



Duurzame inzetbaarheid

van werknemers in de technologische sector



Universiteit Utrecht



Titel scriptie **Duurzame inzetbaarheid**
Hoe beoordelen werkgevers van middelgrote technologische bedrijven, de inzetbaarheid van hun werknemers en welke bedrijfskenmerken en HR-praktijken zijn hierop van invloed?

Naam Elise van der Mijden
g.c.vandermijden@students.uu.nl
studentnummer: 3290654

Universiteit Strategisch Human Resource Management
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap
Universiteit Utrecht

Begeleider E.J. van Harten, MSc
2^o lezer Dr. R. van Berkel

Opdrachtgever Vereniging FME-CWM te Zoetermeer
B. Haan (bedrijfsadviseur)

Afbeelding op het voorblad is verkregen via www.clrwerkt.nl.

VOORWOORD

Eindelijk zit het erop! Na maanden van lezen, schrijven, denken, herschrijven, praten en analyseren is dit het eindresultaat: mijn scriptie over duurzame inzetbaarheid voor de master Strategisch HRM.

Het heeft uiteindelijk allemaal wat langer geduurd dan verwacht, maar ik ben blij met het resultaat. Een aantal mensen wil ik bedanken voor hun steun en hulp in het bereiken van dit eindproduct.

Vanuit FME wil ik in de eerst plaats Bert, Jolanda en Rien bedanken. Bedankt voor jullie meedenken, jullie kritische blik en de input die jullie hebben gegeven in het voorbereiden en uitvoeren van dit onderzoek. Ook wil ik jullie bedanken voor het mij in contact brengen met mensen met wie ik verder over dit onderwerp kon praten en voor de vele keren dat jullie mij een lift hebben gegeven naar een afspraak/bijeenkomst en dat ik daar bij mocht zijn. Hierbij wil ook de deelnemers aan dit onderzoek, via interview en enquête, bedanken voor de tijd en moeite die zij hebben genomen. Daarnaast zijn er binnen FME nog veel meer mensen die ik kan bedanken maar hier wil ik in het bijzonder Saskia nog noemen. Bedankt voor alles wat je voor me geregeld hebt en je luisterend oor als iets of iemand niet wilde meewerken of als ik het even niet meer zag zitten. Ik vind het fantastisch dat jullie mijn collega's worden!

Vanuit de UU wil ik Jasmijn bedanken. Bedankt voor je begeleiding gedurende dit proces en je kritische blik waarmee je me aan het denken zette. Hierdoor is het stuk elke keer weer beter geworden. Daarnaast wil ik mijn studievriendinnen Graciela, Margôt en Judith bedanken voor hun steun en interesse. Nu we allemaal écht klaar zijn moeten we dit maar snel gaan vieren! Bedankt voor jullie begrip en meeleven als ik het qua contact de afgelopen weken een beetje heb laten afweten. Ik ben inmiddels weer op aarde geland.

Tot slot wil ik mijn (schoon)familie bedanken. Bedankt voor jullie zijn en jullie steun en ook het meelesen in de laatste fase. Janita, ontzettend bedankt voor je hulp met de opmaak van dit document! Robert, dankjewel voor je liefde en geduld en dat je, elke keer naar manieren hebt gezocht om mij er doorheen te slepen. Nu kan de grote vakantie beginnen!

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit onderzoek.

Elise van der Mijden
November 2012

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	3
Samenvatting.....	7
1. Inleiding	8
1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek.....	9
1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek	10
1.3 Relevantie van dit onderzoek	11
1.4 Leeswijzer.....	14
2. Theoretisch kader.....	15
2.1 Employability en huidige inzetbaarheid	16
2.2 Duurzame inzetbaarheid	19
2.2.1 Deelvraag 1: verhouding en definitie inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid.....	20
2.3 De positie van de werkgever in duurzame inzetbaarheid.....	20
2.3.1 Deelvraag 2: de rol van de werkgever in duurzame inzetbaarheid	22
2.4 Het meten van duurzame inzetbaarheid.....	23
2.4.1 Deelvraag 3: het meten van duurzame inzetbaarheid	23
2.5 Determinanten van duurzame inzetbaarheid: bedrijfskenmerken	24
2.5.1 Deelvraag 4: Factoren die een relatie hebben met duurzame inzetbaarheid.....	30
2.6 Determinanten van duurzame inzetbaarheid: HR-praktijken	30
2.6.1 Deelvraag 4: Factoren die een relatie hebben met duurzame inzetbaarheid.....	35
3. Data en methoden.....	36
3.1 Onderzoeksdesign	37
3.2 Data, procedure en respondenten.....	38
3.3. De enquête.....	39
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	42
3.5 Analyses.....	43
4. Resultaten.....	44
4.1 Inzetbaarheid.....	45
4.1.1 Inzetbaarheid vanuit de interviews	45
4.1.2 Deelvraag 5: de beoordeling van inzetbaarheid door werkgevers	47
4.2 Bedrijfskenmerken.....	47
4.2.1 Bedrijfskenmerken vanuit de interviews	49
4.2.2 Deelvraag 6: Bedrijfskenmerken en inzetbaarheid	51

4.3 HR-praktijken	51
4.3.1 HR-praktijken vanuit de interviews	54
4.3.2 Deelvraag 7: HR-praktijken en inzetbaarheid	55
5. Conclusie en discussie	56
5.1 Conclusies naar aanleiding van de vraagstelling	57
5.2 Theoretische reflectie	58
5.2.1 Inzetbaarheid van werknemers	58
5.2.2 Bedrijfskenmerken	60
5.2.3 HR-praktijken	62
5.3 Methodische reflectie	62
5.4 Aanbevelingen	65
5.4.1 Aanbevelingen voor de praktijk	65
5.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	65
Literatuurlijst	68
Bijlage I Enquete	72
Bijlage II Topiclijst interviews	77
Bijlage III Regressieanalyses	78

SAMENVATTING

Dit afstudeeronderzoek van de master Strategisch Human Resource Management is uitgevoerd onder middelgrote lidbedrijven van de werkgeversvereniging FME-CWM. Deze bedrijven opereren in de metaal, elektronica, elektrotechniek en kunststof. Het doel van dit onderzoek was om inzicht te krijgen in hoe de werkgevers van deze bedrijven, de huidige inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen en welke factoren bepalend zijn in de beoordeling van deze inzetbaarheid. Hierbij stond de volgende vraagstelling centraal:

Hoe beoordelen werkgevers van middelgrote technologische bedrijven, de inzetbaarheid van hun werknemers en welke bedrijfskenmerken en HR-praktijken zijn hierop van invloed?

