd.nl/werk-en-geld/1149814/jong-talent-is-gewilder-dan-ooit>
- Maarleveld, M., Volker, L. & Van Der Voordt, T. J. M. (2009). Measuring employee satisfaction in new offices – the WODI toolkit. *Journal of Facilities Management*, 7(3), 181-198.
- ManpowerGroup. (2017). *De carrières van millennials – een visie op 2020*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://manpowergroup.nl/vinden-van-talent/carrieres-millennials-visie-op-2020/>
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Pietersen, B. (2016, 27 januari). Wat is medewerkerstevredenheid? En wat is de impact hiervan? *Presearch*. Geraadpleegd op 22 mei 2018, van <https://www.presearch.nl/blog/wat-is-medewerkerstevredenheid/>
- Pullen, W. (2014). Age, office type, job satisfaction and performance. *Work&Place*, September, 9-22. Geraadpleegd op 15 mei 2018, van <https://www.cfpb.nl/kennis/publicaties/age-office-type-job-satisfaction-and-performance/>
- PwC. (2012). *Millennials at work - Reshaping the workplace in financial services*. Geraadpleegd op 22 februari 2018, van <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-millennials-at-work.pdf>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Gedrag in organisaties* (10^e editie). Amsterdam: Pearson Benelux.
- Spangenberg, F., & Lampert, M. (2010). *De grenzeloze generatie op de arbeidsmarkt*. Amsterdam: Manpower
- Steelcase 360° Research. (2016). Engagement and the Global Workplace: Key findings to amplify the performance of people, teams and organizations. *Steelcase Global Report*. Geraadpleegd op 5 maart 2018, van https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1822507/2016-WPR/EN/2017-WPR-PDF-360FullReport- EN_.pdf
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43(5), 266-274.
- Termaat, A. (2011). Betere werkomgeving leidt tot beter imago. *Kenniscentrum Facilitair & Gebouwbeheer*. Geraadpleegd op 21 mei 2018, van

<https://www.centrumfacilitair.nl/dossier/werkplekconcepten/Flexibiliteit/Betere%20werkomgeving%20leidt%20tot%20beter%20imago/MjA5Mzg=>

Ten Berge, L., Oteman, M., & Van Kooten, J. (2013). *Inleiding organisatie kunde* (5^e herziene druk). Bussum: Coutinho.

Thunnissen, M. (2016). *De dynamiek en veelzijdigheid van talent-ontwikkeling* (Lectorale rede). Eindhoven: Fontys.

Tilburg Universiteit. (2018). *Correlaties*. Geraadpleegd op 31 mei 2018, van <https://www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/colleges/spsshelpdesk/edesk/correlat/>

Van Der Ploeg, K., Van Der Pal, S., De Vroome, E., Van Der Bossche, S. (2014). De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers in Nederland. *TNO Innovation for Life*. Geraadpleegd op 11 juni 2018, van <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/kosten-van-ziekteverzuim-voor-werkgevers-in-nederland>

Van Der Voordt, T., & De Been, I. (2010). *Werkomgeving: breinbreker of tevredenheidsgenerator?* Kenniscentrum Center for People and Buildings. Geraadpleegd op 21 mei 2018, van https://www.cfpb.nl/media/uploads/publicaties/upload/breinwerker_Voordt_Been2010_1.pdf

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma.

VFM Facility Experts. (2018). *VFM: Facilitair adviesbureau*. Geraadpleegd op 18 mei 2018, van <https://www.vfm.nl/nl/over/over-vfm>

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst survey onderzoek

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. Voor de opleiding Facility Management aan de Hogeschool Utrecht doe ik onderzoek naar generatie Y in de werkomgeving. Hiervoor ben ik op zoek naar personen die werkzaam zijn in de Nederlandse zakelijke dienstverlening en zijn geboren tussen 1980 en 2000. De vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten. Het is belangrijk dat u de vragen eerlijk invult, er zijn geen goede of foute antwoorden. Dit onderzoek is anoniem en er zal vertrouwelijk met de gegevens worden omgegaan.

Persoons- en functiekenmerken

Wat is uw geslacht?

0. Vrouw 1. Man

Wat is uw leeftijd?

..... jaar

Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

1. Geen opleiding 2. Lagere school 3. VMBO 4. MBO 5. Havo 6. Vwo 7. HBO 8. WO Bachelor 9. WO Master

Bent u werkzaam bij een organisatie in Nederland binnen de zakelijke dienstverlening? Dit zijn alle Nederlandse commerciële dienstverleners, die hoofdzakelijk diensten (of producten) verlenen aan bedrijven.

1. Ja 2. Nee

Hoelang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?

..... hele jaren en maanden

Hoeveel dagen per week bent u gemiddeld fysiek aanwezig op uw eigen kantoor?

1. Minder dan 1 dag per week 2. 1 dag per week 3. 2 dagen per week 4. 3 dagen per week
5. 4 dagen per week 6. 5 dagen per week 7. Meer dan 5 dagen per week

Bent u van plan om binnen een jaar opzoek te gaan naar een andere baan?

