

2011

‘Duurzame inzetbaarheid’

Een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden.

Jonne Bossink
Universiteit Twente
10/19/2011



Titel: 'Duurzame inzetbaarheid'
Een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden.

Auteur: Jonne Bossink
06-53431082
jonnebossink@hotmail.com
Studentnummer: S1026208

Universiteit: Universiteit Twente, Nederland
Master Psychologie, Arbeid & Organisatie

Begeleiders: Dr. A.A.M. Wognum
Faculteit Management & Bestuur, Universiteit Twente

Prof. Dr. J.C. Looise
Faculteit Management & Bestuur, Universiteit Twente

Opdrachtgever: Dhr R. Bosch (HR Directeur)

Copyright © 2011 Jonne Bossink/Universiteit Twente

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt worden, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de onderzoeker en Universiteit Twente.

All rights reserved.

No part of this report may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of the author and University of Twente.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
MANAGEMENT SAMENVATTING.....	6
MANAGEMENT SUMMARY	9
1. INLEIDING.....	12
1.1. Achtergrond.....	12
1.1.1. De organisatie.....	12
1.1.2. Definitie duurzame inzetbaarheid.....	13
1.1.3. Voorwaarden voor een duurzame inzetbaarheid.....	15
1.1.4. Oudere medewerkers.....	17
1.2. Doel van het onderzoek.....	18
1.3. Relevantie van het onderzoek.....	18
1.3.1. Wetenschappelijke relevantie.....	18
1.3.2. Praktische relevantie.....	19
1.4. Structuur van het onderzoek.....	19
2. ONTWIKKELING VAN EEN ONDERZOEKSMODEL.....	20
2.1. Duurzame inzetbaarheid.....	20
2.1.1. Fysieke gezondheid.....	21
2.1.2. Mentale gezondheid.....	23
2.1.3. Samenhang tussen fysieke en mentale belasting.....	25
2.2. Leeftijd.....	25
2.3. Het psychologisch contract.....	26
2.4. Baanrotatie.....	29
2.5. Self-efficacy.....	32
2.6. Conceptueel model.....	35
3. METHODEN.....	36
3.1. Onderzoeksdesign.....	36
3.2. Constructie van de enquête.....	38
3.2.1. Deel 1: Persoonlijke achtergrond.....	38
3.2.2. Deel 2: Belastbaarheid.....	39
3.2.3. Deel 3: Inzetbaarheid.....	40
3.2.4. Deel 4: Ontwikkeling.....	41
3.2.5. Pilot van de concept enquête.....	42
3.3. Preparatie van de data voor analyse.....	43
3.4. Betrouwbaarheid en validiteit van de constructen.....	44
3.5. Analyse van de data.....	45
4. RESULTATEN.....	47
4.1. Beschrijving van de steekproef.....	47
4.2. Beschrijving van de respondenten.....	48
4.3. Correlatieanalyses.....	50

4.4. Verschillen tussen groepen.....	55
4.5. Testen van de hypothesen.....	57
4.6. Belangrijkste resultaten.....	66
5. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN.....	69
5.1. Conclusie en discussie.....	69
5.2. Beperkingen van het onderzoek.....	73
5.3. Richtingen voor vervolgonderzoek.....	74
5.4. Aanbevelingen.....	75
REFERENTIES.....	82
 Lijst van figuren	
Figuur 2.1. Conceptueel model.....	35
 Lijst van tabellen	
Tabel 2.1.1. Overzicht van de zes globale vormen van fysieke belasting.....	22
Tabel 2.1.2. Overzicht stressoren als mogelijke oorzaken voor mentale belasting.....	24
Tabel 3.4.1. Items en Cronbach's alpha voor de variabelen in het onderzoek.....	45
Tabel 4.1. Overzicht verdeling respondenten.....	47
Tabel 4.2. Gemiddelden en standaard deviaties voor de inzetbaarheid per construct, verdeeld over de leeftijdscategorieën, en de significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën uit de ANOVA analyse.....	49
Tabel 4.3. Correlaties voor de constructen in het onderzoek.....	54
Tabel 4.5.1. Resultaten van de regressieanalyse voor de afhankelijke variabele inzetbaarheid, met de onafhankelijke variabelen fysieke en mentale gezondheid, naleving psychologisch contract en baanrotatie.....	59
Tabel 4.5.2. Resultaten van de moderatoranalyse met leeftijd als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid en het psychologisch contract met inzetbaarheid.....	60
Tabel 4.5.3. Resultaten van de moderatoranalyse met vrijwillige en gedwongen baanrotatie als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid met de inzetbaarheid.....	62
Tabel 4.5.4. Resultaten van de moderatoranalyse met self-efficacy als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid en het psychologisch contract o de inzetbaarheid.....	64
Tabel 4.5.5. Correlaties bij de constructen 'lengte dienstverband' en 'jaren in de huidige functie'.....	66

Voorwoord

Voor u ligt een scriptie welke het resultaat is van een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van een internationale productie-organisatie. De scriptie is geschreven ter afsluiting van mijn Master Arbeid & Organisatie Psychologie aan de Universiteit Twente te Enschede. Mijn sterke voorkeur lag bij het extern afstuderen wat binnen deze Master slecht mogelijk was. Met behulp van begeleiders van de faculteit Management & Bestuur (opleiding bedrijfskunde) heb ik mijn Masterthesis toch extern af kunnen ronden. Mijn interesse voor het onderwerp duurzame inzetbaarheid is gewekt naar aanleiding van interessante oriëntatie gesprekken met verschillende mensen. Daarnaast sprak het onderwerp mij gedurende de colleges, die vanuit de opleiding werden aangeboden, al erg aan. Het interessante aan dit onderwerp vind ik de actualiteit en relevantie ervan. Vele bedrijven zullen in de toekomst te maken krijgen met gelijke problemen met betrekking tot de inzetbaarheid van het personeel. Door mijn onderzoek op dit gebied af te ronden hoop ik voor de arbeidsmarkt interessante kennis mee te nemen. Het schrijven van deze thesis was een leerzame periode waarbij de nodige hindernissen moesten worden overwonnen. Na een klein jaar hard werken is het onderzoek afgerond en voel ik mij klaargestoomd voor mijn entree op de arbeidsmarkt.

Ik ben er van overtuigd dat ik zonder de nodige steun en begeleiding niet tot dit resultaat had kunnen komen. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik de steun gehad van verschillende mensen die ik daarvoor graag wil bedanken. Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn begeleidster dr. Ida Wognum die mij met veel geduld en deskundigheid heeft voorzien van nuttige feedback. Ze heeft mij geleerd om kritisch te kijken naar mijn werk en niet zomaar tevreden te zijn. Ook van prof.dr. Jan Kees Looise heb ik tijdens evaluatie gesprekken nuttig feedback gekregen waarvoor ik hem dankbaar ben. Niet alleen op de UT, ook bij de organisatie stonden er veel mensen voor mij klaar om vragen te beantwoorden en mij te steunen in de moeizamere perioden. Mijn dank gaat daarom uit naar alle HR medewerkers van de organisatie die mij hebben voorzien van de nodige steun, adviezen en inzichten, en in het bijzonder René Bosch waar ik te allen tijde terecht kon met vragen. Ook wil ik prof.dr. J.G.L. Thijssen en dr. W.B. Schaufeli bedanken voor hun toestemming om constructen uit hun onderzoeken te gebruiken.

Tot slot wil ik mijn familie, vrienden en vriend Luciën bedanken voor de liefde en steun in deze niet altijd even makkelijke periode. Mede hun peptalks en eindeloze gevraag naar hoe het met mijn scriptie ging en wanneer ik nou toch eens klaar was, waren voor mij een belangrijke stok achter de deur om nu dit afstudeeronderzoek af te kunnen ronden. Allemaal ontzettend bedankt!

Tubbergen, oktober 2011

Jonne Bossink

Management samenvatting

Doel van het onderzoek:

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een internationaal opererende productie-organisatie. Het HR-team van deze organisatie kampt met een aantal problemen die gerelateerd zijn aan de inzetbaarheid van hun medewerkers. Voorbeelden zijn de hoge gemiddelde leeftijd, de lange dienstverbanden, het fysiek zware werk en het hoge gemiddelde ziekteverzuim. Deze factoren kunnen de inzetbaarheid van de medewerkers in gevaar brengen. Daarnaast wil de overheid de pensioenleeftijd verhogen waardoor de individuele inzetbaarheid voor zowel de werknemer als de werkgever nog belangrijker wordt. Medewerkers van de organisatie moeten duurzaam inzetbaar worden om zo een meerwaarde te kunnen blijven leveren voor de organisatie en zelf gezond en gemotiveerd door te kunnen werken tot aan hun pensioen. Factoren die de inzetbaarheid kunnen vergroten zijn de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers, een correcte naleving van gemaakte afspraken (psychologisch contract), voldoende zelfvertrouwen (self-efficacy) en de beschikbaarheid van ontwikkelingsmethoden (baanrotatie). Een concreet leeftijdsbewust personeelsbeleid is noodzakelijk om een proactieve aanpak op te zetten om met behulp van bovenstaande factoren de duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers te kunnen realiseren.

De opgestelde onderzoeksvraag luidt als volgt: *‘Hoe kan de inzetbaarheid van de (oudere) productiemedewerkers duurzaam vergroot worden en welke rol spelen de gezondheid, het psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy daarbij?’*

Onderzoeksmethoden:

Met behulp van een cross-sectioneel onderzoek is informatie verzameld. Er zijn brieven verstuurd naar productiemedewerkers waarin zij werden gevraagd deel te nemen aan de enquête. Deze enquête kon, met behulp van inloggegevens in de brief, digitaal worden ingevuld of er kon een papieren versie worden opgehaald bij de betreffende HR-adviseur. Van de 207 uitgezette enquêtes zijn er 126 digitale en zeven papieren versies retour gezonden wat een totale respons van 130 maakt (63%).

Resultaten:

Het doel van dit onderzoek is het duurzaam inzetbaar maken en houden van de (oudere) productiemedewerkers. Van verschillende factoren is de invloed op de inzetbaarheid onderzocht. Het blijkt dat wanneer medewerkers mentaal en fysiek gezond zijn, dit een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Ook wanneer de leidinggevende en de medewerker gemaakte afspraken op een correcte wijze nakomen, heeft dit een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Leeftijd versterkt of verzwakt deze invloeden niet, wel wordt de naleving van het psychologisch contract als minder ervaren naarmate men ouder wordt én naarmate men langer werkzaam is in de huidige functie. Opvallend is dat in tegenstelling tot wat werd verwacht, de

fysieke gezondheid niet minder wordt naarmate medewerkers ouder worden. Ook de verwachte positieve invloed die het vrijwillig wisselen van functie zou hebben op de inzetbaarheid werd niet gevonden, evenmin versterkt vrijwillige baanrotatie de positieve invloed van de fysieke en mentale gezondheid op de inzetbaarheid. Met behulp van een regressieanalyse kan wel geconcludeerd worden dat het gedwongen wisselen van functie een significante positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er bij de organisatie vrijwel niet vrijwillig van functie geroteerd wordt. De gedwongen rotaties worden niet als leuk ervaren maar lijken toch bij te dragen aan een betere inzetbaarheid. Tot slot heeft de mate van self-efficacy een positieve samenhang met de inzetbaarheid maar het versterkt de positieve invloed van de fysieke en mentale gezondheid op de inzetbaarheid niet. Ook speelt self-efficacy geen rol bij de positieve invloed die de naleving van het psychologisch contract heeft op de inzetbaarheid.

Conclusie:

Naar aanleiding van de resultaten kan geconcludeerd worden dat zowel de fysieke als de mentale gezondheid een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid. Ook het nakomen van gemaakte afspraken binnen het psychologisch contract heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Baanrotatie kan bijdragen aan een duurzame inzetbaarheid gezien de positieve invloed die gedwongen baanrotatie heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Wanneer deze gedwongen rotaties een vrijwillig karakter krijgen kan baanrotatie nog effectiever ingezet worden. De leeftijd van medewerkers versterkt of verzwakt bovengenoemde positieve invloeden niet. Wel gaan verschillende factoren als de mentale gezondheid, de mate van self-efficacy en de inzetbaarheid achteruit naarmate men ouder wordt.

Beperkingen / vervolg onderzoek:

De manier waarop de data verzameld zijn kent beperkingen, doordat alle data op één moment verzameld zijn. De resultaten zijn daarom afhankelijk van de omstandigheden op dat moment. Vervolg onderzoek zou longitudinaal moeten zijn, zodat ontwikkelingen zichtbaar worden. Daarnaast zou informatie verzameld moeten worden bij meerdere bedrijven, zodat resultaten ook generaliseerbaar zijn, wat in dit onderzoek niet het geval is. Daarnaast kan het meetinstrument verbeterd worden. De enquête bestaat uit verschillende constructen die recentelijk ontwikkeld zijn en één construct dat geheel nieuw is. Hoewel de Cronbachs alphas acceptabel zijn voor het gebruik van deze constructen, moet er in het achterhoofd worden gehouden dat de constructen nog in ontwikkeling zijn en dat er nog geen volledige validiteit gegarandeerd kan worden.

Aanbevelingen:

Het verkrijgen van een duurzame inzetbaarheid lijkt een realistische doelstelling mits er aandacht wordt besteed aan de hieronder genoemde punten:

→ Om een goede gezondheid te waarborgen zou er een werkomgeving gecreeërd kunnen worden waarin wordt gelet op regelmogelijkheden, werkdruk en dergelijke om overbelasting te

voorkomen. Met behulp van baanrotatie kan op een effectieve manier overbelasting door eenzijdige mentale en/of fysieke belasting worden voorkomen. Om de effectiviteit van baanrotatie als ontwikkelingsmethode te vergroten kan er aan de gedwongen rotaties een vrijwillig karakter toegevoegd worden door te inventariseren wat wensen en behoeften van de medewerkers zijn. De organisatie zou kunnen overwegen om structureel de mogelijkheid te bieden voor het vrijwillig roteren van functie of werkzaamheden.

→ Om de naleving van het psychologisch contract te optimaliseren zullen medewerkers en leidinggevenden meer met elkaar in gesprek kunnen gaan om zo wensen en behoeften met betrekking tot de verdere (loopbaan)ontwikkeling kenbaar te maken. In structurele (in)formele (werk)overleggen kunnen concrete afspraken en leerdoelen opgesteld worden, ook voor oudere medewerkers en medewerkers die al langer in dezelfde functie werkzaam zijn.

→ De leidinggevenden kunnen een meer motiverende en coachende rol aannemen waarin zij toezien op een correcte naleving van de gemaakte afspraken. Daarnaast kunnen zij hun medewerkers voorzien van positieve en opbouwende feedback. Leidinggevenden zouden een training of cursus kunnen volgen, waarbij zij zich verdiepen in de manier waarop medewerkers begeleid kunnen worden bij 'een leven lang leren en ontwikkelen'.

→ Om bovenstaande te realiseren is het raadzaam om meer te investeren in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. De mogelijkheden, die er zijn voor medewerkers, kunnen duidelijk in kaart worden gebracht, zodat medewerkers deze ook kennen. Om stagnatie in de ontwikkeling en 'vastroesting' in de functie te voorkomen wordt aangeraden om minimaal om de vijf jaar een opleiding, training of cursus te volgen.

→ De aanbevelingen gelden voor alle medewerkers, dus ook voor oudere medewerkers. Ook deze doelgroep zal zich moeten blijven ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven. Om hen te motiveren kunnen in (werk)overleggen positieve ervaringen met betrekking tot de ontwikkeling gedeeld worden. Daarnaast kan de kennis en ervaring van oudere medewerkers effectief gebruikt worden in mentoringprogramma's en/of buddy systemen. Tot slot zal er gelet moeten worden op positief bedoelde ontzietmaatregelen. Deze maatregelen, welke het mogelijk maken voor medewerkers om vanaf een bepaalde leeftijd minder te gaan werken, hebben niet altijd het gewenste effect op de inzetbaarheid van deze doelgroep.

Trefwoorden:

Duurzame inzetbaarheid, oudere medewerkers, psychologisch contract, baanrotatie, self-efficacy

Management summary

Research purpose:

The research was done within an international manufacturing organization. The HR-team of the organisation suffers from a number of factors that threaten the employability of their employees. Examples are the high average age, the long duration of employment, the physically demanding work and the high absenteeism rates. These factors may be a risk for the employability of the employees. The government also wants to increase the retirement age so it is important, for both the employee and the employer that employees are and stay employable. Factors which can realize a sustainable employability are the physical and mental health, a proper compliance of agreements (psychological contract), enough self-confidence (self-efficacy) and the availability of methods for development (job rotation). An age-specific policy is necessary to take a proactive approach to realize, with the help of the factors mentioned, a sustainable employability for all the employees.

The established research question is formulated as follows: *'How can the organisation improve the employability of their (older) production staff in a sustainable manner, and what role do health, psychological contract, job rotation and self-efficacy have?'*

Methodology:

A cross sectional survey was used to gather information. There were letters send to the employees in manufacturing of the organisation, where they were asked to participate in the survey. The survey could filled in digitally with the login information in the letter, or there could be retrieved a paper version from the relevant HR-advisor. Of the 207 surveys are 126 digital and seven paper copies returned, what makes a total of 130 responses (63%).

Findings:

The aim in this study is how the organiastion could realize and enhance a sustainable employability for the (older) employees in manufacturing. Various factors were examined whether they influence employee's employability. It appears that when employees feel mentally and physically healthy, this has a positive impact on the employability. Even if the supervisor and the employee make appointments and properly fulfill these, this has a positive impact on the employability of the employees. Age does not influence these positive relations, compliance with the psychological contract is often less experienced until employees get older and when they work longer in their current position. A remarkable result is that, in contrast to what was expected, the physical health became not less when people get older. The expected positive impact, of voluntary job rotation, on the employability was not found. Voluntary job rotation also does not enhance the positive relation between physical and mental health and the employability. With regression analysis can be concluded that not the voluntary but the forced job rotation has a significant positive impact on the employability. This result can probably be

explained because there is almost no voluntary job rotation at the organisation. The forced job rotations are not perceived as fun or educational but still seem to contribute to a better employability. Finally, self-efficacy is positively associated with employability, but it does not moderate the positive relation between physical and mental health and the employability. Self-efficacy also hasn't influence in the relation between the compliance with the psychological contract and the employability.

Conclusion:

Following the results can be concluded that the physical and mental health has a positive impact on employability. Also the fulfillment of agreements within the psychological contract has a positive impact on employability. Job rotation can contribute to a sustainable employability given the positive impact that forced job rotation has on the employability of employees. When this forced job rotation can get a voluntary aspect, job rotation can used more effectively. Age does not influence these positive relations. But there will be several factors such as mental health, degree of self-efficacy and the employability, which decline when employees become older.

Limitations and future research:

The methodology of data gathering shows a few weaknesses. In this study the data was collected at one time. This makes the results depend on the circumstances at that time. Future research should be longitudinal so trends or developments could be made visible. Also, data should be collected from different companies so results can be generalized, which is not the case in this study. Furthermore, the instrument can be improved. The survey consists of one entirely new construct and several constructs that are recently developed. Although the Cronbach alphas are acceptable to use the construct, we should kept in mind that the constructs are in development and that no full validity can be guaranteed.

Recommendations:

Achieving a sustainable employability for all employees seems a realistic goal if attention is paid to the following points:

- To ensure a good health, there could be created an environment which can be given control capabilities, not too much workload, etc. to prevent overload. Using job rotation can be effectively to keep from overburdening by unilateral mental and/or physical workload. The effectiveness of job rotation as a development method can increase when forced rotations are voluntary added by identifying what needs and desires of the employees are. The organisation could consider giving structural opportunities for the voluntary rotating of position or operations.
- To optimize the compliance of the psychological contract, employees and supervisors need more talking to each other to make clear their desires and needs for further career development. In structural (in)formal meetings specific agreements and objectives should be made, even for older employees and employees who have been working in the same position.
- Supervisors can take a more motivating and coaching role in which they ensure the compliance with the agreements. Beside it, they can provide employees with positive and

constructive feedback. Supervisors could follow training or courses in which they learn about the way employees can be guided by 'lifelong learning and development'.

→ To achieve the above recommendations can be considered to invest more in learning and development opportunities. The opportunities that exist for employees can clearly be identified so that people know them. To keep from stagnation in the development is recommended to participate an education, training or course at least every five years.

→ The recommendations apply to all employees, including the older workers. Also this group must continue to develop to remain employable. In workmeetings older employees can discuss and share their positive experience regarding development to benefit their motivation. The knowledge and experience of older people can also effectively used in mentoring programs and/or buddy systems. Finally, it should be given to positive measures referred to spare, they do not always have the desired effect on the older employees.

Keywords:

Sustainable employability, older employees, psychological contract, job rotation, self-efficacy

1. Inleiding

1.1 Achtergrond

1.1.1 De Organisatie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een internationaal opererende onderneming in de textielindustrie. Wereldwijd zijn er een kleine 4500 medewerkers in dienst. Binnen Nederland werken, verdeeld over vier werkmaatschappijen en een holding, momenteel zo'n 800 medewerkers, waarvan bijna 600 medewerkers binnen de productie organisatie. Dit onderzoek zal zich alleen richten op deze productiemedewerkers. Uit de resultaten van het onderzoek van Breukers (2010) kwam naar voren dat de medewerkers binnen de productie-organisaties in de zomer van 2010 een gemiddelde leeftijd van 47 jaar hebben, men is op dat moment gemiddeld 23 jaar in dienst en 13 jaar werkzaam in dezelfde functie. Een van de aandachtspunten van het HR-team van de organisatie is, mede door deze resultaten, het leeftijdsbewust personeelbeleid. Medewerkers moeten regelmatig lichamelijk zwaar werk verrichten en het gemiddelde ziekteverzuim is relatief hoog (7% in 2010). Daarnaast spelen er sociaal maatschappelijke en demografische ontwikkelingen als vergrijzing, ontgroening en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. De arbeidsmarkt verandert doordat het aantal ouderen hard groeit en het aantal jongeren afneemt. In 2040 zal 23% van de Nederlandse bevolking 65 jaar of ouder zijn. Het gevolg is dat steeds minder mensen de kosten voor het sociale zorgstelsel bij elkaar moeten verdienen (Kuiper, Heerkens, Balm, Bieleman, & Nauta, 2005). Naast deze sociaal maatschappelijke en demografische veranderingen spelen ook de technisch innovatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een belangrijke rol. Deze veranderingen vragen meer flexibiliteit en aanpassingsvermogen van de medewerkers. Het is van belang dat medewerkers onder deze huidige omstandigheden op een gezonde wijze door kunnen werken tot hun pensioen. Daarnaast zullen ze een meerwaarde moeten blijven leveren voor de organisatie. Zorgen voor een duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van de verschillende werkmaatschappijen in Nederland wordt dus een steeds belangrijker thema.

Op korte termijn zal er een projectteam opgestart worden dat zich bezig gaat houden met het leeftijdsbewust personeelsbeleid. Medewerkers zullen, gezien bovengenoemde ontwikkelingen, op termijn tot hun 67^{ste} levensjaar door moeten werken. Daarnaast zullen er op termijn ook door de organisatie minder jonge medewerkers kunnen worden aangetrokken. Het is dus van belang om het huidige personeel zo lang mogelijk optimaal inzetbaar te houden. Het nog op te starten projectteam zal input nodig hebben om voorstellen te kunnen formuleren om zo het (productie)personeel zo lang en zo duurzaam mogelijk inzetbaar te houden.

De eerste input is al verkregen uit onderzoek naar het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers, door Breukers (2010). Breukers heeft in haar onderzoek de invloed van verschillende persoonlijke en organisatorische factoren op de inzetbaarheid onderzocht. Enkele belangrijke resultaten zijn dat de motivatie om te leren de inzetbaarheid kan vergroten, ook het leervermogen dat iemand heeft is deels voorspellend voor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Breukers (2010) concludeerde dat bovengenoemde persoonlijke factoren een belangrijke invloed

hebben op de individuele inzetbaarheid van medewerkers. Echter, deze factoren worden minder naarmate men ouder wordt. De organisatorische factoren die Breukers heeft onderzocht blijken minder invloed te hebben op de inzetbaarheid. Het leerklimaat is wel een belangrijke voorwaarde voor een goede inzetbaarheid, maar baanrotatie en de steun van de leidinggevende hebben geen significante invloed op het inzetbaarheidsniveau van de medewerkers.

Dit laatste is opvallend, omdat in het literatuur onderzoek van Breukers (2010) het omgekeerde bleek. Mogelijke verklaringen voor de tegenstrijdige resultaten zijn de operationalisatie van de constructen en het gebruikte meetinstrument. De steun van de leidinggevende kan zich op vele manieren uiten. Breukers (2010) heeft zich in haar onderzoek gericht op de algemene steun van de leidinggevende, waarin hij zorgt voor een goed werkklimaat, eerlijkheid en vertrouwen uitstraalt naar zijn teamleden en problemen oplost. Bij baanrotatie maakt Breukers (2010) een onderscheid in horizontale (verbreding) en verticale (promotie) rotatie. Naast deze vormen van rotatie zouden ook andere vormen van baanrotatie kunnen worden onderscheiden. Baanrotatie zou daarnaast ook kunnen worden bekeken vanuit een vrijwillig en een gedwongen oogpunt. De rotaties die bij de organisatie plaatsvinden zijn vooral opgelegd naar aanleiding van reorganisaties. Wellicht heeft dit gedwongen karakter van roteren invloed op de resultaten die Breukers (2010) heeft gevonden.

1.1.2. Definitie duurzame inzetbaarheid

Door de veranderingen in de vorm en betekenis van loopbanen (Baruch, 2004) is het begrip van inzetbaarheid steeds belangrijker geworden. In tegenstelling tot de traditionele loopbanen zijn loopbanen tegenwoordig vooral gericht op een nieuw, dynamisch en grenzeloos systeem. In de huidige maatschappij is een loopbaan meer dan alleen een baan, positie of rol. Het is een ontwikkelingsproces van vooruitgang, waarvoor zowel de werknemer als de werkgever verantwoordelijk zijn (Baruch, 2004). Sinds het einde van de jaren negentig is er veel interesse ontstaan voor inzetbaarheid, het begrip zelf is al eerder ontstaan. Rond 1950 wordt inzetbaarheid voor het eerst in wetenschappelijke en professionele publicaties gedefinieerd. Inzetbaarheid is dan hoofdzakelijk een belangrijke determinant voor financiële doeleinden en baanzekerheid (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Begin 1970 veranderde de economische situatie en daarmee ook de definitie van inzetbaarheid. Door de toenemende werkloosheid gingen factoren als kennis en vaardigheden een steeds grotere rol spelen. In de jaren tachtig verschoof de aandacht naar het organisatie niveau. Inzetbaarheid werd beschouwd als een middel voor functionele flexibiliteit van het personeel binnen organisaties.

Anno 2011 worden loopbanen van medewerkers dus gezien als ontwikkelingsproces waarvoor zowel de werknemer als de werkgever verantwoordelijk zijn (Baruch, 2004). Loopbanen zijn gericht op dynamische en grenzeloze systemen. Het opheffen van de traditionele grenzen maakt dat medewerkers zich op meerdere manieren en op verschillende niveaus kunnen ontwikkelen (Baruch, 2003). Hall en Mirvis (1996) beschrijven dit nieuwe individualistische concept als de 'Protean Career' waarin de werknemer zelf veel meer de verantwoordelijk neemt voor zijn eigen loopbaan. Organisaties moeten daarbij goed beseffen dat de inzetbaarheid van

medewerkers de sleutel tot het concurrentievoordeel op lange termijn is (Breukers, 2010).

Door het belang van inzetbaarheid is dit begrip vanuit veel verschillende perspectieven onderzocht en is een tal van definities gegeven. De meeste van deze definities verwijzen naar het vermogen tot het verwerven en behouden van een baan (Forrier en Sels, 2003; Baruch, 2004; Nauta, Vroome de, Cox, Korver, & Kraan, 2005). Vooral voor het behouden van een baan is het belangrijk dat de werkzaamheden, die de functie vraagt, op een correcte wijze uitgevoerd kunnen blijven worden. Van der Heijde en Van der Heijden (2005) definiëren inzetbaarheid als een vorm van continue leren; het voortdurend vervullen, verwerven en creëren van werk door middel van het optimaal gebruiken van competenties. Op deze manier worden kennis en vaardigheden up-to-date gehouden en is de kans op behoud van de huidige functie groot. Naast de mate van kennis en vaardigheden beïnvloeden ook andere factoren de mate van inzetbaarheid. Thijssen (1997) beschrijft inzetbaarheid aan de hand van een steeds groter scala aan variabelen, waarbij hij drie soorten definities voor inzetbaarheid hanteert. De eerste definitie is een basis definitie, waarbij de nadruk ligt op de werkelijke capaciteiten van een medewerker. De tweede, bredere, definitie van inzetbaarheid betreft niet alleen de feitelijke inzetbaarheid, maar gaat dieper in op de individuele capaciteiten ter verbetering en gebruik van deze inzetbaarheid. In de derde, allesomvattende definitie is inzetbaarheid, alle individuele en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen. Wanneer een medewerker zich wil ontwikkelen, om zo zijn inzetbaarheid te vergroten, moet de organisatie daarvoor de mogelijkheden bieden. Thijssen (2000) voegt aan deze allesomvattende definitie nog toe dat de verantwoordelijkheid voor de individuele inzetbaarheid zowel bij de medewerker als bij de organisatie ligt.

Duurzaamheid

Gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt is vooral de inzetbaarheid op langere termijn erg van belang voor zowel medewerkers als organisaties. Het begrip duurzaamheid zal in dit onderzoek daarom erg belangrijk zijn, omdat hiermee een toevoeging wordt gedaan op eerder genoemde begrippen van inzetbaarheid. Duurzaamheid heeft in het algemeen te maken met de manier waarop wordt omgegaan met natuurlijke hulpbronnen. Het zodanig benutten hiervan zodat er qua kwaliteit en hoeveelheid voldoende is voor de toekomstige generatie, of kan worden vervangen door gelijkwaardige alternatieven (Opschoor, 1987). Duurzame inzetbaarheid in de vorm van werkzekerheid impliceert langetermijntontwikkeling door zelfsturing en competentie- en netwerkontwikkeling (Luken, 2009). Deze definities gelden vooral maatschappelijk en economisch gezien. Wanneer we deze definitie vertalen naar menselijk kapitaal zullen we vooral kijken naar de fysieke en mentale voorwaarden om een duurzame inzetbaarheid te kunnen realiseren en zo werk te kunnen verkrijgen én behouden (Delsen, 1998).

Het aspect van duurzaamheid is in dit onderzoek erg van belang gezien het fysieke en mentaal belastende werk dat de productie medewerkers regelmatig uitvoeren. Medewerkers moeten niet alleen capabel zijn om aan het werk te kunnen blijven, ze moeten dit op een zowel mentaal als fysiek gezonde wijze kunnen realiseren. Gezondheid is een staat van een optimaal

fysiek, psychisch en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekten of andere lichamelijke gebreken (WHO, 1948). De inzetbaarheid van de medewerkers kan dus meer duurzaam worden wanneer allereerst zowel de mentale als de fysieke gezondheid goed zijn.

Concluderend is duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek:

‘Alle fysieke en mentale voorwaarden en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen, zodat het vermogen om werk te verkrijgen én te behouden wordt geoptimaliseerd’.