Hiertoe is allereerst een literatuurverkenning gemaakt om in kaart te brengen wat er al bekend is over duurzame inzetbaarheid en de determinanten ervan. Op die manier is in dit onderzoek gekozen voor het opstellen van deze definitie van duurzame inzetbaarheid:

Duurzame inzetbaarheid is het huidige en toekomstige vermogen en de wil om productief deel te nemen aan het arbeidsproces tot de pensioengerechtigde leeftijd. Dit vermogen wordt beïnvloed door persoons- en contextgebonden factoren.

Naast dat er een theoretisch vergelijking is gemaakt van verschillende definities, is ook gekeken naar de positie van de werkgever als het gaat om duurzame inzetbaarheid en het meten ervan. Ten slotte is op basis van de literatuur een aantal hypothesen opgesteld over verschillende determinanten van duurzame inzetbaarheid.

Voor het onderzoeken van de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek, met de nadruk op het laatste. Nadat er enkele explorerende interviews zijn gehouden, is een enquête uitgestuurd naar 728 bedrijven. Dit leverde 83 bruikbare, ingevulde enquêtes op.

Een belangrijke uitkomst van dit onderzoek is dat werkgevers de inzetbaarheid van hun werknemers niet als hoog, noch als laag beoordelen ($M=3.13$). De inzetbaarheid van werknemers buiten de organisatie wordt door hen als iets beter beoordeeld dan hun inzetbaarheid in de organisatie ($M=$ resp. 3.22 en 3.11). Uit de interviews bleek dat men wel grote problemen verwacht in de inzetbaarheid van werknemers in de toekomst. Alle bedrijfskenmerken, met uitzondering van de grootte van de organisatie, correleerden significant met de huidige inzetbaarheid van werknemers. Dat er geen relatie werd gevonden met de grootte van de organisatie is goed nieuws voor wat betreft de kleinere bedrijven. Ondanks dat zij misschien minder middelen hebben om bijvoorbeeld een gestroomlijnd opleidingsbeleid op poten te zetten, kunnen zij wel degelijk werken aan de inzetbaarheid van hun werknemers. Ook de HR-praktijken correleerden significant met de inzetbaarheid, met uitzondering van levensfasebewust personeelsbeleid. Hieruit blijkt dat het hebben van HR-praktijken en het nastreven van een employability cultuur van invloed is op de beoordeling van werknemers. Dit kunnen dus manieren zijn voor werkgevers om de inzetbaarheid van hun werknemers te verbeteren.



Inleiding



1.1 Achtergrond en aanleiding van het onderzoek

Dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van werknemers is uitgevoerd in opdracht van vereniging FME-CWM (hierna: FME). Dit is een werkgeversvereniging voor bedrijven die opereren in de technologische sector; in het bijzonder in de metaal, elektronica, elektrotechniek en kunststof. FME behartigt de belangen van deze lidbedrijven op (inter)nationaal niveau en verleent hen diensten op technisch, sociaal, economisch en juridisch gebied. Nog specifiek wordt dit onderzoek uitgevoerd in opdracht van de Human Resource Management (HRM) Adviesgroep van FME. Zij zien al enige jaren de noodzaak voor bedrijven in de technologische sector om aan duurzame inzetbaarheid van werknemers te werken, waarmee FME in het kort bedoelt: de mate waarin men huidig of toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren (FME, 2012). Volgens hen zijn de kleinere technologische bedrijven hierbij in het nadeel, omdat zij vaak niet de geavanceerde HR-instrumenten in huis hebben om vorm te geven aan duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Hier passen zij hun adviesdiensten dan ook op aan en in dit kader werd onderzoek naar duurzame inzetbaarheid noodzakelijk geacht. Met de uitkomsten van dit onderzoek wordt een scan ontworpen waardoor werkgevers inzicht kunnen krijgen in de (problemen rondom de) inzetbaarheid van hun werknemers. Volgens FME wordt de noodzaak tot duurzame inzetbaarheid veroorzaakt door een krimpende arbeidsmarkt. Hierdoor gaat een tekort aan werknemers ontstaan, waar de technologische sector als een van de eerste sectoren mee geconfronteerd zal worden (FME, 2010). Daarom, en ook om succesvol langer doorwerken mogelijk te maken, wordt duurzame inzetbaarheid van werknemers belangrijk geacht.

De oorzaken die door FME genoemd worden om het belang van duurzame inzetbaarheid te onderstrepen, sluiten aan bij de vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt. Daarbij is het zo dat de arbeidsmarkt over de gehele breedte vergrijst; dus niet alleen in de technologische sector. Ook vindt er ontgroening van de arbeidsmarkt plaats omdat er minder kinderen worden geboren (Gründemann, 2009). Dit betekent een krimp van de werkzame beroepsbevolking, waarbij er in de toekomst (idealiter) met minder mensen dezelfde hoeveelheid werk moet worden gedaan.

Dat de arbeidsmarkt vergrijst, betekent ook dat steeds meer mensen op den duur met pensioen gaan. Daarnaast wordt de Nederlandse bevolking als geheel steeds ouder (Garssen, 2011). Mannen werden in 1960 gemiddeld 64.4 jaar en vrouwen 68 jaar. Inmiddels is dit opgelopen tot 74 jaar voor mannen en 79.6 jaar voor vrouwen in 2010 (CBS, 2012). De verwachting is dat in 2039 er 4.6 miljoen 65-plussers in Nederland wonen. Deze grote en groeiende groep ouderen zetten verschillende zaken onder druk, zoals de kosten voor de gezondheidszorg en AOW. Mede hierdoor hebben het kabinet en de sociale partners ervoor gekozen de pensioenleeftijd te verhogen. In alle waarschijnlijkheid wordt in fases de AOW-leeftijd verhoogd naar 67 jaar (Stichting van de Arbeid, 2011). Deze veranderingen leiden er toe dat mensen langer moeten doorwerken en dat dit lang niet altijd meer het hele werkzame leven bij één en dezelfde werkgever is. Een belangrijke opmerking die Brouwer, De Lange, Van der Mei, Wessels, Koolhaas, Bültmann, Van der Heijden en Van der Klink (2012), in dit kader maken is dat de gezonde levensverwachting (het aantal gezonde jaren) maar heel weinig is meegestegen met de levensverwachting tot het sterven. Deze gezonde levensverwachting is bovendien erg scheef verdeeld, waarbij lager opgeleiden in het nadeel zijn. Duurzame inzetbaarheid is ook vanwege deze reden een belangrijk onderwerp. Als langer doorwerken noodzakelijk is geworden om de oplopende kosten door de vergrijzing op te vangen, is het van groot belang dat werknemers dit in goede

gezondheid kunnen doen. Beleid dat gericht is op de duurzame inzetbaarheid van werknemers is een manier om de gezondheid van werknemers zoveel mogelijk te waarborgen.

