

**Openbaar rapport**

Universiteit Twente  
Faculteit Management en Bestuur

**Vitaliteit in het kader van een  
leeftijdsbewust personeelsbeleid  
MEE Twente**

Door  
M.G.H. Meijer

Juni 2010

# Vitaliteit in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid

MEE Twente

Bachelorscriptie ter afronding van de Bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente.

## Kandidaat

Student: M.G.H. (Mark) Meijer  
Opleiding: Technische Bedrijfskunde  
Studentnummer: s0090530  
E-mail: [m.g.h.meijer@student.utwente.nl](mailto:m.g.h.meijer@student.utwente.nl)

## Afstudeercommissie

*Universiteit Twente*

Begeleider: Dr. A.A.M. Wognum  
Meelezer: Prof. Dr. J.C. Looise

UNIVERSITEIT TWENTE.

*MEE Twente*

Begeleider: A. Ensink

## Bacheloronderzoek

MEE Twente  
Deldenerstraat 26  
Postbus 139  
7550 AC Hengelo (O)  
074-2559300  
[www.meetwente.nl](http://www.meetwente.nl)



**Datum:** 03-06-2010



Eind 2008 is de ondernemingsraad (OR) van MEE Twente is met een initiatiefvoorstel aangaande leeftijdsbewust personeelsbeleid gekomen (Ondernemingsraad MEE Twente, 2008). De aanleiding tot dit voorstel is de constatering door de OR dat er een ongelijkmatige leeftijdsverspreiding over het totale personeelsbestand bestaat. Leef tijdsbewust personeelsbeleid is volgens de ondernemingsraad van MEE Twente van groot belang om tot een duurzame en optimale inzetbaarheid van personeel te komen (Ondernemingsraad MEE Twente, 2008).

Naar aanleiding van dit voorstel en een literatuuronderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat wanneer MEE Twente tot een duurzame en optimale inzetbaarheid van personeel wil komen alle werknemers in de organisatie vitaal dienen te worden gehouden. Leef tijdsbewust beleid is (personeels)beleid dat ertoe leidt dat werknemers van alle leeftijden gezond en gemotiveerd aan het werk blijven; het zorgt ervoor dat werknemers een carrière lang werk hebben dat bij hun persoonlijke omstandigheden, talenten en ambities past.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht en kennis te verkrijgen over het vitaal houden van alle werknemers in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Naar aanleiding van deze doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

***'Hoe kunnen werknemers in alle leeftijdsfasen bij MEE Twente vitaal gehouden worden in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?'***

Om een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- *Wat is vitaliteit?*
- *Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?*
- *Hoe kan vitaliteit behouden blijven en ontwikkeld worden?*

Om tot beantwoording van de probleemstelling te komen is een kwalitatief beschrijvend onderzoek uitgevoerd. Onderzoek is uitgevoerd door middel van documentanalyse en interviews.

Naar aanleiding van dit onderzoek kwam naar voren dat er binnen de organisatie MEE Twente kan worden gesteld dat het bij MEE Twente goed zit met de tevredenheid met de werkinhoud. Er is voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk, er zijn voldoende mogelijkheden tot het volgen van cursussen en opleidingen en er zit uitdaging en inhoud in het werk. Verbeterpunten zijn de carrière- en doorgroeimogelijkheden. Verder zijn er een aantal zaken waar MEE Twente aandacht aan moet besteden om de vitaliteit van alle werknemers te blijven ontwikkelen. Dit zijn het verbeteren van de communicatie en het creëren van een draagvlak tussen management en werknemers. Daarnaast dient er gekeken te worden naar loopbaanbegeleiding om alle werknemers in alle leeftijdsfasen inzetbaar te houden en dient er gekeken te worden naar beloningsmogelijkheden. Tot slot kan worden geconcludeerd dat het ziekteverzuimpercentage op een landelijk gemiddelde ligt binnen de zorgsector. Het langdurige verzuim bedraagt incidentele gevallen welke in alle leeftijdsfasen voorkomen en is niet gerelateerd is aan een te hoge werkdruk.

Om een organisatie te krijgen waarin iedereen dezelfde doelen nastreeft en er communicatie plaatsvindt tussen alle lagen in de organisatie is het creëren van een sterk Human Resources Management (HRM) klimaat noodzakelijk. Een tweede aanbeveling aan MEE Twente is het continue blijven ontwikkelen van de motivatie, kennis en vaardigheden van alle werknemers door middel van scholing en loopbaanbegeleiding. Daarnaast kan horizontale groei bijdragen aan de beperkte carrièremogelijkheden bij MEE Twente. Door middel van een *'skill based pay'* structuur kan de beloningsstructuur bij de horizontale groei worden aangepast. Verder dienen

functioneringsgesprekken voor het bespreekbaar maken van de vitaliteit in de organisatie. De uitkomsten van deze gesprekken dienen zorgvuldig vastgelegd te worden en dienen meegenomen te worden in het beleid van MEE Twente. Tot slot kan de naamsbekendheid van MEE Twente worden verbeterd door meer communicatiemiddelen in te zetten of door gebruik te maken van gerichte reclame in de media.

## VOORWOORD

Voor u ligt mijn bachelorscriptie die geschreven is in het kader van de afronding van de bachelor Technische Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede. In deze bachelorscriptie staat het onderwerp vitaliteit in een leeftijdsbewust personeelsbeleid centraal. Ik ben geïnteresseerd geraakt in het onderwerp door de recente ontwikkelingen omtrent de pensioenleeftijd. Daarnaast is het ook een zeer relevant onderwerp door de toename in organisaties welke een leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk willen brengen. De ondernemingsraad van MEE Twente kwam ook met een voorstel aangaande leeftijdsbewust personeelsbeleid. Het eindproduct zoals deze voor u ligt gaat vooral in op het vitaal houden van alle werknemers binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb de tijdens mijn studie opgedane kennis en ervaring kunnen toepassen in de praktijk. Daarnaast heb ik veel geleerd van het schrijven van een scriptie en alles wat daarbij komt kijken.

Graag wil ik Dr. A.A.M. Wognum bedanken voor haar adviezen en kritische blik tijdens het gehele proces. Daarnaast wil ik ook Prof. Dr. Looise bedanken voor zijn feedback op de conceptversie van deze scriptie. Verder wil ik MEE Twente en in het bijzonder A. Ensink bedanken voor het beschikbaar stellen van een afstudeerplek en voor het beschikbaar stellen van alle benodigde documentatie. Tot slot wil ik graag de medewerkers van MEE Twente bedanken welke een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek door deel te nemen aan het interview.

Mark Meijer

Deurningen, juni 2010

## INHOUDSOPGAVE

Management samenvatting .....	iii
Voorwoord .....	v
Inhoudsopgave.....	vi
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	1
1.1 Aanleiding van het onderzoek .....	1
1.2 Maatschappelijke relevantie .....	1
1.3 Organisatorische relevantie.....	1
1.4 Onderzoeksvraag .....	2
1.5 Leeswijzer .....	2
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....	3
2.1 Wat is vitaliteit? .....	3
2.1.1 Werknemersvitaliteit.....	3
2.1.2 Arbeidssatisfactie .....	4
2.1.3 Arbeidsbelasting .....	4
2.1.4 Organisatievitaliteit .....	5
2.2 Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid? .....	6
2.2.1 Definitie leeftijdsbewust personeelsbeleid .....	7
2.3 Hoe kan vitaliteit behouden blijven en ontwikkeld worden? .....	8
2.3.1 Indicatoren vitaliteit .....	9
2.3.2 Maatregelen op het gebied van arbeidssatisfactie .....	9
2.3.3 Maatregelen op het gebied van arbeidsbelasting.....	12
2.3.4 Functioneringsgesprekken .....	13
Hoofdstuk 3. Onderzoekskader MEE Twente .....	15
3.1 Organisatie MEE Twente .....	15
3.1.1 Missie MEE Twente .....	15
3.1.2 Visie MEE Twente .....	15
3.1.3 Werknemers MEE Twente.....	16
3.2 Onderzoeksvraag MEE Twente .....	16

3.3 Onderzoeksopzet .....	17
3.4 Keuze respondenten .....	17
3.5 Methode van dataverzameling .....	17
3.6 Data analyse .....	18
Hoofdstuk 4. Onderzoeksresultaten MEE Twente .....	19
4.1 Onderzoeksresultaten arbeidssatisfactie .....	19
4.1.1 Tevredenheid management .....	21
4.1.2 Tevredenheid beloning.....	22
4.1.3 Tevredenheid werkinhoud .....	22
4.1.4 Tevredenheid arbeidsomstandigheden .....	24
4.2 Onderzoeksresultaten arbeidsbelasting .....	25
4.2.1 Ziekteverzuim .....	25
4.2.2 Vertrekintentie .....	27
Hoofdstuk 5. Conclusies en aanbevelingen .....	28
5.1 Conclusies arbeidssatisfactie .....	28
5.2 Conclusies arbeidsbelasting.....	29
5.3 Aanbevelingen .....	30
Hoofdstuk 6. Reflectie.....	32
6.1 Reflectie op de methodiek.....	32
6.2 Reflectie op de opzet van het onderzoek .....	32
6.3 Zelfreflectie.....	33
Literatuurlijst.....	34
Appendices.....	37
Appendix 1. Interview MEE Twente .....	37
Appendix 2. HRM klimaat .....	40



## HOOFDSTUK 1. INLEIDING

Dit onderzoek gaat over het verbeteren van de vitaliteit van alle werknemers binnen een leeftijdsbewust personeelsbeleid. In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor het thema kort geïntroduceerd. Vervolgens wordt ingegaan op de maatschappelijke en organisatorische relevantie, waarna de probleemstelling wordt beschreven. Tot slot zal een leeswijzer worden gepresenteerd.

### 1.1 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van de bachelor Technische Bedrijfskunde, in opdracht van MEE Twente. De ondernemingsraad (OR) van MEE Twente is met een initiatiefvoorstel aangaande leeftijdsbewust personeelsbeleid gekomen (Ondernemingsraad MEE Twente, 2008). De aanleiding tot dit voorstel is de constatering door de OR dat er een ongelijkmatige leeftijdsverspreiding over het totale personeelsbestand bestaat. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is volgens de ondernemingsraad van MEE Twente van groot belang om tot een duurzame en optimale inzetbaarheid van personeel te komen (Ondernemingsraad MEE Twente, 2008). MEE Twente vindt een duurzame en optimale inzetbaarheid van medewerkers van groot belang om de volgende drie redenen: ten eerste voor het realiseren van een evenwichtige leeftijdsopbouw en goede doorstroming van personeel. Dit houdt in dat er een evenwichtige - een afspiegeling van de maatschappij - in- door- en uitstroom plaatsvindt. Ten tweede om zo goed mogelijk tegemoet te kunnen komen aan de verschillende behoeften van medewerkers, deels ingegeven door de leeftijd. Tot slot vindt MEE Twente een duurzame en optimale inzetbaarheid van personeel belangrijk om het verandervermogen van de organisatie en medewerkers te versterken; dit houdt in dat MEE Twente in kan spelen op de vanuit de cliënten steeds veranderende behoefte (Ondernemingsraad MEE Twente, 2008).

Naar aanleiding van dit voorstel en een literatuuronderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat wanneer MEE Twente tot een duurzame en optimale inzetbaarheid van personeel wil komen alle werknemers in de organisatie vitaal dienen te worden gehouden. Leeftijdsbewust beleid is (personeels)beleid dat ertoe leidt dat werknemers van alle leeftijden gezond en gemotiveerd aan het werk blijven; het zorgt ervoor dat werknemers een carrièrelang werk hebben dat bij hun persoonlijke omstandigheden, talenten en ambities past.

### 1.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Met een leeftijdsbewust personeelsbeleid zorgen werkgevers voor gezonde mix van alle leeftijdsgroepen in het personeelsbestand. Hierbij worden functies en taken gekoppeld aan inzicht en ervaring, die op hun beurt vaak verband houden met leeftijd. Een leeftijdsbewust personeelsbeleid houdt rekening met de persoonlijke omstandigheden, mogelijkheden en capaciteiten van alle leeftijdsgroepen binnen een organisatie. Het vitaal houden van werknemers in alle leeftijdsfasen is van groot individueel en sociaaleconomisch belang. Een goede gezondheid vergroot immers de kans op een lang leven van goede kwaliteit, op duurzame arbeidsdeelname en op maatschappelijke participatie. Daarom hebben werkgevers en werknemers een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het beleid dat hieraan bijdraagt in arbeidsorganisaties.

### 1.3 ORGANISATORISCHE RELEVANTIE

Leeftijdsbewust beleid is (personeels)beleid dat ertoe leidt dat werknemers van alle leeftijden gezond en gemotiveerd aan het werk blijven. Een gedragen leeftijdsbewust beleid maakt een einde aan overbelasting en onderbenutting; het zorgt ervoor dat werknemers een carrièrelang werk hebben dat bij hun persoonlijke omstandigheden, talenten en ambities past. Het is de taak van de ondernemingsraad om leeftijdsbewust personeelsbeleid in te voeren in de organisatie.

## 1.4 ONDERZOEKSVRAAG

Het doel van dit onderzoek is om inzicht en kennis te verkrijgen over het vitaal houden van alle werknemers in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid.

Naar aanleiding van de doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

***'Hoe kunnen werknemers in alle leeftijdsfasen bij MEE Twente vitaal gehouden worden in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid?'***

Om een antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling, dienen de volgende deelvragen te worden beantwoord.

- *Wat is vitaliteit?*
- *Wat is leeftijdsbewust personeelsbeleid?*
- *Hoe kan vitaliteit behouden blijven en ontwikkeld worden?*

## 1.5 LEESWIJZER

De opbouw van dit rapport is als volgt.

In *hoofdstuk 2* wordt het theoretisch kader behandeld. Dit hoofdstuk behandelt de theorie over vitaliteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid, de samenhang tussen beiden en indicatoren en maatregelen welke nodig zijn om vitaliteit te behouden en te verbeteren.

In *hoofdstuk 3* wordt het onderzoekskader specifiek voor MEE Twente behandeld. Het laat zien op welke wijze het onderzoek is uitgevoerd en waarom voor deze manier is gekozen.

In *hoofdstuk 4* worden vervolgens de resultaten naar aanleiding van het onderzoek behandeld.

In *hoofdstuk 5* worden de conclusies beschreven. Daarnaast worden hier aanbevelingen voor MEE Twente gegeven.

In *hoofdstuk 6* wordt een discussie over het onderzoek beschreven en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek behandeld.

## HOOFDSTUK 2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt met behulp van de literatuur ingegaan op de onderzoeksvragen. Er wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken wat er op het gebied van de onderzoeksvragen is geschreven.

In paragraaf 2.1 wordt een literatuuronderzoek naar het begrip vitaliteit besproken. In paragraaf 2.2 zal het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid behandeld worden. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 gekeken naar de mogelijkheden om de vitaliteit te behouden en te ontwikkelen.

### 2.1 WAT IS VITALITEIT?

Om te onderzoeken hoe vitaliteit en een leeftijdsbewust personeelsbeleid samenhangen, dient eerst onderzocht te worden wat onder vitaliteit wordt verstaan. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen werknemersvitaliteit (paragraaf 2.1.1) en organisatievitaliteit (paragraaf 2.1.2).

#### 2.1.1 WERKNEMERSVITALITEIT

Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen (2008) verstaan onder vitaliteit levenskracht. Vitaliteit is bewegen en met positieve energie gebruikmaken van ieders eigen vermogens en kwaliteiten. Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen (2008) voegen verder toe dat vitaliteit niet alleen de afwezigheid van ziekte betreft. Vitaliteit is naast de afwezigheid van ziekte ook een gevoelsbeleving van succes en geluk. Vitale mensen stralen en zijn prettig in omgang. Daarnaast hebben vitale mensen nagenoeg geen lichamelijke en psychische klachten en herstellen zij snel. Vitaliteit hangt volgens Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen (2008) af van drie factoren, die onderling verbonden zijn.

Ten eerste de structurele bouw van het lichaam. Dit is de opbouw van botten, spieren en dergelijke. Daarnaast de biochemische processen welke in het lichaam plaatsvinden. Deze processen zorgen voor de absorptie en benutting van voedingsstoffen enerzijds en de afvoer van afvalstoffen anderzijds. Tot slot de mentale gesteldheid. Hierbij staan emoties, gedachten en gevoelens centraal (Diehl, Stoffelsen en Wijlhuizen, 2008).