1.1.3 Voorwaarden voor een duurzame inzetbaarheid

De term inzetbaarheid heeft de laatste jaren steeds meer betekenis gekregen. In de huidige maatschappij is het voor mensen steeds belangrijker om inzetbaar te zijn en te blijven. Forrier en Sels (2003) geven inzetbaarheid als voorwaarde voor het vinden en behouden van een baan. Daarnaast is inzetbaarheid van belang om werkloosheid te voorkomen en de productiviteit van individuen te verhogen (Evers & Kerkhofs, 2009). Om de inzetbaarheid van medewerkers te kunnen vergroten zullen werkgevers daarvoor faciliteiten aan moeten bieden, ze moeten hun medewerkers stimuleren en motiveren en hen op de hoogte stellen van hun mogelijkheden en beperkingen (Breukers, 2010). De medewerker zal voor het vergroten van zijn inzetbaarheid zelf ook een bijdrage moeten leveren door open te staan voor veranderingen en proactief te werken aan de eigen competentieontwikkeling (Thijssen, 2000).

Een voorwaarde voor een goede inzetbaarheid van medewerkers is de gezondheid. Deze is in grote mate van invloed op de werkprestaties, doordat niet alleen verzuim kan worden voorkomen, maar ook de arbeidsproductiviteit zal toenemen, wanneer mensen zich goed voelen. De organisatie wordt geplaagd door hoge verzuimcijfers (7% in 2010), wat doet vermoeden dat de gezondheid van de productiemedewerkers wellicht een rol zou kunnen spelen bij de individuele inzetbaarheid. Wanneer medewerkers gezonder en fitter aan het werk zijn, zullen zij ook productiever zijn. Daarnaast kunnen de aspecten van arbeid ook een negatief effect hebben op de gezondheid en kunnen deze het verzuim ongewenst bevorderen (SER, 2009). Er moet daarbij rekening worden gehouden met het feit dat de gezondheid van medewerkers door verschillende factoren beïnvloed kan worden. Kuiper et al. (2005) onderscheiden verschillende handelingen zoals tillen & dragen, duwen & trekken, trillen & schokken, statische werkhoudingen, repeterende bewegingen en de energetische belasting welke kunnen leiden tot klachten door fysieke overbelasting. Daarnaast kunnen stressoren als de organisatiecultuur, beslissingsruimte, taakhoud en werkdruk leiden tot mentale overbelasting wat zich uit in de vorm van stress (Cox, Griffiths & Rial-Gonzales, 2000).

De inzetbaarheid van medewerkers zal ook toenemen wanneer medewerkers hun kennis en competenties ontwikkelen (Campion, Cheraskin & Stevens, 1994; Ortega, 2001). Een manier om kennis en competenties te ontwikkelen is in de vorm van baanrotatie, dit valt onder het informele leren. Informeel leren is het resultaat van het leren van de ervaringen die een

werknemer tijdens het werken opdoet (Horstink, 2010). Vooral voor oudere medewerkers blijkt dit ‘learning by doing’ één van de meest relevante manieren voor de ontwikkeling van kennis en competenties (Wognum & Rhebergen, 1997). Door middel van baanrotatie kunnen medewerkers dus hun kennis vergroten en competenties ontwikkelen. Forrier en Sels (2003) benadrukken daarbij dat alleen banen met hogere taakeisen in combinatie met veel controlemogelijkheden nodig zijn om effectief te kunnen leren. Wanneer medewerkers zichzelf niet op een vrijwillige wijze leerdoelen stellen dan zullen ze wel kunnen voldoen aan eenvoudige procedurele activiteiten, maar komen ze niet tot inzichten die te maken hebben met het oplossen van complexere problemen. Het zijn juist de complexere taken in een nieuwe situatie die een basis kunnen vormen voor de effectiviteit en duurzaamheid van het leren (Dewulf, 2003).

Om kennis en competenties te kunnen ontwikkelen is het van wezenlijk belang dat mensen geloven in de mogelijkheden van hun eigen ontwikkeling. Volgens Bandura (1977) wordt gedrag in grote mate bepaald door de verwachting die men heeft over dat gedrag. Self-efficacy is een begrip met betrekking tot de overtuiging van een persoon in het eigen kunnen (of niet). Voor een optimale ontwikkeling moeten mensen gemotiveerd zijn om in zichzelf te investeren. Deze motivatie ontstaat volgens Bandura (1977) doordat mensen interne doelen willen bereiken. Mensen met een grote mate van self-efficacy denken positiever, zijn meer gemotiveerd, kiezen eerder voor nieuwe uitdagingen en zijn minder gevoelig voor stress en depressie dan mensen met een lage self-efficacy. Maurer, Weiss en Barbeiteb (2003) zien self-efficacy daarnaast als voorspeller van productiviteit. Uit onderzoek is gebleken dat, hoe hoger de mate van self-efficacy van medewerkers is, hoe meer men zich richt op de eigen inzetbaarheid (Nauta, 2008). Self-efficacy is dan de overtuiging die medewerkers hebben om ontwikkelingsactiviteiten met succes af te kunnen ronden. Wanneer deze overtuiging sterker is, wordt de motivatie voor ontwikkeling ook sterker (Hazelzet, Paagman & El Marini, 2008). Renkema (2006) voegt daaraan toe dat de steun van de leidinggevende een positieve invloed kan hebben op de mate van self-efficacy van medewerkers, en daarmee ook op de intentie van medewerkers om zichzelf te ontwikkelen.

De leidinggevende kan dus ook een grote rol spelen in het ontwikkelingsproces. De waargenomen steun van de leidinggevende, het werk, en de organisatie is van cruciaal belang voor de motivatie tot leren en ontwikkelen. Vooral de steun van leidinggevende kan medewerkers stimuleren om te leren (Forrier & Sels, 2003). De leidinggevende heeft vooral een belangrijke rol bij de naleving van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is de al dan niet uitgesproken belofte, die niet in de arbeidsovereenkomst staat, over wat de werkgever biedt en de werknemer daarvoor terug geeft. Daarbij moet gedacht worden aan uitdaging in het werk, mogelijkheden tot ontwikkeling, innovatief en proactief gedrag etc. (Levinson, Price, Munden, Mandl, & Solley, 1962). Het psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse beloften en verplichtingen, waarmee werkgever en werknemer werken aan een relatie op de lange termijn. Het bevat vanuit de beleving van de medewerker duidelijke afspraken en stilzwijgende verplichtingen en is subjectief van aard, waardoor beide partijen dit contract verschillend kunnen interpreteren (Bal, 2010). Het psychologisch contract kan daardoor de

motivatie van medewerkers maken en breken en op zowel een positieve als een negatieve manier invloed hebben op de motivatie tot ontwikkeling van medewerkers (Bal, 2010). Wanneer een leidinggevende (werkgever) zijn beloften nakomt en de werknemer deze erkent, zal hij zich ook meer verplicht voelen tegenover zijn werkgever. Hij zal dan eerder gemotiveerd zijn om tijd in zijn eigen ontwikkeling te steken, wat beide partijen ten goede komt. Wanneer leidinggevendenden verplichtingen niet nakomen zullen er na deze ‘contract breuk’ negatieve gevoelens worden opgewekt, die op een negatieve manier door kunnen werken op de motivatie en productiviteit van de medewerker (Bal, 2010). Het psychologisch contract kan dus, indien dit op een correcte wijze wordt nageleefd, medewerkers motiveren om te werken aan hun eigen ontwikkeling.

Er zijn dus verschillende factoren die bij kunnen dragen aan een betere inzetbaarheid van medewerkers. Er moet gezorgd worden voor een goede gezondheid, waarbij rekening moet worden gehouden met verschillende factoren die invloed kunnen hebben op zowel de fysieke als de mentale gezondheid. Naast een goede gezondheid hebben medewerkers de juiste kennis en competenties nodig om de werkzaamheden uit te kunnen (blijven) voeren. Met behulp van baanrotatie en een goede dosis self-efficacy kunnen deze competenties en daarmee de inzetbaarheid, ontwikkeld of vergroot worden. Het is daarbij wel van belang dat leidinggevendenden zorgen voor een correcte naleving van het psychologisch contract, zodat medewerkers gemotiveerd blijven om aan hun eigen ontwikkeling te werken. Met een goede gezondheid, de juiste vorm van baanrotatie, self-efficacy en een correcte naleving van het psychologisch contract kunnen prestaties binnen en buiten de huidige functie vergroot worden.

1.1.4. Oudere medewerkers

Gezien de hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers zal dit onderzoek speciale aandacht besteden aan de invloed die leeftijd heeft op de inzetbaarheid. Breukers (2010) liet in haar onderzoek al zien dat persoonlijke factoren als motivatie om te leren en de mogelijkheden om te leren, achteruit gaan naarmate men ouder wordt. Self-efficacy is een factor die vooral bij oudere medewerkers een belangrijke rol zou kunnen spelen met betrekking tot de motivatie voor ontwikkeling en inzetbaarheid (Lange, 2010). Ook het psychologisch contract en de correcte naleving daarvan speelt een belangrijke rol voor oudere medewerkers. Oudere medewerkers hebben andere verwachtingen van hun loopbaan dan jongere medewerkers (War, 1994), maar dat wil niet zeggen dat oudere medewerkers geen waarde hechten aan hun ontwikkeling (Wognum et al., 2006). Ook met oudere medewerkers moeten afspraken gemaakt worden met betrekking tot hun ontwikkeling. Het psychologisch contract moet zo opgesteld en nageleefd worden dat ook oudere medewerkers de moeite blijven nemen om in hun eigen ontwikkeling te investeren (Bal, 2010). Al met al wordt er dus verwacht dat leeftijd invloed zal hebben op de factoren die in dit onderzoek meegenomen worden.

Leeftijd is een complex begrip en wordt in de literatuur op veel verschillende manieren gebruikt, waardoor definities vaak niet met elkaar te vergelijken zijn. Wat opvalt, is dat leeftijd al meer wordt gezien in termen van levensloofasen (Baruch, 2004). Leeftijd zegt immers niet wat over de talenten, ambities en tekortkomingen van een individu. Het is volgens Nauta, Lange en

Gortz (2010) dan ook niet noodzakelijk om veel specifieke kennis over leeftijd te hebben. Echter, om verwarring met betrekking tot het onderzoek van Breukers (2010) te voorkomen, maken we gebruik van haar definitie van oudere medewerkers: medewerkers met een chronologische leeftijd van 55 jaar en ouder.

1.2 Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om in kaart te brengen hoe medewerkers duurzaam inzetbaar kunnen blijven tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Gezien de hoge gemiddelde leeftijd die de medewerkers hebben, de sociaal maatschappelijke en demografische veranderingen op de arbeidsmarkt, en de technisch innovatieve ontwikkelingen, zal dit onderzoek zich vooral moeten richten op het realiseren van een duurzame inzetbaarheid. Factoren als gezondheid, baanrotatie, self-efficacy en het psychologisch contract kunnen bijdragen aan het vergroten van de inzetbaarheid. De vraag is echter, hoe kunnen de (oudere) productiemedewerkers blijvend ondersteund worden om gezond, gemotiveerd en met voldoende relevante kennis inzetbaar te blijven? De hoofdvraag bij dit onderzoek luidt daarmee als volgt:

‘Hoe kan de inzetbaarheid van de (oudere) productiemedewerkers duurzaam vergroot worden en welke rol spelen de gezondheid, het psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy daarbij?’

1.3 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek heeft zowel een wetenschappelijke als een praktische relevantie.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Er zijn verschillende theorieën beschikbaar in het kader van inzetbaarheid. Verschillende persoonlijke en organisatorische factoren van inzetbaarheid zijn onderzocht. Dit onderzoek is vernieuwend gezien de verdieping binnen het onderwerp. In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op een specifieke organisatorische factor (baanrotatie), een specifieke individuele factor (self-efficacy) en de rol die de naleving van het psychologisch contract hierbij kan spelen. Daarnaast kunnen deze factoren een andere rol spelen voor verschillende leeftijdsgroepen. De invloed die leeftijd heeft op de inzetbaarheid wordt daarom ook in kaart gebracht. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het bijdraagt aan de totale concretisering van het begrip inzetbaarheid.

1.3.2 Praktische relevantie

De organisatie is één van de vele bedrijven die al meer geconfronteerd worden met trends als vergrijzing. Het is lastig om de nodige kennis in huis te houden en goed geschoolde, jonge medewerkers aan te nemen. Voor deze organisatie geldt dat er een grote groep oudere werknemers in dienst is die binnenkort met pensioen zal gaan. Daarnaast is er ook een nog grotere groep oudere medewerkers, die nog een aantal jaren inzetbaar zal moeten blijven,

voordat zij hun pensioengerechtigde leeftijd bereiken. De organisatie wil haar (oudere) medewerkers duurzaam inzetbaar houden, zodat ze in staat, en bereid zijn om te blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd, en daarbij een meerwaarde leveren voor de organisatie. Op deze manier kan op een doeltreffende manier personeel worden behouden.

1.4 Structuur van het onderzoek

Hoofdstuk twee bestaat uit een literatuuronderzoek waarmee een conceptueel kader wordt ontwikkeld. Hoofdstuk drie vertegenwoordigt de methoden die voor het onderzoek worden gebruikt. Hoofdstuk vier geeft een analyse van de resultaten. Tot slot geeft hoofdstuk vijf de conclusies en aanbevelingen weer.

2. Ontwikkeling van een onderzoeksmodel

In het vorige hoofdstuk is duidelijk geworden dat inzetbaarheid beïnvloed kan worden door verschillende factoren waaronder: gezondheid, de naleving van het psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy. De invloed van deze factoren verandert naarmate men ouder wordt. In dit hoofdstuk zullen we dieper ingaan op deze concepten en de details uitwerken. Op basis van literatuur kunnen hypothesen worden opgesteld. Tot slot wordt een conceptueel model, gebaseerd op de theorie, gepresenteerd.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een begrip dat de laatste jaren steeds meer wordt gebruikt. In het eerste hoofdstuk werd duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als: *‘Alle fysieke en mentale voorwaarden en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen zodat het vermogen om werk te verkrijgen én te behouden wordt geoptimaliseerd’*.

Duurzaamheid staat in algemene zin voor het optimaal benutten van natuurlijke hulpbronnen zodat er kwantitatief en kwalitatief voldoende is voor de komende periode, of kan worden vervangen door gelijkwaardige alternatieven (Opschoor, 1987). Duurzame inzetbaarheid van mensen gaat over het realiseren van oplossingen voor blijvende arbeidsparticipatie met toegevoegde waarde voor alle partijen. Duurzame inzetbaarheid is dus het vermogen van de medewerker om nu en in de toekomst toegevoegde waarde te leveren voor een (arbeid)organisatie en daarbij ook zelf meerwaarde te ervaren (Delsen, 1998).

Duurzame inzetbaarheid wordt vooral gekenmerkt door de relatie tussen de gezondheid van de medewerker en de inhoud en de eisen die het werk aan de medewerker stelt (SER, 2009). Gezondheid is een erg belangrijke voorwaarde om duurzaam inzetbaar te blijven. Waarschijnlijk een van de meest bekende en meest complete definities van gezondheid is die van de Wereld Gezondheids Organisatie: ‘Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken’ (WHO, 1948). Vele definities zijn van bovenstaande afgeleid, zo zien geneeskundigen gezondheid als een evenwichtige situatie, welke door de omstandigheden waarin mensen verkeren wordt bepaald en het vermogen daarbij om zich, eventueel met behulp van anderen, te kunnen verweren tegen storingen. Fysiotherapeuten zien gezondheid als een meerdimensioneel (biologisch, psychologisch en sociaal) perspectief, een dynamisch evenwicht tussen de belasting en belastbaarheid van een persoon (Kuiper, 2005). Kortom, een goede gezondheid is een ‘must’ om duurzame inzetbaarheid te kunnen realiseren en voortijdige uitval van medewerkers zo veel mogelijk te beperken.

Naast het voorkomen van voortijdige uitval is een goede gezondheid van medewerkers belangrijk om ziekteverzuim zo veel mogelijk te voorkomen en werkprestaties te vergroten. Verzuim is de afwezigheid op het werk doordat medewerkers een beroep doen op de ziektewet (Berk, 2004). De gezondheid van werknemers is in grote mate van invloed op de werkprestaties doordat niet alleen verzuim kan worden voorkomen, ook de arbeidsproductiviteit zal toenemen.

Doordat medewerkers met een goede gezondheid gezonder en fitter aan het werk zijn, zullen zij wellicht ook productiever zijn. Echter, dit kan ook vanuit een andere invalshoek worden bekeken. Wanneer de aspecten van arbeid een negatief effect hebben op de gezondheid kunnen deze het verzuim ongewenst bevorderen (SER, 2009).

Verzuim is een complex begrip. Volgens Kluwer (2004) zijn er verschillende redenen waarom mensen verzuimen. Allereerst heeft de mate van verzuim veel te maken met de mentaliteit van medewerkers. Het is een persoonlijke keuze van de medewerker om te verzuimen. Er is aangetoond dat er een relatie is tussen het niet naleven van het psychologisch contract en verschillende werkgerelateerde aspecten, waaronder ook de mate van ziekteverzuim. Daarbij kan leeftijd ook een rol spelen. Hoe ouder de medewerker, hoe sterker de negatieve relaties tussen het niet naleven van het psychologisch contract (contractbreuk) en de werkgerelateerde uitkomsten (Bal et al., 2008; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007). Wanneer het vertrouwen van medewerkers is geschaad zal de drempel tot ziekmelden dus aanzienlijk lager zijn. De leidinggevende is een belangrijke schakel om het vertrouwen van medewerkers niet te schaden, of beter te vergroten (Bal et al., 2008). Ten tweede kan verzuim het gevolg zijn van werkbelasting (Kluwer, 2004). Werkbelasting wordt gezien als het directe effect van verschillende factoren in het werk, zoals de taakvereisten, de werkomgeving en individuele factoren. De werkbelasting kan zowel fysiek als mentaal van aard zijn en kan op termijn gepaard gaan met fysieke en/of psychische gezondheidsklachten (Otten & Jansen, 2001). Een te hoge werkbelasting kan ontstaan, wanneer het werk meer vraagt van de medewerker dan hij aan kan, en door de manier waarop men dit beleeft (Bal et al., 2008). De manier waarop medewerkers hun werk beleven ligt binnen het te managen gebied van de leidinggevende (Knotter, 2009). Onderzoek heeft aangetoond dat de leidinggevende een belangrijke invloed heeft op de arbeidsbeleving (Dansereau, Cashman & Graen, 1973). De manier waarop de arbeid door medewerkers wordt beleefd heeft directe invloed op de gevolgen voor onder andere productiviteit en ziekteverzuim (Brower, Schoorman & Tan., 2000; Day & Gerstnet, 1997).

Kortom, om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden is het dus belangrijk om hen gezond te houden. Het ziekteverzuim moet teruggebracht worden, zodat de inzetbaarheid van medewerkers vergroot kan worden. Er moet daarbij rekening worden gehouden met het feit dat de gezondheid van medewerkers door verschillende factoren beïnvloed kan worden. De factoren waar in dit verslag uitgebreider op in wordt gegaan zijn de factoren bij de fysieke en mentale belastbaarheid. Fysieke belasting betreft vooral repeterende bewegingen als lopende band werk, langdurig werken in dezelfde houding, blootstelling aan trillingen, duwen en trekken van zware lasten vormen een groot risico (Kuiper et al., 2005). De psychosociale arbeidsbelasting (mentale belasting) betreft vooral emotioneel werk, werkdruk en stress.

2.1.1 Fysieke gezondheid

De fysieke belasting van de medewerkers van de productie-organisatie is een serieus probleem. Uit verschillende periodieke arbeidsgelateerde onderzoeken (PAGO) is gebleken dat medewerkers regelmatig hinder ervaren van het zware werk en de repeterende bewegingen. Dit

uit zich in klachten aan spieren en algemene vermoeidheid. Kuiper et al. (2005) onderscheiden zes algemene vormen van fysieke belasting welke regelmatig voorkomen in verschillende arbeidssituaties, zie voor een overzicht tabel 2.1.1. Voor productiemedewerkers kan de fysieke belasting een gevaarlijke factor zijn. Zij hebben over het algemeen regelmatig te maken met de meeste, of zelfs al deze zes vormen van fysieke belasting.

Tabel 2.1.1. Overzicht van de zes globale vormen van fysieke belasting.

Vorm fysieke belasting	Kenmerken	Richtlijnen
Tillen en Dragen	Verplaatsen van voorwerpen met de handen (verticaal) en lopend (horizontaal)	NIOSH-Formule (Waters et al., 1993)
Duwen en Trekken	Met het hele lichaam verschuiven van voorwerpen (bv karren, rolcontainers of pallets) en/of duwen en trekken met de armen of benen (bv hendels en voetpedalen)	Richtlijnen Kuiper et al. (2005)
Trillen en Schokken	Met het hele lichaam (bv via de zitting of vloer in een rijdende heftruck) en/of trillen en schokken met de armen bij werken met trillende apparaten.	Richtlijnen Europese Unie (2002)
Statische werkhoudingen	Een houding (bukken, staan, zitten, reiken) die langer dan vier aaneengesloten seconden volgehouden wordt	Europese richtlijnen (NEN, 2002)
Repeterende bewegingen	Regelmatig herhalen van dezelfde of bijna dezelfde beweging (meer dan twee uur per dag, of een uur achtereenvolgend)	Richtlijnen voor het voorkomen van RSI, (Blatter et al., 2000)
Energetische belasting	De hoeveelheid energie die het werk kost. Hierbij moet minimaal 33% van de totale spiernmassa worden ingezet.	Richtlijnen hangen af van verschillende specifieke factoren als leeftijd, geslacht en conditie, waardoor richtlijnen op het individu dienen te worden gericht.

De eerste veelvoorkomende vorm van fysieke belasting is het ‘tillen en dragen’. Tillen en dragen is het verplaatsen van voorwerpen met de handen (verticaal) en/of lopend (horizontaal). Met de NIOSH-formule is te berekenen hoeveel een medewerker in een bepaalde situatie maximaal mag tillen (Waters, Putz-Anderson, Garg, & Fine, 1993). Als tweede, is er het ‘duwen en trekken’ wat zorgt voor een zware fysieke belasting. Duwen en trekken is met het hele lichaam verschuiven van voorwerpen (bv karren, rolcontainers of pallets) en/of duwen en trekken met de armen of benen (bv hendels en voetpedalen). Kuiper et al. (2005) geven richtlijnen voor het maximaal te duwen en trekken gewicht in verschillende situaties. Als derde vorm van fysieke belasting is er het ‘trillen en schokken’, dit kan door het hele lichaam (bv via de zitting of vloer in een rijdende heftruck) en/of alleen met de armen bij werken met trillende apparaten. Langdurige blootstelling aan trillingen wordt regelmatig onderschat, het kan zenuwweefsel en bloedvaatjes beschadigen en zo leiden tot dystrofische verschijnselen (Kuiper et al., 2005). Richtlijnen voor de maximale frequentie en amplitude van trillingen zijn door de Europese Unie (2002) gesteld. Een vierde veelvoorkomende vorm van fysieke belasting is het werken in een ‘statische werkhouding’. Een statische werkhouding is een houding (bukken, staan, zitten, reiken) die langer dan vier aaneengesloten seconden volgehouden wordt. Europese richtlijnen geven voor elk lichaamsdeel nauwkeurig aan wanneer er een eventueel arbeidsrisico

bestaat (NEN, 2002). ‘Reperterende bewegingen’ zijn een vijfde vorm van veel voorkomende fysieke belasting. Dit is het regelmatig herhalen van dezelfde of bijna dezelfde beweging (meer dan twee uur per dag, of een uur achtereenvolgend). Een bekend gevolg van repeterende bewegingen zijn RSI, tennisarmen en peesontstekingen. Om overbelasting door repeterende bewegingen te voorkomen hebben Blatter, Bongers, Kraan en Dhont (2000) verschillende richtlijnen opgesteld. Tot slot is nog de fysieke belasting doormiddel van ‘energetische belasting’. Deze vorm van belasting bestaat uit de hoeveelheid energie die het werk kost. Om te kunnen spreken van energetische belasting moet minimaal 33% van de totale spiermassa worden ingezet. In hoeverre een medewerker energetisch belastbaar is hangt af van verschillende factoren als leeftijd, geslacht en in hoeverre iemand getraind is. Gezien deze specifieke factoren dienen richtlijnen voor de energetische belasting op het individu te worden gericht (Kuiper et al., 2005).

Risicofactoren met betrekking tot de gezondheid zijn gerelateerd aan een verminderde productiviteit, zowel in de vorm van verzuim als in de vorm van beperkingen binnen het werk (Slingerland, 2009). Het is dus belangrijk dat gestelde richtlijnen serieus worden genomen. Wanneer men zich consequent houdt aan de geldende richtlijnen zal het verzuim, veroorzaakt door de fysieke belasting, gereduceerd kunnen worden. Een beperking van het verzuim en een verhoging van de productiviteit vergroten daarmee de inzetbaarheid, waardoor gesuggereerd kan worden dat de fysieke gezondheid van medewerkers een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Hypothese 1a luidt daarmee als volgt:

H1a ‘De fysieke gezondheid heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers’.

2.1.2 Mentale gezondheid

Mentale gezondheid wordt bepaald door de complexe relatie tussen verschillende factoren zoals mentale factoren, biologische factoren (genetisch en somatisch), en algemene persoonsgegevens zoals leeftijd. Daarnaast kunnen ook sociale en fysieke factoren invloed hebben op de mentale gezondheid (Kuiper et al., 2005). Een negatieve invloed van deze factoren kan resulteren in mentale belasting. Mentale belasting is de mate waarin een medewerker zich gedurende de werkdag moet concentreren, moeilijke problemen moet oplossen en/of continue moet inspelen op nieuwe situaties. Wanneer er vanuit de mentale belasting klachten worden ervaren is er sprake van werkstress. Deze stress wordt ervaren wanneer de medewerker geen controle meer heeft over de eisen van de werkomgeving. (Kuiper et al., 2005). Werkstress wordt veroorzaakt door verschillende stressoren, afhankelijk van iemands persoonlijkheid, regelmogelijkheden in het werk en sociale steun. Deze stressoren kunnen leiden tot ziekte en verzuim (Plug, 2004).

Mentale arbeidsbelasting zoals stress is een groot relevant gezondheidsprobleem in heel Europa. Stress kan leiden tot emotionele, cognitieve, gedragsmatige en fysiologische reacties welke kunnen variëren van mens tot mens (Kuiper et al., 2005). Niet iedere arbeid brengt dezelfde belasting met zich mee en een bepaalde belasting wordt niet door iedere werknemer als

dezelfde ervaren (Plug, 2004). Hoewel stress door elke individu op een verschillende manier wordt ervaren zijn er meer belangrijke factoren die een rol spelen bij het ontstaan van stress (Cox et al, 2000). Deze factoren kunnen zich voordoen in de werkcontext en binnen de inhoud van het werk. Enkele voorbeelden van stressoren in de context van het werk zijn de cultuur, rol in de organisatie, loopbaanontwikkeling, autonomie en de werk-privé balans. Voorbeelden van stressoren binnen de inhoud van het werk zijn de werkomgeving en gereedschap, taakinhoud, werkdruk en de werkschema's (Cox et al, 2000). Een overzicht van deze stressoren staat in tabel 2.1.2.

Tabel 2.1.2. Overzicht stressoren als mogelijke oorzaken voor mentale belasting.

Stressoren in de context van het werk	Arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen
Organisatiecultuur	<i>Slechte communicatie, weinig steun bij het oplossen van problemen en bij persoonlijk ontwikkeling, geen organisatiedoelen geformuleerd</i>
Rol in organisatie	<i>Roldubbelzinnigheid en rolconflicten, verantwoordelijk voor mensen</i>
Loopbaanontwikkeling	<i>Stagnatie en onzekerheid over de loopbaan/baan, geringe of te snelle promotie, slechte betaling, maatschappelijk laag gewaardeerd werk</i>
Beslissingsruimte/Controle	<i>Weinig betrokken bij het nemen van beslissingen, gebrek aan controle over het werk (controle vooral in de betekenis van participeren in de controle)</i>
Inter-persoonlijke werkrelaties	<i>Sociale of fysieke isolatie, slechte relatie met leidinggevende, inter-persoonlijke conflicten, gebrek aan sociale steun</i>
Relatie thuis en werk	<i>Conflicterende wensen en eisen van thuis en werk, weinig steun van thuis</i>
Stressoren in de inhoud van het werk	Arbeidsinhoud
Werkomgeving en gereedschap	<i>Problemen met de betrouwbaarheid, beschikbaarheid, passendheid en onderhoud of reparatie van gereedschap en faciliteiten</i>
Taakinhoud en taakdesign	<i>Te weinig taakvariatie, korte werkcycli, gefragmenteerd of betekenisloos werk, ondergebruik van competenties en grote of veel onzekerheden</i>
Werkdruk en werktempo	<i>Werkdruk te hoog of te laag, geen controle of invloed op werktempo, hoge tijdsdruk</i>
Werkschema	<i>Wisselende werktijden, inflexibele werktijden en schema's, onvoorspelbare werktijden, lange of niet sociale werktijden</i>

Mentale (over)belasting kan resulteren in stress, en stress kan op haar beurt leiden tot ziekte en verzuim. Daarmee kunnen we aannemen dat, verschillend van mens tot mens, de mentale belasting invloed heeft op de inzetbaarheid. Medewerkers die mentaal gezond zijn kunnen zich beter concentreren, problemen oplossen en/of inspelen op nieuwe situaties. De tweede hypothese is daarom als volgt geformuleerd:

H1b 'De mentale gezondheid heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers'.

2.1.3. Samenhang tussen fysieke en mentale belasting

Maar niet alleen de mentale belasting is verantwoordelijk voor werkstress. Bij burn-out, veroorzaakt door werkstress, gaat het zowel om de uitputting van energiereserves (fysieke belasting) als om de psychische uitputting in de vorm van verminderde motivatie, minder betrokkenheid en een grotere mate van weerstand tegen het werk (mentale belasting). Deze verminderde motivatie vormt in principe een bescherming tegen de volledige uitputting van de laatste energiereserves. Uitputting door fysieke belasting en mentale uitputting vormen dus twee belangrijke oorzaken voor werkstress (Schaufeli & Bakker, 2007).

Page en Vella-Brodrick (2009) laten in hun onderzoek een positieve samenhang zien tussen fysieke en mentale belasting op het welzijn van medewerkers. Welzijn is daarbij van belang voor zowel de organisatie als het individu door de samenhang van het welzijn met de prestatie van een medewerker. Er blijkt een gemiddeld sterke correlatie te zijn tussen welzijn en prestatie, wat betekent dat een werknemer met een hoog welzijn beter zal presteren dan een werknemer met een lager welzijn (Page & Vella-Brodrick, 2009). Uit het onderzoek van Pot (2010) blijkt dat hoge fysieke belasting en hoge werkbelasting inderdaad samenhangen met een lager welzijn. Ook Blonk en Lagerveld (2003) laten in hun onderzoek zien dat fysieke belasting van invloed is op de mentale belasting. De ervaren lichamelijke belasting binnen het onderzoek heeft een negatieve invloed op de daling van depressieve symptomen van medewerkers.

Zowel de mentale als de fysieke belasting bevatten stressoren die kunnen bijdragen aan het ontstaan van werkstress of een verslechterde mate van welzijn, wat weer kan leiden tot verminderde motivatie en prestatie. Op basis van deze literatuur kunnen we aannemen dat fysieke en mentale gezondheid op een positieve wijze samenhangen. De volgende hypothese luidt daarmee:

H1c 'Fysieke gezondheid en mentale gezondheid hangen positief samen'.