Naast deze maatschappelijke trends, zijn er veel technologische ontwikkelingen in de sector die elkaar in rap tempo opvolgen. Om de productiviteit van werknemers te waarborgen is het dus van belang om te voorkomen dat zij vastroesten in hun werk en op de hoogte blijven en meegroeien met de technologische ontwikkelingen.

Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie van werkgevers een groot obstakel is als het gaat om het doen van investeringen in duurzame inzetbaarheid van werknemers (Brouwer et al., 2012). Zij zouden niet de noodzaak zien en voelen om te investeren, onder andere door het feit dat duurzame inzetbaarheid voor hen niet direct voelbaar is maar pas op lange termijn zijn vruchten afwerpt. Onderzoek van Adams, Arents, Pat en Versantvoort (2005) laat hetzelfde zien, namelijk dat werkgevers weinig noodzaak voelen om (in elk geval) oudere werknemers inzetbaar te houden. Dit hangt samen met stereotype beelden rondom de oudere werknemer, dat zij bijvoorbeeld minder flexibel en gemotiveerd zijn (Nauta, De Lange en Görtz, 2010). Gründemann (2009) geeft aan dat zodoende veel werkgevers het nut niet inzien van het inzetbaar houden van oudere werknemers als een oplossing voor de problemen die de vergrijzing van de bevolking met zich meebrengt. Uit deze bovengenoemde onderzoeken blijkt dat werkgevers een ambivalente houding hebben ten aanzien van het duurzaam inzetbaar houden en maken van hun werknemers. Om die reden is het interessant om te onderzoeken hoe werkgevers in de technologische sector tegen de inzetbaarheid van hun werknemers aankijken.

Kortom: de ontwikkelingen van een vergrijzende en ontgroenende arbeidsmarkt én de noodzaak tot het productief houden van werknemers, stellen werkgevers in de technologische sector voor grote uitdagingen. Deze uitdagingen vragen om specifiek beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van werknemers, bijvoorbeeld ook om (voortijdige) uitval te voorkomen. In dat kader is het van belang om inzicht te krijgen in hoe werkgevers in de technologische sector de inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen. Daarnaast is het relevant om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op hoe deze inzetbaarheid beoordeeld wordt. Immers, als zichtbaar wordt welke factoren van invloed zijn op hoe werkgevers tegen de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers aankijken, wordt het ook mogelijk om dit te sturen door middel van beleid. Voor wat betreft de technologische sector in het bijzonder is hier nog maar weinig onderzoek naar gedaan. Enerzijds is, vanwege praktische overwegingen, ervoor gekozen dit onderzoek slechts uit te voeren onder *werkgevers* van bedrijven in de technologische sector, de lidbedrijven van FME. Anderzijds is, op inhoudelijke gronden, aan te voeren dat uit meerdere onderzoeken (zoals hierboven besproken) gebleken is dat werkgevers een belangrijke rol spelen in de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

1.2 Doel- en vraagstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe werkgevers van middelgrote bedrijven, de inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen en welke factoren bepalend zijn in de beoordeling van deze inzetbaarheid. Op basis van de onderzoeksresultaten zullen via FME aanbevelingen aan middelgrote technologische bedrijven worden gedaan om beleid gericht op duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

De vraagstelling die hieruit voortvloeit en die centraal staat in dit onderzoek, is als volgt:

Hoe beoordelen werkgevers van middelgrote technologische bedrijven, de inzetbaarheid van hun werknemers en welke bedrijfskenmerken en HR-praktijken zijn hierop van invloed?

De deelvragen die hierbij zijn opgesteld zijn onder te verdelen in vier (1-4) theoretische en drie (5-7) empirische vragen:

1. Hoe verhouden de begrippen employability (of inzetbaarheid) en duurzame inzetbaarheid zich tot elkaar en hoe worden deze begrippen gedefinieerd in de literatuur?
2. Wat is er vanuit de literatuur bekend over de positie van de werkgever als het gaat om duurzame inzetbaarheid?
3. Wat is er vanuit de literatuur bekend over het meten van duurzame inzetbaarheid?
4. Van welke factoren is vanuit de literatuur bekend dat zij een samenhang hebben met duurzame inzetbaarheid?
5. Hoe beoordelen werkgevers de inzetbaarheid van hun werknemers?
6. Welke bedrijfskenmerken kennen een samenhang met inzetbaarheid?
7. Welke HR-praktijken kennen een samenhang met inzetbaarheid?

De eerste vier vragen komen aan bod in hoofdstuk 2 waarin het theoretisch kader van dit onderzoek besproken wordt. De vragen 5 tot en met 7 worden behandeld in het resultaten hoofdstuk, waarin de empirische uitkomsten van dit onderzoek naar voren komen.

1.3 Relevantie van dit onderzoek

Vanuit maatschappelijk/praktisch en wetenschappelijk perspectief is dit onderzoek relevant.

Allereerst is dit onderzoek maatschappelijk en praktisch relevant vanwege de reeds genoemde vergrijzing en ontgroening van de arbeidsmarkt. Voor wat betreft de Metaalsector, als deelsector van de technologische sector, zijn hier nog enkele aanvullingen op te maken. Zo staat de Metaalsector voor twee grote uitdagingen (ROA, 2011). Een eerste uitdaging is het (duurzaam) inzetbaar houden van de groeiende groep oudere werknemers. Dit is relevant gezien het feit dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in de Metaalsector 41.1 jaar was in 2010. Voor een overzicht van de gemiddelde leeftijd in Nederland in het algemeen, zie tabel 1.1. Hierin is te zien dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking oploopt en dat het getal van de generatie-index toeneemt. Dit getal omvat de verhouding tussen het aantal 50-60 jarigen, ten opzichte van het aantal 30-40 jarigen. Als dit getal 1 is, betekent dit dat er sprake is van een perfect evenwicht. Als dit getal boven de 1 uitkomt, betekent dit dat de verhouding 50-60 jarigen groter is ten opzichte van de 30-40 jarigen (CBS, 2012). Tabel 1.2 laat een vergelijking zien van de generatie-index van drie sectoren in 2001 en 2007. Hierbij staan de uitzendkrachten voor de groep die het minst vergrijsd is en het onderwijs als de meest vergrijsde sector. De industriector blijkt hierin een middenmoter te zijn. Deze bevinding strookt met de gemiddelde leeftijd in de Metaalsector van 41.1 jaar. Daarnaast is uit onderzoek gebleken dat werknemers van 45-64 jaar steeds meer willen en kunnen werken tot hun 65^e levensjaar ((Brouwer et al., 2012). Toch is de hedendaagse realiteit echter dat veel werknemers voor hun 65^e jaar stoppen met werken. Ongeveer de helft van de werknemers wil niet doorwerken en denkt daarnaast ook niet in staat te zijn om te kunnen doorwerken tot het 65^e levensjaar. Dus het willen en kunnen doorwerken neemt wel toe, maar nog steeds is er een grote groep werknemers die het niet wil en het ook niet

denkt te kunnen. Met de voorgenomen verhoging van de pensioensleeftijd, betekent dit dat zowel werknemer, alsook werkgever in actie moet komen om duurzame inzetbaarheid werkelijkheid te laten worden.