Volgens het onderzoek van Nix, Ryan, Manly, & Deci (1999) heeft vitaliteit betrekking op het positieve gevoel energie te hebben welke beschikbaar is voor jezelf. Mensen nemen steeds veranderingen in de energie die zij beschikken waar. Deze varieert niet alleen door lichamelijke toestanden, zoals vermoeidheid of ziekte, maar ook door psychologische factoren.

Uit onderzoek van Ryan & Frederick (1997) blijkt vitaliteit een psychologische ervaring van het bezitten van enthousiasme en levenskracht.

Uit bovenstaande formuleringen kan worden geconcludeerd dat de vitaliteit van werknemers bestaat uit zowel lichamelijke- als mentale gezondheid. Deze mentale en fysieke gezondheid is meetbaar te maken met behulp van de begrippen belastbaarheid en arbeidssatisfactie. In de volgende paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag wat onder de begrippen belastbaarheid en arbeidssatisfactie wordt verstaan?

---

## 2.1.2 ARBEIDSSATISFACTIE

Onder arbeidssatisfactie wordt verstaan de mate van tevredenheid met het werk. Herzberg (1968) heeft met zijn *'two factor theory'* onderzoek uitgevoerd naar welke factoren in het werkklimaat van een werknemer satisfactie en dissatisfactie veroorzaken. Herzberg (1968) heeft in zijn onderzoek aangetoond dat *'motivators'*, zoals de taakhoud vooral werken als *'satisfiers'*. Deze dragen bij aan de arbeidssatisfactie van werknemers. *'hygiene factors'* zijn de basis behoeften van werknemers, zoals de beloning. Deze *'hygiene factors'* werken vooral als *'dissatisfiers'*. Deze factoren dragen niet bij aan de satisfactie van werknemers, maar wanneer ze in onvoldoende mate aanwezig zijn leiden ze wel tot dissatisfactie (Herzberg, 1968). Volgens Kessel, Kloosterman, & Vrienlink (2004) is arbeidssatisfactie onder te verdelen in de volgende vier deelgebieden:

- *De tevredenheid met het management:*

Hieronder vallen de tevredenheid met het algemene beleid van de organisatie, de tevredenheid met het personeelsbeleid en de tevredenheid met de stijl van leidinggeven.

- *De tevredenheid met de inhoud van het werk:*

Hieronder vallen de tevredenheid met de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk, de tevredenheid met de mogelijkheden voor het volgen van cursussen en opleidingen, tevredenheid met de uitdaging en inhoud van het werk en de tevredenheid met de carrièremogelijkheden.

- *De tevredenheid met de beloning:*

Hieronder valt de tevredenheid met de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

- *De tevredenheid met de arbeidsomstandigheden.*

Hieronder vallen de tevredenheid met de collegialiteit, de tevredenheid met de werksfeer, tevredenheid met de reputatie van de werkgever, tevredenheid met de werkzekerheid en de tevredenheid met de combinatie arbeid-privé.

---

## 2.1.3 ARBEIDSBELASTING

De arbeidsbelasting is volgens Thunnissen, Thijssen, & De Lange (2000) *'de balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken vraagt van de werknemer in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert'*. Er zijn verschillen in arbeidsbelasting tussen werknemers van verschillende leeftijden.

### **Levensfasen**

Onder levensfase wordt volgens Van der Burg (2000) verstaan *'de verbinding tussen levensgerelateerde kennis, ervaring, eigenschappen en behoeftes'*. Verondersteld wordt dat werknemers in verschillende levensfasen verschillende behoeftes hebben, handelen vanuit verschillende oogpunten en verschillende lichamelijke en mentale mogelijkheden en tekortkomingen bezitten.

### **Wat verandert en nu zoal wanneer werknemers ouder worden?**

Wanneer werknemers tijdens hun loopbaan de verschillende levensfasen doorlopen, wordt bij oudere werknemers vooral een vermindering van fysieke capaciteiten vastgesteld. Oudere werknemers hebben meer behoefte aan herstel en daarmee vermindert hun belastbaarheid. Ook kenmerkend voor oudere werknemers is het feit dat met het ouder worden het aantal chronische klachten toeneemt. Dit veroorzaakt op den duur functiebeperkingen (Sociaal Cultureel Planbureau, 2001). Deze conclusies worden ondersteund door de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Uit deze cijfers blijkt dat het ziekteverzuimpercentage voor ouderen in 2004 en 2005 hoger ligt dan voor jongere werknemers. Daarnaast is uit de gegevens op te maken

dat ouderen een lagere meldingsfrequentie hebben, maar daarentegen wel langer ziek zijn. De gegevens over ziekteverzuim onder werknemers zijn waarschijnlijk te rooskleurig weergegeven als gevolg van het *'Healthy workers'* effect. Dit begrip werd voor het eerst geïntroduceerd door McMichael (1976). Hieronder wordt verstaan dat alleen oudere werknemers welke nog vitaal zijn op de arbeidsmarkt actief zijn.

Volgens het onderzoek van Kerkhofs, Megens, Schalk, & Zijlstra (2000) is er geen sprake van een afname van intellectuele vermogens bij oudere werknemers. Zij geven aan dat er juist cognitieve capaciteiten zijn welke met het ouder worden juist toenemen. Cognitiviteit is een combinatie van *'skills'*, daarbij inbegrepen zijn attentie, leren, geheugen, taal en taalkundige oefeningen en uitvoerende functies, zoals besluitvorming, het stellen van doelen, plannen en beoordelen (Fillit, Butler, O'Connel, Albert, Birren, & Cotman, 2002).

Het onderzoek van Fillit et al. (2002) voegt hieraan toe dat met het ouder worden de hersenen geschikt blijven om zich aan te passen aan prikkels, en hoewel er een afname in specifieke cognitieve functies is waar te nemen, zijn er ook cognitieve functies welke toenemen naarmate men ouder wordt. Daarbij valt volgens Greller en Simpson (1999) te denken aan beroepsspecifieke en algemene kennis, verbale vermogens en communicatieve vaardigheden. Het gaat hier om de zogeheten *'crystallized abilities'* (Schwartzman, Gold, Andres, Arbuckle, & Chaikelson, 1987). Dit zijn de mogelijkheden om nieuwe kennis, ervaringen en skills toe te passen. Uit onderzoek van Fillit et al. (2002) blijkt dat om deze cognitieve capaciteiten optimaal te ontwikkelen er zogenoemde *'lifestyle factors'* gecreëerd moeten worden. Dit zijn factoren welke de cognitieve vitaliteit moeten laten toenemen. In hun studie komt naar voren dat levenslang leren, sociale betrokkenheid en de complexiteit van het werk bijdragen aan het behouden en ontwikkelen van de cognitieve vitaliteit (Fillit et al., 2002).

Verhaegen en Salthouse (1997) hebben onderzoek gedaan naar de *'fluid abilities'*. *'fluid abilities'* zijn de mogelijkheden om betekenis in verwarring aan te brengen en nieuwe problemen op te lossen. Hierbij moet gedacht worden aan redeneren, analyseren, snelheid en geheugen. Deze *'fluid abilities'* nemen al vanaf de periode van jongvolwassenheid af en vanaf ongeveer 50 jaar verminderen deze in hoger tempo (Verhaegen en Salthouse, 1997).

In dit onderzoek wordt onder arbeidsbelasting verstaan *'de balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken vraagt van de werknemer in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert'* (Thunnissen, Thijssen, & De Lange, 2000). Onder levensfase wordt in dit onderzoek verstaan *'de verbinding tussen levensgerelateerde kennis, ervaring, eigenschappen en behoeftes'* (Van der Burg, 2000). Verder kan gesteld worden dat de fysieke gesteldheid en de zogeheten *'fluid abilities'* met het ouder worden afnemen. Daarentegen is gebleken dat de *'crystalized abilities'* juist toenemen.

---

#### 2.1.4 ORGANISATIEVITALITEIT

Volgens de Human Capital Group (2006) is organisatievitaliteit het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, zodat ze in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van een organisatie.

Volgens Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen (2008) is het voor organisaties van belang dat zij de samenhang tussen omgeving, organisatie en werknemer kennen. Deze samenhang is belangrijk, omdat het begrip vitaliteit meer is dan alleen de vitaliteit van een individuele werknemers of de vitaliteit van alle werknemers. Vitaliteit geldt ook voor de organisatie als geheel. De vitaliteit van een organisatie wordt volgens Diehl, Stoffelsen, & Wijlhuizen (2008) bepaald door te kijken naar: motivatie van werknemers, goed werkgever- en goed werknemerschap, veranderingsbereidheid van werknemers, inzet van talenten van medewerkers, ontplooiingsmogelijkheden, boeien en binden van medewerkers, arbeidsomstandigheden, arbeidsrelaties (open communicatie). Werknemersvitaliteit wordt gemeten met behulp van arbeidssatisfactie en de belastbaarheid. Een toenemende arbeidssatisfactie draagt bij aan een verminderde belastbaarheid. Wanneer werknemers tevreden zijn met het

management, de inhoud van het werk, de beloning en tevreden met de arbeidsomstandigheden, draagt deze satisfactie bij aan een verminderde belastbaarheid. Dit is de balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken van hem/haar vraagt van de werknemer in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert. Hierdoor neemt de vitaliteit van de werknemer toe. Wanneer de vitaliteit van werknemers toeneemt, neemt de vitaliteit van de organisatie als geheel toe, omdat de determinanten welke de vitaliteit van een organisatie beschrijven ook terug te vinden zijn in de determinanten welke de vitaliteit van werknemers beschrijven.

Naar aanleiding van het onderzoek van Kessel et al. (2004), welke besproken is in paragraaf 2.1.2, zijn er vier determinanten te onderscheiden welke de arbeidssatisfactie van werknemers bepalen. De eerste determinant om de arbeidssatisfactie van werknemers te bepalen is de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden. Deze determinant van arbeidssatisfactie op werknemersniveau hangt samen met de arbeidsomstandigheden determinant van organisatievitaliteit. De tweede determinant om de arbeidssatisfactie van werknemers te bepalen is de tevredenheid met de inhoud van het werk. Deze determinant is vergelijkbaar met de determinanten veranderingsbereidheid van werknemers, ontplooiingsmogelijkheden, het boeien en binden van werknemers en de inzet van talenten van medewerkers welke de organisatievitaliteit uitdrukken. De derde determinant om de arbeidssatisfactie van werknemers te bepalen is de tevredenheid met het management. Deze determinant is vergelijkbaar met de determinanten arbeidsrelaties en goed werkgeverschap. De laatste determinant om de arbeidssatisfactie van werknemers te bepalen is de tevredenheid met de beloning. Deze determinant is vergelijkbaar met de organisatievitaliteit determinanten motivatie van werknemers, het boeien en binden van werknemers en goed werknemer- en werkgeverschap.

*Naar aanleiding van bovenstaande kan over werknemersvitaliteit het volgende worden gesteld: Vitaliteit van werknemers bestaat uit zowel lichamelijke- als mentale gezondheid. Deze mentale en fysieke gezondheid is meetbaar te maken met behulp van de arbeidsbelasting en arbeidssatisfactie. Deze arbeidssatisfactie is onder te verdelen in vier deelgebieden:*

- *De tevredenheid met het management*
- *De tevredenheid met de inhoud van het werk*
- *De tevredenheid met de beloning*
- *De tevredenheid met de arbeidsomstandigheden*

*Onder organisatievitaliteit wordt verstaan: het duurzaam inzetbaar maken van medewerkers, dit wil zeggen dat een organisatie inspeelt op de tevredenheid van werknemers wat betreft management, inhoud van het werk, beloning en de arbeidsomstandigheden, zodat ze in staat zijn om een blijvende bijdrage te leveren aan de strategische ambities van een organisatie.*

*Samenvattend kan gesteld worden dat de vitaliteit van werknemers bijdraagt aan de vitaliteit van de organisatie als geheel. Dit kan gesteld worden doordat de determinanten welke de werknemersvitaliteit beschrijven raakvlakken toont met de determinanten welke de organisatievitaliteit uitdrukken.*

## 2.2 WAT IS LEEFTIJDSEWUST PERSONEELSBELEID?

In paragraaf 2.1 is naar voren gekomen dat naarmate werknemers ouder worden, er aan de ene kant wel een afname is waar te nemen in hun fysieke gesteldheid en 'fluid abilities', maar aan de andere kant oudere werknemers nog lang niet versleten zijn en een waardevolle kracht voor de organisatie kunnen zijn, omdat hun 'crystalized abilities' juist blijven toenemen. Daarnaast kan er door het creëren van 'lifestyle factors', zoals levenslang leren, sociale betrokkenheid en de complexiteit van het werk, de cognitieve vitaliteit behouden en

ontwikkeld worden (Fillit et al., 2002). Juist daarom en daarnaast vanwege de verwachte schaarste op de arbeidsmarkt zijn er steeds meer organisaties die bezig zijn een leeftijdsbewust personeelsbeleid vorm te geven in de praktijk (Osse, 1999; Onstenk, 1995; Van der Kloet, Sikkema en Boom, 1994). In de meeste gevallen is er in deze organisaties een duidelijke aanleiding om een leeftijdsbewust personeelsbeleid te gaan voeren, zoals een relatief 'oud' personeelsbestand.

---

### 2.2.1 DEFINITIE LEEFTIJDSEBEWUST PERSONEELSBELEID

Veel van de toegepaste maatregelen welke organisaties met een leeftijdsbewust personeelsbeleid hanteren vallen in de categorie 'ontzie'-beleid (Henderikse, Henkens en Schippers, 2007). Dit houdt in dat oudere werknemers meer mogen, zoals later beginnen, vaker verlof en minder moeten, zoals ploegendienst en overwerken. Dit past bij het beeld over oudere werknemers zoals deze binnen organisaties regelmatig te horen is zowel bij het management als op de werkvloer. Oudere werknemers moeten niet lastig gevallen worden met allerlei nieuwe technologieën. Hieruit voortvloeiend is het dan ook niet verwonderlijk dat ouderen die gebruik kunnen maken van financieel gunstige vertrekregelingen door collega's en leidinggevendenden worden gefeliciteerd en maar een klein gedeelte van de organisaties actie onderneemt om oudere werknemers langer voor de organisatie te behouden. Dit wordt nog eens benadrukt in de lage scores voor het aanbieden van opleidingen specifiek voor ouderen. Ook demotie, het verlagen van de functie met daarbij een eventuele loonsverlaging, is voor veel organisaties geen optie om ouderen voor de organisatie te behouden. Hoewel op dit moment weinig gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid oudere werknemers in te zetten als coach van jongere werknemers, is dat een optie die mogelijk wel een toekomstperspectief biedt (Henderikse et al., 2007).

Uit bovenstaande problematiek blijkt dat veel organisaties welke een leeftijdsbewust personeelsbeleid hanteren zich nog steeds voornamelijk richten op ontzie maatregelen voor de oudere werknemer. Echter het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBPB) is geëvolueerd van een enge benadering, naar een bredere benadering. In het begin was de problematiek vooral gericht op de oudere werknemer en de maatregelen die hierbij hoorden om de oudere werknemer langer aan het werk te houden. Hierbij lag de focus van het LBPB enkel op die oudere werknemer. Wanneer de focus alleen op de oudere werknemers ligt, spreekt men ook wel van een ouderen- of seniorenbeleid (Vanmuller & Hondeghem, 2005). In de loop van de jaren is het concept in steeds bredere zin geëvolueerd. De nadruk van een LBPB ligt steeds meer op alle leeftijdscategorieën, om alle medewerkers gemotiveerd en inzetbaar te houden. Een LBPB begint bij de aanvang van de carrière tot het moment dat men de arbeidsmarkt verlaat. Verschillende definities van de term leeftijdsbewust personeelsbeleid zullen nu worden behandeld.

Lokhorst (2003) verstaat onder leeftijdsbewust personeelsbeleid het duurzaam, gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van alle werknemers. Hij voegt hieraan toe dat enige vorm van maatwerk vereist is.

De definitie van het College voor Arbeidszaken (2000) is vergelijkbaar met de definitie zoals deze door Lokhorst (2003) wordt gegeven. Volgens het College voor Arbeidszaken (2000) is een leeftijdsbewust personeelsbeleid *'een personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zodanig in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de werknemer optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer'*. Het LBPB wordt in deze definitie in het kader van een levensloopbenadering geplaatst. In deze levensloopbenadering wordt de volledige loopbaan van een werknemer als uitgangspunt genomen en wordt niet naar een momentopname gekeken. Het College voor Arbeidszaken (2000) voegt hierbij aan toe dat gebaseerd op de behoeften van zowel de organisatie als de werknemer de personeelsinstrumenten strategisch ingezet dienen te worden. Doel is om alle werknemers langer inzetbaar en gemotiveerd te houden voor de organisatie en om als organisatie flexibeler te kunnen inspelen op de steeds sneller veranderende omgeving.