1. Ja 2. Nee

Belangrijke factoren in de werkomgeving voor generatie Y

In de volgende acht blokken zal naar uw mening over verschillende factoren uit de werkomgeving gevraagd worden. Elk blok bestaat uit twee vragen. De vraag in de eerste kolom gaat over hoe belangrijk u de items uit de werkomgeving in het algemeen vindt. De vraag in de tweede kolom gaat over uw tevredenheid over de genoemde items binnen uw huidige werkomgeving.

Aan de antwoorden zijn de volgende codes gehangen, welke voor de participanten niet zichtbaar waren. Op de vraag hoe belangrijk de items in het algemeen zijn, konden de volgende antwoorden worden gegeven:

- 1) Zeer onbelangrijk
- 2) Onbelangrijk
- 3) Noch onbelangrijk, noch belangrijk

- 4) Belangrijk
- 5) Zeer belangrijk

Op de vraag hoe tevreden ze zijn met de items binnen hun huidige werkomgeving, kon worden geantwoord:

- 1) Zeer ontevreden
- 2) Ontevreden
- 3) Noch ontevreden, noch tevreden
- 4) Tevreden
- 5) Zeer tevreden

Blok 1: functionele factoren

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Keuze waar te werken op basis van de activiteit										
Voldoende ruimte voor formeel overleg										
Voldoende ruimte voor informeel overleg										
Mogelijkheid tot werken buiten eigen kantoor										

Blok 2: psychologische factoren

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inspirerende omgeving										
Tuis voelen in de werkomgeving										
Concentratie mogelijkheden										
In teams ongestoord kunnen werken										
Prettige werksfeer										

Blok 3: passende aankleding

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ondersteunend kleurgebruik										
Passende aankleding										
Materiaalkeuze in de werkomgeving										
Totale architectuur van het gebouw										

Blok 4: duurzaam ondernemen

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Verminderen en scheiden van afval										
Duurzame catering (gezond en biologische/fair trade producten)										
Hergebruik materialen										
Besparing van energie										
Stimuleren gezondheid medewerkers										
Faciliteiten om te sporten										
Ruimtes om te ontspannen/rusten										

Blok 5: facilitaire diensten

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Koffie- thee automaten										
Beveiliging en bewaking										
Receptie										
Personeelsrestaurant										
Schone en opgeruimde werkplekken										

Blok 6: de identiteit van een organisatie binnen de werkomgeving

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Inrichting van de werkomgeving past bij het imago van de organisatie										
Aantrekkelijke werkomgeving voor klanten en bezoekers										
Aantrekkelijke werkomgeving voor sollicitanten										

Blok 7: fysieke bereikbaarheid

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Goed bereikbaar met de auto										
Voldoende parkeergelegenheid										
Bedrijfsauto										
Goed bereikbaar met openbaar vervoer										

Blok 8: aanwezigheid van en naar behoren functionerende technologie

	Hoe belangrijk zijn de volgende items binnen de werkomgeving voor u in het algemeen?					Hoe tevreden bent u over de volgende items in uw huidige werkomgeving?				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Desktop computer										
Laptop										
Vaste telefoon										
Zakelijke mobiele telefoon										
Tablet										
Videoteleconferentie										

Stellingen over behouden generatie Y

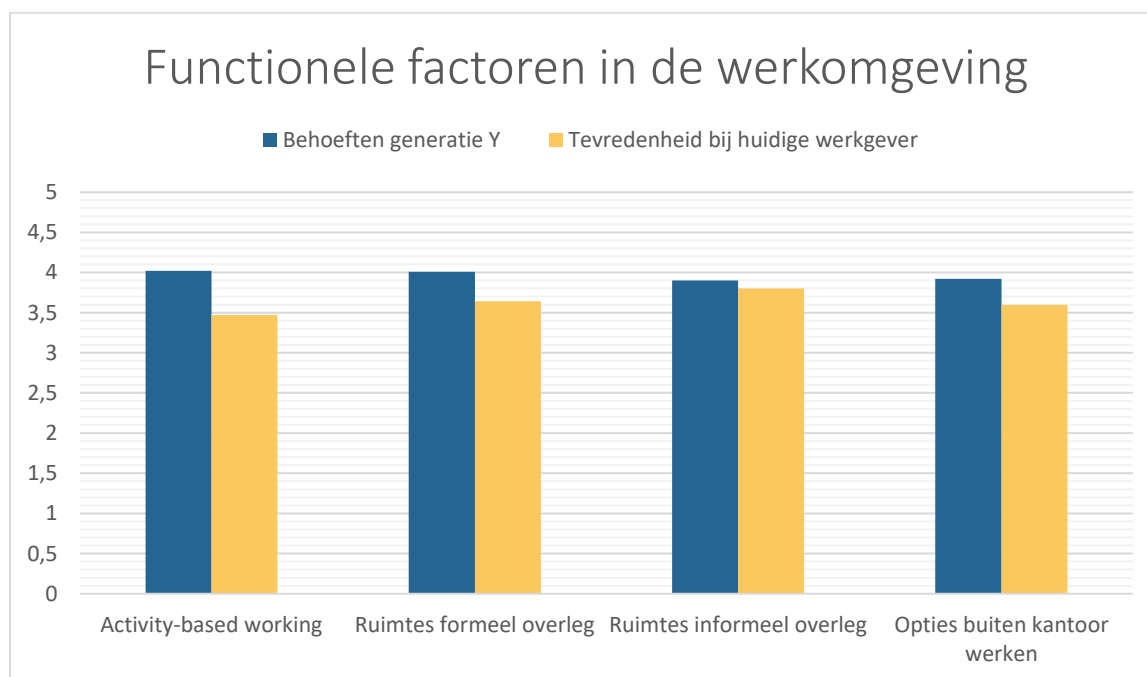
De respondenten kregen een aantal stellingen waar de volgende antwoordopties waren:

- 1) Helemaal mee oneens
- 2) Mee oneens
- 3) Noch mee oneens, noch mee eens
- 4) Mee eens
- 5) Helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
Ik voel me sterk verbonden met de organisatie.					
De werkomgeving zorgt ervoor dat ik me sterk verbonden voel met de organisatie.					
Ik zou voor een betere werkomgeving opzoek gaan naar een andere werkgever.					
Ik zou bij een organisatie blijven ook al ben ik zeer ontevreden over de werkomgeving.					
Ik blijf langer bij een organisatie als ik heel tevreden ben met de werkomgeving.					
Mijn huidige werkomgeving zorgt ervoor dat ik bij de organisatie blijf.					

Voor mij is de werkomgeving belangrijk bij het kiezen van een nieuwe werkgever.					
Ik presteer beter in een goede werkomgeving.					
Ik zou een half uur verder reizen voor een betere werkomgeving.					

Bijlage 2. Resultaten behoeften en tevredenheid generatie Y



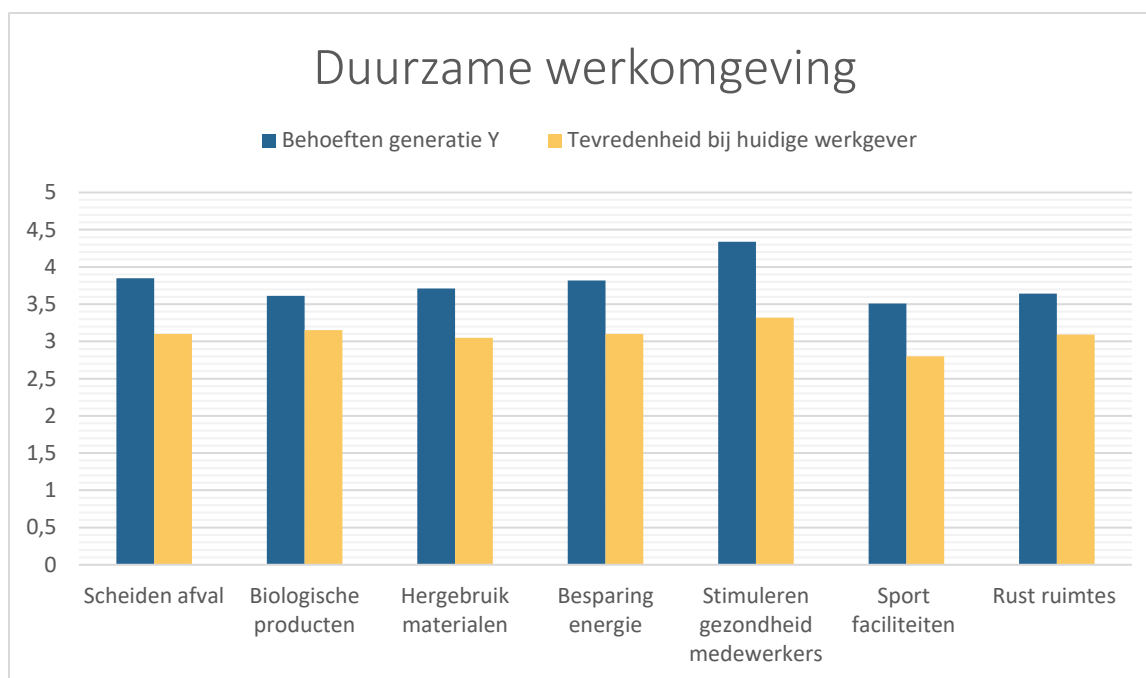
Figuur 1. Functionele factoren in de werkomgeving : gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k %	On be lang rij k %	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k %	Be lang rij k %	Ze er be lang rij k %
Activity-based working:	1,0	5,7	4,8	67,6	21,0
Ruimtes formeel overleg:	0,0	4,8	11,4	61,9	21,9
Ruimtes informeel overleg:	1,0	5,7	13,3	61,9	18,1
Werken buiten kantoor:	3,8	3,8	16,2	48,6	27,6

Tabel 1. Behoeften functionele factoren in de werkomgeving: per item

	Ze er on te ve re den %	On te ve re den %	No ch on te ve re den, no ch te ve re den %	Te ve re den %	Ze er te ve re den %
Activity-based working:	1,0	19,0	20,0	52,4	7,6
Ruimtes formeel overleg:	0,0	10,5	23,8	57,1	8,6
Ruimtes informeel overleg:	0,0	10,5	13,3	61,9	14,3
Werken buiten kantoor:	4,8	10,5	24,8	4,0	20,0