2.2 Leeftijd

Met het toenemen van de jaren verandert de gezondheid en de belastbaarheid van de gemiddelde medewerker (Kassin, Fein, & Rose Markus, 2008). Naarmate men ouder wordt treden vaak de 'normale' ouderdomsverschijnselen op als achteruitgang van het gezichtsvermogen en het gehoor (Diek, Garssen, Heitman, Loon & Weijters, 2004). De spierkracht en longinhoud van oudere medewerkers nemen af en 50+ers hebben ook een langere herstelperiode nodig na het leveren van een zware inspanning (De Zwart, 1997 in Nauta, Bruin de, & Cremer, 2004). De leidinggevende dient rekening te houden met de afnemende fysieke capaciteit van zijn oudere medewerkers. Om het optimale uit de oudere medewerkers te halen zullen bepaalde fysiek belastende factoren aangepast moeten worden. Men moet voorkomen dat medewerkers uitvallen door een overbelasting van één of meerdere van de factoren uit Tabel 2.1.1. In algemene zin kan aan worden aangenomen dat de positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers minder wordt naarmate de leeftijd toeneemt. De leeftijd wordt als modererende variabele in dit onderzoek meegenomen.

H2a: 'De positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt minder naarmate de leeftijd van medewerkers toeneemt.

Naast de fysieke gezondheid verandert ook de mentale gezondheid van medewerkers naarmate ze ouder worden. Doordat er veranderingen optreden in verschillende hersenstructuren gaan bepaalde cognitieve functies naar verloop van tijd achteruit (Smith & Kosselyn, 2009). Andere cognitieve functies gaan er na verloop van tijd juist op vooruit. Verschillende onderzoeken maken een onderscheid tussen 'fluid' en 'crystallized' intelligentie. Onder de 'fluid', oftewel vloeibare, intelligentie worden het vermogen tot informatieverwerking, analytisch vermogen en capaciteit van het werkgeheugen verstaan. Deze functies worden minder naarmate men ouder wordt. De 'crystallized', oftewel gekristalliseerde intelligentie omvat het automatische, op kennis gebaseerde, verbale en procedurele vermogen. Dit betekent dat ouderen juist beter verbaal kunnen redeneren, discussiëren en een beter begrip hebben van de grote gehelen (Smith & Kosselyn, 2009; Horn, 1982). De 'crystallized' intelligentie wordt door kennis en ervaring alleen maar groter, ook na de grensleeftijd van 55 jaar die in dit rapport wordt aanhouden. Volgens Nauta et al. (2005), kunnen oudere medewerkers de achteruitgang van de 'fluid' intelligentie vrij gemakkelijk compenseren door het steeds groter wordende vermogen van de 'crystallized' intelligentie. Leeftijd speelt dus een duidelijke rol bij de gezondheid en daarmee ook de mate van inzetbaarheid van medewerkers. Echter, het is zeker niet gezegd dat de mentale gezondheid over het algemeen minder wordt naarmate de leeftijd toeneemt. Aangenomen wordt dan ook dat de oudere medewerkers op hun fysieke en mentale gezondheid in moeten leveren. Wel kan bij de mentale gezondheid de achteruitgang van de 'fluid' intelligente gecompenseerd worden door de toename van de 'crystallized' intelligentie. Om deze reden zullen oudere medewerkers qua mentale gezondheid waarschijnlijk niet verschillen van hun jongere collega's. Leeftijd wordt als modererende variabele meegenomen in dit onderzoek, maar verwacht wordt dat leeftijd geen modererende invloed heeft op de relatie tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid. Hypothese 2b luidt daarmee als volgt:

H2b: 'De positieve relatie tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt niet beïnvloed door de leeftijd van medewerkers'.

2.3 Het psychologisch contract

In het eerste hoofdstuk is duidelijk geworden dat de betekenis van inzetbaarheid door de jaren heen sterk is veranderd. Daarnaast gebeurde er ook het één en ander met de structuren en strategieën van de organisaties. Eind 1990 kwamen er nieuwe carrièresystemen op, die meer flexibel en vooral grenzeloos waren. Het concept van de 'boundary less career' is ontstaan naast het concept van de 'boundary less organization', een organisatie die haar barrières loslaat waardoor de mogelijkheid ontstaat om te overleven en te groeien in de huidige dynamische arbeidsmarkt (DeFillippi & Arthur, 1994). Het opheffen van deze barrières maakt dat

medewerkers zich op meerdere manieren en op verschillende niveaus kunnen ontwikkelen (Baruch, 2003). Hall en Mirvis (1996) beschrijven dit nieuwe individualistische concept als de 'Protean Career' waarin de werknemer zelf de verantwoordelijkheid neemt voor zijn eigen loopbaan. Gezien deze trend naar het individualisme ligt sinds het begin van de jaren negentig de focus weer bij inzetbaarheid op het individuele niveau. Er is in de huidige 'boundary less' maatschappij niet langer sprake van een levenslang dienstverband bij dezelfde organisatie. Vooral de individuele inzetbaarheid en het psychologisch contract spelen hierdoor een belangrijke rol (Baruch, 2004). Het psychologisch contract werd in het eerste hoofdstuk al gedefinieerd als de al dan niet uitgesproken belofte, die niet in de arbeidsovereenkomst staat, over wat de werkgever biedt en de werknemer daarvoor terug geeft. Daarbij moet gedacht worden aan uitdaging in het werk, mogelijkheden tot ontwikkeling, innovatief en proactief gedrag etc. (Levinson et al., 1962).

Binnen het psychologisch contract wordt de baanzekerheid die werknemers vroeger hadden, verruild voor mogelijkheden tot levenslang leren en de eigen ontwikkeling om zo de inzetbaarheid te vergroten (Nauta, Dessing, & Kooiman, 2008). De manier waarop de leidinggevende bij kan dragen aan het ontwikkelingsproces van hun medewerkers, bestaat uit begeleiding en ondersteuning bij het verwerven van de nodige competenties, realiseren van leerdoelen, concretiseren van verwachtingen, autonomie, evaluatie en plannen van vervolgacties. Hij zorgt daarnaast voor beloning en waardering en levert constructieve feedback (Paffen, 2007). Naast dit alles is het vooral van groot belang dat afspraken, gemaakt binnen het psychologisch contract, nageleefd worden (Bal, 2010).

Het psychologisch contract is subjectief van aard en bevat, vanuit de beleving van de medewerker, duidelijke afspraken en stilzwijgende verplichtingen waardoor beide partijen dit contract verschillend kunnen interpreteren (Bal, 2010). Het psychologisch contract kan daardoor op zowel een positieve als een negatieve manier invloed hebben op de motivatie tot ontwikkeling van medewerkers. Wanneer een leidinggevende (werkgever) zijn beloften naleeft en de werknemer deze erkent, zal hij zich ook meer verplicht voelen tegenover zijn leidinggevende. Hij zal dan eerder gemotiveerd zijn om tijd in zijn eigen ontwikkeling te steken wat beide partijen ten goede komt. Wanneer leidinggevendens verplichtingen niet naleven zullen er na deze 'contract breuk' negatieve gevoelens worden opgewekt welke op een negatieve manier door kunnen werken op de motivatie en productiviteit van de medewerker (Bal, 2010). Een leidinggevende kan naast een sturende en coachende rol dus ook een negatieve invloed uitoefenen op de motivatie van de medewerker, wanneer hij/zij geen goede ondersteuning biedt en een negatieve houding aanneemt ten opzichte van de ontwikkeling van de ondergeschikten (Lange, 2010). Nauta et al. (2008) geven in hun onderzoek aan dat veel medewerkers vinden dat hun leidinggevende hen niet goed begeleidt in hun ontwikkeling, wat ten koste gaat van de inzetbaarheid. Vooral een 'goed gesprek' tussen medewerker en leidinggevende laat regelmatig te wensen over, waardoor er geen duidelijk beeld bestaat over wat de medewerker kan en wat hij graag nog zou willen (Nauta et al., 2008).

Een correcte naleving van het psychologisch contract kan de motivatie tot ontwikkeling maken en breken. De leidinggevende heeft een belangrijke coachende rol binnen dit proces. Een goede steun van de leidinggevende stimuleert medewerkers om aan hun eigen inzetbaarheid te werken. Maar wanneer afspraken uit het psychologisch contract niet worden nageleefd kan dit leiden tot verminderde werklust en betrokkenheid. We verwachten daarom dat de naleving van het psychologisch contract ook de inzetbaarheid van medewerkers positief kan beïnvloeden.

H3a 'De naleving van het psychologisch contract heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers'

De coachende rol van de leidinggevende zien Wognum en Rhebergen (1997) vooral als belangrijke manier voor de ontwikkeling van oudere medewerkers. Oudere medewerkers worden door hun leidinggevende echter vaak gezien als minder flexibel (Wognum & Rhebergen, 1997) en moeilijk te ontwikkelen (Walker, 2004). Ouderen worden regelmatig geconfronteerd met deze negatieve stereotypen (Wognum & Horstink, 2008). Feit is dat oudere medewerkers vaak andere verwachtingen hebben van hun loopbaan dan jongere medewerkers (Warr, 1994), maar dat wil niet zeggen dat oudere medewerkers geen waarde hechten aan hun ontwikkeling (Wognum et al., 2006 in). Ook De Lange et al. (2005) concludeerden uit hun onderzoek dat de mate waarin oudere medewerkers gemotiveerd waren om zich te ontwikkelen niet verschilt van de motivatie van hun jongere collega's. Het is dus de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om op deze verschillende behoeften in te spelen om zo elke medewerker optimaal inzetbaar te houden.

Hoewel de mate van motivatie tot ontwikkeling niet verschilt tussen jonge en oude medewerkers, hebben zij wel een andere beleving van het psychologisch contract. Jongere medewerkers maken zich op voor hun toekomst, waarbij zij zich richten op een maximale groei en ontwikkeling, loopbaanprogressie en een hoog salaris. Naarmate medewerkers ouder worden realiseren zij zich meer de beperkingen van hun carrière. Om deze reden zijn ouderen meer geïnteresseerd in datgene wat ze hebben, zoals baanzekerheid en een niet te hoge werkdruk, in plaats van verdere ontwikkeling (Bal, 2010). Het blijven ontwikkelen van kennis en competenties is echter cruciaal voor een goede inzetbaarheid (Ortega, 2001). Oudere medewerkers hebben daarnaast over het algemeen minder de neiging om een organisatie te verlaten ongeacht of het psychologisch contract wordt nageleefd. Dit heeft vooral te maken met het feit dat oudere medewerkers over het algemeen minder mogelijkheden hebben en/of ervaren op de arbeidsmarkt (Posthuma & Campion, 2009). Voor oudere medewerkers is vooral het aspect van vertrouwen in de organisatie en het management een belangrijke factor, dit is een drijfveer om gemotiveerd en productief te functioneren (Bal, De Lange, Ybema, Jansen & Van der Velde, 2011).

Het is van belang dat het psychologisch contract zo opgesteld wordt dat beide partijen (medewerker en leidinggevende) de moeite nemen om in zichzelf en elkaar te investeren om de inzetbaarheid zo groot en duurzaam mogelijk te maken. Zoals eerder genoemd gaat het in de relatie tussen werkgever en werknemer om wederzijdse investeringen, steun, geborgenheid en

vooral om vertrouwen (Bal, 2010). Gezien de tijd die nodig is om een langetermijn relatie te ontwikkelen zal vooral voor oudere medewerkers deze relatie een belangrijk referentiepunt zijn om het psychologisch contract te kunnen beoordelen (Bal, 2010). De leeftijd heeft dus invloed op het psychologisch contract en de ervaren wederzijdse verplichtingen binnen dit contract (Bal, 2010). Bij een correcte naleving zal het psychologisch contract een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. De verschillende leeftijdscategorieën spelen hierbij echter een grote rol aangezien medewerkers van verschillende leeftijden het psychologisch contract anders ervaren. De leeftijd wordt daarom als modererende variabele meegenomen in deze relatie. De volgende hypothese wordt getoetst:

H3b: 'De positieve invloed die de naleving van het psychologisch contract heeft op de inzetbaarheid wordt minder naarmate de leeftijd van medewerkers toeneemt.'

2.4 Baanrotatie

De inzetbaarheid van medewerkers kan toenemen wanneer zij hun kennis en competenties ontwikkelen (Ortega, 2001). Een manier om kennis en competenties te ontwikkelen is in de vorm van baanrotatie. Campion et al. (1994) zien baanrotatie als het (tijdelijk) veranderen van taken of functies binnen de organisatie of tussen organisaties om zo competenties te ontwikkelen en te verbeteren. Knaapen (1981) ziet baanrotatie als, het over perioden, die variëren van twintig minuten tot verscheidene weken, wisselen van werkzaamheden, die zowel gelijksoortig als ongelijksoortig kunnen zijn. Sullivan (1998) ziet baanrotatie als een systematische beweging van medewerkers van functie naar functie, of van project naar project binnen een organisatie, als een manier om verschillende HR doelen te kunnen behalen. Het begrip baanrotatie kent in de literatuur verschillende definities die samengevat neerkomen op het veranderen van de werkzaamheden, tijdelijk of permanent, om zo nieuwe kennis en ervaring op te doen. Er worden in de literatuur ook verschillende benamingen gebruikt voor baanrotatie zoals; baanroulatie, jobrotatie, taakroulatie etc., waarbij de definities sterk overeen komen. Er bestaat niet één algemene definitie van baanrotatie doordat baanrotatie in verschillende vormen en soorten toegepast kan worden voor verschillende doeleinden. In dit rapport gebruiken we de term baanrotatie en sluiten daarbij aan bij de definities die baanrotatie zien als tijdelijke of permanente ontwikkelingsmethode om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten.

Baanrotatie is een tijdelijke of permanente vorm van interne mobiliteit die onderscheiden kan worden in gedwongen en vrijwillig. Wanneer de organisatie geen nieuwe medewerkers meer wil of kan aannemen of de inhoud van het werk verandert door bijvoorbeeld een reorganisatie, ontstaat er een gedwongen vorm van mobiliteit. Bij vrijwillige mobiliteit heeft de medewerker zelf de keuze van functie en/of werkzaamheden te veranderen binnen de eigen organisatie (Scheele, Theeuwes & Vries de, 2007). Ten aanzien van de inzetbaarheid van medewerkers is het belangrijk om baanrotatie als vrijwillig te laten gebeuren. Forrier en Sels (2003) benadrukken daarbij dat alleen banen met hogere taakeisen in combinatie met veel controlemogelijkheden nodig zijn om effectief te kunnen leren. Ook Dewulf (2003) stelt dat wanneer medewerkers

zichzelf niet op een vrijwillige wijze leerdoelen stellen, ze wel kunnen voldoen aan eenvoudige procedurele activiteiten, maar ze niet komen tot inzichten die te maken hebben met het oplossen van complexere problemen. Het zijn juist de complexere taken in een nieuwe situatie die een basis kunnen vormen voor de effectiviteit en duurzaamheid van het leren. Om baanrotatie in te kunnen zetten als effectieve ontwikkelingsmethode, waarbij medewerkers gemotiveerd werken aan hun ontwikkeling, zijn de controle en vrijwilligheid dus belangrijke voorwaarden. We gaan er daarom van uit dat alleen baanrotatie die op een vrijwillige wijze plaatsvindt, medewerkers kan motiveren om te werken aan hun eigen inzetbaarheid. De volgende hypothese luidt daarmee als volgt:

H4a 'Vrijwillige baanrotatie heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers'

Baanrotatie is een informele leermethode welke medewerkers helpt om verschillende vaardigheden en competenties te ontwikkelen en daarmee de inzetbaarheid te vergroten (Forrier & Sels, 2003). Volgens Piore (2002) is de kwaliteit van een medewerker afhankelijk van zijn werkervaring, ook buiten zijn eigen beroepsspecialisatie, waarmee hij wil zeggen dat kennis en vaardigheden vergroot kunnen worden door ervaring op te doen buiten de eigen functie en afdeling. Door ervaring op te doen buiten deze eigen context en discipline is het voor de medewerker mogelijk om kennis en vaardigheden nog verder te ontwikkelen. Vooral voor oudere medewerkers blijkt dit informele 'learning by doing' één van de meest relevante manieren voor de ontwikkeling van kennis en competenties (Wognum & Rhebergen, 1997). Door de cognitieve veranderingen naarmate men ouder wordt, verandert ook de behoefte aan en de manier van ontwikkeling. Oudere medewerkers hechten waarde aan ontwikkeling om op deze manier op de hoogte te blijven wat betreft hun kennis en vaardigheden (Wognum et al., 2006). Door middel van aangepaste leermethoden kunnen oudere medewerkers zich gemakkelijk blijven ontwikkelen en hun inzetbaarheid vergroten. Werkzaamheden die daarbij veel vragen van het cognitief vermogen, helpen juist om de cognitieve achteruitgang te voorkomen (Nauta et al., 2004). En wanneer medewerkers regelmatig van functie veranderen wordt de angst voor deze verandering een stuk minder waardoor de flexibiliteit en inzetbaarheid vergroot kan worden (Martens, 2004).

Informeel leren is dus het resultaat van het leren van de ervaringen die een werknemer tijdens het werken opdoet (Horstink, 2010). Baanrotatie kan daarbij voor zowel de werkgever als voor de werknemer een gunstige vorm van ontwikkeling zijn (Doeringer & Piore, 1971). Sullivan (1998) stelt daarnaast dat baanrotatie verder het voordeel heeft dat medewerkers elkaar kennen, waardoor er betere communicatie en samenwerking kan ontstaan. Het toepassen van baanrotatie biedt ook de mogelijkheid om de kwaliteiten van de medewerkers te evalueren zodat leidinggevendenden een duidelijk beeld hebben van wat hun medewerkers aankunnen en welke functie daar het beste bij past. Op deze manier kan worden voorkomen dat onnodig veel tijd en geld aan de verkeerde opleidingen wordt besteed (Ortega, 2001). Daarnaast is het voor leidinggevendenden leerzaam om te werken met verschillende medewerkers die allemaal hun eigen

ideeën en opvattingen hebben. Deze vorm van kennisdeling kan zorgen voor nieuwe inzichten op verschillende gebieden (Sullivan, 1998).

Naast het ontwikkelen van kennis en vaardigheden kan het roteren van werkzaamheden ook bijdragen aan de bevordering van de gezondheid. Wisseling van taken door baanrotatie leidt, indien dit ook andere bewegingen en houdingen met zich meebrengt, tot minder eenzijdige belasting en kan daarmee het risico op blessures en klachten aanzienlijk verminderen (Geuens et al., 2005; Kamps & Vermeulen, 2006). Het verkrijgen van een nieuwe functie kan daarnaast een positieve uitwerking hebben op de motivatie van deze medewerkers (Kuijer, Visser, & Kemper, 1999). Door regelmatig van functie of werkzaamheden te veranderen blijft men leren van deze werkervaring. De rotatie van werkzaamheden maakt de variatie in het werk ruimer en vergroot daarmee de motivatie van medewerkers (Martens, 2004; Kamps & Vermeulen, 2006). Quinn, Fearman, Thompson, McGrath & St.Claire (2005) sluiten zich hierbij aan en noemen als bijkomend voordeel dat door baanrotatie de verveling, veroorzaakt door het uitvoeren van monotone taken, verminderd kan worden. Baanrotatie lijkt daarmee op zowel de fysieke als de mentale gezondheid van medewerkers een positieve invloed te hebben, wat daaropvolgend weer kan leiden tot een meer duurzame inzetbaarheid.

Kortom, baanrotatie is een informele leermethode die de competenties en vaardigheden van de medewerkers kan vergroten, mits de baanrotatie vrijwillig plaatsvindt en andere werkzaamheden met zich meebrengt. Ook moeten medewerkers de vrijheid krijgen om zelf hun persoonlijke leerdoelen vast te stellen. Verwacht wordt daarmee dat de vrijwillige baanrotatie de mate van inzetbaarheid zou kunnen vergroten. De positieve relatie tussen baanrotatie en inzetbaarheid wordt tevens bevestigd in onderzoeken van Knaapen (1981) en door Campion, Cheraskin en Stevens (1994). Naast het vergroten van de inzetbaarheid kan baanrotatie bijdragen aan zowel de mentale als de fysieke gezondheid. Door het wisselen van taken kan namelijk eenzijdige overbelasting en verveling verholpen worden, waardoor uitval door gezondheidsproblemen kan worden voorkomen. Duidelijke afspraken en vertrouwen in het psychologisch contract vergroten daarbij de motivatie van (oudere) medewerkers tot ontwikkeling doormiddel van baanrotatie (Doeringer & Piore, 1971).

Eerder werd in dit rapport al duidelijk dat een goede fysieke en mentale gezondheid een positieve invloed lijken te hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. Verwacht wordt dat deze invloed versterkt kan worden door medewerkers vrijwillig, binnen of buiten hun functie, te laten roteren van werkzaamheden. De gezondheid kan immers vergroot worden door het toepassen van baanrotatie en hoe beter de gezondheid is, hoe beter ook de inzetbaarheid zal worden. Daarmee wordt verwacht dat vrijwillige baanrotatie een modererende rol speelt in de relatie tussen de fysieke en mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers. De hypothesen 4b en 4c luiden hiermee als volgt:

H4b: 'De positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en inzetbaarheid wordt versterkt door het toepassen van vrijwillige baanrotatie'

H4c: 'De positieve relatie tussen de mentale gezondheid en inzetbaarheid wordt versterkt door het toepassen van vrijwillige baanrotatie'

2.5 Self-efficacy

Om kennis en competenties te kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld door baanrotatie, is het van wezenlijk belang dat mensen geloven in de mogelijkheden van hun eigen ontwikkeling. Verschillende onderzoeken hebben laten zien dat de waargenomen controle daarbij een belangrijke rol speelt. Schadelijke effecten van stressoren worden bijvoorbeeld verminderd wanneer mensen denken dat ze controle kunnen uitoefenen op deze aspecten in hun omgeving. Daarnaast leven mensen met een handicap gelukkiger wanneer ze het gevoel hebben dat ze controle hebben over de dagelijkse routine (Kassin et al., 2008). De perceptie van controle verwijst naar de verwachting die mensen hebben over dat het gedrag bevredigende uitkomsten kan produceren. Volgens Bandura (1977) zijn deze verwachtingen gebaseerd op gevoelens van self-efficacy. Hij suggereert dat gedrag in grote mate wordt bepaald door de verwachting die men heeft over dat gedrag.

Self-efficacy is een begrip met betrekking tot de overtuiging van een persoon in het eigen kunnen (of niet). Self-efficacy is een soort van gemoedstoestand die per situatie en specifieke taak kan verschillen, zo heeft iedere werknemer zijn of haar goede en mindere kwaliteiten en ook goede en mindere dagen. De motivatie voor het geloof in eigen kunnen ontstaat volgens Bandura (1977) doordat mensen interne doelen willen bereiken. Forrier en Sels (2003) sluiten zich hierbij aan en definiëren self-efficacy als het geloof van individuen in hun eigen mogelijkheden om met succes bepaalde taken uit te kunnen voeren of zich op een bepaalde manier te gedragen. Mensen met een grote mate van self-efficacy denken positiever, zijn meer gemotiveerd, kiezen eerder voor nieuwe uitdagingen en zijn minder gevoelig voor stress en depressies dan mensen met een lage mate van self-efficacy. Maurer et al. (2003) zien self-efficacy daarnaast als voorspeller van productiviteit.

De mate van self-efficacy kan dus een belangrijke rol spelen bij de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers. Volgens Maurer (2001) zijn verschillende factoren verantwoordelijk voor de mate van self-efficacy van medewerkers. De mate van self-efficacy kan dan ook met behulp van deze factoren vergroot worden. Als eerste noemt hij de 'mastery experience', welke vergroot wordt wanneer (oudere) medewerkers positieve ervaringen hebben met de deelname aan opleidingen en/of cursussen. Daarbij geldt dat hoe recenter de leerervaring, hoe hoger de mate van self-efficacy. Als tweede noemt Maurer (2001) de 'vicarious experience' waarbij het observeren van anderen als leermethode centraal staat. De ervaring waarbij medewerkers zich spiegelen aan de ervaringen van gelijke collega's speelt een belangrijke rol en werkt motiverend voor medewerkers om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Ten slotte noemt Maurer (2001) de overtuigingskracht, waarmee hij de mate waarin iets of iemand de medewerkers motiveert om te werken aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid, bedoelt.

De relatie tussen mentale en fysieke gezondheid en self-efficacy is opvallend. Personen met een hoge self-efficacy zijn én voelen zich gezonder dan mensen met een lage self-efficacy

(Kassin et al., 2008). Mensen met een hoge mate van self-efficacy herstellen sneller van verschillende soorten ziekten (Bandura, 1982) en hebben ook een verbeterde werking van het immuunsysteem (Wiedenfeld, O'Leary, Bandura, Brown, Levine, & Raska, (1990). Maurer (2001) noemt in zijn onderzoek ook de fysiologische invloed bij self-efficacy. Medewerkers met een hoge mate van self-efficacy zullen minder stress ervaren dan medewerkers met een lage mate van self-efficacy, daarmee hebben en behouden deze mensen een betere mentale en fysieke gezondheid. Een goede gezondheid lijkt invloed te hebben op de mate van inzetbaarheid van medewerkers. Self-efficacy lijkt invloed te hebben in de positieve relatie tussen de mentale en fysieke gezondheid en de inzetbaarheid. Om deze reden wordt self-efficacy meegenomen als modererende variabele. De verwachting vanuit de theorie is dat self-efficacy de positieve invloed, die zowel de fysieke als de mentale gezondheid op de inzetbaarheid hebben, zal versterken. De volgende hypothesen luiden daarmee als volgt:

H5a: 'De positieve relatie tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt versterkt door de mate van self-efficacy'.

H5b: 'De positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt versterkt door de mate van self-efficacy'.

Self-efficacy speelt ook een belangrijke rol bij het verloop van iemands carrière. Hoe hoger de mate van self-efficacy is, hoe breder ook de carrièremogelijkheden welke serieus worden overwogen, hoe groter de interesse daarin en hoe groter ook het uiteindelijke succes binnen de loopbaan is (Bandura, 1997). Self-efficacy kan het verloop van de carrière dan op een positieve en op een negatieve manier beïnvloeden. Er zijn veel competente mensen met een lage self-efficacy die zichzelf veelal niet capabel achten, daarentegen zijn er ook veel mensen veel minder competent die met veel zelfvertrouwen hun eigen capaciteiten regelmatig overschatten (Bandura, 1997). Onderzoek naar self-efficacy wijst uit dat hoe beter je denkt te zijn in een specifieke taak, des te groter is de kans dat je deze taak op je zult nemen en hoe groter de kans is dat je deze taak ook goed zult afronden (Kassin et al., 2008; Bandura, 1982). Echter wanneer iemand zijn eigen capaciteiten onderschat, kan dit leiden tot stress en verminderde performance (Bandura, 1982). Uit diverse onderzoeken blijkt dat een hoge mate van zelfvertrouwen een positieve invloed heeft op de mate waarin medewerkers zich richten op hun eigen inzetbaarheid (Nauta, 2008). Self-efficacy is dus een belangrijke factor die bijdraagt aan de motivatie tot leren en ontwikkeling van medewerkers en de daadwerkelijke deelname aan ontwikkelingsactiviteiten, vooral voor de oudere medewerkers. Ook Lange (2010) stelt dat self-efficacy vooral bij oudere medewerkers een belangrijke rol zou kunnen spelen met betrekking tot de motivatie voor ontwikkeling en inzetbaarheid, echter, hier is nog geen concreet model voor beschikbaar.

Het gaat in de relatie tussen werkgever en werknemer vooral om het investeren in elkaar en de ervaren steun, geborgenheid en vertrouwen (Bal, 2010). Uit onderzoek van Nauta et al. (2007) blijkt dat hoe hoger het zelfvertrouwen, oftewel de self-efficacy, van medewerkers is, hoe meer zij zich richten op de eigen inzetbaarheid. De functie van het psychologisch contract is het

verminderen van individuele onzekerheden, door bepaalde arbeidsvoorwaarden informeel af te spreken, waardoor het vertrouwen van de medewerker vergroot kan worden. Door de naleving van deze afspraken zullen werknemers hun gedrag positief veranderen, omdat ze ook een beloning voor dit gedrag verwachten. Daarnaast geeft een correcte naleving van het psychologisch contract medewerkers het gevoel dat ze zelf invloed kunnen hebben op hun loopbaan en zo de verantwoordelijkheid nemen voor de stappen die ze in hun loopbaan zullen zetten (McFarlane Shore & Tetrick, 1994). Medewerkers die gemotiveerd zijn, in zichzelf geloven en veel zelfvertrouwen hebben, beschikken over een groter ontwikkelingsvermogen (Bandura, 1977). Het actieve ontwikkelingsproces maakt dat medewerkers continue werken aan hun eigen inzetbaarheid zodat ze te allen tijde voorbereid zijn op een volgende loopbaanstap (Nauta, 2007).

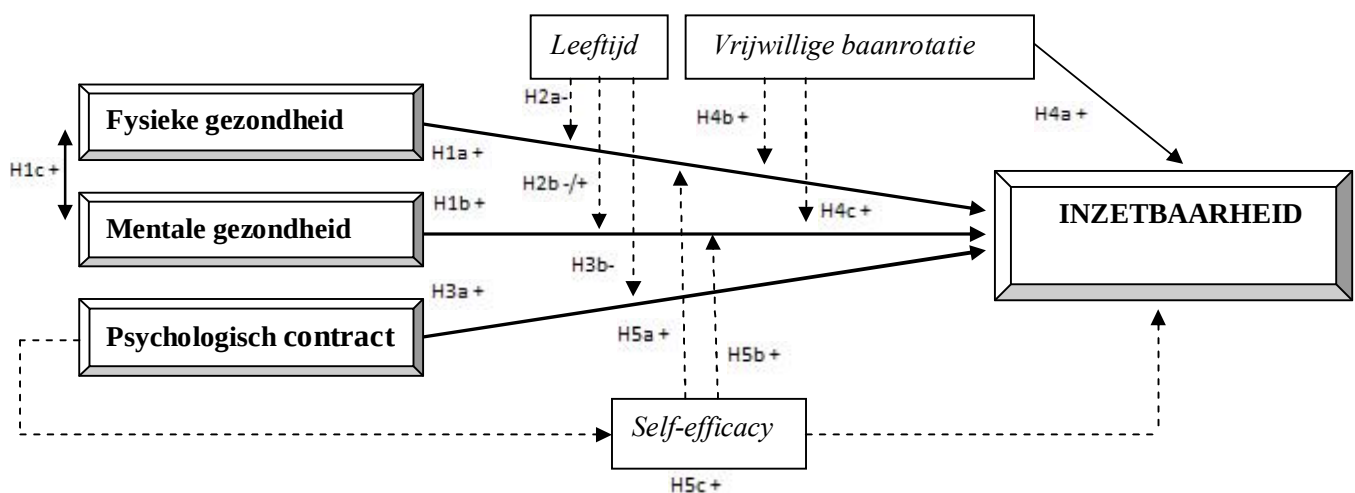
Positieve ervaringen met het volgen van opleidingen en/of cursussen leiden volgens Maurer et al. (2003) tot een hogere mate van self-efficacy. Doormiddel van gerichte coaching, training en leren op het werk kunnen medewerkers meer vertrouwen krijgen in de eigen capaciteiten. Daarbij speelt het ook een rol hoe recent deze succesvolle ervaring is, hoe recenter, hoe groter de mate van self-efficacy. Het is ook belangrijk dat de leidinggevende zijn medewerkers kan overtuigen om zichzelf te ontwikkelen (Maurer, 2001). Het psychologisch contract kan bijdragen in deze overtuiging. Vooral door eerder genoemde concepten als ‘the protean career’ of ‘the bounderyless career’ is het psychologisch contract vooral gericht op leer- en ontwikkelingsmogelijkheden om langetermijn inzetbaarheid te bieden in plaats van baan zekerheid. In dit psychologisch contract vinden medewerkers het normaal om zelf te investeren in de eigen ontwikkeling. Om medewerkers dit psychologisch contract te laten ervaren én na te laten leven, moet er voldoende worden geïnvesteerd in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer dit bereikt kan worden ontwikkelen medewerkers zelfvertrouwen, investeren zij in zichzelf, en ontstaat er mogelijk een duurzame inzetbaarheidscultuur (Nauta, 2007).