Derks (2000) sluit zich aan bij de definitie van het College voor Arbeidszaken (2000) en definieert LBPB als *'een preventief personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zo in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de medewerker optimaal gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden van de medewerker'*.

Langendoen (1998) voegt zich bij de definitie van het College voor Arbeidszaken (2000). Volgens Langendoen (1998) is LBPB gericht op het behouden en ontwikkelen van capaciteiten, kennis en ervaring van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën bezien vanuit zowel een korte termijn als lange termijn perspectief. Langendoen (1998) voegt hier aan toe dat er rekening gehouden moet worden met veranderende mogelijkheden en behoeften van individuele werknemers. Verder merkt Langendoen (1998) op dat leeftijdsbewust personeelsbeleid niet gezien mag worden als ouderenbeleid. Hij voegt hieraan toe dat een LBPB als doelstelling heeft om alle werknemers in alle leeftijdsfasen vitaal, gemotiveerd en inzetbaar te houden gedurende de gehele loopbaan.

*Naar aanleiding van bovenstaande definities kan opgemaakt worden dat leeftijdsbewust personeelsbeleid opgebouwd is uit een viertal termen:*

- *Leeftijdsbewust personeelsbeleid zich richt op de leeftijdsfasen van alle medewerkers.*
- *Leeftijdsbewust personeelsbeleid richt zich op het strategisch inzetten van personeelsinstrumenten.*
- *Leeftijdsbewust personeelsbeleid dient rekening te houden met het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van al het personeel, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer, in elke levensfase.*
- *Het doel van het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van al het personeel draagt ertoe bij de organisatie in staat te stellen flexibeler in te spelen op de steeds sneller veranderende omgeving en tegemoet te komen aan de voor de organisatie gestelde doelen.*

*In dit onderzoek wordt middels samenvoeging van deze vier termen onder leeftijdsbewust personeelsbeleid verstaan: beleid dat zich richt op het strategisch inzetten van de personeelsinstrumenten om zodoende werknemers in alle leeftijdsfasen duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd te houden, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer om zo tegemoet te komen aan de voor de organisatie gestelde doelen.*

## 2.3 HOE KAN VITALITEIT BEHOUDEN BLIJVEN EN ONTWIKKELD WORDEN?

In de vorige paragraaf is LBPB gedefinieerd als beleid dat zich richt op het strategisch inzetten van de personeelsinstrumenten om zodoende werknemers in alle leeftijdsfasen duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd te houden, zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van de mogelijkheden van de werknemer om zo tegemoet te komen aan de voor de organisatie gestelde doelen. Het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van werknemers valt onder het vitaal houden van werknemers. Door de vitaliteit van werknemers te verbeteren wordt de arbeidsbelasting en arbeidssatisfactie van werknemers verhoogd. In deze paragraaf wordt ingegaan op de maatregelen welke de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van werknemers kunnen behouden en verbeteren. Alvorens de maatregelen aan bod komen, dient eerst gekeken te worden hoe de vitaliteit van werknemers meetbaar te maken is.



---

### 2.3.1 INDICATOREN VITALITEIT

Voor een succesvolle toepassing van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is het van belang dat men op verschillende niveaus binnen een organisatie doordrongen is van de noodzaak ervan en dat er waardering is voor de oudere werknemer. De maatregelen welke in het leeftijdsbewust personeelsbeleid naar voren komen dragen bij aan de vitaliteit van alle werknemers, zodat ze duurzaam en optimaal inzetbaar zijn voor de organisatie (Bruinsma, 2007). Werknemersvitaliteit wordt gemeten met behulp van de arbeidssatisfactie en de arbeidsbelasting. Maatregelen welke in het LBPB genomen worden om de vitaliteit van alle werknemers te behouden en te ontwikkelen kunnen daarom worden onderverdeeld in maatregelen op het gebied van arbeidssatisfactie en maatregelen op het gebied van arbeidsbelasting.

Voordat maatregelen genomen kunnen worden om de arbeidssatisfactie en de arbeidsbelasting van werknemers te behouden en te verbeteren dienen eerst arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting meetbaar gemaakt te worden. Het meetbaar maken van arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting gebeurt middels indicatoren.

---

#### 2.3.1.1 INDICATOREN ARBEIDSSATISFACTIE

Het begrip arbeidssatisfactie is niet direct meetbaar. Arbeidssatisfactie kan worden gemeten met behulp van indicatoren. Volgens Van der Ploeg en Scholte (2003) zijn veelgenoemde factoren in de literatuur welke de arbeidssatisfactie meetbaar maken, erkenning, beloning, promotiemogelijkheden, relaties met collega's, inspraak en begeleiding (Van der Ploeg en Scholte, 2003). De vier indicatoren om de arbeidssatisfactie meetbaar te maken zijn; de tevredenheid met het management, de tevredenheid met de beloning, de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden en de tevredenheid met de werkinhoud. Deze indicatoren worden verder ingevuld met behulp van stellingen.

---

#### 2.3.1.2 INDICATOREN BELASTBAARHEID

Indicatoren voor het meten van de arbeidsbelasting zijn afgeleid uit het onderzoek van Steijn (2003) en zijn het ziekteverzuim en de vertrekintentie binnen de organisatie. Het ziekteverzuim kan direct gemeten worden aan de hand van bijvoorbeeld het percentage ziekmeldingen. De vertrekintentie is te bepalen aan de hand van de verwachte uitstroom en de onverwachte/niet gewenste uitstroom.

---

### 2.3.2 MAATREGELLEN OP HET GEBIED VAN ARBEIDSSATISFACTIE

Maatregelen op het gebied van arbeidssatisfactie hebben betrekking op de vier indicatoren welke het begrip arbeidssatisfactie meetbaar maken. De maatregelen op het gebied van arbeidssatisfactie hebben betrekking op het verbeteren van de volgende vier deelgebieden (Kessel et al., 2004); de tevredenheid met het management, de tevredenheid met de inhoud van het werk, De tevredenheid met de beloningen tot slot de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden.

Onderzoek van Kessel et al. (2004) laat zien dat vooral de tevredenheid over de inhoud van het werk bepalend is voor de algemene arbeidssatisfactie. Het effect op de andere deelgebieden is beduidend kleiner volgens het onderzoek. Ook Herzberg (1968) heeft in zijn onderzoek betoogd dat intrinsieke factoren, zoals de taakinhoud, vooral werken als *'satisfiers'*, terwijl extrinsieke factoren, zoals de beloning, vooral werken als *'dissatisfiers'*. Hierbij dient als kanttekening geplaatst te worden dat wanneer de *'dissatisfiers'* in onvoldoende mate aanwezig zullen zijn, ze tot onvrede zullen leiden.

Maatregelen op de vier deelgebieden zullen nu worden besproken.

### **Maatregelen met betrekking tot de tevredenheid met de inhoud van het werk**

De tevredenheid met de inhoud van het werk draagt bij als *'satisfier'* aan de arbeidssatisfactie van werknemers. De tevredenheid met de inhoud van het werk is verder onder te verdelen in ontwikkeling, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid, uitdaging, inhoud van het werk en carrièremogelijkheden (Steijn, 2003).

Ontwikkeling draagt bij aan het behouden en ontwikkelen van de cognitieve vitaliteit van werknemers (Fillit et al., 2002). Oudere werknemers welke sociaal interactief zijn en welke ontwikkelingsmogelijkheden aangrijpen hebben een hoger *'functional reserve'* (Fillit et al., 2002). Deze hogere *'functional reserve'* kan er voor zorgen dat werknemers een toegenomen capaciteit bezitten om te blijven leren en om zich aan te passen en zodoende hun cognitieve capaciteit te verbeteren.

#### *- Ontwikkelingsmogelijkheden*

Werknemers in alle leeftijdsfasen moeten in de toekomst in staat worden gesteld en daarnaast ook zelf in staat zijn om hun kennis en vaardigheden op peil te houden middels algemene en specifieke scholing. Deze algemene en specifieke scholing kan een middel zijn om de oudere werknemers langer in het arbeidsproces actief te houden. Door middel van scholing neemt de inzetbaarheid en de arbeidsproductiviteit toe, hierdoor wordt het voor organisaties aantrekkelijker om werknemers voor de organisatie te behouden. Uit onderzoek van Koster, Fouarge & De Grip (2009) naar de verbanden tussen personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop komt naar voren dat training van algemene vaardigheden positief gerelateerd is aan de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling en dat deze positieve percepties op hun beurt weer leiden tot een hogere mate van werktevredenheid. Verder kwam uit het onderzoek van Koster et al. (2009) naar voren dat de gepercipieerde steun in de personeelsontwikkeling negatief gerelateerd is aan het personeelsverloop, maar dat dit effect deels verloopt via de verhoogde werktevredenheid. Tot slot kwam uit het onderzoek naar voren dat training van algemene vaardigheden geen positief of negatief verband heeft op de intentie om de werkgever te verlaten.

Uit de standpunten van de Sociaal Economische Raad, FNV bondgenoten en VNO-NCW (SER, 1999 ; FNV, 2000 ; VNO-NCW, 1999) valt op te maken dat een toename in scholing van werknemers één van de belangrijkste oplossingen zal zijn voor het inzetbaarheidsprobleem van oudere medewerkers. Scholing wordt door deze sociale partners van uitermate belang geacht, omdat werknemers hierdoor hun kennis en vaardigheden op peil kunnen houden en ontwikkelen. Daarnaast heeft scholing tevens een positief effect op het zelfvertrouwen en de motivatie van werknemers (SER, 1999).

Uit onderzoek van Groot & Maassen van den Brink (1997) blijkt echter dat ouderen, voornamelijk boven de vijftig jaar, relatief aanzienlijk minder deelnemen aan scholing. Uit dit onderzoek blijkt dat van de werknemers jonger dan 45 in 1992/1993 24 procent een bedrijfsgerelateerde opleiding heeft gevolgd. Van de werknemers in de leeftijdscategorie tussen de 45 en 65 jaar heeft slechts 12 procent een bedrijfsgerelateerde opleiding gevolgd (Groot en Maassen van den Brink, 1997). Over het algemeen wordt verondersteld dat oudere werknemers meer moeite hebben met leeractiviteiten dan jongere werknemers. Dit wordt veroorzaakt door het verschil in leeftijd, maar daarnaast kan het ook aan het feit liggen dat veel oudere werknemers minder de gelegenheid geboden is om recent te leren. Een belangrijk aspect hierbij zijn de afnemende mogelijkheden om nieuwe ervaringen op te doen in de desbetreffende functie.

Volgens de ervaringsconcentratie theorie van Thijssen (Thijssen, 1992; 1996) wordt het voor oudere werknemers steeds moeilijker om buiten hun eigen ervaringsdomein te leren en nieuwe kennis op te doen. Vanaf de leeftijd van ongeveer veertig jaar raken werknemers steeds specifieker thuis in een klein gebied (Thijssen, 1996). Oftewel met de jaren doen werknemers steeds meer ervaringen op, maar deze ervaringen worden gekenmerkt met een afname in verscheidenheid. Ervaringsconcentratie komt vooral voor bij werknemers welke een eenzijdige functie uitoefenen. Dit komt doordat deze eenzijdige functies een beperkt takenpakket bevatten. Wanneer men oudere werknemers in de organisatie weer wil laten leren, staan de

leidinggeevenden in de organisatie voor de uitdaging om de ervaringsconcentratie om te zetten in een proces waarin werknemers gestimuleerd worden om te leren (Dorhout, Maassen van den Brink, Groot, 2002). Verder vermelden Dorhout et al. (2002) in hun onderzoek dat het proces om werknemers te stimuleren om te leren aangesloten dient te worden bij de dagelijkse manier van leren in hun werksituatie en de strategieën welke werknemers daarbij hanteren.

Dorhout et al. (2002) voegen verder toe dat leren en kenniswerving niet alleen bestaat uit het volgen van een cursus, maar onderdeel vormen van verschillende activiteiten waarbij werknemers betrokken zijn. Hierbij moet niet alleen gedacht worden aan op training gerichte activiteiten. Op training gerichte activiteiten zijn bijvoorbeeld een cursus of *'on-the-job'* training. Ook moet er aandacht zijn voor leermogelijkheden in de productieve en organisatorische taken van de normale taakuitvoering. Ook de dagelijkse werkzaamheden dienen als leeractiviteit beschouwd te worden. Zowel praktische, arbeidsgebonden als meer scholingsleerwegen kunnen het mogelijk maken om de ervaringsconcentratie te doorbreken.

#### - *Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid*

Een ander aspect dat in verband wordt gebracht met de tevredenheid met de inhoud van het werk is de zelfstandigheid/autonomie en verantwoordelijkheid welke het werk met zich meebrengt (Hendrikse & Hermanussen, 2001). Dit kan bewerkstelligd worden door de voorgeschreven taken of werkzaamheden op een eigen manier uit te voeren of zelf initiatieven te nemen. De motivatie en het functioneren van werknemers wordt in positieve zin beïnvloed door een duidelijkheid over taken en de doelen en tevens de realisatie hiervan. De formulering van taak- en doelstellingen welke enerzijds uitdagend zijn en anderzijds ook duidelijk en realistisch zijn, hebben een positieve invloed op de prestaties en de daarmee het samenhangende gevoel van competentie en succes in het werk. Als kanttekening dient daarbij geplaatst te worden dat werknemers zicht hebben op de effecten en uitkomsten van hun inspanningen en daarvoor ook gewaardeerd worden (Hendrikse & Hermanussen, 2001). Verder heeft onderzoek van Fillit et al. (2002) aangetoond dat werken de sociale interacties en de zelfstandigheid in het werk doet toenemen. Beiden leiden tot het behouden en verbeteren van de cognitieve vitaliteit.

#### **Maatregelen met betrekking tot de tevredenheid met de beloning**

Maatregelen op het gebied van beloning dragen bij aan meer tevreden werknemers, oftewel een hogere arbeidssatisfactie. Deze arbeidssatisfactie draagt bij aan een verbeterde vitaliteit van werknemers. Maatregelen om de tevredenheid met de beloning te bevorderen zijn beloningen verschaffen wanneer bepaalde competenties zijn verworven door middel van ontwikkeling. Deze nieuwe opgedane bekwaamheden en vaardigheden kunnen vereist zijn voor het uitvoeren van een bepaalde functie. In veel organisaties veroudert de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het uitvoeren van bepaalde functies in een snel tempo. Dit wordt veroorzaakt door de steeds veranderende samenleving. Veel organisaties zoeken naar mogelijkheden om hun werknemers te stimuleren geregeld nieuwe trainingen en opleidingen te volgen, zodat alle werknemers inzetbaar blijven. Daarbij past een beloning die zich richt op de individuele medewerker – op diens ontwikkeling en zijn kennis en vaardigheden- en niet op de standaard inhoud van vaste functies. Het geven van deze *'skill'* beloningen moet werknemers motiveren om te leren en daarnaast leiden ze volgens Murray and Gerhart (1998) tot een hogere productiviteit, een betere kwaliteit en lagere arbeidskosten.

#### **Maatregelen met betrekking tot de tevredenheid met het management**

Onder de tevredenheid met het management wordt verstaan de tevredenheid over het personeelsbeleid, het algemene beleid van de organisatie en de wijze waarop leiding wordt gegeven (Steijn, 2003). Het in kaart brengen van de tevredenheid van werknemers kan door middel van functioneringsgesprekken welke in paragraaf 2.4.4 aan bod komen. Maatregelen om de tevredenheid met het management te verhogen zijn volgens onderzoek van Kessel et al. (2004) de verhoogde inzet van de HRM afdeling en een verbeterde loopbaanbegeleiding. Deze verbeterde loopbaanbegeleiding kan aan bod komen in functioneringsgesprekken. In deze gesprekken kunnen managers werknemers ondersteunen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Verder

blijkt uit dit onderzoek van Kessel et al. (2004) dat de tevredenheid van werknemers met het management nauw samenhangt met de competenties van de leidinggevende; werknemers welke tevreden zijn over het management beoordelen de wijze van leidinggeven veel positiever dan werknemers welke ontevreden zijn met het management. Uit het onderzoek komt verder naar voren dat werknemers welke tevreden zijn met het management vinden dat de desbetreffende leidinggevende werknemers goed kan laten samenwerken en tevens zorgt voor een goede taakverdeling.