Tabel 2. Tevredenheid functionele factoren in de werkomgeving: per item



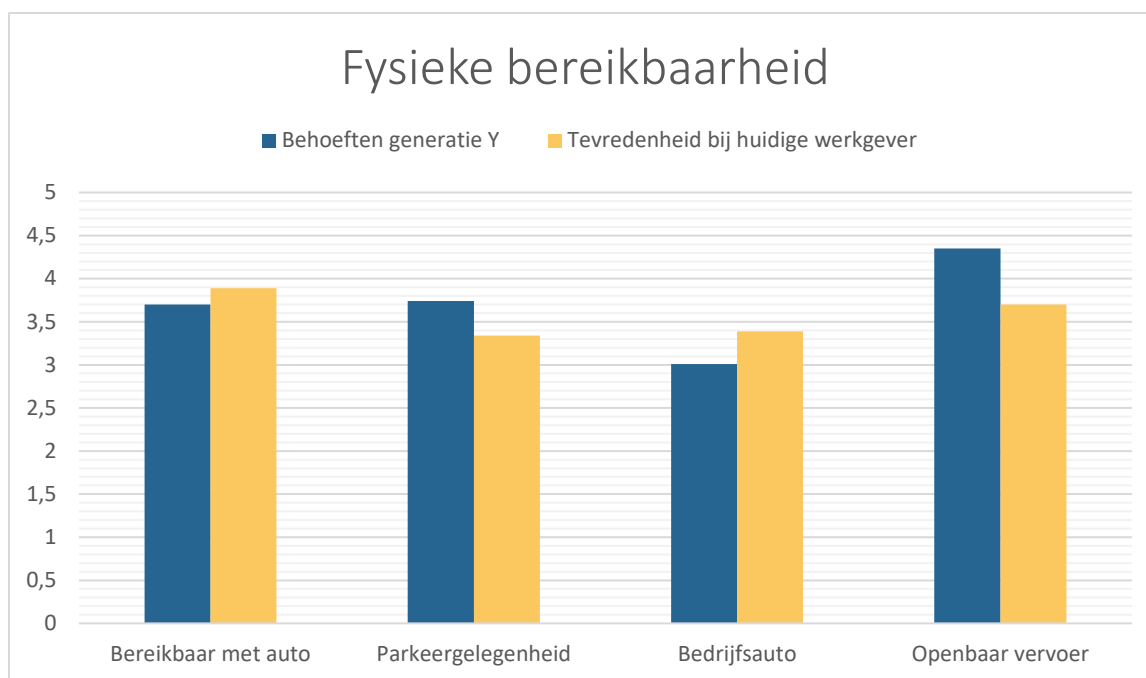
Figuur 2. Duurzame werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lan gri jk	On be lan gri jk	No ch on be lan gri jk, no ch be lan gri jk	Be lan gri jk	Ze er be lan gri jk
	%	%	%	%	%
Afval scheiden:	3,8	6,7	15,2	49,5	24,8
Bio producten:	3,8	13,3	21,0	41,9	20,0
Hergebruik:	1,9	9,5	21,9	48,6	18,1
Energie besparing:	1,9	7,6	18,1	51,4	21,0
Stimuleren gezondheid:	0,0	0,0	5,7	54,3	40,0
Sport faciliteiten:	5,7	17,1	20,0	34,3	22,9
Rust ruimtes:	2,9	13,3	18,1	48,6	17,1

Tabel 3. Behoeften duurzame werkomgeving: per item

	Ze er on te ve re den	On te ve re den	No ch on te ve re den, no ch te ve re den	Te ve re den	Ze er te ve re den
	%	%	%	%	%
Afval scheiden:	6,7	26,7	24,8	34,3	7,6
Bio producten:	5,7	15,2	41,9	32,4	4,8
Hergebruik:	4,8	18,1	47,6	26,7	2,9
Energie besparing:	3,8	19,0	42,9	32,4	1,9
Stimuleren gezondheid:	1,9	22,9	28,6	34,3	12,4
Sport faciliteiten:	12,4	28,6	32,4	20,0	6,7
Rust ruimtes:	5,7	22,9	37,1	25,7	8,6