Tabel 1.1 Werkzame beroepsbevolking: vergrijzing en generatie-index

Perioden		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Gemiddelde												
leeftijd	Jaar	38,3	38,7	39,1	39,5	39,7	39,9	40,1	40,3	40,7	41	41,2
Generatie-												
index	Verhouding	0,57	0,61	0,64	0,68	0,71	0,74	0,77	0,8	0,85	0,9	0,95

Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/ Heerlen 29-02-2012.

Tabel 1.2 Generatie-index naar sector

Perioden / sectoren	Uitzendkrachten	Industrie	Onderwijs
2001	0,25	0,55	1,19
2007	0,33	0,78	1,53

Centraal Bureau voor de Statistiek, Den Haag/ Heerlen 6-03-2012.

Een tweede uitdaging voor bedrijven in de Metaalsector (ROA, 2011) betreft het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel. Daarbij is het van belang dat bedrijven in de technologische sector zich profileren als een aantrekkelijke werkgever, als zij niet met een personeelstekort willen achterblijven. Zo kan goed vormgegeven HRM-beleid, met oog voor duurzame inzetbaarheid in het bijzonder, een mooie reclame zijn voor bedrijven om personeel te werven en/of te behouden.

Ten tweede is de praktische relevantie van dit onderzoek gelegen in het belang voor werkgevers om snel in te kunnen spelen op veranderingen in de markt. Dit wordt mogelijk gemaakt op het moment dat men de beschikking heeft over breed en vaak dus ook duurzaam inzetbare werknemers (Gaspersz en Ott, 1997). Dit betekent dat het belangrijk is om inzicht te krijgen in hoe werkgevers kijken naar duurzame inzetbaarheid, maar ook welke factoren relevant zijn in relatie tot de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

In de derde plaats is dit onderzoek praktisch relevant vanwege het gegeven dat 40% van de werkgevers het huidige personeel niet voldoende toegerust achtte voor toekomstige werkzaamheden (Brouwer, Van Lin en Zwinkels, 2001). Dit is een substantieel deel van het personeelsbestand wat problemen in de inzetbaarheid kan gaan opleveren. Om deze problemen op te lossen en/of te voorkomen is het belangrijk om inzicht te krijgen in determinanten van duurzame inzetbaarheid om op die manier problemen in de inzetbaarheid van werknemers tijdig te kunnen aanpakken.

Samenvattend zijn er drie redenen waarom dit onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van werknemers relevant is voor de praktijk. Vanwege de vergrijzing van het personeel en de beoogde personeelstekorten is het belangrijk dat werknemers langer doorwerken. Beleid dat gericht is op duurzame inzetbaarheid van personeel is een middel om hieraan vorm te geven. Met duurzaam inzetbare medewerkers wordt het voor werkgevers mogelijk om beter in te spelen op de veranderende eisen van de markt en wordt de toekomstige (en dus duurzame) inzetbaarheid van medewerkers gewaarborgd.

Ten slotte is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Schaufeli (2011) geeft aan dat er weinig onderzoek is gedaan naar duurzame inzetbaarheid en welke factoren hierop van invloed zijn. Ook Brouwer et al. (2012) geven aan dat determinanten op organisatieniveau, zoals scholingsbeleid, nog

weinig wetenschappelijk onderzocht zijn. Wetenschappelijk gezien is dit onderzoek daarom relevant omdat het inzicht beoogt te geven in welke HR-praktijken van invloed zijn op hoe werkgevers kijken naar de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Daarnaast worden in dit onderzoek niet alleen percepties van HR-praktijken meegenomen als mogelijke antecedenten, maar wordt ook de invloed van objectieve factoren als organisatiegrootte en de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand getest. Zodoende worden meerdere factoren op organisatieniveau meegenomen en kan dit onderzoek een bijdrage leveren aan het opvullen van de kennisleemte die er op dit gebied bestaat.

Daarnaast is (voor zover bij de onderzoeker bekend) een kwantitatieve toetsing van zowel harde (bedrijfskenmerken) als zachte (HR-praktijken) factoren in relatie tot duurzame inzetbaarheid, in een onderzoek, niet eerder gedaan. Onderhavig onderzoek zou ook op dat gebied een leemte in de kennis kunnen opvullen, omdat het dus een combinatie van factoren meeneemt wat nog niet eerder is gedaan.

In de laatste plaats is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het enige overeenkomsten kent met een recent onderzoek naar de bevordering van employability in het MKB van de metaalindustrie (De Lange en Van Wijk, 2012). In dit onderzoek zijn 30 casestudies gedaan bij uiteenlopende bedrijven die vaak niet meer dan 100 werknemers hebben. Hieruit bleek dat deze bedrijven vaak niet erg geformaliseerd personeelsbeleid hebben. Er worden wel meerdere HR-instrumenten ingezet, maar dit is vaak ad hoc en kent geen link met de strategie van de organisatie. Voor wat betreft de training en ontwikkeling van werknemers bleek de mogelijkheid wel aanwezig, maar werd dit vooral ingezet als het nuttig werd geacht voor de inzetbaarheid in het eigen bedrijf. Toch wordt in dit onderzoek benadrukt dat de opleiding en ontwikkeling van werknemers het belangrijkste HR-instrument is: als werknemers de juiste skills in huis hebben is het bedrijf als geheel in staat om goede resultaten te behalen. Door middel van deze studie is zichtbaar geworden hoe in verschillende bedrijven in de metaalsector met inzetbaarheid van medewerkers wordt omgegaan. De wetenschappelijke relevantie van onderhavig onderzoek is gelegen in het feit dat het enkele van de bovengenoemde uitkomsten kwantitatief toetst, bijvoorbeeld als het gaat om ontwikkeling van medewerkers. Een verschil van onderhavig onderzoek met het onderzoek van De Lange en Van Wijk (2012) is dat zij inzetbaarheid van werknemers anders definiëren en dit benaderen vanuit een brede HRM-scope. Onderhavig onderzoek benadert de duurzame inzetbaarheid van werknemers meer gericht en kijkt naar de factoren die hierop van invloed zijn. Vanuit dat oogpunt is onderhavig onderzoek te bezien als een aanvulling op het onderzoek van De Lange en Van Wijk (2012).