Uit onderzoek van Steijn (2003) blijkt dat in de ogen van de werknemers een tekortschietend management samenhangt met de sfeer op het werk. Dus wanneer men minder positief is over het management is er sprake van een verminderde sfeer op het werk. Daarnaast komt uit het onderzoek van Steijn (2003) naar voren dat onvrede met de mate van zelfstandigheid en de faciliteiten op de werkplek de onvrede met het management vergroten.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de tevredenheid met het management kan worden verbeterd door te investeren in maatregelen welke de sfeer verbeteren (zoals teambuildingsdagen) en werknemers meer verantwoordelijkheden en zelfstandigheid toe te kennen en de beschikbare faciliteiten te vergroten (Steijn, 2003).

#### **Maatregelen met betrekking tot de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden**

Naast de manier van leidinggeven gaat het bij organisatiegebonden factoren ook om de arbeidsomstandigheden. Hierin spelen zaken als de sfeer op het werk een belangrijke motivator. Hierbij moet gedacht worden aan zaken als samenwerking, inhoudelijke betrokkenheid bij elkaars werk, teamgeest en collegialiteit (Hendrikse & Hermanussen, 2001). Deze punten worden volgens Hendrikse & Hermanussen (2001) beschouwd als positieve invloedsfactoren op de motivatie van werknemers en deze factoren dragen bij aan de motieven om al dan niet vervroegd het arbeidsproces te verlaten. Daarnaast staan de arbeidsomstandigheden in verband met de arbeidsbelasting van werknemers. Wanneer er onvrede met de arbeidsomstandigheden heerst, neemt de werkdruk toe. Bij werkdruk gaat het om de mate waarin het werk zo belastend is dat dit leidt tot een bepaald klachtenpatroon. We spreken in dat geval van belastende of overmatige werkdruk wat ook wel werkstress wordt genoemd, welke leidt tot ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan. Uit het onderzoek van Steijn (2003) blijkt dat wanneer werknemers positief zijn over het functioneren van het management dit bijdraagt aan een positieve sfeer op het werk en daardoor bijdraagt aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Verder kunnen de arbeidsomstandigheden worden verbeterd door werknemers meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven en daarnaast werknemers de beschikking geven over voldoende faciliteiten (Steijn, 2003).

---

### 2.3.3 MAATREGELEN OP HET GEBIED VAN ARBEIDSBELASTING

De arbeidsbelasting is de balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken van hem of haar vraagt van de werknemer in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert, oftewel de balans tussen de belasting en belastbaarheid.

Maatregelen welke op het gebied van arbeidssatisfactie worden genomen dragen bij aan een verbeterde belastbaarheid. Er is een betere balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken van hem of haar vraagt in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert. Door het verbeteren van de belastbaarheid zal de vitaliteit van werknemers worden verbeterd. Hierdoor zal het ziekteverzuim en de vertrekintentie van werknemers afnemen. Dit valt te verklaren vanuit het onderzoek van Groot & Maassen van den Brink (1997) naar langdurig ziekteverzuim onder oudere werknemers. In dit onderzoek wordt vastgesteld dat meer dan 33 procent van langdurig ziekteverzuim wordt toegeschreven aan de situatie op het werk. Onder oudere werknemers is het langdurige ziekteverzuim hoger dan bij hun jongere

collega's, echter schrijven ouderen ziekteverzuim niet vaker toe aan de werksituatie dan jongere werknemers. Het soort werk en de hoge werkdruk worden als voornaamste oorzaken genoemd. Vooral bij oudere vrouwelijke werknemers wordt het soort werk als veelvuldige oorzaak genoemd van langdurig ziekteverzuim. Bij mannen is dit vooral de hoge werkdruk welke tot langdurig verzuim leidt.

Echter wanneer er sprake is van een lage belastbaarheid dient er gekeken te worden naar specifieke maatregelen op het gebied van de arbeidsbelasting. Dus maatregelen welke de arbeidsbelasting, de balans tussen wat een individuele werknemer te bieden heeft en wat de functie en taken van hem/haar vraagt in relatie tot zijn levensfase waarin hij of zij verkeert, bespreekbaar maken en verbeteren.

Het bespreekbaar maken van de arbeidsbelasting is in veel organisatie vaak een kwestie van onmacht; wat is het probleem en wie is er verantwoordelijk om er wat aan te doen. Daarnaast is er vaak sprake van een meningsverschil tussen management en de ondernemingsraad over de hoogte van de arbeidsbelasting (Kaaij en De Kruif, 1998). Een maatregel om de arbeidsbelasting aan te pakken is het bespreekbaar maken van de problemen rond de verhoogde arbeidsbelasting in de organisatie en met het management (Kaaij en De Kruif, 1998). Het management van de organisatie heeft hierbij een ondersteunende functie om zodoende de verhoogde arbeidsbelasting niet te laten escaleren tot een probleem. De taak van het management is om zich te richten op het aanpakken van de werkdrukverhogende factoren in de organisatie.

Uit de studie van Smulders & Houtman (2004) blijkt dat de belangrijkste werkdrukdeterminanten complexiteit in het werk, onvoorspelbaarheid van het werk, zwaar en repeterend werk, beeldschermwerk, emotioneel veeleisend werk, gebrek aan autonomie, alsmede leidinggevend werk zijn. Vrouwen rapporteerden, ongeacht hun werksituatie, meer werkdruk dan mannen. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat er een positieve significante relatie bestaat tussen het hebben van kinderen, huwelijk of samenwonen enerzijds en het rapporteren van werkdruk anderzijds. Dit houdt in dat wanneer een werknemer kinderen heeft, getrouwd is of samenwoont, er meer werkdruk wordt gerapporteerd (Smulders & Houtman, 2004). Het is dus de taak van het management om de werkdruk bespreekbaar te maken in de organisatie en om de oorzaken van werkdruk aan te pakken.

---

#### 2.3.4 FUNCTIONERINGSGESPREKKEN

Functioneringsgesprekken dienen als middel om inzicht te verschaffen in de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van werknemers. Deze functioneringsgesprekken geven de leidinggevenden inzicht in de tevredenheid met de inhoud van het werk, de beloning, de arbeidsomstandigheden en de tevredenheid met het management. Daarnaast bieden de gesprekken de mogelijkheid signalen van verminderd functioneren en verminderde voldoening in een vroeg stadium waar te nemen en zodoende belasting versus belastbaarheid bespreekbaar te maken. In deze gesprekken kan ook inzicht verkregen worden in de gewenste en gerealiseerde ontwikkeling van de werknemer in elke levensfase. Uit onderzoek van Henderikse, Henkens en Schippers (2007) blijkt dat in heel weinig organisaties functioneringsgesprekken worden gehouden waarin de oriëntatie op de loopbaan een rol speelt. Uit dit onderzoek blijkt verder dat een hoog aantal werkgevers aangeeft dit wel te overwegen. Deze uitkomsten vormen een indicatie voor het feit dat vele werkgevers beseffen dat een oriëntatie op de loopbaan toch nuttig en noodzakelijk is om alle werknemers voor organisatie optimaal inzetbaar te houden. Echter geldt binnen veel organisaties dat tussen voornemens en daadwerkelijke daden vaak veel tijd verstrijkt (Henderikse et al., 2007).

In Tabel 1 op de volgende pagina worden de maatregelen op het gebied van arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting samenvattend gepresenteerd.

**Tabel 1.**

Overzicht maatregelen arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting

<b>Categorie</b>	<b>Indicatoren</b>	<b>Maatregelen</b>
<b>Arbeidssatisfactie</b>	Tevredenheid management	<i>Loopbaanbegeleiding</i> <i>Inzet HRM afdeling</i> <i>Competenties leidinggevende</i>
	Tevredenheid beloning	<i>Skill beloning</i>
	Tevredenheid werkinhoud	<i>Ontwikkeling</i> <i>Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid</i>
	Tevredenheid arbeidsomstandigheden	<i>Tevredenheid management verbeteren</i> <i>Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid</i> <i>Beschikbaarheid faciliteiten</i>
<b>INZICHT ARBEIDSSATISFACTIE DOOR MIDDEL VAN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN EN EXIT GESPREKKEN</b>		
<b>Arbeidsbelasting</b>	Ziekteverzuim	<i>Verbeteren arbeidssatisfactie</i> <i>Aanpakken werkdruk</i> <i>Bespreekbaar maken arbeidsbelasting en arbeidssatisfactie</i>
	Vertrekintentie	<i>Verbeteren arbeidssatisfactie</i> <i>Aanpak werkdrukverhogende factoren</i>
<b>INZICHT ARBEIDSBELASTING DOOR MIDDEL VAN FUNCTIONERINGSGESPREKKEN EN EXIT GESPREKKEN</b>		

## HOOFDSTUK 3. ONDERZOEKSKADER MEE TWENTE

Om de vitaliteit van werknemer bij MEE Twente te behouden en te verbeteren in het kader van een leeftijdsbewust personeelsbeleid is eerst literatuuronderzoek gedaan naar de begrippen vitaliteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid en naar indicatoren en maatregelen om de vitaliteit van werknemers van MEE Twente meetbaar en verbeterbaar te maken. Nu dit eerste theoretische aspect van het onderzoek is afgerond, kan vervolgens worden gekeken hoe het met de vitaliteit van werknemers bij MEE Twente in de praktijk is gesteld.

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek is vormgegeven. Allereerst wordt de organisatie MEE Twente beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 de specifieke onderzoeksvraag voor MEE Twente geïntroduceerd waarna in de paragrafen 3.3 tot en met 3.6 achtereenvolgens het soort onderzoek, de keuze van de respondenten, de methode van dataverzameling en de data analyse aan bod komen.

### 3.1 ORGANISATIE MEE TWENTE

MEE biedt cliëntondersteuning aan mensen met een handicap of chronische ziekte. MEE-organisaties zijn verspreid over heel Nederland. Voor dit onderzoek wordt gekeken naar de situatie bij MEE Twente. Hieronder vallen de kantoren van Almelo, Enschede, Oldenzaal en het hoofdkantoor Hengelo. De naam MEE drukt uit waar MEE voor staat: een ondersteuner naast de cliënt die meeleeft, meedenkt, meegaat en meedoet.

#### 3.1.1 MISSIE MEE TWENTE

*'MEE Twente is de laagdrempelige, onafhankelijke organisatie voor informatie, advies en ondersteuning op de terreinen van wonen, zorg en welzijn aan een ieder met een handicap, functiebeperking of chronische ziekte, hun relaties, verzorgers en hulpverleners, organisaties en overheden'.<sup>1</sup>*

*'MEE Twente respecteert de kwaliteit van het leven van een ieder en waar deze in het geding dreigt te komen zal MEE Twente actief haar maatschappelijke verantwoordelijkheid opnemen'.<sup>1</sup>*

#### 3.1.2 VISIE MEE TWENTE

*'Voor MEE is de vraag van de cliënt de leidraad. Vanuit dit principe spant MEE zich er voor in dat mensen met een beperking hun zelfstandigheid kunnen behouden en zo mogelijk gewoon kunnen deelnemen aan het maatschappelijk leven. MEE wijst niet alleen de weg, maar helpt ook keuzes te maken en oplossingen te realiseren'.<sup>2</sup>*

Dit resulteert in de volgende visie:

- Uitgangspunt is een zelfstandige, zelfverantwoordelijke medemens met een beperking.
- Optimaal sociaal vangnet creëren
- Professioneel handelen
- Personeel

---

<sup>1</sup> Bron: Website MEE Twente, zie [http://www.meetwente.nl/index.php/id\\_pagina/11855/missie-mee-twente.html](http://www.meetwente.nl/index.php/id_pagina/11855/missie-mee-twente.html)

<sup>2</sup> Bron: Website MEE Twente, zie [http://www.meetwente.nl/index.php/id\\_pagina/12102/visie-op-clientondersteuning.html](http://www.meetwente.nl/index.php/id_pagina/12102/visie-op-clientondersteuning.html)

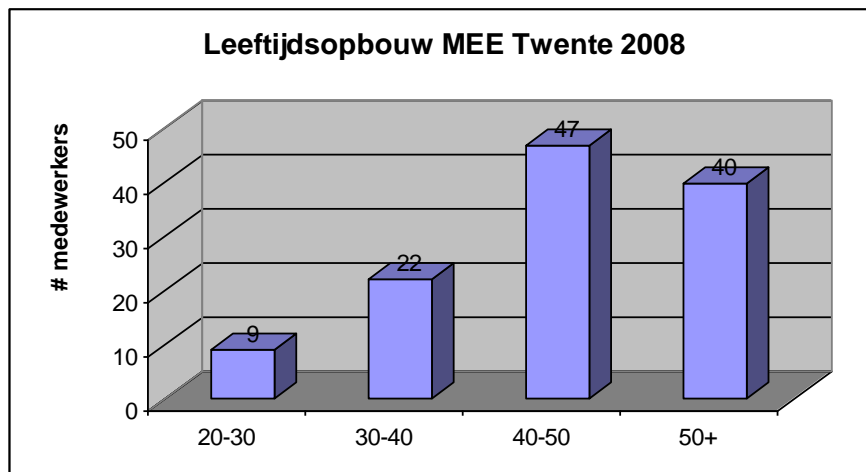
- Maatschappelijk inbedding & verantwoordelijkheid
- Flexibele en creatieve organisatie

### 3.1.3 WERKNEMERS MEE TWENTE

In Figuur 1 is het personeelsbestand van MEE Twente in 2008 schematisch weergegeven. Het gaat hier om werknemers met een vast dienstverband. Er is te zien dat MEE Twente in totaal 118 werknemers telt met een vast dienstverband. De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 45,3 jaar. Hiervan vielen er 9 in de categorie twintigers, 22 werknemers vallen in de categorie dertigers, 47 werknemers in de categorie veertigers en tot slot 40 werknemers vallen in de categorie 50 plussers. Het valt op dat MEE Twente te kampen heeft met een relatief oud personeelsbestand. 74% procent van alle werknemers met een vast dienstverband is veertig jaar of ouder. 34 % van de werknemers met een vast dienstverband valt in de categorie vijftig plussers.

**Figuur 1.**

Leeftijdsopbouw MEE Twente september 2008.



### 3.2 ONDERZOEKSVRAAG MEE TWENTE

Nu de organisatie MEE Twente globaal geschetst is kan er gekeken worden naar de specifieke onderzoeksvraag voor MEE Twente.

De specifieke onderzoeksvraag voor MEE Twente luidt als volgt:

***‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de vitaliteit van werknemers in alle leeftijdsfasen?’***

Om de vitaliteit van werknemers in alle leeftijdsfasen bij MEE Twente in kaart te brengen dient er gekeken te worden naar de vitaliteit van de werknemers. Vitaliteit van werknemers bestaat uit zowel lichamelijke- als mentale gezondheid. Deze mentale en fysieke gezondheid is te meten met behulp van de belastbaarheid en arbeidssatisfactie.

Dit resulteert in de volgende deelvragen.

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de arbeidsbelasting van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de arbeidssatisfactie van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*



### 3.3 ONDERZOEKSOPZET

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te verkrijgen in, en kennis te vergaren over, de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting binnen MEE Twente. Dit onderzoek kan worden getypeerd als een kwalitatief beschrijvend onderzoek. Beschrijvend onderzoek houdt in dat een nauwkeurig profiel van personen, gebeurtenissen of situaties wordt weergegeven (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Kwalitatief onderzoek is een data verzamel techniek waarbij niet numerieke data wordt verzameld (Saunders et al., 2009). Onderzoek is uitgevoerd door middel van documentanalyse en interviews. Met behulp van interviews is meer diepgaande informatie verkregen. Hierin kan ruimte geboden worden aan verschillende meningen, ervaringen, behoeften en wensen van de geïnterviewden. De methode die hiervoor gebruikt is zijn half gestructureerde interviews. In een half gestructureerd interview zijn van tevoren de onderwerpen vastgelegd waarover inzicht dient worden verkregen, echter liggen de vragen en antwoorden niet vast. Antwoorden worden door middel van open vragen en doorvragen uitgediept. Er is een logische volgorde van vragen vastgesteld, welke is bijgesteld wanneer dit in het gesprek beter uit kwam (Saunders et al., 2009).