Dus wanneer mensen in zichzelf geloven zullen ze sterker gemotiveerd zijn om aan hun inzetbaarheid te werken door bijvoorbeeld deel te nemen aan opleidingen en/of cursussen. Daarbij is wel de overtuiging, de mate waarin de medewerker gestimuleerd worden om te werken aan de eigen ontwikkeling, van belang. Dus wanneer leidinggevend hun medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden bieden in het psychologisch contract, en deze ook daadwerkelijk nakomen, komt dit ten goede aan het vertrouwen van de medewerkers. Een grote mate van (zelf)vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor de investering in de eigen ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid. Hierdoor kan gesuggereerd worden dat de positieve relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid loopt via de mate van self-efficacy die een persoon heeft. De mate van self-efficacy zal in deze relatie daarom als mediator opgenomen worden. De laatste hypothese luidt daarmee als volgt:

H5c: 'De positieve relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers loopt via de mate van self-efficacy die een persoon heeft'

2.6 Conceptueel model

Verschillende factoren zoals de gezondheid van medewerkers, het psychologisch contract, self-efficacy en baanrotatie lijken bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Alle factoren zijn in de verschillende relaties weergegeven in het conceptueel model (figuur 2.1). Het conceptueel model geeft ook een kort overzicht van de hypothesen die opgesteld zijn vanuit het literatuur onderzoek. Een verwachte positieve invloed bij een hypothese wordt daarbij aangegeven met een '+', een veronderstelde negatieve invloed wordt aangeduid met een '-'. Wanneer het niet duidelijk is welke invloed een variabele zal hebben, dan wordt deze invloed aangeduid met een '-/+'. De verschillende hypothesen verwijzen naar de verschillende factoren die al dan niet bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid. Deze factoren kunnen zowel direct als indirect (moderator/mediator) invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid.



*De nummers H1a t/m H5c verwijzen naar de hypothesen, waarbij + staat voor een verwachte positieve invloed, waarbij - staat voor een verwachte negatieve invloed en waarbij -/+ staat voor geen verwachte richting van de invloed.

Figuur 2.1. Conceptueel model

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek uitgevoerd is. Het onderzoeksdesign en de uitvoering worden beschreven in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 wordt beschreven hoe de constructie van de enquête in elkaar zit. In paragraaf 3.3 wordt de preparatie van de data voor de analyses beschreven. In paragraaf 3.4 wordt de betrouwbaarheid en validiteit van het construct beschreven en tot slot zal in paragraaf 3.5 worden beschreven hoe de data worden geanalyseerd.

3.1. Onderzoeksdesign

Bij de organisatie is met behulp van zowel digitale als geschreven enquêtes onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid. Medewerkers werden voorafgaand aan het onderzoek verzocht een digitale versie van de enquête in te vullen omdat de organisatie mee wil met de digitale trends van de huidige innovatieve arbeidsmarkt. Het is daarnaast een streven om in de toekomst ook meer te gaan werken met digitale communicatiemiddelen. Voor de mensen die de digitale enquête niet willen of kunnen invullen werd een papieren versie beschikbaar gesteld.

Het onderzoek betreft een kwantitatieve methode om data te verzamelen van de productiemedewerkers van bovengenoemde organisatie. De constructen in de enquête zijn geformuleerd met behulp van de concepten uit het onderzoeksmodel. Daarnaast zijn er verschillende vragen geformuleerd die refereren naar de persoonlijke achtergrond van de medewerkers. Ook zijn er enkele vragen aan de enquête toegevoegd die input leveren voor het ‘levensfasen bewust personeelsbeleid’ van de organisatie. De data uit het kwantitatieve onderzoek moeten bijdragen aan het verkrijgen van inzicht in de duurzame inzetbaarheid van de productiemedewerkers.

Het onderzoek is uitgevoerd binnen een productie-organisatie. Deze productie-organisatie bestaat uit 561 productiemedewerkers (op 18-05-2011), welke werkzaam zijn in de verschillende werkmaatschappijen in Nederland. Deze werkmaatschappijen verschillen in grootte, aantal medewerkers en productieprocessen. Voor het verkrijgen van een evenwichtige steekproef is gebruik gemaakt van een gestratificeerde aselecte steekproef. Bij deze vorm van steekproeftrekken wordt de randomisatie beperkt door de populatie op te splitsen in groepen waarvan kenmerken overeenkomen, strata genaamd (Moore & McGabe, 2005). Voordat de samenstelling van de steekproef kon worden gemaakt is in overleg met de organisatie besloten om circa 200 medewerkers te benaderen. Dit is besloten omdat er afgelopen jaar ook een grootschalige enquête is gehouden en er parallel aan dit onderzoek nog een onderzoek liep. Om de gestratificeerde steekproef samen te stellen is een matrix opgesteld waarbij de volgende strata werden onderscheiden; werkmaatschappijen, afdelingen en leeftijdscategorieën. Om de 200 medewerkers te kunnen plaatsen in de matrix is van alle productie medewerkers een verdeling gemaakt waarbij is gekeken hoeveel medewerkers er bij elke werkmaatschappij werken, hoe de verdeling tussen de afdelingen is en hoe de verschillende leeftijdscategorieën vertegenwoordigd zijn. Aangezien de werkmaatschappijen aanzienlijk verschillen in aantallen medewerkers is er rekening gehouden met deze scheve verdeling. De 561 productiemedewerkers zijn als volgt

verdeeld over de werkmaatschappijen, 46% werkt bij werkmaatschappij A, 36% werkt bij werkmaatschappij B, 11% werkt bij werkmaatschappij C en 7% van de medewerkers werkt bij werkmaatschappij D. Deze procentuele verdeling is ook gebruikt bij het trekken van de steekproef. Verder is de productie opgedeeld in zeven verschillende productieprocessen, waarbij duidelijk verschillende werkzaamheden en fysieke handelingen horen. De afdelingen zijn onderverdeeld in productie 1., productie 2., productie 3., productie 4., technische dienst, kwaliteit en logistiek. Door de verschillende productieprocessen te onderscheiden kan er worden gekeken naar de verschillen met betrekking tot de fysieke en mentale belasting. Van elke afdeling zijn circa 29 medewerkers geselecteerd om zo in totaal niet te veel over de aangegeven grens van 200 respondenten te komen. Tot slot is er een onderscheid gemaakt in leeftijdscategorieën. De leeftijd is daarbij verdeeld in drie categorieën: < 40 jaar, 40-55 jaar en >55 jaar. Uit elke leeftijdscategorie werden circa 67 medewerkers geselecteerd. De uiteindelijk 207 medewerkers die aan de selectiecriteria voldeden zijn verdeeld binnen de matrix. Ideaal zou het zijn wanneer er in elke cel van de matrix zo'n tien medewerkers geplaatst kunnen worden. Zo zouden er bijvoorbeeld tien oudere medewerkers worden geselecteerd die bij werkmaatschappij A werken op een 'productie 1' afdeling, tien jongere medewerkers, die werken bij werkmaatschappij B werken op een 'productie 3' afdeling, tien medewerkers van middelbare leeftijd die bij werkmaatschappij D werken op een 'productie 2' afdeling enzovoort. Aangezien de werkmaatschappijen allemaal op een andere manier vezels verwerken zijn de afdelingen ook verschillend vertegenwoordigd. Ook is het in de praktijk niet zo dat medewerkers van verschillende leeftijden gelijk verdeeld door de organisatie werken. De verdeling in de uiteindelijke matrix is daarom op basis van de aanwezige medewerkers die voldoen aan de selectiecriteria van bovengenoemde strata.

De getrokken steekproef is op representativiteit gecontroleerd door de betreffende HR-adviseurs. Hen werd gevraagd of alle afdelingen en leeftijdscategorieën op een juiste wijze vertegenwoordigd waren. Door hen werd de getrokken steekproef beoordeeld als een relevante weergave van de populatie. Doordat de HR-adviseurs inzicht hebben verkregen in de steekproefgegevens, wisten zij ook welke medewerkers gevraagd werden om deel te nemen aan het onderzoek.

Van de 207 verzonden enquêtes zijn er 126 digitale en zeven papieren versies retour ontvangen. Drie digitale enquêtes zijn uitgesloten voor verdere verwerking aangezien deze niet volledig ingevuld waren. De totale respons bedraagt daarmee 63% (N=130).

Responsverhogende maatregelen

Om de medewerkers en leidinggevendenden van de organisatie te informeren over het onderzoek is er allereerst een mededeling verschenen aan de publicatieborden. Hierin werden alle medewerkers alvast geattendeerd op het onderzoek waar ze op korte termijn mee te maken konden krijgen. Leidinggevendenden en HR-Adviseurs zijn voorafgaand aan het onderzoek uitgebreid geïnformeerd over de inhoud en het belang van het onderzoek. Daarnaast is hen gevraagd de geselecteerde medewerkers te motiveren om deel te nemen aan het onderzoek. De

HR-Adviseurs wisten naar aanleiding van de controle op de samenstelling van de gekozen steekproef al welke medewerkers geselecteerd waren. De HR-Adviseurs hebben deze medewerkers zowel persoonlijk als via hun leidinggevende een herinnering gestuurd. Een andere responsverhogende maatregel was het beschikbaar stellen van twee iPad's die onder de deelnemers die de digitale enquête hadden ingevuld, werden verloot. Daarbij werd één iPad beschikbaar gesteld voor de enquête behorende bij dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid, en één iPad werd beschikbaar gesteld voor de enquête behorende bij het onderzoek dat parallel aan dit onderzoek loopt. Alle productiemedewerkers zijn hier vooraf over geïnformeerd via de bordmededeling en de persoonlijke brief.

Omdat de productiemedewerkers niet allemaal over een e-mailadres van de organisatie beschikken, is ervoor gekozen een persoonlijke brief naar het huisadres te zenden. In deze brief kregen medewerkers uitleg over het doel van het onderzoek en de bijdrage die van hen werd verwacht. In de brief stond tevens een internetadres en een persoonlijke inlogcode welke gebruikt konden worden om in te loggen om zo de digitale enquête in te kunnen vullen. In de brief werd ook verteld dat het mogelijk was om een papieren enquête op te halen bij de betreffende HR-adviseur en deze daar ook weer ingevuld te retourneren. Nadat de brieven waren verzonden hebben de respondenten twee weken de tijd gehad de enquête in te vullen. In deze twee weken zijn de respondenten één keer herinnerd aan het belang van het invullen van de enquête.

3.2 Constructie van de enquête

De enquête is opgedeeld in vier verschillende onderdelen. Het eerste deel bevat vragen over demografische gegevens van de medewerkers. Daarnaast zijn er enkele vragen toegevoegd welke input moeten leveren aan het 'levensfase bewust personeelsbeleid' van de organisatie. Het tweede deel van de enquête bevat vragen over fysieke en mentale belastbaarheid van medewerkers. Het derde deel van de enquête bevat vragen over de inzetbaarheid van medewerkers en het vierde deel gaat over de ontwikkeling van de medewerkers. In de volgende paragrafen zal verder worden ingegaan op de inhoud van deze delen.

3.2.1 Deel 1: Persoonlijke achtergrond

Het eerste deel van de enquête betreft vragen over het geslacht, de leeftijd, het dienstverband, opleidingsniveau, de huidige functie en werkplek en de periode dat de respondent onder de huidige leidinggevende valt. De vragen die zijn opgenomen over de persoonlijke en feitelijke gegevens zijn gesteld met behulp van korte, concrete, open of gesloten vragen. Met behulp van deze vragen kunnen verschillende groepen medewerkers onderscheiden worden.

Om leeftijdsgroepen te categoriseren wordt aangesloten bij het werk van Breukers (2010). Daarbij worden de volgende categorieën onderscheiden; 1. jonge medewerkers (tot 40 jaar), 2. medewerkers van middelbare leeftijd (tussen de 40 en 55 jaar) en 3. oudere medewerkers (ouder dan 55 jaar). In de enquête wordt naar leeftijd gevraagd doormiddel van een open vraag. De antwoorden zijn achteraf in de bovenstaande categorieën geclassificeerd.

Op verzoek van de HR-directeur van de organisatie zijn er twee vragen toegevoegd die de behoefte inventariseren om vervroegd te stoppen met het werken in de ploegendienst of over te stappen naar een andere ploegendienst (vraag 12/12a) en de behoefte om minder uren te gaan werken (vraag 13/13a). De input die vanuit deze vragen is verkregen zal ten goede komen aan het nog op te starten projectteam dat zich in de toekomst bezig gaat houden met het levensfase bewust personeelsbeleid.

3.2.2. Deel 2: Belastbaarheid

De gezondheid van medewerkers kan worden gemeten in zowel de vorm van fysieke als mentale belasting. Fysieke gezondheid is afhankelijk van onder andere persoonlijke factoren en werkomstandigheden (zie daarvoor ook de verschillende richtlijnen uit tabel 2.1.1). Het is gezien de invloed van de verschillende factoren niet realistisch om de werkelijke hoeveelheid fysieke belasting te meten als indicator voor de fysieke gezondheid. In het kader van dit onderzoek is het vooral van belang hoe medewerkers de fysieke belasting ervaren. Dit zegt meer over hun algemene fysieke gezondheid dan het daadwerkelijke niveau van belasting. Wanneer je lekker in je vel zit kun je immers meer verwerken, zowel fysiek als mentaal gezien, dan wanneer je überhaupt niet lekker in je vel zit.

Voor het meten van de fysieke belasting is uitgegaan van de richtlijnen van Kuiper et al. (2005). Zij onderscheiden zes vormen van fysieke belasting welke regelmatig voorkomen en welke voor de organisatie ook erg relevant zijn. Aangezien er nog geen gevalideerd construct bestaat voor het meten van de fysieke belasting en/of gezondheid zijn er in de enquête stellingen geplaatst die per vorm van fysieke belasting vragen in welke mate deze voorkomt binnen de functie en in welke mate er hinder van wordt ondervonden. Twee voorbeelden van stellingen zijn; ‘In welke mate moet u gedurende de dag tillen en dragen om uw werk goed uit te voeren?’ en ‘In hoeverre heeft u last van de werkzaamheden waarbij u moet tillen en dragen?’. De antwoordcategorieën bij deze stellingen zijn geformuleerd als vijf puntsschalen en lopen van 1=nooit tot 5=zeer vaak. De beleving van de mate en de hinder zullen gezamenlijk één maat vormen voor de fysieke gezondheid. Echter, het zou ook mogelijk kunnen zijn dat alleen de beleving van de mate, of alleen de beleving van de hinder van werkzaamheden tot andere inzichten leiden. Om deze reden zal bovenstaand construct ook getoetst worden als twee aparte deel constructen te weten 1. De beleving van de mate waarin werkzaamheden voorkomen, en 2. De beleving van de hinder die de werkzaamheden met zich meebrengen.

Ook bij het meten van de mentale gezondheid gaat het om de beleving van medewerkers over de arbeid die ze moeten verrichten. Hiervoor is de UBOS-A (Utrechtse Burn-Out Schaal) gebruikt. De UBOS is een Nederlandse vertaling van de Maslach Burnout Inventory en meet de ‘werkgerelateerde psychische vermoeidheidstoestand’ (Schaufeli & Van Dierendonck, 1995). Deze vragenlijst bevat drie schalen welke verschillende vormen van mentale belasting meten, U-uitputting, D-distantie en C-competentie. Voor dit onderzoek is alleen gebruikt gemaakt van de U-schaal welke met 5 items de mentale vermoeidheid meet. Items in dit construct vragen naar de mentale uitputting door het werk en het gevoel dat men overhoudt aan een dag werken. Een

voorbeeld vraag uit dit construct is ‘ik voel me opgebrand door mijn werk’, waarbij de respondenten de antwoorden kunnen geven met behulp van een zevenpuntsschaal die loopt van 0= nooit tot 6=altijd. De vragen hebben betrekking op het gevoel helemaal ‘op’ of ‘leeg’ te zijn door de inspanningen die op het werk geleverd moeten worden. De U-schaal kan apart gebruikt worden en is als onafhankelijk construct gevalideerd met een interne consistentie $\alpha=.88$ (Schaufeli & Van Dierendonck, 1995). Aangezien het construct een copyright heeft van de testuitgever (Pearson) is, voor het gebruik van dit construct voor wetenschappelijke doeleinden, formeel toestemming verkregen van prof. W. Schaufelli.

3.2.3. Deel 3: Inzetbaarheid

In het theoretisch kader wordt al aangesloten bij de allesomvattende definitie van inzetbaarheid van Thijssen (1997) waarin inzetbaarheid refereert naar alle individuele en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van de medewerker op de arbeidsmarkt bepalen. In een recentelijk onderzoek verdiept Thijssen (2010) zich in het duurzame aspect van inzetbaarheid. Hij refereert hier vooral naar de professionele expertise van medewerkers binnen verschillende afdelingen en verschillende functies. Hoe meer expertise een medewerker heeft, hoe breder en duurzamer hij inzetbaar is (Thijssen, 2010). Om de inzetbaarheid van de medewerkers te meten wordt in dit onderzoek de recentelijk ontwikkelde ‘loopbaanspiegel’ van Thijssen, met zijn toestemming, gebruikt (USBO, 2010). Een deel van deze loopbaanspiegel meet de inzetbaarheid van medewerkers aan de hand van 15 items. Deze items zeggen iets over de mogelijkheid of kans op inzet, op plaatsing van iemands aanbod aan human capital op de arbeidsmarkt. Deze inzetbaarheid is te meten met behulp van generieke indicatoren met betrekking tot recente leerervaringen, ontwikkelingsmogelijkheden, de investering in feitelijke leermogelijkheden en de relevante deskundigheid binnen het vakgebied (Thijssen, 2010).

De eerste vijf vragen in het construct gaan over de tijd die is besteed aan leerervaringen. Een voorbeeld hiervan is: ‘Hoeveel dagen hebt u het afgelopen jaar besteed aan scholing (bv cursus) die vooral is gericht op de functie die u vervult?’. De antwoordcategorieën bij deze vijf vragen zijn op basis van multiple choice. Daarbij hadden de respondenten de mogelijkheid om uit vijf antwoorden het best passende antwoord te kiezen. Vraag zes tot en met acht gaan over de duur van de huidige en vorige functie en het percentage overlap hiertussen. Deze vragen zijn open gesteld. Vraag negen tot en met vijftien betreffen de deskundigheid binnen het vakgebied. Een voorbeeldvraag hierbij is ‘ik kan goed overweg met de moderne werkwijzen en hulpmiddelen die in mijn beroep gangbaar zijn’. Antwoorden zijn gebaseerd op een vijfpuntsschaal die loopt van 1=helemaal niet mee eens tot 5=helemaal mee eens.

De loopbaanspiegel bevat naast het inzetbaarheidsconstruct ook nog een construct dat de naleving van het psychologisch contract meet en een construct dat de loopbaanverwachting meet. Deze beide constructen zullen in de volgende paragraaf verder worden besproken. De drie constructen die samen de loopbaan spiegel vormen, zijn recentelijk ontwikkeld. De vragen zijn afkomstig uit gevalideerde instrumenten en deze zijn begin 2010 getoetst met een

conceptenquête. Om deze reden zijn er nog geen officiële betrouwbaarheidsmaten beschikbaar (Thijssen, 2010).

3.2.4. Deel 4: Ontwikkeling

In het vierde deel van de enquête wordt aandacht besteed aan de concepten die in relatie staan tot de ontwikkeling van medewerkers. Binnen de concepten self-efficacy, psychologisch contract, loopbaanverwachting en baanrotatie komen verschillende vormen van ontwikkeling naar voren. In het vervolg van deze paragraaf zullen de concepten verder uitgewerkt worden.

Self-efficacy

De eerste vier vragen in het vierde deel van de enquête gaan over de mate van self-efficacy in relatie tot de ontwikkeling van de respondenten. Self-efficacy is het geloof van individuen in hun eigen mogelijkheden om met succes bepaalde taken uit te kunnen voeren of zich op een bepaalde manier te gedragen (Forrier & Sels, 2003). Het hiervoor gebruikte construct is verkregen vanuit het werk van Warr en Birdi (1998). Zij gebruiken vier items om het geloof in de eigen leercapaciteiten van medewerkers te meten. Een voorbeeld van deze vragen is 'leren is niet mijn sterkste kant'. De antwoordmogelijkheden bestaan uit een vijfpuntsschaal variërend van 1=helemaal niet mee eens, tot 5=helemaal mee eens. Met een α van 0.81 heeft het originele construct een meer dan acceptabele betrouwbaarheid.

De naleving van het psychologisch contract

Naast de mate van self-efficacy is de rol die het psychologisch contract kan spelen een belangrijke factor in het ontwikkelingsproces van de individuele medewerker. Bal (2006) stelt dat wanneer medewerkers langer bij een organisatie werken, het psychologisch contract zich stabiliseert doordat men weet wat men van elkaar kan verwachten. Een gevaar hierbij is een stilstand in de ontwikkeling, de medewerker wordt niet meer gemotiveerd om zich te ontwikkelen en voert slechts de taken uit die van hem verwacht worden. Thijssen (2010) stelt dat het psychologisch contract de 'verplichting' is van werkgever en werknemer om een moderne wijze van loopbaansturing te realiseren. Dit komt neer op de eigen verantwoordelijkheid voor medewerkers en de rol van de leidinggevende (Rousseau, 1995; Thijssen, 2010). In de definitie van het psychologisch contract (H1.3.2 & H2.3) bleek daarbij ook al het belang van een goede leidinggevende.

Het psychologisch contract wordt gemeten met behulp van een construct uit 'De loopbaanspiegel' (Thijssen, 2010). Dit construct meet met behulp van acht items hoe het psychologisch contract door zowel de leidinggevende als door de medewerkers wordt nageleefd. Een voorbeeld van een vraag welke betrekking heeft op de naleving van het psychologisch contract door de medewerker is 'de afgelopen twee jaar ben ik voor mijzelf nagegaan welke loopbaankeuzes voor mij haalbaar zijn'. Een voorbeeld van een vraag welke betrekking heeft op de steun van de leidinggevende in het ontwikkelingsproces is 'mijn leidinggevende wijst mij er geregeld op dat ik zelf verantwoordelijk ben voor mijn loop baankeuzes'. De

antwoordcategorieën bij dit construct bestaan uit een vijfpuntsschaal waarbij de antwoordmogelijkheden lopen van 1=helemaal niet mee eens, tot 5=helemaal mee eens.

Loopbaanverwachting

Het derde en laatste construct uit de loopbaanspiegel is het construct dat de loopbaanverwachting meet. Het construct maakt geen deel uit van het onderzoeksmodel. Het is toegevoegd aan het meetinstrument naar aanleiding van de toestemming die is verkregen om de gehele loopbaanspiegel te gebruiken. Het construct sluit goed aan bij de inhoud en vormt geen hinderlijk obstakel in de enquête. De loopbaanverwachting van een medewerker is daarnaast ook een onderdeel van zijn of haar inzetbaarheid doordat alle loopbaanstappen die men neemt samenhangen met het perspectief van de verdere loopbaan. Een voorbeeld vraag uit het construct loopbaanverwachting is 'ik maak komend jaar een aardige kans om door te stromen naar een hogere functie binnen de organisatie'. De antwoordcategorieën bij dit construct bestaan uit een vijfpuntsschaal waarbij de antwoordmogelijkheden lopen van 1=helemaal niet mee eens, tot 5=helemaal mee eens.

Baanrotatie

Voor het meten van de ervaringen met baanrotatie en de interesse in het leren en ontwikkelen door middel van baanrotatie, is er aangesloten bij het werk van Breukers (2010). Baanrotatie is gedefinieerd als het tijdelijk veranderen van taken of functie binnen de organisatie of tussen organisaties om zo competenties te ontwikkelen en/of te verbeteren (Campion et al., 1994). Er is in de enquête een verschil gemaakt tussen vrijwillige baanrotatie en gedwongen baanrotatie (bijvoorbeeld door een reorganisatie). Baanrotatie wordt gezien als leer- en ontwikkelmogelijkheid, niet als promotiekans. De ervaringen met zowel gedwongen als vrijwillige baanrotatie en de mogelijkheden om via baanrotatie medewerkers te kunnen ontwikkelen is gemeten aan de hand van drie losse items. Het eerste item vraagt naar het aantal keren dat de medewerker vrijwillig van functie is veranderd. Indien dit één keer of vaker is geweest wordt in het tweede deel van het item gevraagd naar de ervaring met de vrijwillige baanrotatie. Daarbij konden de respondenten met behulp van multiple choice antwoorden aangeven hoe vaak ze vrijwillig geroteerd zijn en of ze dit een leuke, dan wel leerzame ervaring vonden. Eenzelfde item is toegevoegd voor het aantal keren dat men gedwongen moest roteren en de ervaringen daarmee. In het derde en laatste item werd gevraagd of baanrotatie in het algemeen een goede manier zou zijn om competenties te ontwikkelen. De antwoordcategorieën bij deze laatste vraag bestaat uit een vijfpuntsschaal waarbij de antwoordmogelijkheden lopen van 1=helemaal niet mee eens, tot 5=helemaal mee eens.

3.2.5. Pilot van de concept enquête

Voordat de enquêtes officieel werden verzonden is er een pilot, met zowel de digitale als de papieren enquête, uitgevoerd onder vijf medewerkers. Een verschil tussen de papieren versie en de digitale versie is dat bij het maken van de digitale enquête was ingesteld dat er automatisch

vragen overgeslagen werden wanneer ze niet relevant waren voor de medewerker. Het uitvoeren van niet relevante vragen kan de motivatie tot het verder invullen beïnvloeden. Het gaat hierbij om de vragen met betrekking tot het werken in ploegendiensten en de ervaringen met baanrotatie. Wanneer medewerkers nooit in een ploegendienst hebben gewerkt of nog nooit van baan zijn veranderd, zijn vragen over de ervaringen daarmee niet relevant. Bij de papieren versie werd bij deze vragen aangegeven dat wanneer deze niet van toepassing waren op de respondent, hij of zij deze vraag over kon slaan en verder kon gaan naar de volgende vraag.

De vijf medewerkers die geselecteerd werden voor het uitvoeren van de pilot, zijn werkzaam op een kleine locatie van de organisatie waar gewerkt wordt aan de ontwikkeling van nieuwe machines. De medewerkers komen vanuit verschillende productieafdelingen en uit verschillende werkmaatschappijen. De medewerkers die de pilot hebben uitgevoerd zijn daarmee een representatieve weergave van de doelgroep. Na uitvoering van de pilot bleken enkele vragen, binnen het construct dat de inzetbaarheid meet, onduidelijk. Naar aanleiding hiervan is besloten drie netwerkragen uit het inzetbaarheidsconstruct te vervangen voor twee algemenere vragen die vragen naar ‘het leren van contacten binnen en buiten de organisatie’. Deze twee vervangende vragen bleken duidelijker en beter begrijpbaar. Het construct dat de inzetbaarheid van medewerkers meet bevat in dit onderzoek dus 14 vragen in plaats van 15 vragen. Verder is naar aanleiding van de pilot een klein aantal woorden en formuleringen aangepast welke verder geen invloed hebben op de inhoud van de enquête.

3.3 Preparatie van de data voor analyseren

Om op een duidelijke en correcte wijze de data te kunnen analyseren is het van belang dat deze goed gecodeerd worden. Bij een aantal constructen en losse vragen was het van belang om de antwoorden te hercoderen of te classificeren. Allereerst richt het construct fysieke gezondheid zich op de mate waarin medewerkers fysiek belast worden en in welke mate zij hier hinder van ondervinden. De antwoordmogelijkheden lopen daarbij van ‘1=nooit’ tot ‘5=zeer vaak’. Hoe hoger de score in het construct, hoe meer medewerkers fysiek belast worden en hoe minder de fysieke gezondheid is. De hypothese vraagt echter het omgekeerde, waarbij een goede fysieke gezondheid staat voor een betere inzetbaarheid. Om de hypothesen te testen moet een hogere score staan voor een betere gezondheid. Om deze reden zijn alle vragen uit het construct fysieke belastbaarheid gehercodeerd. Hetzelfde was het geval bij het construct voor mentale gezondheid. Hoe lager de score ‘1= nooit’, hoe minder uitgeput medewerkers zich voelen, hoe beter dit is. Ook bij dit construct stelt de hypothese dat een hogere mentale gezondheid staat voor een betere inzetbaarheid. Ook alle vragen in dit construct zijn gehercodeerd om zo een betere mentale gezondheid overeen te laten komen met een hogere score.

Binnen het inzetbaarheidsconstruct zijn er drie vragen negatief geformuleerd in tegenstelling tot de andere vragen. Deze drie negatief gestelde vragen moesten gehercodeerd worden om zo een betere inzetbaarheid overeen te laten komen met een hogere score. De volgende vragen zijn gehercodeerd; ‘op diverse kwaliteiten ... een beroep gedaan’, ‘mijn functie kan ik geestelijk minder goed aan dan vijf jaar geleden’, ‘mijn functie kan ik mentaal minder

goed aan dan vijf jaar geleden'. Het inzetbaarheidsconstruct bevat ook drie open vragen die naar de lengte van de verrichting van de huidige functie, de lengte van de vorige functie en het percentage overlap tussen de taken. De antwoorden vanuit deze open vragen kunnen ingedeeld worden in vijf klassen waarbij de middelste drie klassen even breed zijn. Na classificatie werd er niet bijgedragen aan een hogere betrouwbaarheid van het construct. Aangezien de medewerkers bij de organisatie een gemiddeld dienstverband hebben waarbij ze 13 jaar werkzaam zijn in dezelfde functie (Breukers, 2010) is het aannemelijk dat er geen concrete indicatie kan worden gegeven over de overlap tussen de huidige functie en een eventuele vorige functie. Ook niet alle medewerkers hebben meerdere functies verricht. De gegeven antwoorden kunnen dus zorgen voor een vertekend beeld wat betreft de inzetbaarheid. Om deze redenen is ervoor gekozen de drie bovengenoemde vragen te laten vervallen uit het inzetbaarheidsconstruct.

Het construct dat de loopbaanverwachting meet stelt twee vragen die gehercodeerd moeten worden, namelijk; 'Vanwege mijn prestaties ... mij beter passend' en 'De kans bestaat ... functie te accepteren'. Deze items vragen naar de verwachte kans dat medewerkers binnenkort een lagere of lichtere functie zullen moeten accepteren. Deze negatieve vraagstelling is in contrast met de andere vragen in het construct welke vooral vragen naar de verwachting te kunnen groeien in de functie of organisatie.