Tabel 4. Tevredenheid duurzame werkomgeving: per item



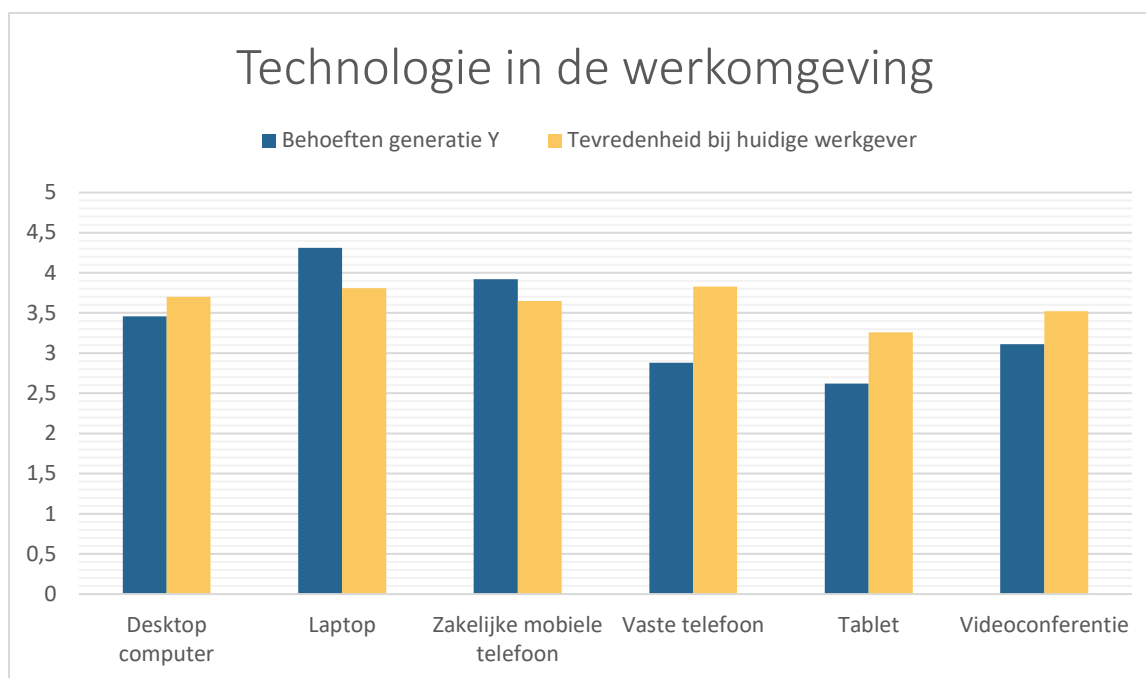
Figuur 3. Fysieke bereikbaarheid werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k	On be lang rij k	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k	Be lang rij k	Ze er be lang rij k
	%	%	%	%	%
Bereikbaar auto:	2,9	13,3	19,0	41,0	23,8
Parkeergelegenheid:	1,9	9,5	21,0	47,6	20,0
Bedrijfsauto:	6,7	22,9	38,1	27,6	4,8
Openbaar vervoer:	0,0	1,9	8,6	41,9	47,6

Tabel 5. Behoeften fysieke bereikbaarheid: per item

	Ze er on te vre den	On te vre den	No ch on te vre den, no ch te vre den	Te vre den	Ze er te vre den
	%	%	%	%	%
Bereikbaar auto:	1,9	4,8	18,1	53,3	21,9
Parkeergelegenheid:	4,8	18,1	26,7	39,0	11,4
Bedrijfsauto:	2,9	5,7	49,5	33,3	8,6
Openbaar vervoer:	5,7	16,2	10,5	38,1	29,5

Tabel 6. Tevredenheid fysieke bereikbaarheid: per item



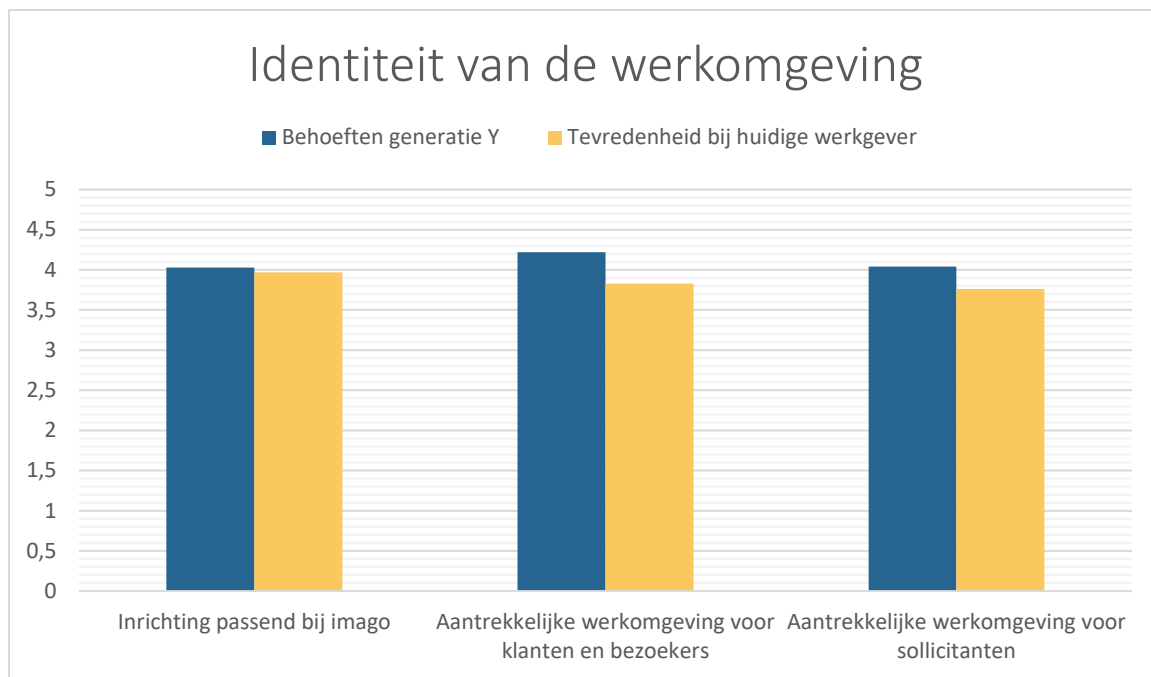
Figuur 4. Aanwezigheid en naar behoren functionerende technologie: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rijk %	On be lang rijk %	No ch on be lang rijk, no ch be lang rijk %	Be lang rijk %	Ze er be lang rijk %
Desktop computer:	10,5	18,1	14,3	29,5	27,6
Laptop:	1,0	2,9	8,6	39,0	48,6
Zakelijke mobiel:	3,8	8,6	16,2	34,3	37,1
Vaste telefoon:	21,0	25,7	13,3	24,8	15,2
Tablet:	16,2	32,4	27,6	21,0	2,9
Videoconferentie:	11,4	17,1	29,5	32,4	9,5