### 3.4 KEUZE RESPONDENTEN

Om een goed beeld van de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting binnen MEE Twente te verkrijgen zijn interviews afgenomen in meerdere lagen van de organisatie, te weten werknemers, teamleiders en staffunctionarissen. Zodoende kan een goed beeld worden verkregen van de verschillen in perceptie over de arbeidsbelasting en arbeidssatisfactie binnen MEE Twente. Door de begeleider bij MEE Twente zijn afspraken gepland met twee werknemers van de afdeling Almelo, waarvan 1 werknemer zitting heeft in de ondernemingsraad van MEE Twente. Daarnaast is een interview gepland met de teamleider van de afdeling Almelo. Hierdoor is het mogelijk om eventuele relaties te leggen tussen de antwoorden van de teamleider en de antwoorden van zijn werknemers. Tot slot is een afspraak gepland met de staffunctionaris Personeel en Organisatie (P&O). De staffunctionaris P&O heeft zowel vanuit het managementperspectief een oordeel en daarnaast weet de staffunctionaris P&O wat er speelt op gebied van HRM.

### 3.5 METHODE VAN DATAVERZAMELING

De vragen welke tijdens de interviews worden gesteld zijn te categoriseren in een tweetal categorieën. De eerste categorie bevat vragen met betrekking tot de arbeidsbelasting. De tweede categorie bevat vragen met betrekking tot de arbeidssatisfactie. De vragen per categorie zijn gebaseerd op de indicatoren welke in het theoretisch kader aan bod zijn gekomen (zie tabel 1). In de categorie arbeidsbelasting worden vragen gesteld met betrekking tot het ziekteverzuim en de vertrekintentie. Daarnaast wordt een documentatieanalyse uitgevoerd over ziekteverzuimstatistieken en vertrekcijfers binnen MEE Twente. In de categorie arbeidsbelasting worden vragen gesteld met betrekking tot tevredenheid met het management, de beloning, de werkinhoud en met de arbeidsomstandigheden. In de interviews met de teammanager en de staffunctionaris worden vragen gesteld met betrekking tot de arbeidssatisfactie en daarnaast vragen met betrekking tot de arbeidsbelasting in de organisatie als geheel. Dit omdat deze personen een beeld hebben van het ziekteverzuim en het vertrek binnen de organisatie met de daarbij achterliggende redenen. In de interviews met de werknemers worden vragen gesteld met betrekking tot de arbeidssatisfactie en daarnaast is ingegaan op de arbeidsbelasting voor hen als individu. De opbouw van het interview en de daarin gestelde vragen (ter verifiëring) zijn onderworpen aan het oordeel van drie personen buiten de organisatie MEE Twente. Naar aanleiding van hun oordeel zijn enkele aanpassingen in het interview doorgevoerd.

Het interview is terug te vinden in appendix 1. De te bespreken aspecten stonden op voorhand vast, alleen kon gemakkelijk doorgevraagd worden en van de volgorde afgeweken worden. De interviews vonden plaats op locatie. De locatie voor de interviews was het hoofdkantoor van MEE Twente in Hengelo. Voor elk interview stond een half uur gepland. Dit bleek niet voldoende. Vaak duurde een interview minstens 45 minuten tot een

uur om alle benodigde informatie te verkrijgen. Dit was geen probleem doordat de geïnterviewden de gehele middag beschikbaar waren. Elk interview is vastgelegd door middel van notuleren. De geïnterviewden stonden open voor alle vragen en waren zeer open in hun antwoorden. Waar nodig werden kritische opmerkingen over de organisatie gemaakt.

### 3.6 DATA ANALYSE

Voor de analyse van de interviews is een aantal stappen doorlopen. Als eerste zijn de notulen van alle interviews uitgewerkt in een elektronisch document. Voor de categorie arbeidsbelasting, is aan de hand van de uitwerkingen van de interviews met de teamleider en de staffunctionaris P&O en daarnaast door een analyse van de ziekteverzuimgegevens en de gegevens over de vertrekintentie, een analyse gemaakt van de arbeidsbelasting binnen MEE Twente. Hiervoor is gekeken naar de verzuimstatistieken per werknemer, per leeftijdscategorie en voor de organisatie als geheel. Deze gegevens zijn visueel weergegeven zodat in één oogopslag de verbanden zichtbaar werden. Verder is gekeken naar de relatie tussen ziektemelding en arbeidsbelasting. Daarnaast is gekeken naar het aantal onverwachte vertrokken werknemers en het verwachte aantal vertrekkers. Hierbij is ook gekeken naar de redenen van vertrek en het beleid dat de organisatie voert om het ziekteverzuim en de vertrekintentie terug te dringen.

Voor de arbeidssatisfactie is een analyse van de resultaten van de interviews gemaakt voor elke van de vier categorieën; tevredenheid met het management, tevredenheid met de beloning, tevredenheid met de werkinhoud en tevredenheid met de arbeidsomstandigheden. Als eerste is er een tabel gemaakt met het oordeel van de staffunctionaris, teamleider en de werknemers op het gebied van management, beloning, werkinhoud en arbeidsomstandigheden (zie tabel 2). Bij de weergave van de oordelen is de volgende vijfpuntsschaal indeling gehanteerd.

- *Zeer negatief*
- *Negatief*
- +/- *Neutraal*
- + *Positief*
- ++ *Zeer positief*

Een neutrale score werd bereikt wanneer er zowel negatieve als positieve punten per categorie werden benoemd. Een negatieve of positieve score werd verkregen wanneer men overwegend negatief dan wel positief was. Een zeer positieve of zeer negatieve score werd bereikt wanneer men zeer te spreken was dan wel alleen maar kritiek uitte op de categorie. Een voorbeeld van een neutrale score is wanneer met bij de categorie tevredenheid met het management antwoordt dat het algemene beleid goed is, de missie en de visie van MEE Twente staan er, maar er ook negatieve punten aangedragen worden, zoals de gebrekkige communicatie tussen management en werknemers.

Aan het einde van elke categorie werd gevraagd naar een algemeen oordeel over de desbetreffende categorie. De geïnterviewden konden een cijfer geven op basis van een vijfpuntsschaal met 1 = zeer ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = neutraal, 4 = tevreden en 5 = zeer tevreden. Hierbij is dezelfde indeling gehanteerd als voor de score op de afzonderlijke categorieën.

Daarna is gekeken naar overeenkomsten en verschillen in meningen tussen de staffunctionaris, teamleider en de werknemers op de gebieden tevredenheid met het management, tevredenheid met de beloning, tevredenheid met de werkinhoud en tevredenheid met de arbeidsomstandigheden. Ten slotte zijn conclusies getrokken naar aanleiding van de dataverzameling en zijn aanbevelingen gedaan.

## HOOFDSTUK 4. ONDERZOEKSRÉSULTATEN MEE TWENTE

In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten besproken welke uit de analyse van de interviews en de gegevens omtrent ziekteverzuim en vertrekintentie naar voren kwamen. In de resultaten komen de ervaringen en meningen van de geïnterviewden naar voren. De resultaten worden besproken in twee paragrafen. In paragraaf 4.1 zullen de resultaten op het gebied van arbeidssatisfactie besproken worden. In paragraaf 4.2 zal vervolgens ingegaan worden op de resultaten met betrekking tot de arbeidsbelasting. De resultaten geven antwoord op de onderzoeksvraag specifiek voor MEE Twente:

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de vitaliteit van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*

### 4.1 ONDERZOEKSRÉSULTATEN ARBEIDSSATISFACTIE

Indicatoren voor de arbeidssatisfactie zijn volgens de literatuur niet direct meetbaar. Arbeidssatisfactie is gemeten met behulp van een aantal stellingen (Bruner, James & Hensel, 2001). De stellingen vormen de onderdelen van de indicatoren. De stellingen zijn verdeeld in vier indicatoren, te weten de tevredenheid met het management, de beloning, de arbeidsomstandigheden en de werkinhoud. De uitkomsten van de interviews op elk van de vier indicatoren zijn weergegeven in Tabel 2.

**Tabel 2.**

Uitkomsten arbeidssatisfactie MEE Twente, 2009

Indicator	Werknemer perspectief (n=1)	Werknemer perspectief (n=1)	Teamleider perspectief (n=1)	Stafffunctionaris perspectief (n=1)
<i>Tevredenheid Management</i>				
Algemeen beleid	+/-	+/-	+/-	+/-
Personeelsbeleid	+/-	+/-	+/-	+
Stijl van leidinggeven	+/-	+	+	+
Algemeen oordeel	3	3	3-4	4
<i>Tevredenheid belonging</i>				
Salaris	+	+	+/-	+
Secundaire arbeidsvoorwaarden	+	+	+	+
Algemeen oordeel	4	4	4	4
<i>Tevredenheid werkinhoud</i>				
Zelfstandigheid/ verantwoordelijkheid	++	++	+	+
Cursussen/opleidingen	+	++	+	+
Uitdaging	+	+	++	+
Inhoud werk	++	+	++	+
Carrière mogelijkheden	+	-	+	-
Algemeen oordeel	5	4	4	4
<i>Tevredenheid arbeidsomstandigheden</i>				
Collegialiteit	++	+	+	+
Hulp collega's	+	+	+	+
Werksfeer	+	+	+	+
Reputatie werkgever	+/-	+/-	-	+/-
Werkzekerheid	+	+/-	+/-	+
Combinatie arbeid-privé	+/-	+	+	+/-
Algemeen oordeel	5	4	4	4

*Toelichting:* -- = Zeer negatief, - = negatief, +/- = neutraal, + = positief, ++ = zeer positief; 1 = zeer ontevreden, 2 = ontevreden, 3 = neutraal, 4 = tevreden, 5 = zeer tevreden.

De resultaten uit de tabel zullen nu eerst in de paragrafen 4.1.1 tot en met 4.1.4 worden besproken, waarna in paragraaf 5.1 en 5.2 de meest in het oog springende zaken worden vermeld.

## 4.1.1 TEVREDENHEID MANAGEMENT

### - *Algemeen beleid*

Onder het algemene beleid van MEE Twente wordt verstaan het beleid dat de organisatie voert met betrekking tot de missie en visie van MEE Twente.

Over het algemene beleid zijn alle perspectieven het met elkaar eens. Er zijn zowel positieve punten als verbeterpunten te benoemen. Vanuit het werknemers perspectief komt naar voren dat het algemene beleid goed is, de missie en de visie van MEE Twente staan er. Hier en daar dient het nog wat scherper gesteld te worden. Als negatieve punt komt de gebrekkige communicatie tussen management en werknemers naar voren. Het overbrengen van de missie en visie op de werknemers, zodat er een draagvlak gecreëerd kan worden.

Vanuit het middenmanagement perspectief komt naar voren dat MEE Twente is doorontwikkeld van een hulpverlener naar een dienstverlener<sup>3</sup>. Het gevolg is een non-profit organisatie welke sterk let op de kosten en opbrengsten; bij alle activiteiten dient er gelet te worden op het beschikbare geld en andere middelen. Als positieve punten worden de heldere missie en visie van MEE genoemd. Hierbij dient als kanttekening gemaakt te worden dat er nog een slag gemaakt dient te worden in de uitvoering van de doelstellingen van deze missie en visie.

Vanuit het management perspectief komt naar voren dat het algemeen beleid er staat, er dient alleen meer verheldering te komen naar alle lagen in de organisatie; een sociaal gezicht ten aanzien van het beleid. Vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat de organisatie een minder sociaal gezicht toont. Als kanttekening vanuit het management dient hierbij opgemerkt te worden dat de organisatie als geheel het belangrijkste is en dat deze ondernemende en zakelijk dient te zijn om de doelstellingen te behalen. Daarbij wordt verder vermeld vanuit het management dat werknemers een contract hebben en moeten doen wat hierin staat.

### - *Personeelsbeleid*

Onder personeelsbeleid wordt verstaan het beleid dat gevoerd wordt door de HR manager om tot een optimale instroom, doorstroom en uitstroom van personeel te komen.

Over het personeelsbeleid zijn het werknemersperspectief en het middenmanagement perspectief het met elkaar eens. Er zijn zowel positieve punten als verbeterpunten te benoemen. Vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat het personeelsbeleid steeds bureaucratischer wordt. Alle activiteiten dienen financieel verantwoord te worden, doordat je gebonden bent aan een budget. Verder dient de behandeling van het personeel te worden verbeterd. Daarnaast wordt aangegeven door werknemers dat er een discrepantie bestaat tussen management en het personeel en dat er een draagvlak gecreëerd dient te worden. Als positieve punten wordt de aandacht voor werknemers genoemd; werknemers worden gehoord door de teamleiders. Vanuit het middenmanagement perspectief komt naar voren dat het personeelsbeleid zorgt voor spanningen in de top-down, bottom-up benadering waarin de teamleider middenin zit. Vanuit het management wordt verwacht dat de teamleider de werknemers aanstuurt met de doelstellingen vanuit het management en anderzijds komen de werknemers bij de teamleider met vragen, kritiek en wensen welke doorgespeeld moeten worden naar het management. Vanuit het management is men tevreden met het personeelsbeleid. Als kanttekening wordt hierbij geplaatst dat er nog enkele zaken zijn welke invulling dienen te krijgen. Hierbij dient gedacht te worden aan beoordelingsgesprekken.

---

<sup>3</sup> In 2004 is MEE Twente doorontwikkeld van SPD naar MEE, van een hulpverlener naar een dienstverlener. Deze aanpassing hield verband met een wijziging in de AWBZ en de daaraan gekoppelde financiering.

- *Functioneringsgesprekken*

Functioneringsgesprekken worden één keer per jaar gehouden door de teamleider met zijn werknemers. Ook de teamleider en de managementleden hebben één keer per jaar een functioneringsgesprek met het management. In deze gesprekken staat gelijkwaardigheid centraal. Hierin worden de wensen, kritiek, studie en arbeidsvoorwaarden besproken. Afspraken worden vastgelegd door de werknemer zelf en deze worden ondertekend door de desbetreffende leidinggevende. Deze worden meegenomen in vervolgspraken en komen terecht in het personeelsdossier.

- *Stijl van leiding geven*

Over het algemeen is men tevreden vanuit alle perspectieven over de stijl van leidinggeven. Als kritiekpunten vanuit het werknemersperspectief komen naar voren dat het management niet de juiste capaciteiten heeft om te managen en dat er teveel op de korte termijn wordt gewerkt. Werknemers zouden graag zien dat er meer aandacht voor de lange termijn zou zijn. Als positieve punten vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat de teamleider een prima stijl van leiding geven heeft. De teamleider heeft een coachende manier van leidinggeven en daarnaast remt en motiveert de teamleider zijn mensen. Vanuit het middenmanagement komt naar voren dat de teamleiders geen echte stimulans van het management krijgen. De teamleider dient zelf initiatiefrijk te zijn, dit staat ook in de functieomschrijving. Daarentegen worden teamleiders wel geprikkeld door het management met doelstellingen die gehaald dienen te worden.

---

#### 4.1.2 TEVREDENHEID BELONING

Over het salaris zijn de werknemers tevreden. Vanuit het middenmanagement perspectief is men zowel positief als negatief over het salaris. Men is tevreden over het salaris, alleen in verhouding tot consultants en het management zou dit hoger mogen zijn. Het management is tevreden met het salaris. Vanuit alle perspectieven is men tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Het enige minpunt is de te lage reiskostenvergoeding.

---

#### 4.1.3 TEVREDENHEID WERKINHOUDE

- *Zelfstandigheid/ Verantwoordelijkheid*

Vanuit alle perspectieven in de organisatie is men tevreden met de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk. Vanuit het werknemersperspectief is men zelfs zeer tevreden. Als positieve punten worden hierin benoemd de wijze waarop werknemers met klanten om kunnen gaan; het bepalen van een eigen zelfstandige weg hierin. Vanuit het middenmanagement komt naar voren dat er voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk zit. Alleen sinds de verandering van zorgverlener naar dienstverlener, zijn er veel taken bijgekomen, maar minder bevoegdheden. Vanuit het management komt naar voren dat de mate van autonomie prima is; er is sprake van weinig aansturing en een eigen werkpakket. Daarnaast heeft het management een jaarplan, welke in samenspraak met de directie en de OR wordt vastgelegd. Op het jaarplan wordt het management afgerekend.

- *Cursussen & opleidingen*

Vanuit alle perspectieven is men tevreden met de mogelijkheden tot het volgen van cursussen en opleidingen. Vanuit het gepercipieerde managementperspectief geeft men aan dat er voldoende mogelijkheden voor het volgen van cursussen en opleidingen. In overleg met de teamleider kun je vele cursussen en of opleidingen volgen. Vanuit het middenmanagement perspectief komt eveneens naar voren dat er voldoende mogelijkheden tot het volgen van cursussen en/of opleidingen zijn. Als kanttekening dient hierbij geplaatst te worden dat er de laatste jaren minder tijd en minder geld beschikbaar is voor het volgen van cursussen en/of opleidingen. MEE Twente maakt een keuze in wat er met het beschikbare geld gebeurt. Vanuit het gepercipieerde managementperspectief geeft men aan dat er voldoende mogelijkheden zijn.