1.4 Leeswijzer

De opbouw van dit rapport is als volgt. In het hierop volgende theoretisch kader wordt de literatuur met betrekking tot duurzame inzetbaarheid besproken. In hoofdstuk 3 wordt beschreven hoe de data is verkregen en welke analyses zijn gedaan. In de resultaten-sectie worden de uitkomsten van deze analyses besproken. In hoofdstuk 5, de conclusie en discussie, wordt het onderzoek samengevat, wordt hierop gereflecteerd, worden de beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan.



Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar wat er vanuit de literatuur bekend is over (duurzame) inzetbaarheid en welke determinanten hiermee samenhangen. Omdat employability (hier synoniem voor inzetbaarheid), en duurzame inzetbaarheid in de literatuur vaak door elkaar lopen wordt eerst gekeken naar definiëringen hiervan. In dit deel wordt een antwoord geformuleerd op deelvraag 1. Ten behoeve van deelvraag 2 en 3 wordt ingegaan op de positie van de werkgever en het meten van duurzame inzetbaarheid. Daarna wordt ingegaan op determinanten van duurzame inzetbaarheid, waarbij deelvraag 4 wordt beantwoord. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een conceptueel model gepresteerd waarin de opgestelde hypothesen schematisch zijn weergegeven.

2.1 Employability en huidige inzetbaarheid

Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) geven aan dat employability gezien kan worden als een breed begrip: *"De mogelijkheid om te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt"* (p.167). Daarnaast geven zij aan dat deze term een lange (wetenschappelijke) geschiedenis kent. Zo wordt het concept voor het eerst al rond 1955 gebruikt, maar wordt het pas sinds de jaren '90 echt wetenschappelijk onderzocht (Thijssen, Van der Heijden en Rocco, 2008). 'Lifetime employability', of ook wel levenslange inzetbaarheid, wordt volgens Thijssen (2000) omschreven als de mogelijkheid om gedurende een loopbaan flexibel inzetbaar te blijven en op gezette tijden van werkgever te veranderen. Volgens hem is er een maatschappelijke en sociale transitie gaande van het gedateerde 'lifetime employment' naar het hedendaagse 'lifetime employability'. Het voornaamste verschil tussen deze twee concepten is dat bij het eerste de werkgever de verantwoordelijkheid en zorg voor de carrière van de werknemers op zich neemt. In het geval van 'lifetime employability' neemt de werknemer deze verantwoordelijkheid in eigen hand, met een verminderde loyaliteit aan de werkgever als gevolg. Zie onderstaande tabel 2.1 voor het schematische onderscheid tussen deze twee concepten.

Tabel 2.1 Verschillen tussen lifetime employment en lifetime employability

Lifetime employment	Lifetime employability
<i>Werkgevers verschaffen zekerheid op het werk. De inzetbaarheid van werknemers is de verantwoordelijkheid van werkgevers.</i>	<i>Werkgevers verschaffen een zekerheid op het werk. Inzetbaarheid is de verantwoordelijkheid van de werknemer.</i>
<i>Het personeelsmanagement is gericht op een permanente binding van medewerkers.</i>	<i>Het personeelsmanagement is gericht op het binden van inzetbare medewerkers en het loslaten van niet (meer) inzetbare medewerkers.</i>
<i>Werknemers hebben een loyaliteit aan het bedrijf, de afdeling, of de werkgroep waartoe zij behoren.</i>	<i>Werknemers hebben primair een loyaliteit aan de eigen loopbaan.</i>
<i>Werknemers zijn sterk afhankelijk van hun huidige werkgever voor de voortzetting van de loopbaan.</i>	<i>Werknemers zijn in principe onafhankelijk van de werkgever. Eindigt de arbeidsrelatie met de huidige werkgever, dan zijn er voldoende kansen de loopbaan elders voort te zetten.</i>

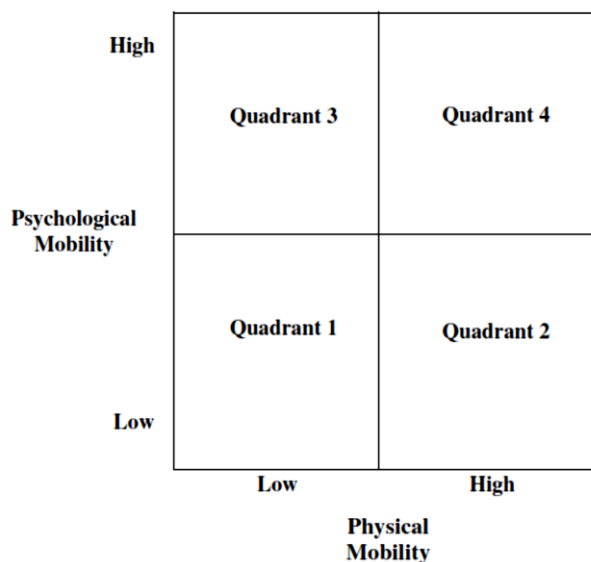
Gaspersz en Ott (1997)

Deze transitie kan geplaatst worden in de discussie over de zogenoemde 'protean' en 'boundaryless careers'. Hierbij slaat de term protean op het aanpassingsvermogen van een werknemer. De definitie die Briscoe en Hall (2006) hanteren in hun artikel is afkomstig van Hall (2002): een protean carrière wordt aangedreven door de (mindset van een) persoon en zijn of haar persoonlijke waarden en doelen. Op die manier wordt het niet bepaald door de organisatie of objectieve metingen van succes, zoals salaris. Binnen dit concept zijn er verschillende variaties: men kan in meer of mindere mate gedreven worden door waarden en ook in meer of mindere mate zelf de koers bepalen van de carrière.

Werknemers met een protean carrière zoeken werk dat bij henzelf past en bij hun overtuigingen. Deze overtuigingen en doelen zijn onderhevig aan bijvoorbeeld voortschrijdend inzicht, waardoor er