Naast het hercoderen van enkele items is ook een aantal antwoorden geclassificeerd om zo de data te kunnen vergelijken tussen groepen. Allereerst is de leeftijd geclassificeerd in drie leeftijdscategorieën, jonger dan 40 jaar, tussen de 40 en 55 jaar en ouder dan 55 jaar. Respondenten werden met een open vraag naar hun leeftijd gevraagd waarna in SPSS de classificering in de drie leeftijdscategorieën is gemaakt. Daarnaast werd ook met een open vraag gevraagd naar de afdeling waar de respondenten werkzaam zijn. Deze afdelingen zijn naar aanleiding van de verschillende werkzaamheden die regelmatig voorkomen geclassificeerd in zeven verschillende afdelingen. Deze afdelingen zijn: productie 1., productie 2., productie 3., productie 4., technische dienst, kwaliteit en logistiek. Bij de gestratificeerde steekproeftrekking is al rekening gehouden met deze onderverdeling. Dus medewerkers die binnen één van deze drie leeftijdscategorieën en zeven afdelingsgroepen vallen zijn in de gestratificeerde steekproeftrekking geselecteerd zodat een goede representatie van de populatie gerealiseerd kan worden.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit van de constructen

Er zijn hoofdzakelijk bestaande constructen gebruikt die reeds gevalideerd zijn. Ook de betrouwbaarheid van deze constructen is veelal vanuit eerdere publicaties bekend. Om de betrouwbaarheid binnen dit onderzoek te bepalen zijn de Cronbach's alphas voor alle constructen bepaald. Onderstaande tabel (tabel 1) laat de verschillende α waarden zien voor elk construct. De betrouwbaarheidsmaten zijn gebaseerd op de resultaten van de productiemedewerkers (N=130).

De mentale gezondheid wordt gemeten met de UBOS-A welke een oorspronkelijke betrouwbaarheid heeft van $\alpha=.88$. Deze α -waarde neemt in dit onderzoek zelfs toe tot $\alpha=.90$. Het construct dat de fysieke gezondheid, gemeten als fysieke belastbaarheid, meet is een niet

bestaand construct en is daarom niet eerder gevalideerd. Na de betrouwbaarheidsanalyse bleek dit construct een betrouwbaarheid te hebben van $\alpha=.88$, wat dit construct betrouwbaar maakt voor het meten van de fysieke gezondheid. Naast het gehele construct worden de deelconstructen die de mate en de hinder van de belasting meten apart gevalideerd aangezien deze constructen apart tot andere inzichten zouden kunnen leiden. Beide constructen laten een acceptabele alpha zien. De beleving van de mate waarin fysieke belasting voorkomt heeft een $\alpha=.78$ en de beleving van de hinder deze fysieke belasting met zich meebrengt heeft een $\alpha=.87$. De loopbaanspiegel die de constructen voor de inzetbaarheid, loopbaanverwachting en naleving van het psychologisch contract betreft, is pas recentelijk ontwikkeld. De constructen zijn getest met een conceptenquête maar er zijn nog geen officiële betrouwbaarheidsmaten bekend. De lagere α -waarden bij de constructen inzetbaarheid en loopbaanverwachting zijn waarschijnlijk een gevolg van de recentelijke ontwikkeling van deze constructen. Wel kan gesteld worden dat de waarden van $\alpha=.60$ en $\alpha=.65$ acceptabele waarden zijn voor nieuwe constructen. Deze constructen kunnen dan ook als volwaardig ingezet worden bij de analyses. Self-efficacy is in het originele construct van Warr & Birdi (1998) gevalideerd met een betrouwbaarheidswaarde van $\alpha=.81$. Dit onderzoek laat deze alpha stijgen tot $\alpha=.87$. Baanrotatie wordt met drie afzonderlijke vragen gemeten welke niet samen te voegen zijn tot één construct. Om deze reden ontbreekt voor dit construct een betrouwbaarheidsmaat.

Tabel 3.4.1. Items en Cronbach's alpha voor de variabelen in het onderzoek (N=130)

Variabele	Number of items	Cronbach's alpha
Utrechtse burn out schaal (U)	5	.90
Fysieke belastbaarheid	12	.88
- Mate van fysieke belasting	6	.78
- Hinder van fysieke belasting	6	.87
Inzetbaarheid	11	.60
Psychologisch contract	8	.77
Loopbaanverwachting	8	.65
Self-efficacy	4	.87
Baanrotatie	3	-

3.5 Analyse van de data

Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van het statistische verwerkingsprogramma SPSS. Er worden beschrijvende statistieken gebruikt om verschillende kengetallen voor één of meerdere variabelen te beschrijven (Huizingh, 2008). Daarna wordt met behulp van een correlatie analyse gekeken naar de richting en sterkte van de lineaire samenhang tussen de verschillende kwantitatieve variabelen en constructen. De correlatie coëfficiënt wordt daarbij ingezet om de sterkte en richting van de samenhang te bepalen. De correlatie voldoet altijd aan ' $-1 < \text{correlatie} < 1$ ', wat de sterkte van het verband aangeeft. Hoe dichterbij de waarde van de correlatie bij 1 of bij -1 ligt, hoe sterker het verband. Echter, een sterke samenhang geeft niet automatisch aan dat er een oorzaak-gevolg relatie bestaat. Dit zal met verdere analyses duidelijk moeten worden (Moore & McCabe, 2005).

Met ANOVA analyses (analysis of variance) kunnen de verschillen in gemiddelden tussen twee of meer groepen geanalyseerd worden. Daarbij wordt gekeken of een grote variantie aan toeval kan worden toegeschreven of dat het een bewijs is voor een significant verschil tussen groepsgemiddelden (Moore & McCabe, 2005). Wanneer er grote verschillen worden gevonden tussen groepen, dus wanneer de nulhypothese bij ANOVA wordt verworpen, kan de Bonferroni-methode worden gebruikt om meervoudig te vergelijken. Deze Bonferroni-methode garandeert dat de kans op minstens één foutieve verwerping onder alle gemaakte vergelijkingen niet groter is dan het gekozen betrouwbaarheidsniveau (bv $\alpha=0.05$) (Moore & McCabe, 2005).

Om relaties en afhankelijkheid tussen variabelen te kunnen verklaren worden regressietechnieken toegepast. Een regressielijn kan worden gebruikt om voor een specifieke waarde van de verklarende variabele de te verklaren variabele te voorspellen (Moore & McCabe, 2005). Een aantal hypothesen zal ook getoetst moeten worden met behulp van een moderatoranalyse en een mediatoranalyse. Met een moderatoranalyse wordt onderzocht of de samenhang tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele, door een moderator wordt beïnvloed. Voor de moderatoranalyse worden de onafhankelijke en de moderatorvariabelen allereerst gecentraliseerd om de analyses uit te kunnen voeren. De mediatoranalyse onderzoekt of de samenhang tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele door een mediator wordt overgedragen (Universiteit Twente, 2010). Zowel de moderator- als de mediatoranalyse kunnen met behulp van regressietechnieken worden getest.

De uitkomsten van de correlatie-, ANOVA en regressieanalyses worden gebruikt om de resultaten te interpreteren en de hypothesen te kunnen aannemen of verwerpen. Op basis van deze resultaten worden conclusies en aanbevelingen geschreven.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek besproken. Allereerst zullen de beschrijvende statistieken worden doorgenomen waarna wordt ingegaan op de geanalyseerde hypothesen.

4.1. Beschrijving van de steekproef

Voor de steekproeftrekking is gebruik gemaakt van een gestratificeerde steekproeftrekking. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen de werkmaatschappijen, afdelingen en leeftijdscategorieën. Wanneer de respondentengroep geanalyseerd wordt op representativiteit kunnen de volgende conclusies worden getrokken. Van de respondenten is 44% werkzaam bij werkmaatschappij A. Binnen werkmaatschappij C is 12% van de respondenten werkzaam. Bij werkmaatschappij D heeft 9% van de respondenten gereageerd en binnen werkmaatschappij B is er een respons van 35% ontvangen. De afdelingsnamen konden door de respondenten vrij worden ingevuld. Om de afdelingen te categoriseren wordt de productie onderscheiden in zeven strata: productie 1., productie 2., productie 3., productie 4., technische dienst, kwaliteit en logistiek. Deze onderverdeling is gemaakt op basis van de verschillende werkdruk en fysieke belasting die nodig is om het werk binnen de betreffende afdeling goed uit te kunnen voeren. De aantallen en procenten van respondenten per werkmaatschappij en afdeling worden in tabel 4.1. weergegeven.

In hoofdstuk drie is een toelichting gegeven op de wijze waarop de steekproef is getrokken.. Met de kennis over de wijze van steekproeftrekken kunnen we uit tabel 4.1. aflezen dat de respondenten de verschillende werkmaatschappijen representatief verantwoorden. Na categorisatie van de afdelingen blijkt dat de verdeling van de afdelingen ook een representatieve weergave is van de gehele populatie. Alle afdelingen zijn (op productie 4 na) gelijk vertegenwoordigd (tabel 4.1.).

Tabel 4.1. Overzicht verdelingen respondenten

	Werkmaatschappij A	Werkmaatschappij B	Werkmaatschappij C	Werkmaatschappij D	Totaal Steekproef
Productie 1.	7*	19	0	0	27 (20,8%)
Productie 2.	10	5	3	4	25 (19,2%)
Productie 3.	15	3	2	1	18 (13,9%)
Productie 4.	9	0	0	0	9 (7,0%)
TD	6	6	3	1	16 (12,3%)
Kwaliteit	2	7	6	3	18 (13,9%)
Logistiek	8	6	2	2	18 (13,9%)
Totaal Steekproef**	57 (44%)	46 (35%)	16 (12%)	11 (9%)	130 (100%)
Totaal Populatie***	46%	36%	7%	11%	

*Respondenten in aantallen per werkmaatschappij en afdeling

** Verdeling van de respondenten uit de steekproef in procenten

*** Verdeling van de productiemedewerkers van de organisatie in procenten

4.2. Beschrijving van de respondenten

De groep respondenten (N=130) bestaat voor 93,1% uit mannen en voor 6,9% uit vrouwen. Het merendeel van de medewerkers heeft een vast contract (99,5%) op basis van een fulltime dienstverband (94,6%). Het gemiddelde dienstverband bij de organisatie heeft een lengte van 24,9 jaar (SD=12,25), waarvan 14,5 jaar in de huidige functie (SD= 15,0) en gemiddeld 6,5 jaar onder de huidige leidinggevende (SD=6,3). Het opleidingsniveau onder de respondenten (N=130) is als volgt verdeeld, 6,2% heeft geen diploma, 38,5% heeft een diploma behaald binnen het lager beroepsonderwijs (LBO), 49,2% heeft een diploma behaald binnen het middelbaar beroepsonderwijs (MBO), 4,6% heeft een diploma behaald binnen het hoger beroepsonderwijs en 1,5% van de respondenten heeft een (post)academisch diploma behaald. Opvallend is dat de meeste medewerkers gedurende het afgelopen jaar geen scholing hebben gehad welke gericht was op de huidige functie (86,2%), of op een mogelijke andere functie (81,5%).

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 48,8 jaar (SD= 9,65). Gekeken naar de verschillende leeftijdsgroepen is 22,4% van de medewerkers tussen de 25 en 40 jaar oud, 40,8% is tussen de 40 en 55 jaar oud en 36,8% is ouder dan 55 jaar. De gemiddelde scores op de verschillende constructen, per leeftijdscategorie, zijn weergegeven in tabel 4.2. In deze tabel zijn ook de significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën te vinden die worden besproken in paragraaf 4.4.

Opvallend is dat de gemiddelde score bij de fysieke gezondheid niet achteruit gaat met het ouder worden en dat zelfs de jongste groep medewerkers hier gemiddeld de laagste score haalt. Wanneer we het construct dat de fysieke gezondheid meet, opsplitsen in een construct dat de 'mate van fysieke belasting' en de 'hinder van fysieke belasting' meet, worden er geen duidelijke verschillen gevonden tussen de leeftijdsgroepen. Opvallend is wel dat de gemiddelde score bij het construct, dat de mate van de fysieke belasting meet (M=18,6), over het algemeen een stuk lager is dan de score op het construct dat de hinder (M=24,1) van de fysieke belasting meet. Na het hercoderen van de scores bij de fysieke gezondheid betekent een lagere score een hogere mate van fysieke belasting of meer hinder van de fysieke belasting. Medewerkers lijken over het algemeen dus een hogere mate van belasting te ervaren, de hinder die ze hier van ondervinden wordt als minder erg bestempeld.

Ook bij de mentale gezondheid wordt geen duidelijk antwoord patroon herkend. De jongste en oudste groep medewerkers scoren het hoogst op de mentale gezondheid. De constructen mate van self-efficacy, naleving van het psychologisch contract en loopbaanverwachting gaan met de jaren in score achteruit, wat betekent dat hoe ouder de medewerkers worden hoe lager de self-efficacy is, hoe minder er een naleving van het psychologisch contract wordt ervaren en hoe minder men van de verdere loopbaan verwacht. Bij de oplopende leeftijdscategorieën wordt een minimale stijgende lijn geconstateerd bij de ervaring met vrijwillige baanrotatie, echter, de score of men voorstander is van baanrotatie als leermethode wordt lager naarmate men ouder wordt.

Tabel 4.2. Gemiddelden en standaard deviaties voor de inzetbaarheid per construct, verdeeld over de leeftijdscategorieën, en de significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën uit de ANOVA analyse.

	25-40 jaar (N=28)		40-55 jaar (N=56)		> 55 jaar (N=46)		Steekproef (N=130)	
Construct	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Fysieke gezondheid ₁ (N=12)	40,9	9,62	43,7	9,44	42,7	9,58	42,6	9,52
-Fysieke gezondheid (mate) ₁ (N=6)	17,0	5,64	19,4	5,46	18,8	5,57	18,6	5,57
-Fysieke gezondheid (hinder) ₁ (N=6)	23,9	5,09	24,4	5,17	23,9	4,88	24,1	5,02
Mentale gezondheid ₂ (N=5)	22,5	5,89	20,9	6,89	22,4	5,43	21,8	6,20
Mate van self-efficacy ₃ (N=4)**	16,9	2,56	16,2	3,77	14,3	3,95	15,7	3,62
Naleving psychologisch contract ₄ (N=8)	24,8	4,49	22,5	6,12	21,8	5,2	22,8	5,60
Loopbaanverwachting ₄ (N=8)**	25,4	2,81	24,8	5,20	21,6	4,43	23,8	4,77
Ervaring met vrijwillige baanrotatie ₅ (N=1)	2,5	0,51	2,5	0,50	2,6	0,50	2,5	0,50
Ervaring met gedwongen baanrotatie ₅ (N=1)	2,2	0,48	2,0	0,50	2,1	0,54	2,1	0,51
Voorstander voor baanrotatie ₄ (N=1)	3,6	1,03	3,4	1,11	3,2	1,10	3,4	1,09
Inzetbaarheid ₆ (N=11)**	32,0	4,23	31,9	6,24	28,7	3,60	30,8	5,22

*=Significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen op $\alpha=.05$, **=Significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen op $\alpha=.01$

₁= Gemeten met een 5-puntsschaal die loopt van 1=zeer vaak tot 5=nooit

₂= Gemeten met een 7-puntsschaal die loopt van 0=altijd tot 6= nooit

₃= Gemeten met een 5-puntsschaal die loopt van 1=helemaal mee eens tot 5=helemaal niet mee eens

₄= Gemeten met een 5-puntsschaal die loopt van 1= helemaal niet mee eens tot 5= helemaal mee eens

₅= Gemeten met behulp van drie categorieën waarbij 1 staat voor niet leuk en niet leerzaam, 2 staat voor leuk en/of leerzaam, 3 is zowel leuk als leerzaam.

₆= Gemeten met behulp van 5 multiple choice items met 5 antwoordmogelijkheden die lopen 1=weinig tot 5 =veel, en 6 items die gemeten zijn met een 5-puntsschaal die loopt van 1=helemaal niet mee eens tot 5= helemaal mee eens.

Extra informatie voor de organisatie (ploegendienst en minder uren werken)

Van de respondenten (N=130) werkt 50,9% in ploegdiensten waarvan 6,2% in een tweeploegendienst, 28,5% in een drieploegendienst en 16,2% in een vijfplloegendienst. Van de respondenten die in een ploegendienst werken (N=66) geeft 26,9% aan niet te willen stoppen met werken in een ploegendienst, 0,8% wil per direct stoppen met werken in een ploegendienst, 0,8% van de respondenten wil stoppen met werken in een ploegendienst wanneer men tussen de 30 en 40 jaar oud is, 3,8% wil stoppen met werken in een ploegendienst wanneer men tussen de 40 en 55 jaar oud is en 18,5% geeft aan te willen stoppen met werken in een ploegendienst wanneer men ouder dan 55 jaar is. Van de medewerkers die aangeven per direct of op termijn te willen stoppen met werken in ploegdiensten (N=31) zou 80,6% willen werken in dagdienst, 12,9% zou naar een tweeploegendienst willen en 6,5% geeft aan te willen werken in een vijfplloegendienst.

Op de vraag of medewerkers minder uren zouden willen werken geeft 47,7% aan dit niet te willen. Van alle respondenten (N=130) geeft 8,5% aan per direct minder uren te willen werken, 0,8% wil minder uren werken wanneer men tussen de 30 en 40 jaar is, 1,5% zou minder uren willen werken wanneer men tussen de 40 en 55 jaar oud is en 41,5% zou minder uren willen werken wanneer men ouder dan 55 jaar is. Van de medewerkers die aan hebben gegeven per

direct, of op termijn minder uren te willen werken (N=68) zou 17,6% vier uur minder willen werken, 61,8% zou acht uur minder willen werken, 7,4% zou 12 uur minder willen werken, 8,8% zou 16 uur minder willen werken en 4,4% zou meer dan 16 uur minder willen werken.

Wanneer we bovenstaande resultaten, met betrekking tot het werken in ploegendiensten en het werken van minder uren, vergelijken tussen de leeftijdscategorieën komen hier de volgende resultaten naar voren. Van de medewerkers in de leeftijd tussen de 25 en 40 jaar (N=28) werkt 67,8% in ploegendienst, 28,6% daarvan geeft aan niet te willen stoppen met werken in een ploegendienst. Van de jongste groep medewerkers geeft 50% aan niet minder uren te willen werken. Van de jongere respondenten die wel minder zouden willen werken geeft 35,6% aan minder te willen werken wanneer zij een leeftijd tussen de 55 en 65 jaar hebben bereikt. Wanneer we kijken naar de medewerkers met een leeftijd tussen de 40 en 55 jaar (N=56) werkt 48,2% van de medewerkers in een ploegendienst. Van hen wil 25% niet stoppen met werken in een ploegendienst. Bijna de helft van deze medewerkers (44,6%) zou ook niet minder uren willen werken. Degene die daar wel behoefte aan hebben geven aan dit op een leeftijd tussen de 55-65 jaar te willen doen (48,2%). Van de oudste groep medewerkers in een leeftijd van 55 jaar of ouder (N=46) werkt 43,5% van de respondenten in een ploegendienst. Van hen wil 28,3% niet stoppen met het werken in een ploegendienst. Van de oudere medewerkers wil ook 50% niet minder uren werken. Degene die daar wel behoefte aan hebben geven het meest aan zo'n acht uur minder te willen werken.

4.3. Correlatieanalyses

Er is een correlatieanalyse gedaan om de sterkte en de richting van de samenhang tussen verschillende variabelen te meten. Een overzicht van de correlaties is te vinden in tabel 4.3.

Leeftijd

Leeftijd speelt in dit onderzoek een centrale rol. Verwacht wordt dat het inzetbaarheidniveau van oudere medewerkers zal verschillen van het inzetbaarheidniveau van jongere medewerkers. Uit de correlatie analyses komt allereerst naar voren dat er een significante negatieve correlatie bestaat tussen de leeftijd en de hoogst genoten opleiding ($r = -.403$, $p < .01$) wat betekent dat hoe hoger de leeftijd van de werknemer is, hoe minder hoog het opleidingsniveau is. De mate van self-efficacy heeft ook een significante negatieve correlatie met de leeftijd van de medewerkers ($r = -.332$, $p < .01$). Dit betekent dat naarmate de leeftijd van de medewerkers stijgt, de mate van self-efficacy af zal nemen. Dit suggereert dat oudere medewerkers zich over het algemeen meer zorgen maken over hoe goed ze nieuwe dingen aan kunnen leren. Ze zijn onzeker over zichzelf in nieuwe leersituaties. De loopbaanverwachtingen die medewerkers hebben wordt naarmate men ouder wordt ook steeds minder. Loopbaanverwachting heeft een significante negatieve samenhang met de leeftijd ($r = -.413$, $P < .01$). Naarmate men ouder wordt gaan de verwachtingen van de loopbaan en het vertrouwen en geloof in het eigen kunnen achteruit. Daarnaast wordt ook de inzetbaarheid van medewerkers minder naarmate medewerkers ouder worden. Uit de correlatieanalyse blijkt ook deze significante negatieve samenhang ($r = -.279$, $p < .01$).

Een opvallend resultaat uit de correlatieanalyse is dat de fysieke gezondheid niet achteruit gaat naarmate men ouder wordt. De samenhang tussen beide variabelen is zelf heel licht positief ($r=.011$, $p=.90$). De mentale gezondheid hangt negatief, maar niet significant, samen met de leeftijd. Naarmate medewerkers ouder worden zal hun mentale gezondheid ietwat terug lopen, echter is dit verband niet significant ($r=-.042$, $p=.637$).

Mentale en fysieke gezondheid

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat mentale gezondheid en fysieke gezondheid een sterke positieve correlatie hebben ($r=.451$, $p<.01$). Dit betekent dat medewerkers die zich fysiek gezonder voelen, ook mentaal gezonder zijn en andersom. De hoge significante correlatie geeft aan dat de mentale gezondheid en de fysieke gezondheid wellicht samen een maat voor de vitaliteit van medewerkers kunnen vormen. Zowel de mentale gezondheid ($r=.229$, $p<.01$) als de fysieke gezondheid ($r=.208$, $p<.01$) correleren positief en significant met de inzetbaarheid.

Ook de loopbaanverwachting correleert positief en significant met mentale gezondheid ($r=.263$, $p<.01$) en de fysieke gezondheid ($r=.180$, $p<.05$). Deze positieve correlaties suggereren dat hoe hoger zowel de mentale als fysieke gezondheid van medewerkers is, hoe hoger ook hun loopbaanverwachting. Medewerkers die een lage loopbaanverwachting hebben, zijn of voelen zich minder gezond en kunnen hun werk dus zowel mentaal als fysiek zwaar ervaren. Dus hoe gezonder medewerkers zich voelen, hoe beter ook de mate van inzetbaarheid is.

Het construct dat de fysieke gezondheid meet is ook opgedeeld in twee constructen om te analyseren of er tot verschillende inzichten wordt gekomen wanneer er apart naar ‘de mate van de belasting’, en ‘de hinder van de belasting’, wordt gekeken. Om de correlaties van deze aparte constructen te analyseren zijn de hergecodeerde items gebruikt. Een hoge score staat daarmee gelijk met weinig ‘mate’ of ‘hinder’ van de fysieke belasting. Een opvallende uitkomst van de correlatieanalyse is de significante positieve samenhang die de hinder van de fysieke belasting en de loopbaanverwachting met elkaar hebben ($r=.276$, $p<.01$). Hoe minder hinder men ervaart van de fysieke belasting, hoe meer men ook van de verdere loopbaan verwacht. Deze significante samenhang geldt niet voor de mate waarin de fysieke belasting wordt ervaren. Daarnaast heeft ook alleen de hinder die wordt ervaren door de fysieke werkzaamheden een significante positieve samenhang met de inzetbaarheid ($r=.261$, $p<.01$), en niet de mate waarin men fysiek belast wordt. Deze positieve samenhang stelt dat hoe minder hinder er wordt ervaren van fysieke werkzaamheden, hoe beter inzetbaar men is. Een laatste significant positieve samenhang werd gevonden tussen de ervaring met vrijwillige baanrotatie en de hinder die men ervaart van de fysieke werkzaamheden ($r=-.228$, $p<.01$). Hoe minder hinder men ervaart van de fysieke werkzaamheden, hoe leuker en leerzamer men ook de vrijwillige baanrotatie vindt. Opvallend is dus dat niet zozeer de mate van de fysieke belasting, maar vooral de hinder die daardoor wordt ervaren, invloed lijkt te hebben op de inzetbaarheid van medewerkers.

Psychologisch contract

Een eerste resultaat dat wordt gevonden is de significante positieve samenhang tussen het opleidingsniveau en de naleving van het psychologisch contract ($r=.18$, $p<.05$). Hoe hoger men opgeleid is, hoe hoger ook de naleving van het psychologisch contract wordt ervaren. Het psychologisch contract heeft daarnaast een negatieve samenhang met de leeftijd van medewerkers ($r= -.20$, $p<.05$) wat betekent dat hoe ouder medewerkers worden, hoe minder ze een naleving van het psychologisch contract ervaren. De oudere medewerkers voelen zich over het algemeen minder gesteund, en hebben zelf minder initiatief genomen om aan hun loopbaan te werken. In de inleiding bleek al dat vooral voor oudere medewerkers het vertrouwen in de organisatie een belangrijke rol speelt. Ook vooral oudere medewerkers investeren in zichzelf en de organisatie wanneer het vertrouwen in de organisatie en het zelfvertrouwen hoog is (Bal, 2010; Nauta et al, 2007). Medewerkers die een betere naleving van het psychologisch contract ervaren hebben over het algemeen ook een betere loopbaanverwachting ($r=.324$, $p<.01$) en zijn beter inzetbaar ($r=.402$, $p<.01$) dan medewerkers die geen goede naleving van het psychologisch contract ervaren. Het lijkt dus dat de naleving van het psychologisch contract een belangrijke rol speelt bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Self-efficacy

Een positieve samenhang werd gevonden tussen de mate van self-efficacy en het opleidingsniveau ($r=.376$, $p<.01$) wat aangeeft dat medewerkers die hoger opgeleid zijn ook meer geloven in hun eigen kunnen. Hoe hoger medewerkers opgeleid zijn, hoe hoger ook de mate van inzetbaarheid ($r=.269$, $p<.01$). Hoe hoger de mate van self-efficacy is, hoe hoger ook de loopbaanverwachting ($r=.273$, $p<.01$). Loopbaanverwachting heeft, zoals eerder genoemd, ook positieve en significante samenhang met het psychologisch contract ($r=.388$, $p<.01$) en de mate van inzetbaarheid ($r=.464$, $p<.01$). Oftewel, medewerkers met een hoge loopbaanverwachting ervaren ook een betere naleving van het psychologisch contract en houden zich gericht bezig met hun eigen loopbaankeuzes. Deze gegevens suggereren dat medewerkers die in zichzelf geloven ook positiever staan ten opzichte van hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. Medewerkers met een hoge mate van self-efficacy kunnen daarmee ook een betere inzetbaarheid realiseren, deze positieve significante samenhang is ook in de analyse naar voren gekomen ($r=.315$, $p<.01$). Een hogere mate van self-efficacy zou dus bij kunnen dragen aan een bredere en meer duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

Baanrotatie

Het aantal keren dat medewerkers vrijwillig van baan zijn gewisseld heeft een positieve significante samenhang met de houding ten opzichte van baanrotatie als ontwikkelingsmethode ($r=.178$, $p<.05$). Medewerkers die op een vrijwillige wijze ervaring opdoen met baanrotatie als ontwikkelingsmethode zien hier ook de voordelen van in en zijn positiever over baanrotatie als ontwikkelingsmethode dan medewerkers die hier geen ervaring mee hebben. Wanneer medewerkers de bevestiging krijgen dat ze zichzelf kunnen ontwikkelen via baanrotatie blijft hun

perspectief met betrekking tot hun eigen ontwikkeling groot en zal ook hun motivatie om zichzelf inzetbaar te houden groter worden. Ortega (2001) heeft onderzocht dat de inzetbaarheid van medewerkers toe kan nemen wanneer zijn hun kennis en competenties ontwikkelen.

Het aantal keren dat men gedwongen van functie heeft moeten veranderen heeft een significante negatieve samenhang met de loopbaanverwachting die medewerkers hebben ($r = -.198$, $p < .05$). Medewerkers die gedwongen van baan moeten wisselen hebben ook lagere verwachtingen van hun loopbaan en verwachten bijvoorbeeld niet door te kunnen stromen naar een andere of hogere positie, binnen of buiten de organisatie. De gedwongen baanrotatie kan als vorm van demotie worden gezien. Demotie is een hulpmiddel voor het vergroten van de prestaties van oudere medewerkers. Door oudere medewerkers qua niveau terug te plaatsen zouden zij langer door kunnen werken dan in hun oude functie (Josten & Schalk, 2005). Echter, demotie in de vorm van terugplaatsing gaat vaak gepaard met verminderde tevredenheid met de inhoud van het werk; dit is niet het geval bij functieverandering op hetzelfde niveau (Josten & Schalk, 2005). Medewerkers worden bij een gedwongen rotatie ook vaak terug geplaatst in niveau, dit beschadigt de werktevredenheid en wellicht ook de motivatie van deze medewerkers, wat de inzetbaarheid uiteindelijk niet ten goede zal komen.

Tabel 4.3. Correlaties voor de constructen in het onderzoek

Constructen	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Leeftijd	-														
2. Opleidingsniveau	-,403**	-													
3. Fysieke gezondheid	,011	,121	-												
4. Fysieke gezondheid (mate)	,081	,102	,909**	-											
5. Fysieke gezondheid (hinder)	-,069	,117	,887**	,615**	-										
6. Mentale gezondheid	-,042	,062	,451**	,266**	,560**	-									
7. Mate van self-efficacy	-,332**	,376**	-,063	-,164	,062	,220*	-								
8. Naleving psychologisch contract	-,200*	,180*	,001	,047	-,050	-,047	,029	-							
9. Loopbaanverwachting	-,413**	,149	,180*	,059	,276**	,263**	,273**	,388**	-						
10. Inzetbaarheid	-,279**	,269**	,208*	,119	,261**	,229**	,315**	,402**	,464**	-					
11. Aantal vrijwillige baanrotaties	,023	-,082	,075	,006	,136	,086	,087	,080	,074	,117	-				
12. Ervaring vrijwillig roteren	,044	,036	,192*	,122	,228**	,144	,066	,125	,098	,164	,659**	-			
13. Aantal gedwongen baanrotaties	,110	-,037	-,020	-,005	-,033	-,160	-,054	,011	-,198*	-,077	,056	-,166	-		
14. Ervaring gedwongen roteren	-,025	-,008	,075	,024	,116	,063	,094	,052	,117	,222*	,060	,003	,247**	-	
15. Voorstander baanrotatie	-,147	,149	,017	-,066	,105	-,053	,153	,134	,091	,122	,178*	,191*	,160	,211*	-

*Correlatie is significant op $\alpha=.05$

** Correlatie is significant op $\alpha=.01$

4.4. Verschillen tussen de groepen

Allereerst worden de leeftijdscategorieën vergeleken met de constructen uit de enquête. Hiervoor wordt de One Way ANOVA toets gebruikt om zo de waarnemingen van verschillende groepen te analyseren op verschil in gemiddelden. De leeftijdscategorieën bestaan uit een groep jongere medewerkers van 25-40 jaar ($N=28$), een groep medewerkers van middelbare leeftijd van 40-55 jaar ($N=56$) en een groep oudere medewerkers welke ouder zijn dan 55 jaar ($N=46$). Als tweede worden de verschillende afdelingen vergeleken. De afdelingen zijn op basis van de belasting die de werkzaamheden met zich meebrengen, verdeeld in zeven categorieën; productie 1., productie 2., productie 3., productie 4. kwaliteit, technische dienst en logistiek. In tabel 4.2. zijn de significante resultaten tussen de leeftijdsgroepen weergegeven.