- *Inhoud & uitdaging werk*

Vanuit alle perspectieven komt naar voren dat de functies binnen MEE Twente uitdaging bieden en inhoudelijk interessant zijn. Vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat de functie veelzijdigheid biedt; er is nooit een echte standaard situatie. Daarnaast zit er uitdaging in het organiseren van alle werkzaamheden en uitdaging in het voltooien van alle activiteiten binnen een tijdslimiet. Vanuit het werknemersperspectief wordt ook aangegeven dat het werk veel afwisseling biedt; er zijn veel verschillende werkzaamheden welke uitgevoerd worden. Vanuit het middenmanagement perspectief wordt de functie als uitdagend beschouwd; dit uit zich in het onderhandelen en bemiddelen met zowel stafleden als werknemers en daarnaast in het overleggen externe partijen. Vanuit het management perspectief wordt de functie als inhoudelijk interessant en uitdagend gezien door de continue maatschappelijke veranderingen en daarnaast door de breedte van de functie.

- *Carrière mogelijkheden*

Vanuit het werknemersperspectief is er een twee deling in de carrière mogelijkheden te bespeuren. Enerzijds zijn er werknemers welke voldoende mogelijkheden om carrière te maken binnen MEE Twente waarnemen. Deze mogelijkheden zien zij in overplaatsingen naar andere functies, andere afdelingen en andere locaties. Anderzijds zijn er werknemers welke zeer beperkte mogelijkheden waarnemen. Er zijn weinig doorstroommogelijkheden, zowel horizontaal als verticaal. Vanuit het middenmanagement perspectief zijn er voldoende carrière mogelijkheden aanwezig; Er zijn zowel horizontale als verticale doorgroeimogelijkheden. Verticale groei vindt plaats wanneer er meer kennis en specialisatie op bepaalde terreinen verworven is. Vanuit het managementperspectief wordt aangegeven dat er geen carrière mogelijkheden bij MEE Twente liggen, maar dat deze extern plaatsvinden.

#### 4.1.4 TEVREDENHEID ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

- *Collegialiteit en hulp collega's*

Vanuit alle perspectieven komt naar voren dat de collegialiteit bij MEE Twente prima is. Vanuit het werknemersperspectief wordt aangegeven dat je bij vragen altijd terecht kunt bij collega's. Collega's helpen elkaar, geven advies en nemen werkzaamheden over wanneer zich problemen voordoen. Vanuit het middenmanagement perspectief komt naar voren dat er is sprake is van een hoge collegialiteit; mensen hebben veel over voor elkaar en hebben een gezamenlijk doel. Werknemers zijn aanvullend voor elkaar. De teamleider laat werknemers over hun keuzes nadenken en zelf handelen. Daarnaast wordt enthousiasme op elkaar overgebracht. Vanuit het management perspectief komt naar voren dat alle mensen in de organisatie betrokken zijn.

- *Werksfeer*

Vanuit alle perspectieven wordt aangegeven dat de werksfeer goed is. Vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat het werk op je eigen manier doen gedaan kan worden. Verder worden er geen rare grappen gemaakt over anderen. Een kanttekening vanuit het management perspectief is dat ze collega's zijn en geen vrienden.

- *Reputatie werkgever*

Vanuit alle perspectieven komt naar voren dat naamsbekendheid van MEE Twente niet goed is en dat er meer naamsbekendheid verworven moet worden. Vanuit het werknemersperspectief wordt aangegeven dat er binnen de gehandicaptenzorg een goede kwaliteitsreputatie bestaat en dat er verder aan de weg getimmerd wordt via mond op mond reclame. Vanuit het management perspectief komt naar voren dat er positieve geluiden zijn wat betreft de naamsbekendheid van MEE Twente.

- *Werkzekerheid*

Vanuit alle perspectieven komt naar voren dat de werkzekerheid bij MEE Twente goed is. Vanuit het werknemersperspectief wordt aangegeven dat werknemers met een vast contract nog nooit weg moesten. Verder wordt aangegeven dat met de flexibele schil welke MEE Twente hanteert wel veel tijdelijke krachten de organisatie hebben moeten verlaten. Vanuit het middenmanagement perspectief komt naar voren dat de werkzekerheid goed is, wanneer MEE Twente blijft vallen onder de wet maatschappelijke ondersteuning, welke gefinancierd wordt door de AWBZ. Wanneer MEE Twente onder de gemeenten komt te vallen, zal de werkzekerheid afnemen doordat gemeenten geen kennis van MEE Twente hebben en daardoor geen gebruik zullen maken van de diensten van MEE Twente.

- *Combinatie arbeid-privé*

Vanuit het werknemersperspectief komt naar voren dat de combinatie arbeid-privé strikter gescheiden wordt; er is meer zakelijkheid ingekomen vanwege de groei van de organisatie. Vanuit het middenmanagement perspectief wordt aangegeven dat de combinatie arbeid-privé optimaal is. Vanuit het management perspectief komt naar voren dat de combinatie arbeid-privé niet optimaal is. Dit komt door de vele eenmansfuncties in het management. Daardoor bestaat er geen mogelijkheid om minder te werken. Vanuit alle perspectieven komt naar voren dat door de mate van zelfstandigheid er ruimte is voor zelf inplannen van de werkdagen.



## 4.2 ONDERZOEKSRISULTATEN ARBEIDSBELASTING

Indicatoren voor de arbeidsbelasting zijn het ziekteverzuim en de vertrekintentie binnen de organisatie. Ziekteverzuim kan direct gemeten worden aan de hand van ziekteverzuim statistieken. De vertrekintentie is te bepalen aan de hand van de verwachte uitstroom en de onverwachte/niet gewenste uitstroom. De uitkomsten met betrekking tot het ziekteverzuim en de vertrekintentie zullen nu besproken worden.

### 4.2.1 ZIEKTEVERZUIM

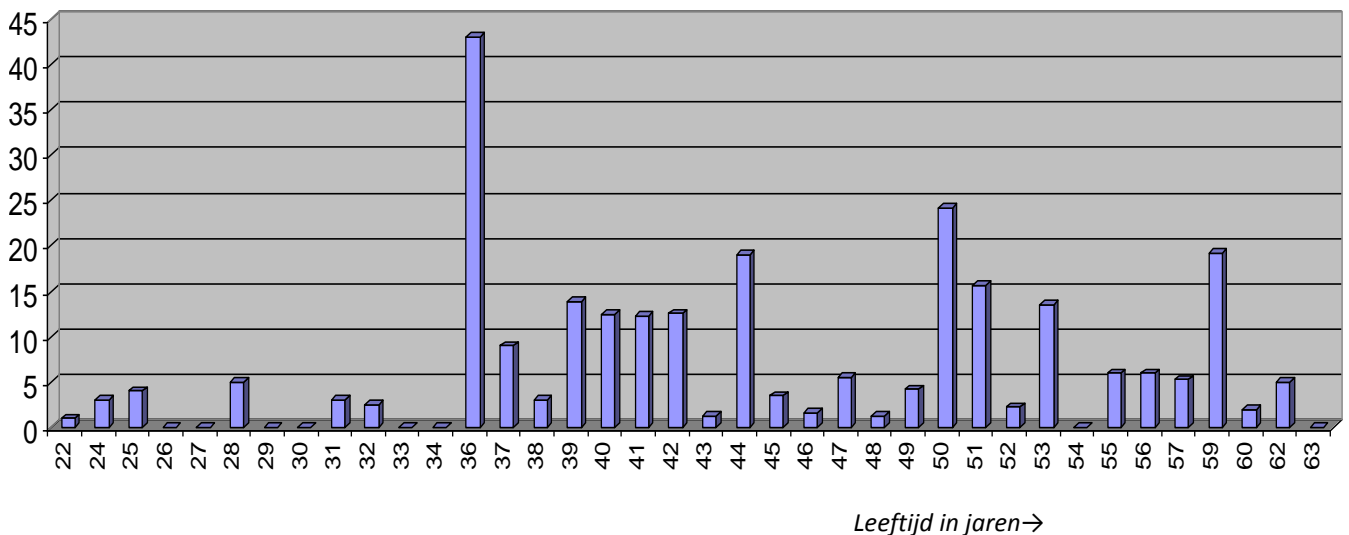
Het ziekteverzuim onder werknemers wordt bij MEE Twente geanalyseerd om te kijken of er sprake is van werknemers in een bepaalde levensfase bij welke het verzuim beduidend hoger ligt. Verder worden de cijfers vergeleken met gemiddelde verzuimstatistieken verkregen van CBS Statline.

Figuur 2 geeft het gemiddeld aantal dagen per leeftijd weer dat een medewerker van MEE Twente ziek was over het jaar 2008. Wanneer wordt gekeken naar de leeftijdsgrens van 40 jaar, is te concluderen dat boven de leeftijdsgrens werknemers gemiddeld meer dagen verzuim plegen dan werknemers onder de leeftijdsgrens. Verder is uit de verkregen gegevens over ziekteverzuim van de afdeling P&O van MEE Twente op te maken dat het langdurig verzuim incidentele gevallen bedraagt welke in alle leeftijdsfasen voorkomen. Er zijn zes gevallen van langdurig ziekteverzuim bij MEE Twente. Door interviews met de staffunctionaris P&O is nader ingegaan op de oorzaken van het langdurig verzuim. Hierin kwam naar voren dat vier mensen niet werk gerelateerd langdurig ziek zijn en twee werknemers als gevolg van een combinatie van arbeid-privé.

#### Figuur 2.

Gemiddeld aantal dagen ziekteverzuim medewerkers MEE Twente 2008.

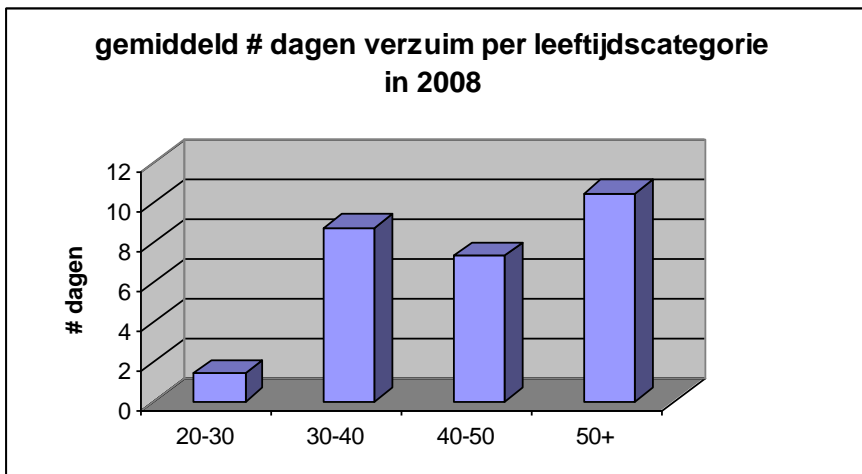
↑ # Dagen verzuim



De gemiddelde duur van het verzuim bij MEE Twente bedraagt 8,19 dagen, wanneer alle 118 werknemers welke in 2008 in dienst waren worden meegenomen, ook de werknemers welke geen verzuimdagen kenden in 2008. Voor alle werknemers welke ziek waren in 2008, bedroeg het verzuim gemiddeld 13,2 dagen, met een meldingsfrequentie van 1,54. Het ziekteverzuimpercentage bedraagt 5,25% in 2008. Het ziekteverzuimpercentage is het aantal door ziekte verzuimde dagen, in procenten van het totaal aantal beschikbare dagen van de werknemers in de verslagperiode (CBS). Volgens het CBS was het gemiddelde 4,8 procent over 2008 over alle sectoren en 4,7 procent in het eerste kwartaal van 2009. In de gezondheids- en welzijnzorg, waar MEE Twente onder valt, was het percentage ziekteverzuim voor 2008 5,3 procent en voor het eerste kwartaal van 2009 5,8 procent. Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat MEE Twente op het landelijk gemiddelde zit wat betreft ziekteverzuimpercentages.

**Figuur 3.**

Ziekteverzuim MEE Twente per leeftijdscategorie in 2008



In Figuur 3 is het gemiddeld aantal dagen dat een medewerker ziek was in elk van de vier leeftijdscategorieën weergegeven. Uit deze figuur valt op dat jongeren tussen de 20 en 30 jaar nauwelijks ziek zijn. Zij hebben een gemiddeld verzuim van 1,44 dagen per jaar in 2008. Daarnaast valt te zien dat oudere medewerkers van 50 jaar en ouder het vaakst ziek zijn, gemiddeld 10,45 dagen per jaar. Daarnaast valt te concluderen dat naarmate de werknemer ouder wordt, zijn of haar aantal verzuimdagen niet evenredig toenemen met de toename in leeftijd.

- *Terugdringen ziekteverzuim*

MEE Twente neemt bij haar ziekteverzuimbeleid de wet Poortwachter als uitgangspunt. Wanneer een werknemer ziek wordt meldt de werknemer dit telefonisch bij zijn of haar teamleider. De teamleider zorgt ervoor dat afspraken worden verzet en bericht vervolgens de afdeling P&O. P&O neemt vervolgens contact op met de ARBO dienst. Met werknemers welke in de ziektewet verkeren wordt 1 a 2 wekelijks contact gehouden. Elk gesprek wordt in een verslag vastgelegd.

Het re-integratie proces bij MEE Twente is systematisch; het aantal uren en het aantal taken worden geleidelijk opgebouwd naar het oude niveau. Daarnaast wordt ook de mate van verantwoordelijkheid steeds verder aangebracht.

---

#### 4.2.2 VERTREKINTENTIE

De tweede indicator voor de arbeidsbelasting is de vertrekintentie. De vertrekintentie is te bepalen aan de hand van de verwachte uitstroom en de onverwachte/niet gewenste uitstroom.

Ten eerste dient opgemerkt te worden dat werknemers bij MEE Twente over het algemeen lang blijven, dit vanwege de grote mate van vrijheid en zelfstandigheid in het werk. Daarnaast dient er vermeld te worden dat er niet echt sprake is van ongewenste uitstroom; MEE Twente is tevreden met af en toe wat uitstroom, omdat er dan weer een frisse wind door de organisatie waait met een andere kijk op zaken. Dit zorgt ervoor dat de organisatie niet verstart.

In 2009 hebben 11 werknemers de organisatie verlaten. Van deze 11 werknemers welke de organisatie in 2009 hebben verlaten zijn er 3 werknemers welke als verwachte uitstroom kunnen worden geclassificeerd. Hun contract liep af. Daarnaast zijn er 8 werknemers welke in de categorie onverwachte uitstroom vallen. Redenen voor vertrek welke door de uitstromers zijn genoemd zijn de beperkte carrièremogelijkheden, beloning en het toe zijn aan een nieuwe uitdaging.

Wanneer werknemers MEE Twente verlaten wordt er een exit gesprek gevoerd met de werknemers door de teamleider. Dit is niet officieel vastgelegd. Hierin wordt gevraagd naar de redenen van vertrek, hoe men de afgelopen periode heeft ervaren, verbeterpunten en andere signalen worden opgemerkt. Als redenen van vertrek wordt hierin vaak de beperkte carrièremogelijkheden, een nieuwe uitdaging en de beloning als redenen aangegeven. Deze redenen worden teruggekoppeld in het teamleidersoverleg en worden meegenomen in het beleid. Vertrekredenen worden niet in een systeem vastgelegd.

## HOOFDSTUK 5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de vitaliteit van alle werknemers bij MEE Twente. De onderzoeksvraag voor luidde als volgt:

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de vitaliteit van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*

Om een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvraag, worden eerst de twee deelvragen beantwoord aan de hand van de theorie en de praktijk. Hierop volgen aanbevelingen in paragraaf 5.3 om de vitaliteit van werknemers bij MEE Twente in alle leeftijdsfasen te verbeteren.

Voordat de conclusies omtrent de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting zullen worden gepresenteerd dient eerst een kanttekening bij dit onderzoek geplaatst te worden. De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op interviews met een viertal respondenten. Hoewel de afgenomen interviews uitgebreid waren en daarnaast een drietal respondenten een beeld heeft van de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van een grote groep werknemers is de ‘sample’ te beperkt om de uitkomsten voor de gehele organisatie te generaliseren; er is een eerste indruk verkregen. In hoofdstuk zes wordt hier nader op ingegaan.