grenzen van beroepen of bedrijven worden gepasseerd. Dit geeft de definitie van een boundaryless career al aan: een carrière die niet gebonden is aan een enkele organisatie, maar over de grenzen van de organisatie heen gaat (Briscoe en Hall, 2006). Zowel de protean als ook de boundaryless careers staan haaks op een hiërarchische en voorspelbare carrière binnen één bedrijf. Daarnaast gaat het er volgens Briscoe en Hall bij boundaryless careers vooral om de mate van fysieke dan wel psychologische mobiliteit. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in vier kwadranten (zie figuur 2.1). In het eerste kwadrant zijn diverse groepen werknemers te plaatsen, bijvoorbeeld werknemers die nauwelijks een opleiding hebben gevolgd en dus niet gemakkelijk een (andere) baan kunnen vinden. Ook het tweede kwadrant is in het kader van dit onderzoek relevant. Hierbij gaat het om groepen werknemers die gemakkelijk fysieke grenzen passeren maar daarbij blijven de psychologische grenzen vaak hetzelfde. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die niet werkt aan de ontwikkeling van zijn vaardigheden, terwijl in de sector (technologische) ontwikkelingen elkaar snel op volgen. Daardoor kan deze persoon op een bepaald punt werkloos thuis komen te zitten omdat hij niet om kan gaan met de huidige technologische ontwikkelingen. Het derde kwadrant slaat op werknemers met een laag niveau van fysieke mobiliteit, maar een hoog niveau van psychologische mobiliteit. Werknemers in dit kwadrant hebben hoge verwachtingen van hun eigen employability, maar zij laten het om van werkgever te veranderen. Ten slotte scoren werknemers die zich in het vierde kwadrant bevinden hoog op beide concepten. Dit kunnen mensen zijn die vaak van baan veranderen, maar ook vaak van werk-oriëntatie veranderen waardoor zij in totaal andere beroepsgroepen terecht kunnen komen.

Figuur 2.1 Vier kwadranten van psychologische en fysieke mobiliteit



Sullivan en Arthur (2006)

Thijssen et al. (2008) geven aan dat in het licht van de bovengenoemde discussie, inzetbaarheid een belangrijk element is als het gaat om toekomstige mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Naast de uiteenlopende betekenissen die in de loop van de tijd gehanteerd zijn, onderscheiden Thijssen et al. (2008) drie concentrische cirkels binnen het concept employability. Deze drie soorten definities strekken van puur individueel tot de volledige context waarin een individu zich beweegt.

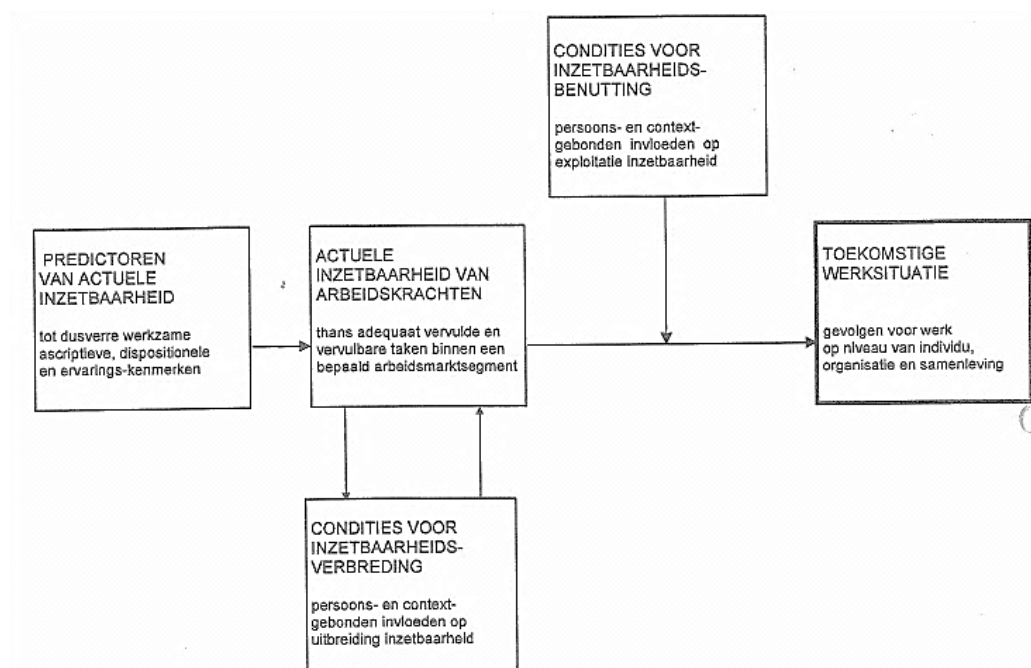
Zo is er allereerst de meest beperkte omschrijving die ingaat op de huidige geschiktheid van een persoon om werk te kunnen vervullen. Dit element komt het meest voor in omschrijvingen van inzetbaarheid. Zie hiervoor ook onderstaande figuur 2.2 waarin de actuele inzetbaarheid als kernelement van employability wordt neergezet (Thijssen, 2000).

In de tweede plaats wordt er een ruimere definitie onderscheiden. In deze definitie wordt, naast de actuele inzetbaarheid, ook gekeken naar het uitbreiden en ontplooiën van de huidige inzetbaarheid. Zo wordt hierin, ten opzichte van de voorgaande definitie, een meer actief element ingesloten, namelijk dat de inzetbaarheid uitgebreid kan worden.

Ten derde is er de meest brede definitie die Thijssen (2000) als volgt beschrijft: *"het geheel van persoonsgebonden en context gebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden."* (p.8). In tegenstelling tot de eerste twee definities is er hierbij dus ook een rol weggelegd voor de context: bijvoorbeeld de maatschappij als geheel, maar ook overheden en werkgevers.

Forrier en Sels (2003) zijn het niet eens met de categorisering van Thijssen (2000); zij zien de drie cirkels als verschillende factoren die een invloed hebben op employability. Daarbij geven zij er de voorkeur aan om employability te zien als een individuele aangelegenheid. Toch willen zij de context, bijvoorbeeld de stand van de arbeidsmarkt, niet uitsluiten omdat dit wel invloed heeft op het gemak waarmee iemand een baan kan verwerven.

Figuur 2.2 Het employability-link model



Thijssen (2000)

Toepassing in huidig onderzoek

Volgens Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Brouwer en Bültmann (2010) is duurzame inzetbaarheid een dynamisch concept dat eigenlijk pas na afloop van het werkzame leven van een individu kan worden vastgesteld. In dit onderzoek is het binnen de beschikbare tijd en middelen, niet mogelijk om de inzetbaarheid van werknemers over een langere tijd te volgen. Hierdoor zal duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht worden via de actuele inzetbaarheid van medewerkers. Immers, als er een beeld is van de huidige mate van inzetbaarheid wordt het ook mogelijk om een voorspelling te doen over de toekomstige inzetbaarheid van medewerkers (Kraan, Wevers, Geuskens, Sanders, 2011). In bovenstaande figuur 2.2, aan de linkerkant van het model, worden verschillende voorspellers van inzetbaarheid genoemd. Binnen onderhavig onderzoek wordt gekeken naar determinanten van inzetbaarheid, maar dan op organisatieniveau. De HR-praktijken die in dit onderzoek bekeken worden, kunnen gezien worden als een 'conditie voor inzetbaarheidsverbreding'.