Leeftijdsgroepen

Een eerste significant verschil wordt gevonden voor het opleidingsniveau tussen jongere medewerkers, medewerkers met een gemiddelde leeftijd en de oudere medewerkers ($F=9.848$, $p<.01$). Na het uitvoeren van een post-hoc bonferroni analyse blijkt dat alle drie de leeftijdscategorieën significant van elkaar verschillen met betrekking tot het opleidingsniveau. Jongere medewerkers verschillen daarbij het meest van de oudere medewerkers. Deze verschillen laten zien dat hoe jonger de medewerkers zijn, hoe hoger ze over het algemeen opgeleid zijn.

Significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen zijn ook gevonden voor de inzetbaarheid ($F=6.125$, $p<0,01$), de mate van self-efficacy ($F=6.078$, $p<0,01$) en de loopbaanverwachting van medewerkers ($F=8.686$, $p<0,01$). De post-hoc bonferroni analyse laat zien dat zowel bij de inzetbaarheid als bij mate van self-efficacy de verschillen het grootst zijn tussen de jongste groep medewerkers en de oudste groep medewerkers, en tussen de middelste leeftijdsgroep en de oudste leeftijdsgroep. De jongste groep medewerkers verschilt niet significant van de groep medewerkers van middelbare leeftijd. Bij de inzetbaarheid is het gemiddelde verschil tussen de jongste medewerkers en de oudste medewerkers groter dan tussen de middelste en oudste groep medewerkers. Bij het toetsen van de loopbaanverwachting worden significante verschillen gevonden tussen alle leeftijdsgroepen. De significante resultaten welke zijn gevonden voor de inzetbaarheid, mate van self-efficacy en de loopbaanverwachting, suggereren dat jongere medewerkers de beste mate van inzetbaarheid hebben en de grootste mate van self-efficacy. De oudere medewerkers zijn het minst inzetbaar en hebben de laagste mate van self-efficacy. De loopbaanverwachting gaat daarnaast ook sterk achteruit naarmate men ouder wordt.

Opvallend is dat er, zoals ook al bleek uit de correlatieanalyse, geen significante verschillen worden gevonden tussen de leeftijdsgroepen met de betrekking tot de fysieke gezondheid. Verwacht werd dat lichamelijke functies achteruit gaan naarmate men ouder wordt. Uit de analyses blijken geen significante verschillen. Ook de deelconstructen die bij de fysieke gezondheid de 'mate' en de 'hinder' van de fysieke belasting meten, verschillen niet tussen de leeftijdscategorieën. Daarnaast zijn er ook geen significante verschillen gevonden tussen de leeftijdsgroepen met betrekking tot het stoppen met ploegendiensten of het werken van minder

uren. Slechts een enkeling heeft er behoefte aan om te stoppen met het werken in een ploegendienst of om minder uren te gaan werken. De theorie deed daarnaast ook suggereren dat de naleving van het psychologisch contract voor de verschillende leeftijdsgroepen anders zou zijn. Uit de post-hoc bonferroni blijkt wel dat de jongste groep medewerkers verschilt van de oudste groep medewerkers, echter, dit verschil is niet significant. Zie voor de significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën uit de ANOVA analyse ook tabel 4.2.

Afdelingen

Wanneer de constructen worden vergeleken voor de verschillende afdelingen wordt er alleen bij de fysieke gezondheid een significant verschil gevonden ($F=10,034$, $P<0,01$). Wanneer we een post-hoc bonferroni analyse uitvoeren blijkt dat de meeste significante verschillen werden gevonden in relatie met de afdeling 'productie 1'. Zo verschilt de afdeling 'productie 1' significant van de afdelingen 'productie 3' ($M=-9.282$, $SD=2.343$), kwaliteit ($M=-13.893$, $SD=2.448$) en logistiek ($M=-15.004$, $SD=2.448$). De afdeling 'productie 2' verschilt significant van de afdeling logistiek ($M=-8.843$, $SD=2.538$). De afdeling 'productie 4' verschilt significant van de afdeling kwaliteit ($M=-13.944$, $SD=3.260$) en van de afdeling logistiek ($M=-15.056$, $SD=3.260$). Medewerkers ervaren meer fysieke belasting op de afdeling 'productie 1' dan op de afdelingen 'productie 3', kwaliteit en logistiek'. Verder zijn de werkzaamheden op de afdeling 'productie 2' meer fysiek belastend is dan de afdeling 'logistiek'. De afdeling 'productie 4' wordt als fysiek zwaarder ervaren dan de afdelingen 'kwaliteit en logistiek'. Het lijkt er dus op dat men op de afdelingen 'productie 1' en 'productie 4' fysiek de meest belastende arbeid moet verrichten en hier de meeste hinder van ondervindt. De afdelingen 'kwaliteit en logistiek' worden daarentegen als minst belastend ervaren, ook wordt hier minder hinder ervaren van de fysieke belasting.

Wanneer we een post-hoc bonferroni toets uitvoeren voor de deelconstructen van de fysieke gezondheid, die de 'mate' van belasting en de 'hinder' van belasting meten worden er verschillen gevonden. De mate waarin medewerkers fysieke belasting ervaren is vooral sterk op de afdelingen 'productie 1', 'productie 2' en 'productie 4'. De afdelingen kwaliteit en logistiek lijken de minste mate van fysieke belasting met zich mee te nemen. Zo verschilt de afdeling 'productie 1' in mate van fysieke belasting van de afdeling kwaliteit ($M=-8.462$, $SD=1.450$) en van de afdeling logistiek ($M=-8,406$, $SD=1,450$). De mate van fysieke belasting is op de afdeling 'productie 2' sterker dan op de afdelingen kwaliteit ($M=-4,955$, $SD=1,503$) en logistiek ($M=-4,899$, $SD=1,503$). En de afdeling 'productie 4' wordt ook als meer belastend ervaren dan de afdelingen kwaliteit ($M=-8,111$, $SD=1,931$) en logistiek ($M=-8,056$, $SD=1,931$). Wanneer we de post-hoc bonferroni uitvoeren voor de hinder die medewerkers ervaren op de verschillende afdelingen zien we dat de afdelingen 'productie 1' en 'productie 4' vooral als hinderlijk worden ervaren in tegenstelling tot de afdelingen 'productie 3', kwaliteit en logistiek. Zo verschilt de afdeling 'productie 1' significant van de afdelingen 'productie 3' ($M=-5,154$, $SD=1,318$), kwaliteit ($M=-5,432$, $SD=1,377$) en logistiek ($M=-6,598$, $SD=1,377$). De afdeling 'productie 4' wordt gemiddeld als meer hinderlijk ervaren dan de afdeling 'productie 3' ($M=-5,556$,

SD=1.1,789), de afdeling kwaliteit (M=-.5,833, SD=1.833) en de afdeling logistiek (M=-7.000, SD=1.183).

Uit de resultaten bij deze analyse kunnen we opmaken dat over het algemeen de afdelingen 'productie 1', 'productie 2' en 'productie 4' voor de meeste fysieke belasting zorgen. De afdelingen kwaliteit, logistiek en 'productie 3' brengen over het algemeen de minste fysieke belasting met zich mee. Wanneer we puur naar de mate van fysieke belasting kijken valt het op dat er een duidelijk patroon wordt herkend welke het contrast laat zien tussen de afdelingen waar de hoogste mate van fysieke belasting voorkomt (productie 1., productie 2. en productie 4.) en waar de minste mate van fysieke belasting wordt ervaren (kwaliteit en logistiek). Wanneer we daarna kijken naar de afdelingen die als meest hinderlijk worden ervaren valt de afdeling 'productie 2' af. Aangegeven werd dat deze afdeling een hoge mate van fysieke belasting met zich meebrengt, echter deze lijkt toch minder hinderlijk dan de afdelingen 'productie 1' en 'productie 4'. Ook de afdeling 'productie 3' komt bij deze analyse naar voren als de afdeling waar minder hinder wordt ervaren in vergelijking met de afdelingen 'productie 1' en 'productie 4'.

4.5 Testen van de hypothesen

De hypothesen 1a t/m 5c worden getest met behulp van correlatieanalyse, One Way ANOVA en regressieanalyse om zo de (lineaire) samenhang, en de aanwezigheid van moderators en een mediator te bepalen.

Hypothesen 1a,b,c

Hypothese 1a veronderstelt dat de fysieke gezondheid een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Een lineaire regressieanalyse laat zien dat de fysieke gezondheid een positieve significante score heeft met betrekking tot de inzetbaarheid ($\beta=0.114$, $p<0,05$). De eerste hypothese wordt aangenomen wat betekent dat de fysieke gezondheid inderdaad een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Wanneer we de regressieanalyse uitvoeren voor beide deelconstructen binnen het construct dat de fysieke gezondheid meet zien we dat er bij de 'mate' van fysieke belasting een negatieve regressie wordt gevonden ($\beta=-0.062$, $p=0,542$). Gezien deze score niet significant is betekent dit dat de mate waarin fysieke belasting wordt ervaren geen invloed heeft op de inzetbaarheid. Wanneer de lineaire regressie getoetst wordt voor de 'hinder' die medewerkers ervaren van fysieke werkzaamheden vinden we wel een significante relatie. Deze significante positieve relatie ($\beta=0.314$, $p<0,01$) stelt dat de hinder die wordt ervaren door de fysieke belasting invloed heeft op de inzetbaarheid. Hypothese 1a wordt bevestigd gezien de fysieke gezondheid inderdaad een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat alleen de ervaren 'hinder' een significante positieve invloed heeft en niet de 'mate' van het fysieke werk. Zie voor de resultaten van de regressieanalyse tabel 4.5.1.

Hypothese 1b veronderstelt dat de mentale gezondheid een positieve relatie heeft met de inzetbaarheid van medewerkers. Ook deze hypothese wordt getoetst met een lineaire

regressieanalyse. Deze analyse wijst uit dat ook de mentale gezondheid een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid ($\beta = 0.193$, $p < 0.01$). Ook hypothese 1b wordt aangenomen.

Hypothese 1c verwacht dat de fysieke gezondheid en de mentale gezondheid van medewerkers positief samen hangen. Met een correlatieanalyse (tabel 4.3.) kan bevestigd worden dat ook deze hypothese aan kan worden genomen. De fysieke en mentale gezondheid hangen positief en significant samen ($r = .451$, $p < .01$).

Hypothesen 2a,b

Hypothese 2a stelt dat de leeftijd een modererende invloed heeft op de relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid. Naar aanleiding van de regressieanalyse kunnen we zeggen dat een significante negatieve regressiecoëfficiënt bij de leeftijdscategorieën ($\beta = -1,863$, $p < 0.01$) en bij de fysieke gezondheid ($\beta = 0,122$, $p < 0.01$) aangeven dat naarmate de leeftijd toeneemt, de inzetbaarheid minder wordt en dat hoe hoger de fysieke gezondheid van medewerkers is, hoe beter zij ook inzetbaar zijn. Een positieve invloed bij de moderator (leeftijd) betekent dat hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de samenhang tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers. Deze positieve regressie is echter minimaal en niet significant, wat betekent dat leeftijd geen moderator is in de positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers. Gezien de significante positieve invloed die het deelconstruct van de fysieke gezondheid 'hinder' heeft op de inzetbaarheid van medewerkers wordt leeftijd ook als moderator in deze relatie getoetst. Uit de resultaten blijkt echter dat leeftijd ook in deze relatie geen modererende invloed heeft. Deze uitkomsten doen suggereren dat het bij oudere medewerkers net zo min uitmaakt, hoe hun fysieke gezondheid gesteld is en welke hinder zij van de fysieke werkzaamheden ervaren om goed inzetbaar te zijn, in vergelijking met de jongere medewerkers. Zie voor de resultaten van de analyses met leeftijd als moderator tabel 4.5.2.

Hypothese 2b suggereert dat de mentale gezondheid niet gemodereerd wordt door de leeftijd. Een goede mentale gezondheid heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers ($\beta = 0,192$, $p < 0.01$). Maar naarmate men ouder wordt gaat de mate van inzetbaarheid achteruit ($\beta = -1,785$, $p < 0.01$). Een negatieve invloed bij de moderator (leeftijd) betekent dat hoe ouder men wordt, hoe lager de samenhang tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid. Deze negatieve regressie is echter minimaal en niet significant, wat betekent dat leeftijd geen moderator is tussen de positieve relatie tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers. Ook uit de One Way ANOVA toets blijkt dat er geen verschil is tussen de leeftijdsgroepen met betrekking tot hun mentale gezondheid ($F = 0.975$, $p = 0.380$).

Tabel 4.5.1. Resultaten van de regressieanalyses voor de afhankelijke variabele inzetbaarheid, met de onafhankelijke variabelen fysieke en mentale gezondheid, naleving psychologisch contract en baanrotatie.

Inzetbaarheid	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Fysieke Gezondheid	.114*	2.403	.018
- Fysieke gezondheid (mate)	-.062	-.612	.542
- Fysieke gezondheid (hinder)	.314	2.788	.006
Mentale Gezondheid	.193**	2.663	.009
Naleving psychologisch contract	.377**	4.961	.001
Aantal keren vrijwillig geroteerd	.026	.062	.951
Ervaring met vrijwillig roteren	1.47	1.207	.230
Aantal keren gedwongen geroteerd	-.607	-1.591	.114
Ervaring met gedwongen roteren	2.619**	2.900	.004

* Significante scores bij $\alpha = .05$

** Significante scores bij $\alpha = .01$

Hypothesen 3a,b

Hypothese 3a stelt dat de naleving van het psychologisch contract een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Om deze hypothese te testen is een lineaire regressieanalyse toegepast. De scores laten zien dat de naleving van het psychologisch contract inderdaad een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid ($\beta=0.377$, $p<0.01$). We kunnen op grond van deze resultaten hypothese 3a aannemen (zie tabel 4.5.1).

Hypothese 3b stelt dat de positieve invloed van de naleving van het psychologisch contract op de inzetbaarheid minder wordt naarmate medewerkers ouder worden. Verwacht wordt dat leeftijd een modererende rol speelt in deze relatie. Met een regressieanalyse, die de leeftijd als moderator analyseert, is een significante positieve regressiecoëfficiënt bij de naleving van het psychologisch contract gevonden ($\beta=0,343$, $p<0.01$) welke aangeeft dat hoe beter de naleving van het psychologisch contract is, hoe hoger ook de inzetbaarheid. Een significante negatieve invloed bij de leeftijd ($\beta=-1,352$, $p<0.01$) geeft aan dat hoe ouder de medewerkers zijn, hoe minder hun inzetbaarheid is. Een positieve relatie bij de moderator betekent dat hoe hoger de leeftijd, hoe hoger de samenhang tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid. Deze positieve regressie is echter minimaal en niet significant, wat betekent dat leeftijd geen moderator is in de positieve relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers (zie ook tabel 4.5.2). Hypothese 3b wordt daarom op basis van de resultaten verworpen.

Tabel 4.5.2. Resultaten van de moderatoranalyse met leeftijd als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid en het psychologisch contract op de inzetbaarheid.

Variabele	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
Inzetbaarheid			
Fysieke gezondheid	.114**	.116*	.115*
Leeftijd		-.152**	-.150**
Fysieke gezondheid*Leeftijd			.002
Inzetbaarheid			
Fysieke gezondheid (hinder)	.272**	.253**	.254**
Leeftijd		-.142**	-.140**
Fysieke gez. hinder*Leeftijd			.003
Inzetbaarheid			
Mentale gezondheid	.193**	.183**	.186**
Leeftijd		-.146**	-.146**
Mentale gezondheid*Leeftijd			-.008
Inzetbaarheid			
Naleving psychologisch contract	.377**	.338**	.338**
Leeftijd		-.112*	-.112*
Naleving psychologisch contract*Leeftijd			.000

* Significant bij $\alpha=.05$, **Significant bij $\alpha=.01$

Hypothesen 4a,b,c

Hypothese 4a stelt dat vrijwillige baanrotatie een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Vrijwillige baanrotatie is gemeten in het aantal keren dat er vrijwillig geroteerd is en de ervaring daarmee. Met behulp van regressieanalyse zien we dat medewerkers die vaker vrijwillig roteren een erg minimale positieve helling laten zien ($\beta=0.026$), welke niet significant is. Medewerkers die het vrijwillig roteren een leuke en leerzame ervaring vinden laten een iets positievere helling zien ($\beta=1.47$), echter, ook deze relatie is niet significant (zie tabel 4.5.1.). We moeten daarom concluderen dat hypothese 4a wordt verworpen op basis van de resultaten. Vrijwillige baanrotatie heeft geen significante positieve invloed op de inzetbaarheid. Opvallend is dat wanneer we de regressieanalyse voor de gedwongen baanrotatie uitvoeren, de ervaring bij deze gedwongen baanrotatie een positieve significante score heeft met betrekking tot de inzetbaarheid ($\beta=2.610$, $p<0.01$). Wanneer we kijken naar het aantal keren dat er gedwongen baanrotatie plaatsvindt, geven de resultaten een negatieve waarde ($\beta=-0.607$), deze waarde is niet significant. De resultaten bij baanrotatie laten dus zien dat het aantal keren dat men vrijwillig van baan roteert en de ervaring met deze vrijwillige baanrotatie een minimale positieve helling geeft. Het aantal keren negatief van baan roteren, gaat samen met een minimale negatieve helling. Een positieve ervaring met gedwongen baanrotatie geeft wel een significante positieve helling ten opzichte van inzetbaarheid. Wanneer men roteert van baan of werkzaamheden moet men andere werkzaamheden uitvoeren en dit lijkt ook bij te kunnen dragen aan het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers.

Hypothese 4b stelt dat de positieve relatie tussen de fysieke gezondheid en inzetbaarheid wordt versterkt door het toepassen van vrijwillige baanrotatie. Baanrotatie die op een vrijwillige wijze wordt toegepast zal als moderator fungeren tussen de positieve invloed die de fysieke

gezondheid heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Wanneer de ervaring met het vrijwillig roteren als moderator wordt getoetst vinden we geen significante interactie met de fysieke gezondheid. Ook het aantal keren dat vrijwillig is geroteerd heeft geen modererend effect in de relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers (Tabel 4.5.3). Omdat hypothese 4a een positieve significante score heeft met betrekking tot de relatie tussen de ervaring met gedwongen baanrotatie en de inzetbaarheid van medewerkers ($\beta=2.610$, $p<0.01$), is de gedwongen baanrotatie ook getoetst als moderator. Ook in deze analyses kwamen er voor zowel de ervaring met de gedwongen rotatie als het aantal keren dat men gedwongen geroteerd is, geen significante resultaten. We moeten daarom hypothese 4b op grond van de resultaten verwerpen.

Hypothese 4c veronderstelt dat de positieve invloed van de mentale gezondheid op de inzetbaarheid wordt versterkt door het toepassen van vrijwillige baanrotatie. Vrijwillige baanrotatie zou in deze relatie fungeren als moderator. Wanneer we de regressieanalyse uitvoeren blijkt dat geen significante moderatie effecten worden gevonden. De interactie tussen de mentale gezondheid en ervaring met vrijwillig baanrotatie laat zelfs een kleine negatieve helling zien. Wanneer we kijken naar het aantal keren dat men vrijwillig geroteerd is zien we dat de vrijwillige baanrotatie geen modererende factor is binnen de positieve relatie tussen de mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers (tabel 4.5.3). Ook bij deze moderatoranalyse wordt als extra check de analyse met de gedwongen baanrotatie meegenomen. Maar ook hier werd geen significante moderatie gevonden. Hypothese 4c zal ook op basis van de resultaten verworpen moeten worden.

Tabel 4.5.3. Resultaten van de moderatoranalyse met vrijwillige en gedwongen baanrotatie als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid met de inzetbaarheid.

Variabele	Model 1 (B)	Model 2 (B)	Model 3 (B)
<i>Inzetbaarheid</i>			
Fysieke gezondheid	.114**	.110*	.110*
Aantal vrijwillig geroteerd		.362	.363
Fysieke gezondheid*Aantal vrijwillig geroteerd			.004
<i>Inzetbaarheid</i>			
Fysieke gezondheid	.114**	.100*	.103*
Ervaring vrijwillig roteren		1.339	1.338
Fysieke gezondheid*Ervaring vrijwillig roteren			.047
<i>Inzetbaarheid</i>			
Mentale gezondheid	.193**	.186*	.184
Aantal vrijwillig geroteerd		.348	.348
Mentale gezondheid*Aantal vrijwillig geroteerd			.001
<i>Inzetbaarheid</i>			
Mentale gezondheid	.193**	.177*	.171*
Ervaring vrijwillig roteren		1,39	1.39
Mentale gezondheid*Ervaring vrijwillig roteren			-.038
<i>Inzetbaarheid</i>			
Fysieke gezondheid	.114**	.113*	.114*
Aantal gedwongen geroteerd		-.316	-.332
Fysieke gezondheid*Aantal gedwongen geroteerd			-.019
<i>Inzetbaarheid</i>			
Fysieke gezondheid	.114**	.105*	.105*
Ervaring gedwongen roteren		2.116*	2.102*
Fysieke gezondheid*Ervaring gedwongen roteren			.096
<i>Inzetbaarheid</i>			
Mentale gezondheid	.193**	.187*	.181
Aantal gedwongen geroteerd		-.181	-.176
Mentale gezondheid*Aantal gedwongen geroteerd			.003
<i>Inzetbaarheid</i>			
Mentale gezondheid	.193**	.182*	.182*
Ervaring gedwongen roteren		2.126*	1.987*
Mentale gezondheid*Ervaring gedwongen roteren			.142

* Significant bij $\alpha=.05$, **Significant bij $\alpha=.01$

Hypothesen 5a,b,c

Hypothese 5a verwacht dat de positieve relatie van de mentale gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt versterkt door de mate van self-efficacy. Verwacht wordt dus dat self-efficacy een modererende rol speelt in deze relatie. Na de regressieanalyse kunnen we concluderen dat de mate van self-efficacy een positieve significante invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Er wordt echter geen modererende invloed gevonden voor self-efficacy. Hypothese 5a moet op grond van de resultaten worden verworpen. Zie voor de

resultaten van de moderatoranalyse tabel 4.5.4.

Hypothese 5b verwacht dat de positieve relatie van de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers wordt versterkt door de mate van self-efficacy. Self-efficacy zou ook in deze relatie een verwachte modererende rol spelen. Na het toetsen van deze versterkende invloed met behulp van de regressieanalyse moet ook deze hypothese worden verworpen. In tabel 4.5.4. is te zien dat zowel de gezondheid als de mate van self-efficacy een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid. Er is echter geen significante modererende invloed gevonden voor de mate van self-efficacy, wat betekent dat de mate van self-efficacy in de relatie tussen de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid geen versterkende rol speelt.

Hypothese 5c stelt dat de positieve relatie van de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers loopt via de mate van self-efficacy die een medewerker heeft. In deze relatie wordt de mate van self-efficacy getoetst als mediator. Uit de regressieanalyse blijkt dat de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid een significante relatie heeft ($\beta=0,377$, $p<0.01$). Een significante regressiecoëfficiënt voor de naleving van het psychologisch contract is een eerste voorwaarden voor een mogelijke mediator in deze relatie. Ook de relatie tussen de mate van self-efficacy en de inzetbaarheid moet een significante positieve samenhang hebben. Ook deze samenhang werd gevonden ($\beta=0,455$, $p<0.01$). Tot slot moet er een significante samenhang bestaan tussen de naleving van het psychologisch contract en de mate van self-efficacy, deze relatie werd niet gevonden ($\beta=0,044$, $p=0,747$). Wanneer self-efficacy een mediator is in de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid is alleen de mediator significant in de laatste analyse. De onafhankelijke naleving van het psychologisch contract heeft dan geen toegevoegde waarde op het voorspellen van de inzetbaarheid. In de laatste analyse zien we een positieve significante samenhang voor zowel de mate van self-efficacy ($\beta=0,439$, $p<0.01$) als voor de naleving van het psychologisch contract ($\beta=0,369$, $p<0.01$). Dit betekent dat self-efficacy geen mediërende rol speelt. Hypothese 5c wordt daarom op basis van bovenstaande analyse verworpen.

Wanneer hypothese 5c getest wordt met self-efficacy als modererende variabele in plaats van mediator laat de regressieanalyse zien dat de mate van self-efficacy een positieve significante regressie laat zien ($\beta=0,435$, $p<0.01$). Dit betekent dat hoe hoger de mate van self-efficacy is, hoe hoger de inzetbaarheid. De significante positieve regressie bij de naleving van het psychologisch contract ($\beta=0,367$, $p<0.01$) zegt dat hoe beter het psychologisch contract na wordt geleefd, hoe hoger de inzetbaarheid is. Een minimale positieve regressie voor de moderator (self-efficacy) betekent dat het bij medewerkers met een hoge mate van self-efficacy een betere inzetbaarheid wordt gerealiseerd wanneer het psychologisch contract wordt nageleefd dan bij medewerkers met een mindere mate van self-efficacy. Echter is deze positieve regressie niet significant ($\beta=0,019$, $p=0.307$), wat betekent dat self-efficacy geen moderator is in de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers (zie tabel 4.5.4.).

Tabel 4.5.4. Resultaten van de moderatoranalyse met self-efficacy als moderator in de relatie tussen fysieke en mentale gezondheid en het psychologisch contract met de inzetbaarheid.

Variabele	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)
<i>Inzetbaarheid</i>			
Mentale gezondheid	.193**	.141 ₁	.149*
Self-efficacy		.401**	.411**
Mentale gezondheid*Self-efficacy			.031
<i>Inzetbaarheid</i>			
Fysieke gezondheid	.114**	.125**	.122**
Self-efficacy		.475**	.455**
Fysieke gezondheid*Self-efficacy			.009
<i>Inzetbaarheid</i>			
Psychologisch contract	.377**	.369**	.367**
Self-efficacy		.439**	.435**
Psychologisch contract*Self-efficacy			.019

* Significant bij $\alpha=.05$, **Significant bij $\alpha=.01$

₁ Met een p-waarde van .051 is deze score zeer 'close to significance'.

Lengte van het dienstverband in relatie tot de leeftijd

Uit de analyses is naar voren gekomen dat leeftijd geen modererende rol speelt in de relaties tussen de fysieke en mentale gezondheid, en de naleving van het psychologisch contract met de inzetbaarheid. Gezien de lengte van het dienstverband van de medewerkers van de organisatie zo lang is én de correlatieanalyse ook verschillende positieve significante samenhang laat zien zou in plaats van de leeftijd ook het aantal dienstjaren invloed kunnen hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. Uit onderzoeken van Klomp (2010) en Koroglu (2008) is gebleken dat werknemers alleen kort na het in dienst treden geconfronteerd worden met, veelal verplichte, functiegerichte ontwikkelingsmogelijkheden. Werknemers met een lang dienstverband worden minder betrokken bij verschillende ontwikkelingsactiviteiten. Gezien het gemiddeld lange dienstverband van de medewerkers en de huidige inzetbaarheidsproblemen zal gekeken moeten worden of de lengte van het dienstverband invloed zou kunnen hebben op de inzetbaarheid.

Na het uitvoeren van een correlatieanalyse blijkt een significante en negatieve samenhang tussen het totale aantal dienstjaren met de loopbaanverwachting ($r=-.348$, $p<.01$), de mate van self-efficacy ($r=-.278$, $p<.01$) en de totale inzetbaarheid ($r=-.307$, $p<.01$). Het aantal jaren in de huidige functie laat ook een negatieve significante samenhang zien met de loopbaanverwachting ($r=-.272$, $p<.01$), de mate van self-efficacy ($r=-.231$, $p<.01$) en de totale inzetbaarheid ($r=-.320$, $p<.01$). Daarnaast is er tussen het aantal jaren in de huidige functie en de naleving van het psychologisch contract een negatieve significante samenhang ($r=-.172$, $p<.05$). Zie voor de correlaties bij de constructen 'lengte dienstverband' en 'aantal jaren in de huidige functie' tabel 4.5.5.

De gevonden resultaten stellen dat naarmate medewerkers langer in dienst zijn, of langer in de huidige functie werken hun loopbaanverwachting achteruit gaat, zij niet een correcte naleving van het psychologisch contract ervaren, een steeds mindere mate van self-efficacy ervaren en wellicht door een combinatie van al deze factoren ook minder inzetbaar zijn. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat erop termijn een gebrek aan ontwikkelingsmogelijkheden en

sturing ontstaat waardoor medewerkers niet meer in zichzelf investeren, daardoor ook geen verwachtingen meer hebben van hun loopbaan en zo op den duur vanzelf minder inzetbaar zijn. Zoals ook bij leeftijd het geval was, worden de fysieke en mentale gezondheid niet minder naarmate men langer in dienst is.

Een opvallende uitkomst uit de correlatieanalyse is de negatieve significante samenhang tussen de lengte van het verblijf in de huidige functie en de naleving van het psychologisch contract. Naarmate men langer werkzaam is in dezelfde functie, wordt de naleving van het psychologisch contract als minder ervaren. Een goede naleving van het psychologisch contract heeft een positieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Het lijkt dus zorgelijk dat naarmate medewerkers langer in de huidige functie werken, zij een mindere naleving van het psychologisch contract ervaren. Verwacht kan worden dat de lengte van het dienstverband in de huidige functie de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van de medewerkers beïnvloedt. Naar aanleiding van de significante negatieve samenhang van het aantal jaren in de huidige functie en de naleving van het psychologisch contract is een regressieanalyse uitgevoerd om het moderator effect te toetsen. We zien dat er een negatieve significante regressie is bij de het aantal jaren dat men werkzaam is in de huidige functie ($\beta = -.123$, $p < .01$). Hoe langer men werkzaam is in de huidige functie, hoe minder de inzetbaarheid. Een negatieve regressie ($\beta = -.006$, $p = .446$) voor de moderator (aantal jaren in de huidige functie) stelt dat hoe langer men werkzaam is in de huidige functie, hoe lager de positieve samenhang tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid. Echter, deze positieve regressie is minimaal en niet significant. Het aantal jaren dat men werkzaam is in de huidige functie is met deze resultaten geen moderator.

Samengevat kan er gesteld worden dat het aantal dienstjaren in totaal en het aantal dienstjaren in de huidige functie, invloed kunnen hebben op de inzetbaarheid. De negatieve significante correlaties bevestigen dat de loopbaanverwachting, de mate van self-efficacy, de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid minder worden naarmate men langer in dienst is. Wanneer het aantal dienstjaren in de huidige functie als moderator wordt getoetst komen hier geen significante resultaten uit voort. Concluderend kunnen we stellen dat het aantal dienstjaren in totaal en in de huidige functie een belangrijke rol kunnen spelen bij de inzetbaarheid. De positieve relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid wordt echter niet gemodereerd door het aantal dienstjaren in de huidige functie.