### 5.1 CONCLUSIES ARBEIDSSATISFACTIE

De eerste deelvraag luidde als volgt:

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de arbeidssatisfactie van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*

Uit de resultaten van het onderzoek welke in hoofdstuk vier zijn behandeld kan geconcludeerd worden dat er binnen de organisatie MEE Twente een duidelijke missie en visie staat, alleen dient deze missie en visie overgebracht te worden naar alle lagen in de organisatie en dient er meer communicatie plaats te vinden. Door het beter communiceren tussen alle lagen in de organisatie ontstaat er een draagvlak tussen management en personeel. Dit draagvlak draagt bij aan het beter begrijpen van werknemers van het te voeren beleid en de maatregelen welke daarbij passen. Doordat de missie en visie worden overgebracht op alle werknemers, zijn zij in staat om een beeld te verkrijgen van hoe de werkzaamheden die zij uitvoeren bijdragen aan de voor de organisatie gestelde doelen.

Deze verbeterde communicatie tussen de lagen in de organisatie leidt ook tot het oplossen van de spanningen tussen management-teamleider enerzijds en de teamleider-werknemers anderzijds. Vanuit het management wordt verwacht dat de teamleider de werknemers aanstuurt met de doelstellingen vanuit het management en anderzijds komen de werknemers bij de teamleider met vragen, kritiek en wensen welke door de teamleider doorgespeeld moeten worden naar het management.

Wanneer er gekeken wordt naar de tevredenheid over de werkinhoud dan kan gesteld worden dat in alle lagen van de organisatie men tevreden is over de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid welke het werk biedt, de mogelijkheden tot het volgen van cursussen en opleidingen, de uitdaging welke men in het werk heeft en de werkinhoud. Over de carrière- en doorgroeimogelijkheden is men echter verdeeld binnen de organisatie. Er zijn werknemers en teamleiders welke tevreden zijn met de carrière- en doorgroeimogelijkheden binnen MEE Twente. Daarnaast zijn er ook werknemers en staffunctionarissen welke geen carrière- en doorgroeimogelijkheden binnen MEE Twente zien.

Wanneer er gekeken wordt naar de arbeidsomstandigheden kan er geconcludeerd worden dat de werknemers, de teamleider en de staffunctionaris tevreden zijn met de collegialiteit, hulp van collega’s en de werksfeer. Daarnaast valt op dat alle lagen in de organisatie niet tevreden zijn met de reputatie van MEE Twente. Verder valt op dat er verdeeldheid heerst over de tevredenheid met de combinatie arbeid-privé. Deze verdeeldheid

wordt veroorzaakt door enerzijds het gemak waarmee werktijden flexibel ingedeeld kunnen worden en anderzijds de verschillen in privé omstandigheden en de grootte van de afdeling.

## 5.2 CONCLUSIES ARBEIDSBELASTING

De tweede deelvraag luidde als volgt:

*‘Hoe is het bij MEE Twente gesteld met de arbeidsbelasting van werknemers in alle leeftijdsfasen?’*

Naar aanleiding van het analyseren van de gegevens over het ziekteverzuim kan worden geconcludeerd dat het ziekteverzuimpercentage op een landelijk gemiddelde ligt binnen de zorgsector. Het langdurige verzuim bedraagt incidentele gevallen welke in alle leeftijdsfasen voorkomen. Er zijn zes gevallen van langdurig ziekteverzuim bij MEE Twente. Vier gevallen van langdurig verzuim zijn niet werk gerelateerd en twee werknemers zijn langdurig ziek met als reden een combinatie van werk-privé. Daarnaast kan uit de gegevens over het langdurige ziekteverzuim worden opgemaakt dat er geen ziekteverzuim gerelateerd is aan een te hoge werkdruk. MEE Twente besteedt aandacht aan het in kaart brengen van het ziekteverzuim en het re-integratie proces.

Naar aanleiding van een documentanalyse omtrent de vertrekintentie kan het volgende worden geconcludeerd. In 2009 hebben elf werknemers de organisatie verlaten. Van deze elf werknemers welke de organisatie in 2009 hebben verlaten zijn er drie werknemers welke als verwachte uitstroom kunnen worden geclassificeerd. Hun contract liep af. Daarnaast zijn er acht werknemers welke in de categorie onverwachte uitstroom vallen. Redenen voor vertrek welke door de uitstromers zijn genoemd zijn de beperkte carrièremogelijkheden, beloning en het toe zijn aan een nieuwe uitdaging. Naar aanleiding van de vertrekintentie kan geconcludeerd worden dat er relatief veel onverwachte uitstroom is. Acht mensen welke geclassificeerd worden als onverwachte uitstroom in een totaal personeelsbestand van honderd achttien werknemers is relatief veel.

Als eindconclusie kan worden gesteld dat het bij MEE Twente goed zit met de *‘satisfier’*, de tevredenheid met de werkinhoud. Er is voldoende zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in het werk, er zijn voldoende mogelijkheden tot het volgen van cursussen en opleidingen en er zit uitdaging en inhoud in het werk. Wanneer deze *‘satisfier’* goed is, kan men ervan uit gaan dat de algemene tevredenheid met de arbeidssatisfactie ook goed is (Herzberg, 1968). Een verbeterpunt om de algemene arbeidssatisfactie van werknemers te verhogen zijn de carrière- en doorgroeimogelijkheden, waarover men verdeeld is binnen de organisatie. Wanneer men in de gehele organisatie ook tevreden is met de carrière- en doorgroeimogelijkheden zal dit leiden tot een hogere tevredenheid met de *‘satisfier’* werkinhoud en de daarmee samenhangende algemene arbeidssatisfactie.

Daarnaast dienen de *‘hygiene factors’*, welke vooral werken als *‘dissatisfiers’* in voldoende mate aanwezig te zijn om de arbeidssatisfactie te behouden. Deze factoren dragen niet bij aan de satisfactie van werknemers, maar wanneer ze in onvoldoende mate aanwezig zijn leiden ze wel tot dissatisfactie (Herzberg, 1968). Er zijn een aantal zaken waar MEE Twente aandacht aan moet besteden om de arbeidssatisfactie van alle werknemers te blijven ontwikkelen. Dit zijn het verbeteren van de communicatie en het creëren van een draagvlak tussen management en werknemers. Daarnaast dient er gekeken te worden naar loopbaanbegeleiding om alle werknemers in alle leeftijdsfasen inzetbaar te houden en dient er gekeken te worden naar beloningsmogelijkheden. Maatregelen op deze gebieden zullen bijdragen om de *‘dissatisfiers’* op een goed niveau te houden zodat ze niet leiden tot dissatisfactie.

### 5.3 AANBEVELINGEN

De aanbevelingen geven een antwoord op de vraag *‘Welke maatregelen kunnen door MEE Twente genomen worden om de vitaliteit van werknemers in alle leeftijdsfasen te verbeteren?’*

Om een organisatie te krijgen waarin iedereen dezelfde doelen nastreeft en er communicatie plaatsvindt tussen alle lagen in de organisatie is het creëren van een sterk Human Resources Management (HRM) klimaat noodzakelijk. Tevens zal volgens Steijn (2003) een sterk HRM klimaat ondersteuning bieden bij het creëren van carrière- en doorgroeimogelijkheden en een bijdrage leveren aan de loopbaanbegeleiding van alle werknemers in alle leeftijdsfasen om deze optimaal inzetbaar te houden voor MEE Twente. Tot slot zal het creëren van een sterk HRM klimaat de mogelijkheden bieden tot het invoeren van exit gesprekken en om de inhoud van de functioneringsgesprekken verder in te vullen. Kortom een sterk HRM klimaat schept de condities welke het mogelijk maken om de vitaliteit van werknemers in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Wanneer de vitaliteit van alle werknemers kan worden behouden en ontwikkeld, draagt deze bij aan de vitaliteit van MEE Twente als geheel. In appendix 2 wordt nader ingegaan op de inhoud van een HRM klimaat.

Een tweede aanbeveling aan MEE Twente is het continue blijven ontwikkelen van de motivatie, kennis en vaardigheden van werknemers door middel van scholing en loopbaanbegeleiding voor alle werknemers. Uit onderzoek van Nengerman (2006) blijkt dat de levensfase waarin een werknemer verkeert een rol speelt in het belang bij ontwikkeling. Naarmate men ouder wordt neemt het belang bij ontwikkeling af. Dit gegeven is belangrijk voor een organisatie, zeker wanneer het werknemersbestand ouder wordt. Als kanttekening dient hierbij geplaatst te worden dat gemiddeld genomen de jongere leeftijdsfasen meer belang hebben bij ontwikkeling dan hun oudere collega's. Maar dat er ook degelijk ouderen zijn die zich nog willen ontwikkelen.

MEE Twente kan hierop inspelen door het aanbieden van opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden voor werknemers in alle leeftijdsfasen. Hierdoor wordt geïnvesteerd in alle werknemers. Werknemers worden hierdoor belangrijker voor de organisatie. Werknemers zijn beter inzetbaar en kunnen zodoende een bijdrage leveren aan de doelen van de organisatie. Daarnaast weten werknemers dat er in hun wordt geïnvesteerd en dat men waardevol is. Dit leidt tot wederkerig gedrag in de vorm van trouw aan de organisatie. Daarnaast kunnen, door middel van het volgen van cursussen en opleidingen in een ander specialisme, de doorstroommogelijkheden naar hogere functies en/of de mogelijkheden voor horizontale groei worden bevorderd.

Horizontale groei kan bijdragen aan de beperkte carrièremogelijkheden, doordat werknemers door middel van scholing op verschillende vakgebieden zich kunnen ontwikkelen in de breedte. Daarnaast kan door middel van een 'skill based pay' structuur (Murray en Gerhart, 1998) de beloningsstructuur bij de horizontale groei worden aangepast. Een 'skill based pay' structuur draagt bij aan 'skill' nastrevend gedrag, waardoor werknemers gemotiveerd worden om te blijven leren (Murray en Gerhart, 1998). Bij een 'skill based pay' program worden werknemers betaald voor de kennis, 'skills' en vaardigheden die zij bezitten (Murray en Gerhart, 1998). Een 'skill based pay' structuur zou een motivatie voor werknemers kunnen zijn om te blijven leren en om een carrière in horizontale zin te maken. MEE Twente zou op basis van deze theorie werknemers welke zich blijven ontwikkelen een bonus of vergoeding kunnen geven.

Daarnaast dienen functioneringsgesprekken voor het bespreekbaar maken van de arbeidssatisfactie en de arbeidsbelasting in de organisatie. Werknemers hebben deze gesprekken momenteel één keer per jaar. In deze gesprekken dient inzicht te verkregen worden in de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van alle werknemers. De uitkomsten van deze gesprekken dienen zorgvuldig vastgelegd te worden en dienen meegenomen te worden in het beleid van MEE Twente om zo de vitaliteit in de gehele organisatie continu te blijven ontwikkelen. Hierdoor blijven alle werknemers optimaal inzetbaar voor MEE Twente. Ook dienen er formele exit gesprekken plaats te vinden waarin de redenen van vertrek worden vastgelegd. De redenen kunnen

vervolgens mee worden genomen in het beleid om de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting in de organisatie te verbeteren.

Tot slot kan de naamsbekendheid van MEE Twente worden verbeterd door meer communicatiemiddelen in te zetten of door gebruik te maken van gerichte reclame in de media. Daarnaast kan door middel van mond-tot-mondreclame de naamsbekendheid van MEE Twente verder worden vergroot.

## HOOFDSTUK 6. REFLECTIE

Ieder onderzoek wordt gekenmerkt door sterke en zwakke punten. Het benoemen van deze sterke en zwakke punten is noodzakelijk om de waarde van het onderzoek in te kunnen schatten en verbeterpunten voor vervolgonderzoek aan te geven. Er zal een reflectie worden gegeven op de methodiek in paragraaf 6.1. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2 een reflectie gegeven op de onderzoeksopzet en tot slot een zelfreflectie in paragraaf 6.3.

### 6.1 REFLECTIE OP DE METHODIEK

De methodiek welke in dit onderzoek is toegepast is relevant gebleken. Wat de methodiek sterk maakt is dat de interviews letterlijk zijn uitgewerkt en samengevat en dat daarnaast een vaste vragenlijst is gebruikt voor alle respondenten. Deze vragenlijst is opgenomen in appendix 1. Verder is er bij de vermelding van de resultaten gebruik gemaakt van letterlijke citaten uit de interviews. Als kanttekening bij de methodiek kan gesteld worden dat de uitkomsten van de interviews niet zijn voorgelegd aan de respondenten ter goedkeuring. De opbouw van het interview en de daarin gestelde vragen zijn onderworpen aan het oordeel van drie personen buiten de organisatie MEE Twente. Echter voor het interview zelf is geen pre-test uitgevoerd. Dit is de reden waarom de interviews langer duurden dan gepland.

Tijdens de interviews zijn alle vragen aan bod gekomen. De duur van het interview was vaak langer dan de vooraf ingeplande tijd. Dit komt doordat op alle vragen werd doorgevraagd en doordat respondenten enthousiast waren in het vertellen van achterliggende zaken. Hierdoor verliep echter het interview minder gestructureerd, maar dit was verder geen enkel probleem, doordat er voldoende tijd beschikbaar was en ook nauwkeurig werd bijgehouden welke vragen aan de orde waren geweest.

De toegankelijkheid van de respondenten was goed. Alle respondenten waren enthousiast over het onderzoek en vertelden uitgebreide antwoorden om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen. Tijdens de presentatie bij MEE Twente waren twee respondenten aanwezig en zij waren het eens met de bevindingen van het onderzoek. Daarnaast werd een boodschap doorgegeven door de staffunctionaris P&O dat een respondent het interview als zeer prettig had ervaren.

### 6.2 REFLECTIE OP DE OPZET VAN HET ONDERZOEK

Als sterk punt kan ten eerste worden aangegeven dat om een beeld van de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van werknemers te verkrijgen interviews zijn afgenomen met personen uit verschillende lagen in de organisatie, te weten twee werknemers, waarvan één werknemer zitting heeft in de OR. Daarnaast is een interview afgenomen met een teamleider en een staffunctionaris. Doordat interviews zijn afgenomen met personen uit verschillende lagen in de organisatie is een beter beeld verkregen vanuit de verschillende perspectieven omtrent de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting. Verder is gekeken naar tegenstrijdigheden in de antwoorden waardoor problemen zichtbaar worden.

Er zijn ook een aantal kanttekeningen bij dit onderzoek te plaatsen. Als eerste zijn de resultaten van dit onderzoek gebaseerd op interviews met een viertal respondenten. Hoewel de afgenomen interviews uitgebreid waren en daarnaast een drietal respondenten een beeld heeft van de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van een grote groep werknemers is de 'sample' te beperkt om de uitkomsten voor de gehele organisatie te generaliseren; er is een eerste indruk verkregen. Echter zijn de problemen wel algemeen gemaakt en herkent de organisatie zich hier ook in. Dit is opgemerkt tijdens de presentatie welke bij MEE Twente Hengelo is gehouden op 16 maart 2010. Daarnaast zijn interviews afgenomen met mensen in verschillende lagen van de organisatie, hierdoor ontstaat zoals eerder vermeld een beeld omtrent de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting van verschillende lagen in de organisatie. Echter doordat er een beperkt



aantal mensen in elke laag is geïnterviewd gaat het hierbij wel om een gepercipieerd perspectief welke niet generaliseerbaar is. Daarnaast dient te worden vermeld dat de positie van de respondent bepalend kan zijn geweest voor zijn of haar kijk op de arbeidssatisfactie en arbeidsbelasting in de organisatie.

Daarnaast was er een risico bij de interviews dat niet voor elke respondent duidelijk was wat onder bepaalde begrippen werd verstaan. Hoewel dit duidelijk is uitgelegd tijdens de interviews bestaat de kans dat bepaalde definities anders worden geïnterpreteerd door de verschillende respondenten.

Om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten dient voor vervolgonderzoek een enquête te worden gehouden onder alle werknemers binnen MEE Twente en deze uitkomsten te vergelijken met dit onderzoek. Daarnaast dienen zeer duidelijke definities van begrippen die in de enquête aan bod komen te worden opgesteld.