Tabel 7. Behoeften technologie: per item

	Ze er on te vre den %	On te vre den %	No ch on te vre den, no ch te vre den %	Te vre den %	Ze er te vre den %
Desktop computer:	0,0	8,6	29,5	44,8	17,1
Laptop:	1,0	9,5	19,0	48,6	21,9
Zakelijke mobiel:	1,9	9,5	30,5	38,1	20,0
Vaste telefoon:	0,0	4,8	27,6	47,6	20,0
Tablet:	1,9	13,3	48,6	29,5	6,7
Videoconferentie:	1,9	5,7	41,9	39,0	11,4

Tabel 8. Tevredenheid technologie: per item



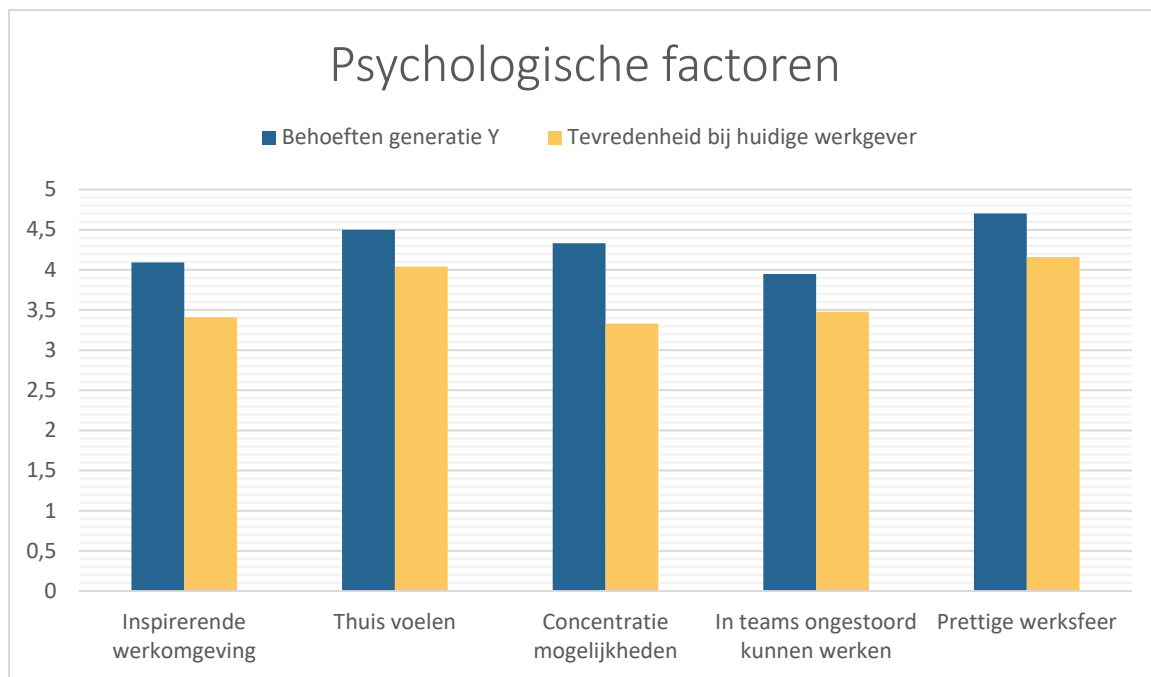
Figuur 5. Identiteit van de werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k %	On be lang rij k %	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k %	Be lang rij k %	Ze er be lang rij k %
Inrichting passend bij imago:	1,9	2,9	10,5	60,0	24,8
Aantrekkelijk voor bezoekers:	0,0	1,0	7,6	60,0	31,4
Aantrekkelijk voor sollicitanten:	1,0	1,0	14,3	61,0	22,9

Tabel 9. Behoeften identiteit van de werkomgeving: per item

	Ze er on te vre den %	On te vre den %	No ch on te vre den, no ch te vre den %	Te vre den %	Ze er te vre den %
Inrichting passend bij imago:	0,0	3,8	18,1	55,2	22,9
Aantrekkelijk voor bezoekers:	1,9	6,7	14,3	61,0	16,2
Aantrekkelijk voor sollicitanten:	1,9	8,6	17,1	56,2	16,2