4.5.5. Correlaties bij de constructen 'lengte dienstverband' en 'jaren in de huidige functie'

Constructen	1	2	3	4	5	6
1. Lengte van het totale dienstverband	-					
2. Aantal jaren in de huidige functie	.573**	-				
3. Loopbaanverwachting	-.348**	-.272**	-			
4. Mate van self-efficacy	-.278**	-.231**	.273**	-		
5. Naleving psychologisch contract	-.135	-.172*	.388**	.029	-	
6. Inzetbaarheid	-.307**	-.320**	.464**	.315	.402**	-

* Correlatie is significant op $\alpha=.05$

** Correlatie is significant op $\alpha=.01$

4.6. Belangrijkste resultaten

In het conceptueel model (zie figuur 2.1.) zijn de directe en indirecte relaties weergegeven. Allereerst is het belangrijk om te weten dat de meeste directe relaties ook daadwerkelijk een positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. De fysieke gezondheid, de mentale gezondheid en een correcte naleving van het psychologisch contract hebben een positieve invloed op de inzetbaarheid. Het toepassen van vrijwillige baanrotatie lijkt geen directe invloed te hebben op de inzetbaarheid. Ook de verwachte indirecte relaties (mediator en moderators) worden niet gevonden.

De gezondheid van medewerkers is een belangrijke voorwaarde voor een duurzame inzetbaarheid. Toch lijkt de gezondheid van de medewerkers geen groot probleem ten aanzien van de inzetbaarheid, aangezien zij deze zelf als positief beoordelen. Uit de correlatieanalyse blijkt echter dat de gezondheid, zowel fysiek als mentaal, wel een voorwaarde is voor een goede loopbaanverwachting en een goede inzetbaarheid. De mentale gezondheid, welke ook een positieve samenhang heeft met de mate van self-efficacy, lijkt daarbij belangrijker.

Een opvallend resultaat is dat er, wanneer het construct van de fysieke belasting wordt opgedeeld in een construct dat de 'mate van fysieke belasting' meet, en een construct dat de 'hinder van fysieke belasting' meet, verschillen worden gevonden. Zo lijkt de hinder van de fysieke belasting een grotere invloed te hebben dan de mate waarin fysieke belasting voorkomt. Er wordt een positieve significante samenhang (na hercodering) gevonden tussen de hinder die wordt ervaren bij de fysieke belasting en de loopbaanverwachting, de inzetbaarheid en de ervaring met vrijwillige baanrotatie. Deze positieve samenhang stelt dat wanneer er minder hinder wordt ervaren bij fysieke belasting de loopbaanverwachting en de inzetbaarheid ook beter zijn. Daarnaast geven medewerkers die weinig hinder ondervinden van de fysieke belasting aan dat zij positieve ervaringen hebben met vrijwillige baanrotatie. Deze positieve samenhang wordt niet gevonden bij de mate waarin medewerkers fysieke belasting ervaren. De hinder die wordt ondervonden bij de fysieke belasting lijkt dus een belangrijkere rol te spelen dan de mate waarin medewerkers fysiek worden belast.

Als we kijken naar de fysieke belasting en de hinder die wordt ervaren op verschillende afdelingen valt het op dat er afdelingen van elkaar verschillen in fysieke belasting. Vooral op de afdelingen productie 1., productie 2. en productie 4. wordt de meeste fysieke belasting ervaren, in tegenstelling tot de afdelingen 'productie 3', kwaliteit en logistiek. Dit geldt ook voor de

analyses met de deelconstructen die de mate van fysieke belasting en de hinder van fysieke belasting meten. Opvallend daarbij wel is dat de afdeling ‘productie 2’ een hoge mate van fysieke belasting met zich meebrengt welke niet als erg hinderlijk wordt ervaren.

In tegenstelling tot wat sterk werd verwacht, gaat de fysieke gezondheid van medewerkers niet achteruit naarmate men ouder wordt. Verwacht werd dat leeftijd in alle directe relaties zou fungeren als moderator. De positieve invloed die de fysieke gezondheid, de mentale gezondheid en de naleving van het psychologisch contract hebben op de inzetbaarheid worden niet gemodereerd door de leeftijd. Op basis van deze resultaten zou men verwachten dat leeftijd geen rol speelt bij de mate waarin iemand inzetbaar is. Echter in de correlatieanalyse komt de rol die leeftijd speelt wel duidelijk naar voren. Naarmate de leeftijd toeneemt, gaan verschillende factoren achteruit waaronder de mate van self-efficacy, naleving van het psychologisch contract, de loopbaanverwachting en de inzetbaarheid. Niet alleen de leeftijd, ook de lengte van het dienstverband heeft invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Naarmate men langer in dienst is bij de organisatie gaan factoren als self-efficacy, loopbaanverwachting en de inzetbaarheid achteruit. De negatieve samenhang bij deze factoren geldt ook wanneer we kijken naar het aantal jaren dat men werkzaam is in de huidige functie. Daarbij hangt het aantal jaren dat men werkt in de huidige functie ook negatief samen met de naleving van het psychologisch contract. Er worden geen significante resultaten gevonden wanneer het aantal dienstjaren in de huidige functie als moderator wordt getoetst.

Bevestigd is dat de naleving van het psychologisch contract een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Hoewel leeftijd deze relatie niet modereert, wordt de naleving van het psychologisch contract wel als minder ervaren naarmate men ouder wordt en naarmate men langer in dezelfde functie werkzaam is. Het belang van een correcte naleving van het psychologisch contract mag niet worden onderschat, deze heeft namelijk, naast de positieve invloed op de inzetbaarheid, ook een positieve samenhang met de loopbaanverwachting.

Literatuur gaf sterke aanwijzingen dat de mate van self-efficacy erg belangrijk is bij een correcte naleving van het psychologisch contract, zo belangrijk dat een mediërende invloed werd verwacht. Self-efficacy bleek geen mediator in deze relatie. Wel is self-efficacy van belang voor een duurzame inzetbaarheid. Wanneer de mate van self-efficacy laag is, zijn ook de loopbaanverwachting en de mate van inzetbaarheid laag. Medewerkers die niet in hun eigen kunnen geloven zullen niet snel deelnemen aan ontwikkelingsactiviteiten waardoor de inzetbaarheid achteruit gaat en deze medewerkers ook geen verwachtingen meer hebben voor hun verdere loopbaan. Binnen het psychologisch contract kunnen afspraken over de ontwikkeling worden gemaakt die zowel de medewerker als de leidinggevende stimuleren om zich meer in te zetten voor de ontwikkeling van medewerkers. Wanneer medewerkers aan deze ontwikkelingsactiviteiten deelnemen, zullen zij er achter komen dat ze meer kunnen dan dat ze zelf geloven. Deze boost aan self-efficacy zal medewerkers motiveren om meer aandacht te besteden aan de eigen ontwikkeling en daarmee de eigen inzetbaarheid.

Een goede manier om medewerkers te ontwikkelen is met behulp van baanrotatie. Deze informele leermethode kan de kennis en competenties van medewerkers vergroten doordat zij

andere werkzaamheden uitvoeren. Een opvallende uitkomst in dit onderzoek is de wel verwachte, maar niet gevonden positieve invloed van vrijwillige baanrotatie op de inzetbaarheid. Deze niet gevonden relatie is wellicht het gevolg van de manier waarop baanrotatie plaatsvindt. Medewerkers roteren vooral gedwongen naar aanleiding van reorganisaties, vrijwillige baanrotatie komt vrijwel niet voor. Doordat het vrijwillig roteren slechts zeer weinig gebeurt, is het ook niet vreemd dat er geen positieve invloed van dit vrijwillig roteren op de inzetbaarheid wordt gevonden. Maar niet alleen vrijwillig roteren draagt bij aan de inzetbaarheid van medewerkers. Uit de resultaten bleek, in tegenstelling tot de verwachting, dat er wel een positieve invloed werd gevonden voor de ervaringen met gedwongen baanrotatie op de inzetbaarheid. Het roteren van werkzaamheden op zich lijkt al voldoende voor het leren van nieuwe kennis en vaardigheden. Wanneer de rotatie vrijwillig plaatsvindt zal het leereffect wellicht een stuk groter zijn.

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken naar aanleiding van de verkregen resultaten. In paragraaf 5.1 worden de conclusies en discussie gepresenteerd. Paragraaf 5.2 bespreekt de beperkingen van het onderzoek en in paragraaf 5.3 worden de richtingen voor vervolgonderzoek besproken. Tot slot worden er in paragraaf 5.4 aanbevelingen aan de organisatie gedaan.

5.1 Conclusie en discussie

Europa vergrijst, en de medewerkers van deze organisatie vergrijzen mee. Het is belangrijk om medewerkers inzetbaar te houden, zodat zij een meerwaarde kunnen blijven leveren voor de organisatie. Inzetbaarheid is in dit onderzoek gedefinieerd als, ‘alle individuele en contextuele omstandigheden die de huidige en toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt bepalen’. Het doel van dit onderzoek is om de inzetbaarheid van de medewerkers zo duurzaam mogelijk te maken. Gezien de veranderingen op de arbeidsmarkt is vooral de inzetbaarheid op lange termijn erg van belang voor zowel de medewerkers als voor de organisatie. Het begrip duurzaamheid is voor de organisatie belangrijk gezien hiermee een toevoeging wordt gedaan op de definitie van inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid richt zich vooral op langetermijn ontwikkeling en de fysieke en mentale voorwaarden om de inzetbaarheid te optimaliseren. Er is daarbij in dit onderzoek speciale aandacht besteed aan de duurzame inzetbaarheid van de ouder wordende medewerkers.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat in dit onderzoek verschillende factoren, zoals de fysieke en mentale gezondheid, de naleving van het psychologisch contract en gedwongen baanrotatie, een positieve invloed bleken te hebben op de inzetbaarheid. De resultaten van het onderzoek stellen daarnaast dat de inzetbaarheid van medewerkers niet vanzelfsprekend achteruit gaat naarmate medewerkers ouder worden. Er blijken echter wel factoren te bestaan die de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers negatief beïnvloeden.

De directe invloed van het psychologisch contract op de inzetbaarheid

Het inzetbaar maken en houden van de productiemedewerkers lijkt een realistische doelstelling. De resultaten uit het onderzoek stellen dat een correcte naleving van het psychologisch contract door zowel de medewerkers als de leidinggevende, een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Het belang van een correcte naleving van het psychologisch contract, waarbij (in)formeel gemaakte afspraken worden nagekomen, mag niet worden onderschat. Uit onderzoek van Bal (2010) bleek al dat wanneer de leidinggevende zijn afspraken niet nakomt, dit de motivatie tot ontwikkeling en de productiviteit van de medewerkers kan schaden. Zij zullen zich dan ook niet meer verplicht voelen ten opzichte van de organisatie om zich verder te ontwikkelen gezien er geen positieve verwachtingen zijn voor de verdere loopbaan. Ook de resultaten in dit onderzoek bevestigen dat wanneer het psychologisch contract niet op correcte wijze wordt nageleefd zowel de loopbaanverwachting als de inzetbaarheid minder worden. De organisatie zal zich bewust moeten worden welke invloed het niet nakomen van afspraken heeft op de motivatie tot het werken aan de persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid.

De directe invloed van de fysieke en mentale gezondheid op de inzetbaarheid

Ook lijkt het haalbaar om de inzetbaarheid van de medewerkers duurzaam te maken. De gezondheid van medewerkers is een belangrijke voorwaarde om een duurzame inzetbaarheid te realiseren. Zowel de fysieke als de mentale gezondheid laten een directe positieve invloed zien op de inzetbaarheid. Uit de correlatieanalyse komt ook naar voren dat zowel de fysieke als de mentale gezondheid, voorwaarden zijn voor een goede inzetbaarheid. Ondanks deze gevonden resultaten lijkt de gezondheid er voor de medewerkers weinig toe te doen. Medewerkers scoren gemiddeld positief op de vragen met betrekking tot zowel de fysieke als de mentale gezondheid. Deze positieve scores suggereren dat de gezondheid van de medewerkers van de organisatie momenteel geen belangrijk knelpunt met betrekking tot de inzetbaarheid is.

Hoewel de resultaten suggereren dat de fysieke en mentale gezondheid geen grote problemen zullen veroorzaken moeten er voor dit onderzoek enkele kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste hebben de respondenten hun eigen gezondheid beoordeeld, waardoor het geschetste beeld wellicht niet geheel objectief is. Daarnaast zou ook het 'healthy worker effect' invloed kunnen hebben op de resultaten. Het 'healthy worker effect' betekent dat de oudere medewerkers de selecte groep ouderen zijn die nog niet uit het arbeidsproces zijn gestapt door mentale of fysieke klachten (Arrighi & Hertz-Picciotto, 1994). De oudere medewerkers die nog werkzaam zijn bij de organisatie zijn wellicht de 'sterkste' en 'meest fitte' werknemers. Medewerkers die 'zwakker' en minder 'fit' zijn, kunnen om gezondheidsredenen de organisatie al hebben verlaten.

De invloed die gezondheid kan hebben op de inzetbaarheid van medewerkers mag dus niet worden onderschat. Na verdere analyses met betrekking tot de fysieke gezondheid en de inzetbaarheid worden er opvallende resultaten gevonden. Wanneer het construct dat de fysieke gezondheid meet wordt opgedeeld in een construct dat de 'mate van fysieke belasting' meet, en een construct dat de 'hinder van fysieke belasting' meet, worden er verschillen gevonden. Zo beoordeelt men de hinder die wordt ervaren door de fysieke belasting zwaarder dan de mate waarin men door de functie fysiek wordt belast. Er wordt een negatieve samenhang gevonden tussen de hinder die wordt ervaren bij de fysieke belasting en de inzetbaarheid. Deze negatieve samenhang wordt niet gevonden bij de mate van fysieke belasting die medewerkers ervaren. Kortom, de hinder die wordt ondervonden bij de fysieke belasting lijkt een grotere rol te spelen dan de mate waarin medewerkers fysiek worden belast.

Als we daarnaast ook nog de verschillende afdelingen vergelijken met betrekking tot de ervaren mate en hinder van de fysieke belasting, valt het op dat er afdelingen van elkaar verschillen. Vooral op de afdelingen productie 1., productie 2. en productie 4. wordt de meeste fysieke belasting en ook de meeste hinder ervaren, in tegenstelling tot de afdelingen, 'productie 3', kwaliteit en logistiek. Om overbelasting te voorkomen is het te overwegen medewerkers die veel belasting en vooral hinder ervaren, te laten werken op een afdeling waar relatief minder hinder wordt ervaren van de fysieke werkzaamheden. Echter, daarbij zal rekening moeten worden gehouden met het feit dat de ervaren hinder niet direct een gevolg hoeft te zijn van de daadwerkelijke fysieke belasting, maar ook voort kan komen uit bijvoorbeeld de fysieke

gesteldheid van de medewerker zelf.

De directe invloed van gedwongen baanrotatie op de inzetbaarheid

Een laatste directe positieve invloed op de inzetbaarheid wordt gevonden bij gedwongen baanrotatie. Verwacht werd dat vrijwillige baanrotatie een positieve invloed zou hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. De resultaten laten echter geen significante invloed zien waardoor er niet gesteld kan worden dat vrijwillige baanrotatie een positieve invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. In tegenstelling tot wat de theorie zegt over gedwongen baanrotatie zien we in dit onderzoek dat de ervaring met gedwongen baanrotatie wel een significante positieve invloed heeft op de inzetbaarheid. Deze resultaten zijn bij deze organisatie waarschijnlijk te verklaren door het feit dat er weinig vrijwillige en veel gedwongen baanrotatie (door reorganisaties) plaatsvindt. Doordat er weinig ervaring is het met positief roteren van baan kan er ook niet gezegd worden of dit een bijdrage levert aan de inzetbaarheid. Wel kan gesteld worden dat baanrotatie, gedwongen of vrijwillig, leidt tot het uitvoeren van andere werkzaamheden waardoor kennis en competenties, hoe dan ook, vergroot worden.

Wanneer men de inzetbaarheid van medewerkers wil vergroten met behulp van baanrotatie zou men rekening kunnen houden met het effect dat het vrijwillig roteren en het gedwongen roteren heeft. Medewerkers bij de organisatie zijn positiever ten opzichte van baanrotatie als ontwikkelingsmethode naarmate zij vaker vrijwillig van baan zijn veranderd. De positieve motivatie die ontstaat na het regelmatig vrijwillig roteren van baan kan de persoonlijke ontwikkeling ook ten goede komen. Echter wanneer medewerkers regelmatig gedwongen van baan moeten wisselen verwachten zij niet meer door te kunnen stromen naar een andere of hogere positie na deze vorm van demotie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat medewerkers vooral gedwongen moeten roteren waarbij geen rekening wordt gehouden met het niveau en de wensen van de medewerkers maar meer met de mogelijkheden binnen de organisatie. De meerderheid van de medewerkers ziet deze gedwongen baanrotatie dan ook als niet leuk en/of leerzaam. De medewerkers die vrijwillig van baan zijn geroteerd vonden dit over het algemeen wel een leuke en leerzame ervaring. Het toepassen van baanrotatie zou een effectieve manier kunnen zijn om een duurzame inzetbaarheid te realiseren, aangezien er andere werkzaamheden uitgevoerd worden. Wanneer deze rotatie ook nog vrijwillig plaatsvindt, en er naar de wensen van de medewerker wordt geluisterd, zal het leereffect groter kunnen worden (Forrier & Sels, 2003; Dewulf, 2003).

De indirecte invloeden van baanrotatie en self-efficacy op de inzetbaarheid

Naast de bovengenoemde directe positieve invloeden op de inzetbaarheid van medewerkers, zijn er ook verschillende factoren die een indirecte invloed hebben op de inzetbaarheid. De positieve invloed die de gezondheid van medewerkers heeft op de inzetbaarheid wordt in dit onderzoek niet vergroot door het toepassen van baanrotatie. Dit is in tegenstelling tot wat er in het literatuuronderzoek is gevonden. Bij de toepassing van baanrotatie worden er, door veel afwisseling te hebben in het werk, competenties ontwikkeld. Ook zijn zowel de fysieke als

mentale belasting beter verdeeld waardoor eventuele overbelasting en verveling tegen kunnen worden gegaan (Kamps & Vermeulen, 2006; Quinn et al., 2005). Naar aanleiding van de resultaten kan wel gesteld worden dat de weinige medewerkers die de kans hebben gekregen om vrijwillig te roteren zich hier goed bij voelen, gezien de positieve samenhang met de fysieke gezondheid. Het probleem bij de organisatie lijkt dat er te weinig mogelijkheden bestaan om vrijwillig te roteren en dat de gedwongen rotatie niet gericht is op de ontwikkeling van de medewerkers.

Ook de mate van self-efficacy heeft, ondanks dat er geen modererende en/of mediërende invloeden zijn gevonden, invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Uit de regressieanalyse blijkt de positieve invloed van de mate van self-efficacy op de inzetbaarheid. De mate van self-efficacy en hoe deze wordt ervaren kan veel invloed hebben op het verloop van de loopbaan van een medewerker. Wanneer iemand zijn eigen capaciteiten onderschat kan dit leiden tot stress, depressies en verminderde performance (Bandura, 1983). Een hoge mate van self-efficacy zorgt er voor dat medewerkers meer gemotiveerd zijn, eerder voor nieuwe uitdagingen kiezen (Bandura, 1977) en zich gezonder voelen (Kassin et al., 2008). Leidinggevenden kunnen het psychologisch contract gebruiken als middel om de self-efficacy van medewerkers op peil te houden door hen te stimuleren om te leren en zichzelf verder te ontwikkelen. Binnen het psychologisch contract kunnen afspraken worden gemaakt welke voor medewerkers ook een stok achter de deur zijn om actief te werken aan hun inzetbaarheid. Hoe meer medewerkers leren, hoe meer ook hun leercapaciteiten worden bevestigd waardoor hun self-efficacy omhoog zal gaan. Hoe hoger de self-efficacy, hoe beter ook de verdere investeringen in de eigen inzetbaarheid (Nauta, 2007).

Duurzame inzetbaarheid voor de oudere medewerkers

Gezien de hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers is er speciale aandacht besteed aan de invloed die leeftijd heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Inzetbaarheidsproblemen worden vaak ten onrechte gerelateerd aan de leeftijd van medewerkers. Ouderen zouden minder gemotiveerd zijn en 'willen niet meer'. Bij de organisatie wordt de positieve invloed die de fysieke gezondheid en de mentale gezondheid hebben op de inzetbaarheid, niet gemodereerd door de leeftijd. De correlatieanalyse geeft geen aanwijzingen voor een mogelijk verschil in fysieke gezondheid naarmate medewerkers ouder worden. Ook wanneer we naar gemiddelden kijken scoren de medewerkers in de verschillende leeftijdscategorieën op de fysieke gezondheid vrijwel gelijk en positief. Op basis van deze resultaten lijkt de fysieke gezondheid dus geen knelpunt ten aanzien van de inzetbaarheid. Ook op de vragen naar de mentale gezondheid scoren medewerkers van alle leeftijden positief. De correlatietabel laat ook zien dat de mentale gezondheid van medewerkers niet achteruit gaat naarmate men ouder wordt.

De gevonden resultaten zijn opvallend aangezien literatuur stelt dat naarmate men ouder wordt, er verschillende lichamelijke functies achteruit gaan (Diek et al., 2004). Het werk bij de organisatie is fysiek zwaar en zou vooral door de oudere medewerkers als erg belastend kunnen worden ervaren. Echter, de meeste medewerkers, van alle leeftijdsgroepen, geven ook aan in de

toekomst niet te willen stoppen met ploegendiensten. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met de ploegentoeslagen die waarschijnlijk mee worden genomen in de overweging om te stoppen met het werken in ploegendiensten. Er werd namelijk gevraagd naar de behoefte om te stoppen met het werken in ploegendiensten mét de bijbehorende financiële consequenties. Daarnaast gaven de medewerkers ook aan geen behoefte te hebben om in de toekomst minder uren te gaan werken. Zowel de fysieke als de mentale gezondheid lijken bij de medewerkers dus niet af te nemen wanneer zij ouder worden.

De leeftijd is wel van belang bij de naleving van het psychologisch contract. Hoewel leeftijd de relatie tussen de naleving van het psychologisch contract en de inzetbaarheid van medewerkers niet modereert, wordt de naleving van het psychologisch contract wel als minder ervaren naarmate men ouder wordt en naarmate men langer in dezelfde functie werkzaam is. Oudere medewerkers realiseren zich de beperkingen van hun carrière en zijn daarom meer geïnteresseerd in datgene dat ze hebben, zoals bij voorbeeld baanzekerheid (Bal, 2010). Oudere medewerkers hebben om deze reden ook minder de neiging om de organisatie te verlaten wanneer het psychologisch contract niet wordt nageleefd. Echter, hun motivatie tot ontwikkeling zal wel sterk achteruit lopen (Posthuma & Campion, 2009). Het is juist van belang dat oudere medewerkers deze motivatie om te leren en te ontwikkelen niet verliezen, het aspect van vertrouwen is voor hen een belangrijke drijfveer om gemotiveerd en productief te functioneren en te blijven werken aan hun eigen ontwikkeling (Bal et al., 2011). Er dient ook rekening te worden gehouden met het feit dat naarmate men ouder wordt, de mate van self-efficacy minder wordt. Doordat medewerkers bij deze organisatie weinig opleidingen volgen kunnen ze ook het geloof in de eigen leercapaciteiten verliezen. Hoe ouder men wordt, hoe minder men nog staat te wachten op een opleiding, omdat de eigen leercapaciteiten steeds meer worden onderschat. Hoewel leeftijd de directe invloeden van de fysieke gezondheid, de mentale gezondheid en de naleving van het psychologisch contract op de inzetbaarheid, niet modereert, moet men wel in het achterhoofd houden dat er verschillende factoren, gerelateerd aan de inzetbaarheid, zijn die wel veranderen met het ouder worden.

Niet alleen de leeftijd, ook de lengte van het dienstverband is van belang bij de inzetbaarheid van medewerkers. Naarmate men langer in dienst is bij de organisatie gaat ook de inzetbaarheid achteruit. Opvallend is vooral dat het aantal jaren dat men werkt in de huidige functie negatief samenhangt met de naleving van het psychologisch contract. De lange dienstverbanden bij de organisatie zouden een rol kunnen spelen bij de mate van inzetbaarheid. Wanneer medewerkers lang en veel hetzelfde werk doen en weinig andere taken uitvoeren, ‘roesten’ zij als het ware vast in hun functie.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

Voordat er aanbevelingen worden gedaan moeten de beperkingen van het onderzoek onder ogen worden gezien. Ten eerste is het onderzoek op een cross-sectionele wijze uitgevoerd. De gegevens zijn op één moment bij alle leeftijdsgroepen verzameld. Om deze reden zijn de resultaten afhankelijk van de omstandigheden op dat moment. Gezien het feit de enquête bij één

organisatie is afgenomen moet er een kanttekening worden gemaakt met betrekking tot de generaliseerbaarheid van de resultaten. De uitkomsten zullen niet gelden voor elke willekeurige productie-organisatie. De persoonskenmerken van respondenten zijn ook vrij specifiek. De gemiddelde leeftijd ligt vrij hoog (48,8 jaar). Van de 130 respondenten vallen 36,8% in de laatste leeftijdscategorie welke medewerkers ouder dan 55 jaar betreft. Vrouwen zijn in de gehele populatie sterk ondervertegenwoordigd (6,9%), evenals het aantal parttimers (5,4%). De representativiteit van deze organisatie ten opzichte van andere organisaties in dezelfde branche is discutabel.

Het gekozen meetinstrument betrof een enquête welke zowel digitaal als schriftelijk aangeboden werd. Verwacht werd dat medewerkers een sterke voorkeur zouden hebben voor de papieren versie wat heeft doen besluiten de medewerkers extra te motiveren om de digitale versie in te vullen. Onder de deelnemers die de digitale versie van de enquête in hadden gevuld werden twee iPads verloot. Het overgrote gedeelte van de respondenten heeft een digitale versie ingevuld. Medewerkers die een sterke voorkeur hebben voor het invullen van een papieren versie zouden deze verloting als oneerlijk kunnen hebben ervaren waardoor ze misschien ook niet meer de moeite hebben genomen om een papieren versie in te vullen. Wanneer alle medewerkers een kans zouden hebben gehad op een iPad, dan was de respons wellicht hoger geweest door meer ingevulde papieren versies.

Een andere beperking betreft het meetinstrument. Er zijn verschillende nieuwe constructen gebruikt welke nog niet allemaal officieel gevalideerd zijn. Het construct dat de fysieke gezondheid meet is zelfs nieuw ontwikkeld voor dit onderzoek. Hoewel de Cronbach's alphas acceptabel waren voor het gebruik van deze constructen moet er in het achterhoofd worden gehouden dat de constructen nog in ontwikkeling zijn en dat er nog geen volledige validiteit gegarandeerd kan worden.

Opvallend was dat zo'n 80% van de medewerkers het afgelopen jaar geen opleiding of cursus heeft gevolgd. Dit percentage is erg hoog wanneer het streven is om medewerkers zo inzetbaar mogelijk te houden. Een kleine kanttekening bij deze uitkomst is dat in het jaar 2010 behoorlijk gekort is op opleidingsbudget in verband met de reorganisatie die toen plaatsvond. Daarnaast kan er niet vanuit worden gegaan dat medewerkers niet op andere manieren, bijvoorbeeld op informele wijze, hebben geleerd. Er kan op basis van de percentages die in de resultaten naar voren komen niet met zekerheid worden gesteld dat deze ook representatief zijn voor het 'normale' leergedrag van medewerkers van deze organisatie.

5.3. Richtingen voor vervolgonderzoek

Gezien de beperkingen van dit onderzoek zal vervolgonderzoek zich erop moeten richten om deze tekortkomingen op te vangen. Allereerst zal vervolgonderzoek op een longitudinale wijze uitgevoerd moeten worden. Wanneer er meerdere meetmomenten plaatsvinden komen eventuele patronen of ontwikkelingen naar voren. Om het onderzoek generaliseerbaar te kunnen maken zal het onderzoek ook bij meerdere organisaties plaats moeten vinden. Daarbij is het wellicht interessant om te kijken naar verschillen tussen geslacht en dienstverband, gezien de scheve

verhoudingen bij de organisatie ten aanzien van deze variabelen. In vervolgonderzoek zou ook de lengte en het soort van dienstverband centraler moeten staan. Zoals ook al bleek uit onderzoeken van Klomp (2010) en Koroglu (2008), speelt niet alleen de toename van leeftijd een rol bij de inzetbaarheid maar ook de lengte van het (huidige) dienstverband. Ook resultaten uit dit onderzoek wijzen op deze negatieve invloed.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat medewerkers geen behoefte hebben om eerder te stoppen met het werken in een ploegendienst. Ook zouden ze niet minder uren willen werken. Bij het beantwoorden van deze vragen moesten medewerkers rekening houden met het feit dat het stoppen met werken in een ploegendienst inclusief de bijbehorende financiële consequenties is. Wanneer medewerkers zouden stoppen met werken in een ploegendienst valt er een behoorlijke ploegentoeslag weg waardoor het salaris aanzienlijk minder wordt. Het lijkt waarschijnlijk dat de financiële consequenties een belangrijke rol kunnen spelen bij de keuze om te willen stoppen met werken in ploegendiensten. Hierdoor kan een vertekend beeld ontstaan met betrekking tot de fysieke belastbaarheid van medewerkers in ploegendiensten. Vervolgonderzoek zou zich meer kunnen richten op wat de invloed van werken in ploegendiensten heeft op de gezondheid en de inzetbaarheid van medewerkers op de lange termijn.

In vervolgonderzoek naar duurzame inzetbaarheid zal in het meetinstrument één construct voor duurzame inzetbaarheid gebruikt kunnen worden om zo specifiekere onderzoeken welke factoren een rol spelen bij de duurzame inzetbaarheid. Na betrouwbaarheidsanalyses van de constructen fysieke gezondheid en mentale gezondheid bleek al de mogelijkheid tot het ontwerpen van één duurzame inzetbaarheids construct ($\alpha=.58$). Wanneer het inzetbaarheidsconstruct ook toegevoegd wordt komen we op een α -waarde van .54. Deze mogelijkheid voor het ontwerpen van één construct dat de duurzame inzetbaarheid meet, zal in vervolgonderzoeken verder uitgewerkt kunnen worden zodat er op termijn een valide maat voor duurzame inzetbaarheid kan worden ingezet.

Tot slot zouden kwalitatieve interviews kunnen bijdragen aan een betere interpretatie van de resultaten en het begrip waarom verschillende hypothesen worden verworpen. Interviews zouden uit kunnen wijzen waarom baanrotatie bijvoorbeeld geen modererende invloed heeft in relatie tot inzetbaarheid. Wellicht wordt baanrotatie te weinig toegepast om hier iets over te kunnen zeggen. Verder zouden interviews met de leidinggevende kunnen verklaren waarom de naleving van het psychologisch contract minder wordt naarmate medewerkers ouder worden. Interviews kunnen bijdragen aan een meer betrouwbare basis voor het formuleren van aanbevelingen voor door te voeren veranderingen.

5.4 Aanbevelingen

De gevonden resultaten zijn gezien de hoge gemiddelde leeftijd van de medewerkers erg belangrijk voor het behoud en de duurzaamheid van de inzetbaarheid. Gezien de vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt zal het voor de organisatie lastig worden om in de toekomst kennis en ervaring te behouden en vacatures effectief te vervullen. Belangrijk is dat wordt voorkomen dat (oudere) medewerkers stagneren in hun ontwikkeling doordat zij weinig tot geen

mogelijkheden tot ontwikkeling krijgen. Alle medewerkers, en vooral ook de oudere medewerkers moeten gestimuleerd worden om aan hun eigen inzetbaarheid te werken en dat begint met onder andere een ‘leven lang leren’. Onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten uit het onderzoek en de opmerkingen die medewerkers hebben gegeven in het open gedeelte in de enquête waarin opmerkingen en suggesties geschreven konden worden.