### 6.3 ZELFREFLECTIE

Een punt dat voor verbetering vatbaar is, is de planning en voortgangsbewaking. Het uitvoeren van de bacheloropdracht heeft plaatsgevonden in een langer tijdsbestek dan vooraf gepland. Dit is ten eerste het gevolg van nevenactiviteiten naast het uitvoeren van de bacheloropdracht. Tijdens de uitvoering van de bacheloropdracht volgde ik namelijk ook mastervakken. Dit was mede het gevolg van het niet verplicht aanwezig zijn bij MEE Twente en het daarnaast niet beschikken over een vaste afstudeerplek. Daarnaast liep de planning uit vanwege het niet goed afbakenen van het onderzoek in de beginfase. Doordat ik geen goed afgebakende probleemstelling had geformuleerd wist ik niet goed wat ik nu precies wilde onderzoeken. Hierdoor is veel tijd verloren gegaan met het verzamelen van grote hoeveelheden data welke geen waarde voor mijn onderzoek hadden.

Hierdoor heb ik geleerd dat het van uitermate belang is om alle tijd vrij te maken voor het uitvoeren van de bacheloropdracht en andere dergelijke opdrachten en je volledig te richten op de uitvoering van je afstudeeronderzoek. Alleen dan zit je helemaal in het onderwerp en voorkom je dat je telkens opnieuw moet inlezen en voorkom je uitloop in de planning. Verder heb ik geleerd dat het heel belangrijk is om een goed afgebakend onderzoek uit te voeren. Zo voorkom je onnodige werkzaamheden en zorg je ervoor dat de opdracht uitvoerbaar blijft.

Tijdens de uitvoering van de bachelorscriptie heb ik regelmatig contact gehad met mijn begeleider. Dit contact vond plaats een keer in de drie weken. Tijdens deze gesprekken werd de inhoud besproken en werden er kritische vragen gesteld. Tijdens deze gesprekken werden vervolgspraken gepland en hierdoor werd de voortgang bewaakt.

Wat betreft de zelfstandigheid in de uitvoering van de bacheloropdracht ben ik over het algemeen tevreden. Ik heb veel zelfstandig gewerkt; interviews gepland, gegevens verzameld en het onderzoek uitgevoerd en de scriptie geschreven. Daarnaast heb ik ook steun van mijn begeleider nodig gehad om de juiste koers te blijven volgen en de rode draad goed zichtbaar te krijgen in het verslag. Dit was voor mij duidelijk, maar voor buitenstaanders was de rode draad in het verhaal soms niet goed zichtbaar. Dit is een verbeterpunt voor toekomstige opdrachten.

Tot slot wil ik vermelden dat deze periode zeer leerzaam is geweest op verschillende vlakken. Mijn kennis op het gebied van Human Resource Management is uitgebreid. Daarnaast heb ik veel ervaring opgedaan met het zelfstandig uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek in een professionele organisatie en alle zaken welke daarbij komen kijken. Verder heb ik de opgedane kennis van de afgelopen jaren kunnen toepassen in de praktijk. Al deze punten hebben in positieve zin bijgedragen aan mijn ontwikkeling en zijn al van grote waarde gebleken voor mijn master.

## LITERATUURLIJST

- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance link-ages: The role of 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Re-view*, 29, 203-221.
- Bruinsma, G. (2007). *Leeftijd, levensfasen en arbeid*. Kluwer.
- Bruner, G., James, K., & Hensel, P. (2001). *Marketing Sales Handbook: A compilation of multi item measures*. American Association of Marketing.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). *Statline*. Opgehaald van [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- College voor Arbeidszaken. (2000). *Leeftijdswaardig personeelsbeleid en ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- Derks, G. (2000). *Arbeidszaken in beweging: Leeftijdswaardig personeelsbeleid en ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- Diehl, P., Stoffelsen, J., & Wijlhuizen, E. (2008). *Handboek vitaliteit: vitale medewerkers hebben recht op een vitale organisatie*. Deventer: Kluwers.
- Dorhout, P., Maassen van den Brink, H., & Groot, W. (2002). Hebben ouderen de toekomst? Een literatuuroverzicht ouderen en arbeid. *Faculteit Economische Wetenschappen en Econometrie*. Universiteit van Amsterdam.
- Fillit, H., Butler, R., O'Connell, A., Albert, M., Birren, J., & Cotman, C. (2002). Achieving and maintaining cognitive vitality with aging. *Mayo Clinic Proceedings*, 77 (7), 681-696.
- FNV. (2000). *Prettig werken na je veertigste*. Amsterdam: Stichting FNV Pers.
- Greller, M., & Simpson, P. (1999). In search of late career: a review of contemporary social science research applicable to the understanding of late career. *Human Resource Management Review* (9), 309-347.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (1997). *Bedrijfsgerelateerde scholing en arbeidsmarktflexibiliteit van oudere werknemers*. Den Haag: Welboom.
- Henderikse, W., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50 plussers nog weinig in tel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (3), 209-223.
- Hendrikse, A., & Hermanussen, R. (2001). *Werkend oudend worden in het HBO eindrapport*. Tilburg: IVA.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 53-62.
- Human Capital Group. (2006). *Organisatievitaliteit: een aanpak in stappen*. Opgehaald van [www.herservicecenter.nl](http://www.herservicecenter.nl)
- Kaaij, H., & De Kruif, F. (1998). *Werkdruk en werkstress*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Kerkhofs, M., Megens, M., Schalk, M., & Zijlstra, F. (2000). Ontwikkelingen in arbeidsparticipatie en gezondheid. *Naar een vrijwel volledige arbeidsparticipatie*. Den Haag: WRR.
- Kessel, N., Kloosterman, R., & Vrienlink, S. (2004). *Arbeidssatisfactie in de loopbaan. Een nadere analyse van gegevens uit het personeelsonderzoek 2003 en het mobiliteitsonderzoek 2002*. Opgeroepen op september 28, 2009, van <http://www.minocw.nl/documenten/werkinonderwijs-doc-2004-babo111.pdf>

- Koster, F., & Fouarge, D. G. (2009). Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (2), 32-51.
- Langendoen, M. (1998). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid*. Lelystad: Stichting IVIO.
- Lokhorst, B. (2003). *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden*. Utrecht: LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- McMichael, A. (1976). Standardized mortality ratio and the healthy workers effect scratching beneath the surface. *J Occup Med* 81, 165-168.
- Murray, B., & Gerhart, B. (1998). An empirical analysis of the skill based pay program and plant performance outcomes. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 68-78.
- Nengerman, S. (2006). *De relatie tussen leeftijdscategorieën, levensfasen en employability*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Nix, G., Ryan, R., Manly, J., & Deci, E. (1999). Revitalization through self-regulation: The effect of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology* (35), 266-284.
- Ondernemingsraad MEE Twente. (2008). *Initiatiefvoorstel leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Hengelo: MEE Twente.
- Onstenk, J. (1995). *Op weg naar leeftijdsbewust opleidingsbeleid*. Den Haag: VUGA.
- Osse, P. (1999). *Doorlopende banen*. Amsterdam: FNV Pers.
- Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality* (65), 529-565.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research emthods for business students, 5th edition*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Schwartzman, A., Gold, D., Andres, D., Arbuckle, T., & Chaikelson, J. (1987). Stability of intelligence, a 40 year follow-up. *Canadian Journal of Psychology* (41), 244-256.
- Smulders, P., & Houtman, J. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 20 (1), 90-106.
- Sociaal Cultureel Planbureau. (2001). *Rapportage ouderen 2001*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Sociaal Economische Raad. (1999). *Advies bevordering arbeidsdeelname ouderen*. Den Haag: SER.
- Steijn, B. (2003). *De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002.
- Thijssen, J. (1992). Ervaringsconcentratie: drempel voor kwalificatievernieuwing in de tweede loopbaanhelft. *Gedrag en Organisatie*, 5 (6), 428-447.
- Thijssen, J. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief, proefschrift Universiteit Brabant*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Thunnissen, M., Thijssen, J., & De Lange, W. (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, publicatie A174.

Van der Burg, J. (2000). *Levensfasen en werk: Coachen, leidinggeven, teamwork*. Alphen aan den Rijn: Haasbeek.

Van der Kloet, H., Sikkema, A., & Boom, R. (1994). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid in de praktijk*. Den Haag: COB/SER.

Van der Ploeg, J., & Scholte, E. (2003). Arbeidssatisfactie onder leerkrachten. *Pedagogiek, wetenschappelijk forum voor opvoeding, onderwijs en vorming*, 23, 276-290.

Van Mullem, K., & Hondeghem, A. (2005). *Een leeftijdsbewust personeelsbeleid: stand van zaken binnen het Ministerie van de Vlaamse gemeenschap*. Leuven: Steunpunt BOV.

Verhaegen, P., & Salthouse, T. (1997). Meta-analysis of age-cognition relations in adulthood. Estimates of linear and non-linear age effects and structural models. *Psychology Bulletin*, 133 (3), 231-249.

VNO-NCW. (1999). *Alle hens aan dek*. Persconferentie arbeidsmarkt, 13-10-1999.

### APPENDIX 1. INTERVIEW MEE TWENTE

#### Arbeidsbelasting

- **Ziekteverzuim.**
  - Wat is de aard van het verzuim?
  - Welke maatregelen neemt de organisatie om het ziekteverzuim terug te dringen? (Preventie)
  - Heeft de organisatie een ziekmeldingsprocedure om te voorkomen dat werknemers zich te gemakkelijk ziek melden?
  - Hoe ziet het re-integratie proces eruit?
  
- **Vertrekintentie**
  - Hoeveel werknemers zijn het afgelopen jaar vertrokken?
    - Verwachte uitstroom
      - 65+
      - regeling
    - Onverwachte/niet gewenste uitstroom
  
  - Wat zijn de redenen/motieven van de onverwachte uitstroom?
    - Mate van onvrede met het management.
      - Ontbreken van stimulerende leiding
      - Anders
    - Mate van onvrede over de beloning
      - Salariaspecten
      - Anders
    - Mate van onvrede met de arbeidsinhoud
      - Gebrek aan uitdaging
      - Inhoudelijk oninteressante functie
      - Weinig carrière- en / of doorgroeimogelijkheden
      - Lage status van de functie
      - Functie van weinig belang
      - Weinig maatschappelijke relevantie
      - Anders

- Mate van onvrede met de arbeidsomstandigheden
  - Onsympathieke collega's
  - Geen mogelijkheid om parttime te werken
  - Slechte reputatie van het bedrijf
  - Einde van het tijdelijk dienstverband
  - Mate van onvrede over de werkzekerheid
  - Mate van onvrede met de combinatie arbeid – privé
  - Anders
- Zijn met de uitstromers exit gesprekken gevoerd?
  - Zijn de redenen van vertrek vastgelegd?
- Worden de uitkomsten van de exit gesprekken meegenomen in het beleid?
- Zijn er al mogelijkheden aanwezig om ongewenste uitstroom te voorkomen?

### **Arbeidstevredenheid**

#### **- Bent u tevreden met het Management?**

- Bent u tevreden met het algemene beleid van de organisatie?
- Bent u tevreden met het personeelsbeleid?
  - Intensiteit personeelsbeleid
  - Functioneringsgesprekken
    - Worden deze gesprekken regelmatig gehouden?
    - Worden hierin duidelijke afspraken gemaakt

Wat is uw algemene oordeel over het management op een schaal van 1t/m 5

#### 1. Erg ontevreden – 5. Erg tevreden

- Bent u tevreden met de stijl van leidinggeven?
  - Bent u bang uw baan te verliezen bij een reorganisatie?
  - Bent u tevreden over de mate waarin uw werkgever u ondersteunt bij uw persoonlijke loopbaanontwikkeling?
  - Wordt u voldoende gestimuleerd door uw leidinggevende?
    - Waarin uit dit zich?

- **Bent u tevreden met de Beloning?**

- Bent u tevreden met u salaris?
- Bent u tevreden met de secundaire arbeidsvoorwaarden?

Wat is uw algemene oordeel over de beloning op een schaal van 1t/m 5

1. Erg ontevreden – 5. Erg tevreden

- **Bent u tevreden met de Werkinhoud?**

- Bent u tevreden met de mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden in het werk?
- Bent u tevreden met de mogelijkheden van het volgen van cursussen/opleidingen?
- Heeft u genoeg uitdaging in uw werk? Waarin uit dit zich?
- Heeft u een inhoudelijke interessante functie? Waarin uit dit zich?
- Heeft u voldoende carrière en/of doorgroeimogelijkheden?

Wat is uw algemene oordeel over de werkinhoud op een schaal van 1t/m 5

1. Erg ontevreden – 5. Erg tevreden

- **Bent u tevreden met de Arbeidsomstandigheden?**

- Bent u tevreden met uw collega's?
- Helpen uw collega's u bij uw werk?
- Bent u tevreden met de sfeer op het werk?
- Bent u tevreden met de reputatie van uw werkgever?
- Bent u tevreden over de werkzekerheid bij u werkgever?
- Bent u tevreden met de combinatie arbeid-privé?

Wat is uw algemene oordeel over de arbeidsomstandigheden op een schaal van 1t/m 5

1. Erg ontevreden – 5. Erg tevreden

## APPENDIX 2. HRM KLIMAAT

In het onderzoek van Bowen en Ostroff (2004) wordt ingegaan op het creëren van een sterk HRM klimaat. Volgens Bowen en Ostroff (2004) bepaalt het organisatieklimaat de sterkte van het HRM systeem en de organisatieprestaties. Organisatie klimaat is een gedeelde perceptie van wat de organisatie is in termen van praktijken, beleid, procedures, routine en beloningen – wat is belangrijk en welke gedrag wordt van werknemers van MEE Twente verwacht en beloond. HRM systemen beïnvloeden het gedrag en de houding van werknemers, en ook de resultaten van de organisatie. Dit wordt veroorzaakt door de interpretatie van de werknemer van het klimaat dat heerst bij MEE Twente. Volgens Bowen en Ostroff (2004) kan de communicatie van het HRM systeem worden verbeterd wanneer de boodschap onderscheidend en consistent is en wanneer er consensus heerst. Onderscheidend wil zeggen dat de oorzaak-gevolg relatie duidelijk en zichtbaar is. Consistentie wil zeggen dat de oorzaak-gevolg relatie identiek is op verschillende momenten en identiek is over verschillende praktijken. Consensus tot slot wordt bereikt wanneer er consensus heerst tussen de belangrijke actoren over de oorzaak-gevolg relatie (Bowen & Ostroff, 2004). Wanneer een HRM systeem door medewerkers wordt waargenomen als consistent en onderscheidend en dat er daarnaast ook consensus heerst, leidt dit tot een sterk organisatieklimaat (Bowen & Ostroff, 2004). In dit organisatieklimaat maken alle werknemers binnen de organisatie eenzelfde interpretatie van de situatie. Hierdoor is duidelijk wat voor gedrag van werknemers wordt verwacht en wat men belangrijk vindt binnen de organisatie. Dit beïnvloedt de organisatieprestaties in positieve zin.

Het wordt steeds duidelijker dat het HRM-systeem is een van de belangrijkste componenten die de organisatie kan helpen om meer effectief te worden en het bereiken van voordelen ten opzichte van concurrenten. Het leidende principe is dat een organisatie met haar HRM toepassingen de vaardigheden, kennis en motivatie van werknemers moet blijven ontwikkelen. Dit heeft als doel dat werknemers zich gedragen op een manier die bevorderlijk is voor de implementatie van een bepaalde strategie in de organisatie. Hierin staat het 'resource based' perspectief centraal. Het 'resource based' perspectief houdt in dat een organisatie zijn menselijk kapitaal heeft voor de prestaties van de organisatie en daarnaast brengt het een unieke bron van concurrentie voordeel met zich mee, welke moeilijk na te maken is door de concurrentie (Bowen en Ostroff, 2004).

Het onderzoek van Steijn (2003) heeft het creëren van een sterk HRM klimaat, zoals dit wordt aanbevolen door Bowen en Ostroff (2004) onderzocht. Uit het onderzoek van Steijn (2003) blijkt dat investeren in een beter HRM beleid effectief is. Zijn onderzoek laat zien dat de HRM variabelen invloed hebben op de baan en organisatiekenmerken. Hierbij heeft hij aangetoond dat HRM variabelen als eerste invloed zullen hebben op de tevredenheid met het management. Hierdoor zullen HRM practices indirect invloed uitoefenen op de mate van arbeidssatisfactie.

Daarnaast is aangetoond door Steijn (2003) dat naast de inzet van het HRM beleid ook de tevredenheid met de loopbaanbegeleiding van invloed is op de tevredenheid met het management. Wanneer de tevredenheid met het management toeneemt zal dit ook een positieve uitwerking hebben op de werksfeer en dus op de tevredenheid met de arbeidsomstandigheden (Steijn, 2003).