Tabel 10. Tevredenheid identiteit van de werkomgeving: per item



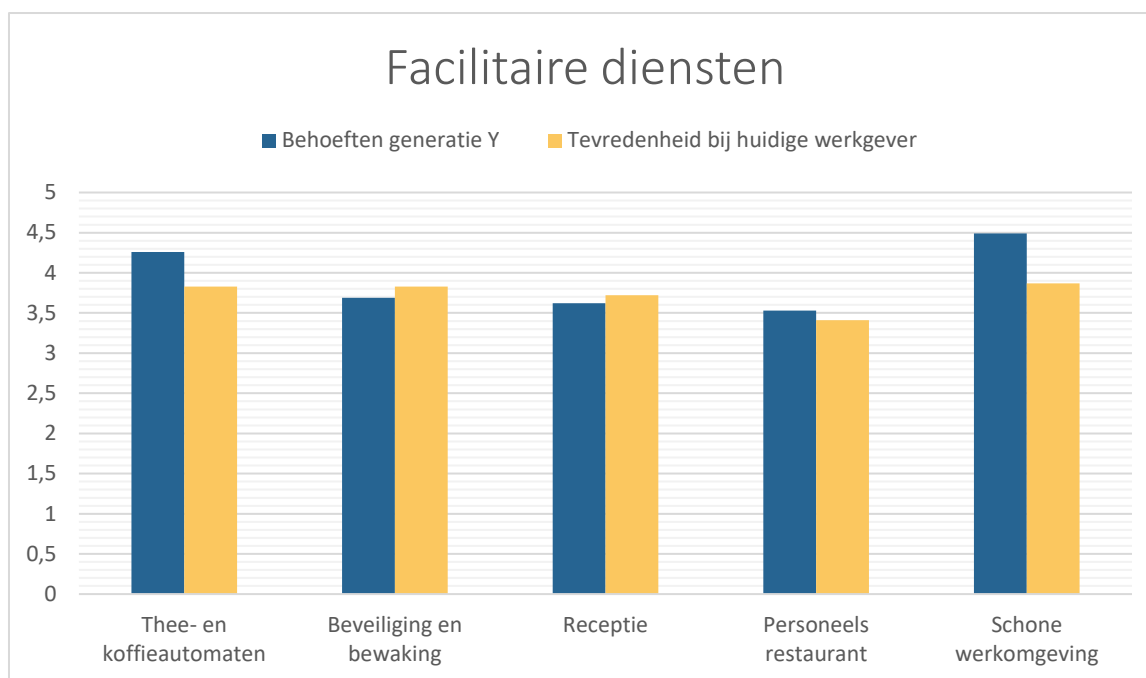
Figuur 6. Psychologische factoren in de werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k %	On be lang rij k %	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k %	Be lang rij k %	Ze er be lang rij k %
Inspirerende werkomgeving:	1,0	1,0	14,3	56,2	27,6
Thuis voelen:	0,0	0,0	4,8	41,0	54,3
Concentratie:	0,0	0,0	6,7	53,3	40,0
Ongestoord in teams werken:	0,0	4,8	19,0	52,4	23,8
Prettige werksfeer:	1,0	0,0	0,0	26,7	72,4

Tabel 11. Behoeften psychologische factoren: per item

	Ze er on te ve re den %	On te ve re den %	No ch on te ve re den, no ch te ve re den %	Te ve re den %	Ze er te ve re den %
Inspirerende werkomgeving:	5,7	12,4	25,7	47,6	8,6
Thuis voelen:	0,0	5,7	9,5	60,0	24,8
Concentratie:	1,9	16,2	32,4	45,7	3,8
Ongestoord in teams werken:	0,0	9,5	34,3	55,2	1,0
Prettige werksfeer:	0,0	2,9	12,4	50,5	34,3