2.2 Duurzame inzetbaarheid

Naast de verschillende definities van employability, bestaan er ook veel verschillende visies op en definities van duurzame inzetbaarheid. Het element 'duurzaam' lijkt vooralsnog een typisch Nederlandse uitwerking van het concept van inzetbaarheid; in Engelstalige literatuur is hier geen expliciete definitie van bekend bij de onderzoeker.

Zo ziet Van Vuuren (2011) duurzame inzetbaarheid als een concept dat is opgebouwd uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. Zij definieert duurzame inzetbaarheid als volgt: *"Met duurzame inzetbaarheid bedoel ik de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren."*(p.10). Hierbij ziet zij employability, als een onderdeel van het overkoepelende concept duurzame inzetbaarheid. De elementen van het 'kunnen' en 'willen' zoals deze naar voren komen in de definitie van Van Vuuren (2011) geven duurzame inzetbaarheid een persoonlijke en motivationele tint. Schaufeli (2011) geeft dit ook aan: dat duurzame inzetbaarheid vaak wordt gezien als een individuele aangelegenheid. Voor wat betreft de hierboven beschreven driedeling in definities is deze omschrijving het beste te plaatsen onder de tweede categorie. De contextuele factoren zijn immers niet (expliciet) opgenomen in deze definitie.

Er zijn twee definities die het beste passen in de derde concentrische cirkel van Thijssen et al. (2008). De eerste is afkomstig van Van der Klink et al. (2010) in opdracht van ZonMW¹. Zij geven aan dat duurzame inzetbaarheid niet alleen betrekking heeft op het individu, maar dat het gaat om de interactie tussen het individu en de context (van werk). Zo zijn er voor verschillende groepen die betrokken zijn bij de duurzame inzetbaarheid, verschillende rollen weggelegd. De rol van de werkgever is voorwaardenscheppend van aard. In deze ruimte beweegt de werknemer zich door zich te ontwikkelen en zijn mogelijkheden te benutten. De rol van de overheid is het faciliteren van deze processen door middel van beleid en regelgeving. Een voorbeeld waaruit blijkt dat de Nederlandse

¹ Dit is een organisatie die gezondheidsonderzoek en zorginnovatie stimuleert. Hierbij is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om het concept duurzaam inzetbaar te definiëren.

overheid investeert in duurzame inzetbaarheid is de subsidie die demissionair staatssecretaris De Krom beschikbaar heeft gesteld om dit onder de aandacht van bedrijven te brengen (Rijksoverheid, 2012). Ten tweede heeft ook TNO onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid van werknemers. Zij zijn gekomen tot een geheel van indicatoren, determinanten en effecten van duurzame inzetbaarheid. Het concept hebben zij als volgt gedefinieerd: *"Duurzame inzetbaarheid van werkenden is te karakteriseren als het vermogen om gezond, vitaal en productief deel te nemen aan (betaalde) arbeid tot de pensioengerechtigde leeftijd."* (Kraan et al., 2011: p. 7). Hoewel hierbij wordt aangegeven dat duurzame inzetbaarheid relevant is voor alle groepen en soorten werknemers, onderscheiden zij drie risicogroepen. Dit zijn oudere werknemers, laagopgeleide werknemers en zij die te kampen hebben met gezondheidsbeperkingen. Voor deze groepen worden in elk geval problemen verwacht als het gaat om te kunnen blijven doorwerken tot het 65^e levensjaar.

De definitie van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek gehanteerd wordt is een combinatie van eerder genoemde definities van Van der Klink et al. (2010); Kraan et al. (2011) en Thijssen (2000):

Duurzame inzetbaarheid is het huidige en toekomstige vermogen en de wil om productief deel te nemen aan het arbeidsproces tot de pensioengerechtigde leeftijd. Dit vermogen wordt beïnvloed door persoons- en contextgebonden factoren.

2.2.1 Deelvraag 1: verhouding en definitie inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

In de bovengenoemde definitie zijn de elementen van gezondheid en vitaliteit, zoals dit wel naar voren komt in de definitie van Kraan et al. (2011), eruit gehaald omdat dit al is ingesloten in het element 'productief'. Daarnaast is de focus van dit huidige onderzoek niet op het vitaliteitselement van duurzame inzetbaarheid. De gemene deler van alle drie de definities is het persoonsgebonden element: men heeft het vermogen (of men kan) én wil deelnemen aan het arbeidsproces tot het moment van pensionering, op een productieve manier.

Voor wat betreft de verhouding van de begrippen employability en duurzame inzetbaarheid is hier samenvattend nog een en ander over te zeggen. Het begrip employability wordt in de wetenschappelijke literatuur al sinds lange tijd gebruikt. Daarnaast is dit begrip onderhevig aan maatschappelijke ontwikkelingen, bijvoorbeeld in de manier waarop tegen loopbanen wordt aangekeken. In het kader van duurzame inzetbaarheid blijken definiëringen nogal eens te wisselen. Een mogelijkheid om een indeling hiervan te maken is via de driedeling van concentrische cirkels van Thijssen (2000). Hierbij gaat het om de mate waarin het individu en de context met elkaar in contact komen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de huidige inzetbaarheid van werknemers, om op die manier voorspellingen te maken over hun toekomstige en dus duurzame inzetbaarheid.

2.3 De positie van de werkgever in duurzame inzetbaarheid

Evers en Kerkhofs (2009) zijn een van de weinige onderzoekers die op het gebied van (duurzame) inzetbaarheid onderzoek hebben gedaan naar de rol van de werkgever. Volgens hen zijn er twee manieren waarop naar de inzetbaarheid van werknemers gekeken kan worden. In de eerste plaats door te kijken naar de gebleken inzetbaarheid van de werknemer. Dit kan aan de hand van verschillende objectieve metingen (bijvoorbeeld aantal maanden werkloosheid) en de eigen beoordeling van de

werknemer. In de tweede plaats de inzetbaarheid van de werknemer benaderd worden door te vragen naar de mening van werkgevers aangaande die inzetbaarheid. Zo kan er gevraagd worden naar ervaren knelpunten in onvoldoende kwalificaties en inzetbaarheid. Voor wat betreft het laatste blijkt dat destijds 19% van de werkgevers knelpunten ervoer rondom inzetbaarheid van personeel. Andere uitkomsten van het onderzoek zijn dat vanuit het perspectief van de werkgever goed vormgegeven personeelsbeleid kan bijdragen aan het verhogen van de inzetbaarheid van het personeel. Voor wat betreft grootte, blijkt dat grotere organisaties vaker problemen hebben rondom inzetbaarheid dan kleinere organisaties. Hoewel de auteurs hier niet een expliciete verklaring voor geven, kan het zo zijn dat kleinere organisaties HR-instrumenten die gericht zijn op inzetbaarheid, gericht inzetten dan grotere organisaties. Dit kan bijvoorbeeld te maken hebben met meer scholing op maat. Uit dit onderzoek komt naar voren dat grotere bedrijven vooral inzetten op interne scholing en juist omdat zij vaker reorganiseren kan dit een probleem opleveren voor de externe inzetbaarheid van werknemers. Deze werknemers bezitten dan immers wel kennis van interne bedrijfsprocessen, maar deze kennis is lang niet altijd bruikbaar in andere bedrijven.