Optimaliseren van de gezondheid

Uit het onderzoek is gebleken dat de fysieke en de mentale gezondheid een directe positieve invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers. Gezien medewerkers zelf aangeven dat hun gezondheid goed is, lijkt dit geen direct knelpunt voor de huidige inzetbaarheid. Toch mag niet worden vergeten dat de gezondheid wel degelijk invloed heeft op de inzetbaarheid. Het is dus van belang om de gezondheid van de medewerkers zo optimaal mogelijk te houden. Om de fysieke en mentale gezondheid en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers te waarborgen zal gezorgd kunnen worden voor een werkomgeving met veel afwisseling in de werkzaamheden, controlemogelijkheden, duidelijkheid, een niet te hoge werkdruk en te allen tijde een duidelijke communicatie (Cox et al., 2000). Belangrijk om te weten is dat bij de fysieke gezondheid de hinder die men ervaart van de fysieke werkzaamheden schadelijker is dan de mate waarin men wordt belast. Er kan rekening worden gehouden met het feit dat de fysieke belasting niet voor alle afdelingen gelijk is. Medewerkers die veel (hinder van) fysieke belasting ervaren zouden daarom kunnen roteren naar een functie op een afdeling waar men over het algemeen minder fysieke belasting ervaart. Vooral afdelingen als kwaliteit en logistiek blijken fysiek niet erg belastend te zijn en worden daarnaast ook als minder hinderlijk ervaren. Deze afdelingen kunnen daarom ook een goed alternatief zijn voor medewerkers die veel hinder ondervinden van de huidige werkzaamheden. Echter, er moet daarbij wel in het achterhoofd worden gehouden dat de ervaren hinder niet persé door het werk hoeft te komen. De persoonlijke fysieke gesteldheid zou bijvoorbeeld ook een reden kunnen zijn voor de ervaren hinder van fysieke werkzaamheden. Het wisselen van functie kan ook de mentale gezondheid optimaliseren door de variatie en afwisseling die hiermee samengaan. Nieuwe en uitdagende werkzaamheden kunnen de dagelijkse sleur van het werk doorbreken en daarmee een positieve werking hebben op de motivatie van medewerkers (Kuijer, et al., 1999).

Ook is het toepassen van baanrotatie een effectieve manier om kennis te delen en te vergroten. Medewerkers die regelmatig roteren van werkzaamheden en/of functie leren de organisatie erg goed kennen. Zij leren effectief samenwerken en reageren flexibeler op veranderingen (Martens, 2004). Het lijkt verstandig om medewerkers die goed presteren niet van functie te laten veranderen. Echter door gebrek aan verandering kan er een tekort aan nieuwe leerervaringen ontstaan. Het werk wordt routinematig en werkt negatief op de mentale gezondheid en motivatie van medewerkers. Medewerkers zullen bij veranderingen niet flexibel zijn door een gebrek aan (basis)kennis en motivatie tot ontwikkeling. Tegenwoordig wordt aangeraden om medewerkers zeker om de vijf jaar van functie te laten veranderen (Hoeven, Van der, & Bal, 2009). Een bijkomend voordeel is dat baanrotatie naast een ontwikkelingsmethode

voor de werknemers, ook erg leerzaam is voor de leidinggevend en de organisatie. Door de medewerkers te laten roteren, kunnen werknemers worden geobserveerd en kan worden gekeken welke functie het best bij welke medewerker past (Ortega, 2001).

Om medewerkers gezond, flexibel, gemotiveerd en inzetbaar te houden is het dus aan te raden om baanrotatie toe te passen. Ook voor deze organisatie kan baanrotatie een effectieve ontwikkelingsmethode zijn. Hoewel in dit onderzoek niet de directe positieve invloed van vrijwillige baanrotatie op de inzetbaarheid is gevonden wil dit niet zeggen dat baanrotatie niet effectief zou kunnen zijn. Doordat er bij de organisatie weinig mogelijkheden zijn tot vrijwillige baanrotatie, kunnen er op basis van aantallen en ervaringen ook geen relaties worden gevonden. Bij de organisatie wordt wel regelmatig gedwongen geroteerd. Hoewel dit vooral de loopbaanverwachting niet ten goede komt, wordt er wel een positieve relatie gevonden tussen de ervaring met gedwongen roteren en de inzetbaarheid. Dit suggereert dat door het veranderen van taken wel competenties worden ontwikkeld. Wanneer baanrotatie gedwongen plaats moet vinden zal er rekening moeten worden gehouden met het feit dat het vrijwillig roteren nog effectiever is dan gedwongen rotatie aangezien de leermotivatie van medewerkers dan een stuk groter is.

Om baanrotatie effectief in te kunnen zetten tegen fysieke en/of mentale overbelasting, is het noodzakelijk om inzichtelijk te hebben wat de oorzaak en aanleiding voor het hoge ziekteverzuim is, wat medewerkers van hun huidige werkzaamheden vinden en in hoeverre ze hier hinder door ervaren. Om deze gegevens inzichtelijk te krijgen is het noodzakelijk om regelmatig in gesprek te gaan met de medewerkers om zo de klachten en wensen te kunnen inventariseren. Op basis van deze kennis kunnen preventieve beleidsmaatregelen worden getroffen. Vooral wanneer medewerkers aangeven hinder te ervaren van de werkzaamheden, zullen leidinggevend en extra alert moeten zijn. Ook wanneer baanrotatie wordt ingezet om kennis en vaardigheden te vergroten is het van belang dat medewerkers en leidinggevend vaker met elkaar in gesprek gaan. In de enquête werd ook aangegeven dat het roteren van functie wel als effectieve leermethode wordt gezien maar dat mogelijkheden ontbreken. In (in)formele gesprekken zal vooral aandacht kunnen worden besteed aan de wensen en mogelijkheden voor de medewerkers met betrekking tot ontwikkeling doormiddel van baanrotatie. Wanneer bijvoorbeeld in de structurele functioneringsgesprekken extra aandacht besteed wordt aan de loopbaanontwikkeling van medewerkers, kan er op eenvoudige wijze inzicht worden verkregen in wat mensen willen en zouden kunnen. Zo zouden er op zeer effectieve wijze plannen gemaakt kunnen worden om medewerkers op andere functies en/of werkzaamheden in te zetten om op deze manier te werken aan de verdere (loopbaan)ontwikkeling en inzetbaarheid.

Optimaliseren van de naleving van het psychologisch contract

Uit de resultaten werd al duidelijk wat het belang is van een correcte naleving van het psychologisch contract. Wanneer het psychologisch contract niet correct wordt nageleefd heeft dit negatieve gevolgen voor de inzetbaarheid van medewerkers. Opvallend is dat vooral medewerkers die lang werkzaam zijn in dezelfde functie, een slechte naleving van het psychologisch contract ervaren. Het lijkt erop dat naarmate men langer op dezelfde plek zit, er

minder aandacht is voor het maken en nakomen van afspraken over verdere ontwikkeling. In een moderne organisatie is een geregeld (in)formeel overleg over de belangrijkste punten in het werk, geleverde prestaties, de feitelijke en gewenste mogelijkheden voor ontwikkeling, de loopbaanplannen, opleidingen en/of cursussen en het opdoen van ervaringen in andere functies, erg belangrijk. In dit soort overleggen kunnen medewerkers gemotiveerd worden en kunnen concrete doelen en plannen uitgewerkt worden. Daarnaast kan de waardering voor de individuele medewerker worden uitgesproken wat vooral ook het zelfvertrouwen ten goede komt (Hoeven, Van der, & Bal, 2009).

Zelfvertrouwen, oftewel de mate van self-efficacy is van belang voor een goede inzetbaarheid. Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers niet beschikken over voldoende self-efficacy dit ten koste gaat van verschillende factoren als inzetbaarheid, mentale gezondheid en de loopbaanverwachting. Volgens Maurer (2001) kan de mate van self-efficacy vergroot worden door positieve ervaringen met opleidingen of cursussen. Daarbij geldt dat hoe recenter de positieve ervaring met een opleiding of cursus is, hoe beter dit is voor de mate van self-efficacy en daarmee ook de inzetbaarheid. Medewerkers moeten volgens Maurer (2001) wel door iets of iemand gemotiveerd worden om te werken aan hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol en dient medewerkers te coachen en aan te moedigen tot het tijdig werken aan de eigen inzetbaarheid. Het is daarbij wel zaak om medewerkers regelmatig de mogelijkheid te bieden om een opleiding of cursus te volgen. De Sociaal Economisch Raad stelt dat medewerkers zeker elke vijf jaar een nieuwe uitdaging aan moeten gaan (SER, 2001). Mensen moeten in beweging blijven om niet achteruit te gaan in ontwikkeling.

Om medewerkers te motiveren om zichzelf te blijven ontwikkelen is het van belang dat hier afspraken over gemaakt worden binnen het psychologisch contract. Om een correcte naleving van het opgestelde psychologisch contract ook daadwerkelijk te kunnen realiseren zal er geïnvesteerd moeten worden in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Wanneer medewerkers meer ontwikkelingsmogelijkheden aangeboden krijgen en gemotiveerd worden tot deelname, kan er ook een hogere mate van self-efficacy gerealiseerd worden waardoor medewerkers meer bereid zijn te investeren in de eigen inzetbaarheid. Medewerkers volgen momenteel weinig opleidingen en lopen daardoor de kans het geloof in hun eigen leercapaciteiten te verliezen. Om een correcte naleving van het psychologisch contract te realiseren en daarmee ook een goede mate van self-efficacy, zal een systeem ontwikkeld moeten worden voor het beoordelen van de ontwikkelingsactiviteiten van de medewerkers. Vooral de wensen en behoeften van medewerkers moeten gehoord worden om zo een goede afstemming te kunnen maken met de behoeften en mogelijkheden van de organisatie. Wanneer deze afspraken op papier worden uitgewerkt is de kans op het ondernemen van concrete acties ook groter. De organisatie moet er voor zorgen dat medewerkers regelmatig feedback krijgen van hun leidinggevende over opgestelde leerdoelen. Er kan daarnaast structurele aandacht besteed worden aan het goed en minder goed functioneren van medewerkers. De organisatie wordt dan ook geadviseerd om leidinggevend een cursus of training te laten volgen waarbij aandacht wordt besteed aan hoe medewerkers gecoacht en

begeleid moeten worden bij hun ontwikkeling door bijvoorbeeld het realiseren van hun eigen leerdoelen en loopbaanplannen.

Aandacht voor de ouder wordende medewerkers

Ondanks dat de leeftijd van medewerkers geen modererende invloed heeft, speelt leeftijd wel een belangrijke rol in dit onderzoek. Naarmate men ouder wordt gaan verschillende factoren die de inzetbaarheid beïnvloeden achteruit. Met de inzetbaarheid wordt allereerst de mate van self-efficacy minder. Omdat de resultaten stellen dat een lage mate van self-efficacy vooral bij oudere medewerkers leidt tot een mindere mate van inzetbaarheid, is het aan te raden de mate van self-efficacy vooral voor deze medewerkers te versterken. Maurer (2001) stelt dat de ‘vicarious experience’ waarbij het observeren van anderen als leermethode centraal staat, vooral voor oudere medewerkers van belang is. De ervaring waarbij medewerkers zich spiegelen aan de positieve ervaringen die gelijke collega’s hebben met de deelname aan ontwikkelingsactiviteiten, speelt een belangrijke rol voor de mate van self-efficacy. De organisatie zal daarbij wel verdacht moeten zijn op het feit dat deze ‘spiegeling’ vooral demotiverend kan werken voor de oudere medewerkers aangezien zij over het algemeen weinig ontwikkelingsactiviteiten (succesvol) afronden. De organisatie zou hier op in kunnen spelen door structurele werkoverleggen te plannen waarin (oudere) medewerkers hun positieve leerervaringen delen met collega’s. Wanneer behaalde successen op deze manier extra aandacht krijgen zal dit ten goede komen aan de self-efficacy van vooral de oudere medewerkers.

Naast een mindere mate van self-efficacy wordt met het ouder worden ook een mindere naleving van het psychologisch contract ervaren. Vooral oudere medewerkers en medewerkers met een lang dienstverband ervaren een mindere naleving van het psychologisch contract en hebben geen hoge verwachtingen meer van hun verdere loopbaan. Deze resultaten zijn gezien de hoge gemiddelde leeftijd zorgwekkend. Met het oog op het vergrijzend personeelsbestand zou de organisatie rekening moeten houden met deze resultaten en de invloed daarvan op de inzetbaarheid. Er moet vooral worden voorkomen dat oudere medewerkers stagneren in hun ontwikkeling. Vooral deze medewerkers moeten gemotiveerd worden om gedurende hun loopbaan te blijven leren. De kennis en ervaring die oudere medewerkers hebben is namelijk erg waardevol voor de organisatie. Mentoringprogramma’s of buddy systemen, waarin een oudere ervaren medewerker wordt gekoppeld aan een jongere onervaren medewerker, kunnen bijdragen aan een zeer effectieve manier van kennisdeling en ontwikkeling. Daarnaast kan het zelfvertrouwen van de oudere medewerker vergroot worden wanneer zij als mentor of buddy worden ingezet (Lange, 2010). Verder moet worden voorkomen dat voor de oudere medewerkers ongewenste ontsiemaatregelen worden toegepast. Ontsiemaatregelen lijken effectief om medewerker langer vitaal te houden, echter, dit gaat wel ten koste van de werktevredenheid en motivatie tot ontwikkeling (Hoeven, Van der, & Bal, 2004). De meeste oudere medewerkers geven aan zich te willen blijven ontwikkelen, zij krijgen hier echter niet altijd de mogelijkheden voor. In het open tekstvak in de enquête wordt onder andere aangegeven dat de organisatie weinig voorziet in de behoeften van oudere medewerkers. Überhaupt is het niet duidelijk welke

opleidingen en functies er beschikbaar zijn. Oudere medewerkers zien daardoor weinig kans om zich verder te ontwikkelen. De organisatie zal moeten voorkomen dat (oudere) medewerkers hun wensen en behoeften aan gaan passen aan de verwachtingen die zij hebben van de organisatie.

Hoewel de fysieke gezondheid geen obstakel lijkt voor de oudere medewerkers en zij aangeven niet te willen stoppen met werken in ploegendiensten, moet het eerder genoemde 'healthy worker effect' serieus worden genomen. De ploegentoeslagen zouden een vertekend beeld kunnen geven van de gevonden resultaten. Om het 'healthy worker effect' te voorkomen zal wellicht een aantal van de oudere medewerkers ontlast moeten worden naarmate hun leeftijd toeneemt. Door baanrotatie ook toe te passen tussen verschillende ploegendiensten zou de fysieke belasting, voor de medewerkers die hier wel hinder van ondervinden, tijdig en effectief afgebouwd kunnen worden. Zo kan worden voorkomen dat medewerkers toch voortijdig uitvallen en zorgen voor het 'healthy worker effect'.

Samenvatting van de aanbevelingen

Kortom, het verkrijgen van een duurzame inzetbaarheid voor de productiemedewerkers lijkt een realistische doelstelling wanneer er aandacht wordt besteed aan de hieronder genoemde punten.

→ Om een goede gezondheid te waarborgen zou een werkomgeving gecreeërd kunnen worden waarin wordt gelet op regelmogelijkheden, werkdruk en dergelijke om overbelasting te voorkomen. Met behulp van baanrotatie kan op een effectieve manier overbelasting door eenzijdige mentale en/of fysieke belasting worden voorkomen. Er kan daarbij rekening worden gehouden met het feit dat de belasting verschillend wordt ervaren op de verschillende afdelingen. Wanneer de organisatie vooraf kijkt naar de belangrijkste oorzaken van het huidige ziekte verzuim kan er wellicht ook zeer gericht worden geroteerd. Door baanrotatie ook toe te passen tussen de verschillende ploegendiensten kan de fysieke belasting voor ouderen (indien nodig) effectief worden afgebouwd.

→ Om de effectiviteit van baanrotatie als ontwikkelingsmethode te vergroten kan aan gedwongen rotaties een vrijwillig karakter toegevoegd worden door te inventariseren wat wensen en behoeften van de medewerkers zijn. Daarnaast zou de organisatie kunnen overwegen om structureel de mogelijkheid te bieden voor het vrijwillig roteren van functie of werkzaamheden.

→ Om de naleving van het psychologisch contract te optimaliseren zullen medewerkers en leidinggevende meer met elkaar in gesprek kunnen gaan om zo wensen en behoeften met betrekking tot de ontwikkeling kenbaar te maken. In structurele (in)formele (werk)overleggen kunnen concrete afspraken en leerdoelen opgesteld worden, ook voor oudere medewerkers en medewerkers die al langer op dezelfde plek werkzaam zijn.

→ De leidinggevenden kunnen een meer motiverende en coachende rol aannemen waarin zij toezien op een correcte naleving van de gemaakte afspraken. Daarnaast kunnen zij hun medewerkers voorzien van positieve en opbouwende feedback. Leidinggevenden zouden een training of cursus kunnen volgen waarbij zij zich verdiepen in de begeleiding en coaching van de ontwikkeling en de inzetbaarheid van hun medewerkers.

→ Om bovenstaande te kunnen realiseren kan er worden overwogen om meer te investeren in leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. De mogelijkheden die er zijn voor medewerkers kunnen duidelijk in kaart worden gebracht zodat medewerkers deze ook weten. Om stagnatie in de ontwikkeling en ‘vastroesting’ in de functie te voorkomen wordt aangeraden om minimaal om de vijf jaar een opleiding, training of cursus te volgen.

→ Bovenstaande aanbevelingen gelden voor alle medewerkers, dus ook voor de oudere medewerkers. Ook de oudere medewerkers zullen zich moeten blijven ontwikkelen om duurzaam inzetbaar te blijven. Om hen te motiveren zouden er in (werk)overleggen positieve ervaringen met betrekking tot de ontwikkeling gedeeld kunnen worden. Daarnaast kan de kennis en ervaring van oudere medewerkers effectief gebruikt worden in mentoringprogramma's en/of buddy systemen. Tot slot zal er gelet moeten worden op positief bedoelde ontzietmaatregelen, deze hebben niet altijd het gewenste effect op de doelgroep oudere medewerkers.

Wanneer bovenstaande aanbevelingen geïntegreerd worden kan geadviseerd worden om naast de traditionele werkwijzen ook projectmatig werk beschikbaar te stellen voor medewerkers. Uit onderzoek van Horstink (2010) blijkt dat vooral ook oudere medewerkers de voorkeur geven aan deze informele vorm van leren. In de samenstelling van de ‘projecten’ kan rekening worden gehouden met de inhoud van het werk, de fysieke werkzaamheden en het werken in ploegendiensten. Geadviseerd wordt om medewerkers minimaal om de vijf jaar te laten wisselen van ‘project’ om stagnatie van de ontwikkeling te voorkomen. In de beoordelings- en functioneringsgesprekken zal rekening moeten worden gehouden met deze tijdslijnen. Er zullen tijdig afspraken gemaakt moeten worden over vervolgstappen en de nodige ontwikkelingsactiviteiten om dit te kunnen realiseren. De rol van de leidinggevende zal hierin van cruciaal belang zijn. De leidinggevende heeft de verantwoording om medewerkers te motiveren en te stimuleren. Hij zal de medewerkers duidelijk moeten maken wat de mogelijkheden zijn en op welke wijze deze gerealiseerd kunnen worden. Naast het feit dat medewerkers met behulp van dit projectmatig werken blijven leren kan er ook effectief op de gezondheid ingespeeld worden. Wanneer de fysieke belasting of het werken in ploegendiensten voor medewerkers te zwaar wordt, kan dit met gerichte ‘projecten’ verminderd worden wat de inzetbaarheid ten goede zal komen.

Referenties

- Arrighi, H.M. & Hertz-Picciotto, I. (1994). The evolving concept of the healthy worker survivor effect. *Epidemiology*, 5, 189-196.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Van Der Velde, M.E.G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, P.M. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 5-20.
- Bal, P.M., De Lange, A.H., Ybema, J.F., Jansen, P.G.W., & Van der Velde, M.E.G. (2011). Age and trust as moderators in the relations between procedural justice and turnover: a large-scale longitudinal study. *Applied Psychology: an International Review*, 60, 66-86.
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Englewood cliffs, N.J.:Prentice-Hall*.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017-1028
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baruch, Y. (2003). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives*. University of East Anglia, Norwich, UK.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and practice*. Pearson Education Limited. Harlow.
- Berk, R.C.L. (2004). *Verzuim, de achterkant van het ondernemen*. VDO Opleidings en adviescentrum Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
- Blatter, B.M., Bongers, P.M., Kraan, K.O. & Dhont, S. (2000). RSI klachten in de werkende populatie. De mate van voorkomen en de relatie met beeldschermwerk, muisgebruik en andere ICTgerelateerde factoren. *TNO Arbeid Rapport 30-900007/r2000200*.
- Blonk, R.W.B. & Lagerveld, S.E. (2003). Preventie Psychische Arbeidsongeschiktheid bij Zelfstandig ondernemers (PPAZ): Resultaten van een gecontroleerd effectonderzoek. *TNO-Arbeid. Hoofddorp*

- Breukers, A. (2010). Enhancing the employability at TenCate Netherlands: a study on employability of employees in different age categories. *University of Twente, Enschede*
- Brower, H.H., Schoorman, F.D., & Tan, H.H. (2000). A model of Relational Leadership, The integration of Trust and Leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11, 227-250.
- Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. (1994) Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37, No. 6, 1518-1542.
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-Gonzales, E. (2000). *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg
- Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among managers. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 10, 184-200.
- Day, D.V. & Gerstner, C.R. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless career: A competency-based perspective, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- De Lange, A., Taris, T., Janse, T, Kompier, M., Houtman, I. & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers? *Gedrag en Organisatie*, 18, 309-325.
- Delsen, L. (1998). 'Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?', *Tijdschrift voor HRM*, 2: 27-46.
- Dewulf, L. (2003). Gras groeit niet door er aan te trekken. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 5.
- Diek, R., Garssen, A., Heitman, M., Loon van, M. & Weijters, M. (2004). Groen in de ouderenzorg: Verkennend onderzoek naar activiteiten gericht op de natuurbeleving bij ouderen. *Centrum voor beta-didactie. Universiteit Utrecht*.
- Doeringer, P. en M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington Mass.: Heath Lexington Books.

Europese Unie, (2002). Richtlijn 2002/44/EG van het Europees Parlement en de Raad. Verkregen in april 2011.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:177:0013:0019:NL:PDF>

Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid. *Organisatie voor strategisch arbeidsmarktonderzoek*. Tilburg

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.

Geuens, S., Heymans, C., Hoedemakers, A. Versteden, J., Van Gestel, T. & Van Roy, K. (2005). *Tewerkstellingsmogelijkheden bij lichamelijke disfunctie te Toyota Parts Centre Europe: Praktijktoeepassing*. Katholieke Hogeschool Kempen.

Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart in Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and practice*. H3. Pearson Education Limited. Harlow.

Hazelzet, A.M., Paagman, H. & El Marini, S. (2008). Werknemers motiveren voor scholing. Het belang van een 'evidence based' aanpak. *Opleiding & Ontwikkeling* nr. 10.

Hoeven, van der, T. & Bal, P. (2009). NN een levensfasegericht personeelsbeleid. *Rapportage, Conclusies & Aanbevelingen als uitkomst van DoiO-onderzoek bij NN*.

Horstink, M. (2008). *Leiden informele vormen van opleiden in het mkb (bij jong en oud) tot medewerkers die meer betrokken zijn?* Een onderzoek naar de relatie tussen de mate van formaliteit van vormen van kennisontwikkeling in het mkb op de betrokkenheid van medewerkers bij hun organisatie en de invloed van leeftijd op deze relatie. *Universiteit Twente, Enschede*.

Horn, J.L. (1982). The theory of fluid and crystallized intelligence in relation to concepts of cognitive psychology and aging in adulthood. In S.E. Craik & S. Trehub (eds.), *New directions in cognitive science*. New York: Ablex.

Huizingh, E. (2008). *Inleiding SPSS 16 voor Windows en Data Entry*. Negende editie. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.

Josten, E.J.C. & Schall, R. (2005). Effecten van demotie op gezondheid en tevredenheid met het werk van oudere werknemers in de sectoren zorg en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 18-1.

Kassin, S., Fein, S. & Rose Markus, H. (2008). *Social Psychology, seventh edition*. Wadsworth, Cengage Learning.

Klomp, W.B. (2010). HRD praktijken bij Koninklijke Thalens. Onderzoek naar de samenhang tussen leeractiviteiten, ontwikkelbeleid en organisatiebetrokkenheid. *Universiteit Twente, Enschede*.

Kluwer (2004). Praktijkgids Ziekte en Reintegratie. *Deventer*

Knaapen, A.L.M. (1981). *Arbeidsmotivatie: een handreiking aan de manager*. Deventer

Knotter, H. (2009). Neveneffecten van een parafencultuur: Welke invloed heeft een controlerende managementstijl op de ervaren autonomie en tevredenheid van medewerkers? *Open Universiteit Nederland*.

Koroglu, B. (2008). De effecten van een opleiding: meten en verbeteren. *Universiteit Twente, Enschede*.

Kuijer, P.P.F.M., Visser, B. & Kemper, H.C.G. (1999). Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department. *Ergonomics*. Vol. 42

Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A. & Nauta, N. (2005). *Arbeid & gezondheid. Preventie, behandeling en reintegratie: Een handboek voor paramedici*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Lange, B. (2010). Securing lifelong learning: A multi-perspective approach to enhancing learning motivation of older employees. *University of Twente, Enschede*

Levinson, H., Price, C., Munden, K., Mandl, H. & Solley, C. (1962). *Men, Management, and Mental Health*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 55.

Luken, T. (2009). Het dwaalspoor van de goede keuze Naar een effectiever model van (studie)loopbaanontwikkeling. *Fontys Hogeschool HRM en Psychologie*

Martens, H. (2004). Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Gemotiveerde zilveren werknemer is goud waard. *HR Square*, 32-34.

Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*. 27, 123-140

Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.

McFarlane Shore, L. & Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework on the employment relationship. *Trends in organizational behavior*, 7.

Moore, D.S. & McCabe, G.P. (2005). *Statistiek in de praktijk: Theorieboek*. 5^e herziene druk. Sdu Uitgevers bv, Den Haag.

Nauta, A., Bruin de, M.R. & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere medewerkers. *Hoofddorp: TNO Arbeid*.

Nauta, A., Vroome de, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, nr 6.

Nauta, A. (2007). Voorbij het ‘Boiling Frog’ –syndroom. *Faculteit der Maatschappij en Gedragwetenschappen*. Vossiuspers UvA, Amsterdam

Nauta, A. (2008). Inzetten op employability. Naar een nieuw psychologisch contract. *Zeggenschap 2008*.

Nauta, A., Dessing, R., Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen: Met succes werken aan inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement* jrg.87 nr.10.

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The moderating impact of employability culture. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251.

Nauta, A., Lange de, A.H. & Gortz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie 2010-23 nr 2*.

NEN (2002). Menselijke fysieke belasting - Richtlijn voor de toepassing van relevante nationale en internationale normen. *NPR 2740:2002*.

Opschoor, J. B., (1987). Duurzaamheid en verandering,, *Vrije Universiteit Amsterdam*.

Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*; vol. 47, no. 10, 1361-1370.

Otten, F. & Janssen, S. (2001). Werken als risicofactor: Vooral gezondheidsklachten bij werknemers met weinig controle over werk. *Centraal Bureau voor de Statistiek*; nr. 9.

Paffen, M. J. A., (2007). *Loopbaanmanagement. Leidraad voor individu en organisatie*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Page, K.M. & Vella-Brodrick, D.A. (2009). The ‘what’, ‘why’ and ‘how’ of employee wellbeing: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441–458.

Piore, M. J. (2002). Thirty years later: Internal labor markets, flexibility and the new economy. *Journal of management and governance*, 6, 271-279.

Plug, J. (2004). *Gezond arbeidsbeleid. Een integrale benadering van verzuimpreventie en re-integratiemogelijkheden*. Uitgeverij Nelissen, Soest.

Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188.

Pot, A. (2010). De rol van fysieke belasting in het Job-Demand-Control-Support Model. *Universiteit Utrecht*.

Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., McGrath, M.R. & St.Claire, L.S. (2005). *Handboek managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Renkema, A.G. (2006). *Individual Learning Accounts: a strategy for lifelong learning? Promotie*, 's-Hertogenbosch: Cinop.

Rhebergen, B. & Wognum, I. (1997) Supporting the Career Development of Older Employees: An HRD Study in a Dutch Company. *International Journal of Training and Development*, 1 (3) p. 191-198.

Schaufeli, W.B. & Dierendonck, D. van (1995). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS): Voorlopige handleiding. *Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie, Universiteit Utrecht*.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Scheele, D., Theeuwes, J.J.M., & Vries, de, G.J.M. (2007). *Arbeidsflexibiliteit en ontslagrecht*. Amsterdam University Press, Amsterdam.

SER (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. *Den Haag, Sociaal Economische Raad*.

Slingerland, G.L.M. (2009). De invloed van gezondheid en overgewicht op de arbeidsproductiviteit. *HumanCapitalCare Arbozorg B.V.*

Smith, E.E. & Kosselyn, S.M. (2009). *Cognitive Psychology: Mind and Brain*. Pearson Education International.

Sullivan, J. (1998). Developing world class job rotation programs to improve retention! *Gately Consulting*.

Thijssen, J.G.L. (1997). Zicht op ouderenbeleid. Van afvloeiing naar inzetbaarheid. *HRM in de Praktijk, 11*. Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie.

Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM, 3*, 3-37.

Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M., & Rocco, T.S., (2008). Toward the Employability Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Florida International University*.

Thijssen, J.G.L. (2010). *Introductie tot het definiëren en meten van inzetbaarheid* (loopbaanontwikkeling CMDz). Utrecht: USBO, *Universiteit Utrecht*

Universiteit Twente (2010). Moderator- en mediator analyse. *Universiteit Twente, methodologiewinkel*.

Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*, 449-476.

Walker, A. (2004). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organizational Behavior, 10*(1), 685-697.

Warr, P. (1994). Age and employment. In: H. C. Triandis, M. D. Dunette, & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology, 4*, 485-550, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Warr, P. & Birdi, K. (1998). Employees age and voluntary development activity. *International Journal of Training and Development*, 2, 190-204.

Waters, T.R., Putz-Anderson, V., Garg, A. & Fine, L.J. (1993). Revised NIOSH equation for the design and evaluation of manual lifting tasks. *National Institute for Occupational Safety and Health. Cincinnati OH 45226*.

World Health Organization (WHO), (1948). *About WHO*. Verkregen in april 2011.
<http://www.who.int/en/>

Wiedenfeld, S.A., O'Leary, A., Bandura, A., Brown, S., Levine, S., & Raska, K. (1990). Impact of perceived self-efficacy in coping with stressors on components of the immune system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1082-1094.

Wognum, A. A. M., Veldkamp B. P., De Grip A., & Sieben, I. (2006). Aging workforce and age related policies: a secondary analysis. In Thijssen J. G. L. & Rocco, T. S. (2006). Older workers, new directions. Employment and development in an aging labor market. *Conference paper*.

Wognum, A. A. M., & Horstink, M. (2008). Keeping older workers committed and employed by means of in/formal HRD initiatives, in Cedefop (Ed.) (2010) Working and aging: emerging theories and empirical perspectives. *Luxembourg: Publications Office*.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: *A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.