Tabel 12. Tevredenheid psychologische factoren: per item



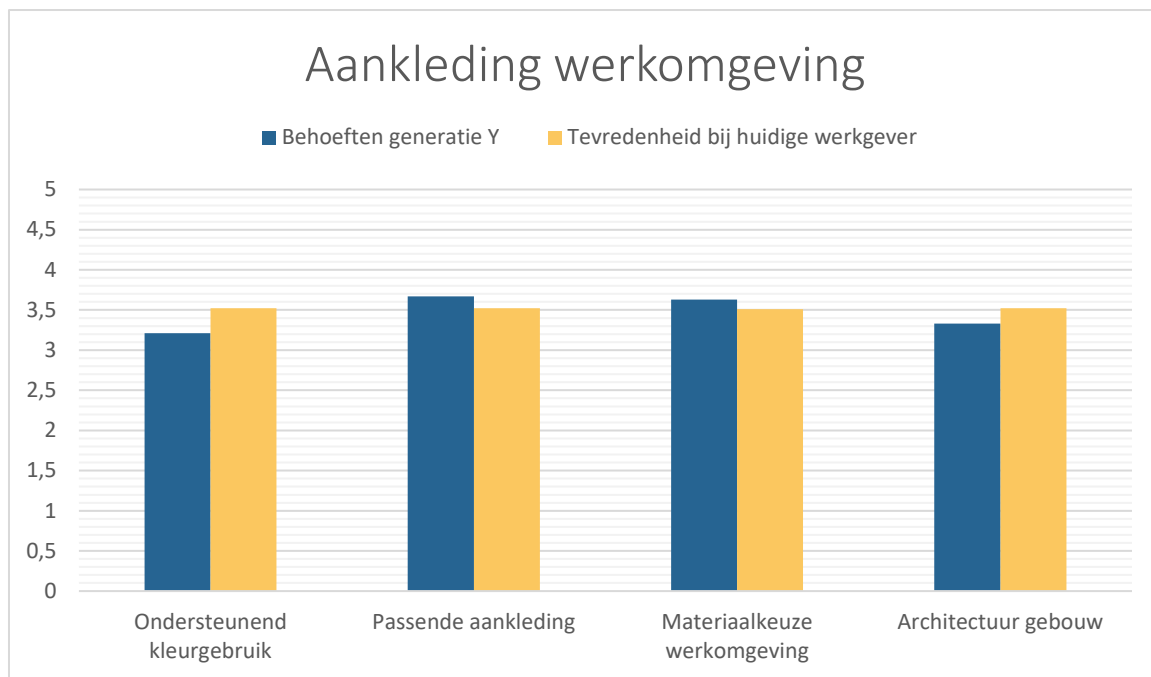
Figuur 7. Facilitaire diensten in de werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k	On be lang rij k	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k	Be lang rij k	Ze er be lang rij k
	%	%	%	%	%
Thee- en koffie:	1,9	1,9	3,8	53,3	39,0
Beveiliging:	1,0	9,5	23,8	51,4	14,3
Receptie:	1,9	11,4	23,8	48,6	14,3
Restaurant:	3,8	18,1	21,0	35,2	21,9
Schoonmaak:	0,0	1,0	0,0	48,6	50,5

Tabel 13. Behoeften facilitaire diensten: per item

	Ze er on te vred en	On te vred en	No ch on te vred en, no ch te vred en	Te vred en	Ze er te vred en
	%	%	%	%	%
Thee- en koffie:	1,9	11,4	10,5	54,3	21,9
Beveiliging:	0,0	1,9	26,7	58,1	13,3
Receptie:	2,9	2,9	28,6	50,5	15,2
Restaurant:	3,8	9,5	36,2	42,9	7,6
Schoonmaak:	1,9	5,7	13,3	61,9	17,1

Tabel 14. Tevredenheid facilitaire diensten: per item



Figuur 8. Aankleding van de werkomgeving: gemiddelde behoeften en tevredenheid

	Ze er on be lang rij k	On be lang rij k	No ch on be lang rij k, no ch be lang rij k	Be lang rij k	Ze er be lang rij k
	%	%	%	%	%
Kleurgebruik:	1,0	19,0	40,0	38,1	1,9
Passende aankleding:	0,0	9,5	22,9	59,0	8,6
Materiaalkeuze:	1,0	12,4	19,0	58,1	9,5
Architectuur:	3,8	12,4	36,2	41,9	5,7

Tabel 15. Behoeften aankleding werkomgeving: per item

	Ze er on te vre den	On te vre den	No ch on te vre den, no ch te vre den	Te vre den	Ze er te vre den
	%	%	%	%	%
Kleurgebruik:	1,9	5,7	39,0	44,8	8,6
Passende aankleding:	2,9	9,5	28,6	50,5	8,6
Materiaalkeuze:	1,9	9,5	30,5	51,4	6,7
Architectuur:	3,8	10,5	25,7	49,5	10,5

Tabel 16. Tevredenheid aankleding werkomgeving: per item

Bijlage 3. Resultaten behouden generatie Y

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Noch mee oneens, noch mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens
	%	%	%	%	%
Ik voel me sterk verbonden met de huidige organisatie:	2,9	7,6	15,2	49,5	24,8
De werkomgeving zorgt ervoor dat ik me sterk verbonden voel met de huidige organisatie:	5,8	16,3	22,1	43,3	12,5
Ik zou voor een betere werkomgeving op zoek gaan naar een andere werkgever:	4,8	32,4	20,0	29,5	13,3
Ik zou bij een organisatie blijven ook al ben ik zeer ontevreden over de werkomgeving:	19,0	43,8	23,8	12,4	1,0
Ik blijf langer bij een organisatie als ik heel tevreden ben met de werkomgeving:	0,0	2,9	14,3	55,2	27,6
Mijn huidige werkomgeving zorgt ervoor dat ik bij de organisatie blijf:	8,7	18,3	31,7	31,7	9,6
Voor mij is de werkomgeving belangrijk bij het kiezen van een nieuwe werkgever:	0,0	5,7	17,1	60,0	17,1
Ik presteer beter in een goede werkomgeving:	0,0	1,9	7,6	55,2	35,2
Ik zou een half uur verder reizen voor een betere werkomgeving:	5,7	22,9	25,7	33,3	12,4

Tabel 1. Stellingen behouden generatie Y