Daarnaast geven Evers en Kerkhofs (2009) aan dat werkgevers het beste een oordeel kunnen vellen over de inzetbaarheid van hun medewerkers omdat zij zicht hebben op de strategische koers van de organisatie, waarop het personeelsbeleid idealiter ook wordt aangepast. Dit argument wordt ook gegeven door Thijssen et al. (2008), namelijk dat de inzetbaarheid van werknemers aangeeft hoe goed de vraag- en aanbodkant in veranderende organisaties met elkaar te matchen is. Als in crisistijd een reorganisatie op stapel staat, komt beleid gericht op inzetbaarheid van werknemers dan ook in aanraking met issues rondom mobiliteit. Een andere reden waarom het goed is om duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van de werkgever te bekijken, is vanwege het effect dat leiders hebben op hun volgers (Van Dam, Oreg en Schyns, 2008). Als de relatie tussen leiders en volgers goed is en er sprake is van een goed ontwikkelingsklimaat, zijn werknemers beter in staat om op een goede manier met verandering om te kunnen gaan. Verschillende onderzoeken laten zien dat kleine organisaties veel te maken hebben met verandering en veranderende rollen van werknemers (o.a. Cardon en Stevens, 2004). Op die manier is de rol van werkgevers in het omgaan met veranderingen onbetwist omdat het uiteindelijk gunstig is voor het presteren van de organisatie. Daarnaast kan hierbij onderzoek van Van Vianen, Dalhoeven en De Pater (2011) genoemd worden. In dit onderzoek werd aangetoond dat werknemers handelen in lijn met wat hun leidinggevende van hen verwacht. Als een leidinggevende een negatief stereotype beeld heeft van een oude werknemer en zijn of haar ontwikkeling, dan zal deze werknemer zich daar ook naar gaan gedragen. Dit artikel zal ook in paragraaf 2.5 besproken worden.

Het belang van werkgevers om te investeren in de employability van werknemers bevindt zich volgens Kluytmans en Ott (1999) in het op peil houden van de kennis in een bepaalde sector. De keerzijde hiervan is dat dit investeren gevoelig is voor het free-rider probleem: als men niet mee investeert kunnen werkgevers er toch van profiteren omdat anderen het wel doen. Dit hangt samen met het fenomeen van de employability-paradox (De Lange en Van Wijk, 2012). Doordat werkgevers investeren in de employability van werknemers worden zij ook aantrekkelijk(er) voor de externe arbeidsmarkt waardoor het ook mogelijk is dat zij het bedrijf verlaten. De Lange en Van Wijk (2012) zien hierbij een wrijving ontstaan tussen het belang van de werknemer en het belang van de afdeling. Dit wordt mede veroorzaakt door het probleem van employability op het gebied van de korte- en lange-termijn:

leidinggevend worden beoordeeld op hun korte-termijn prestaties, terwijl employability gaat over de lange-termijn.

De Cuyper en De Witte (2011) hebben gekeken naar de relatie tussen hoe mensen hun eigen employability beoordelen (zgn. 'self-rated employability', hierna SRE) en de management-paradox. Zij geven over deze paradox hetzelfde aan als De Lange en Van Wijk, namelijk dat investeren in employability twee kanten heeft. Enerzijds kan het gezien worden als een competitief voordeel, namelijk een verbetering in presteren en flexibiliteit. Anderzijds kan het ook het eigenbelang van werknemers stimuleren. Als dit wordt gezien in relatie tot de eerder genoemde discussie over proteaan en boundaryless careers zou het zo kunnen zijn dat goed inzetbare werknemers zich minder gecommiteerd voelen aan de organisatie en daardoor de organisatie eerder kunnen verlaten. Als dat het geval is, lopen organisaties het gevaar dat ze de investeringen die zij doen in de ontwikkeling van werknemers niet op tijd terug verdienen. De Cuyper en De Witte tonen aan dat deze management-paradox gebaseerd is op een te algemene visie op de inzetbaarheid van werknemers. Hierin wordt dan bijvoorbeeld niet gekeken naar de kwaliteit van de andere inzetbaarheidsmogelijkheden. De twee argumenten die zij geven om het tegendeel van de management-paradox aan te tonen is in de eerste plaats dat SRE geen bedreiging vormt voor de mate waarin men zich verbonden voelt met een organisatie. Eerder blijkt het omgekeerde aan de hand te zijn: door investeringen van de werkgever in de inzetbaarheid van de werknemer, voelen zij zich verplicht om zich aan de organisatie te binden. In de tweede plaats bestaat er een relatie tussen de mate waarin men zich gebonden voelt aan de organisatie en het presteren van de werknemer. Op die manier zijn de uitkomsten van investeringen in inzetbaarheid te definiëren als een win-winsituatie. Voor een werknemer is het erin gelegen dat de baan- of werkzekerheid toeneemt en dit werkt ook positief uit op de organisatie: de werknemer zal zich meer committeren aan de organisatie en daardoor ook beter presteren. Het enige gevaar voor de organisatie dat hierbij op de loer ligt is op het moment dat de werknemer betere carrièremogelijkheden buiten de organisatie ziet.

Hiermee wordt het veronderstelde free-rider dilemma verworpen. Door training in het algemeen ontstaan er meer mogelijkheden voor werknemers op de arbeidsmarkt. Echter, dit onderzoek van De Cuyper en De Witte (2011) heeft aangetoond dat het verder gaat dan dat: werknemers die meer ontwikkelingsmogelijkheden krijgen voelen zich ook meer gecommiteerd aan de organisatie en dit draagt vervolgens ook bij aan hun presteren.

Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van een werkgeversorganisatie en daarom is ervoor gekozen om duurzame inzetbaarheid te benaderen vanuit het perspectief van de werkgever (zoals Evers en Kerkhofs, 2009). Een meer methodisch argument hierbij is dat door te vragen naar de mening van de werkgever ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, common-method bias te voorkomen is (De Graaf, Peeters en Van der Heijden, 2011). Deze bias treedt op als respondenten in onderzoek wordt gevraagd om zichzelf te beoordelen. Hierdoor ontstaat vaak een rooskleuriger beeld van de werkelijkheid, wat de onderzoeksresultaten vertekent.

2.3.1 Deelvraag 2: de rol van de werkgever in duurzame inzetbaarheid

Volgens Evers en Kerkhofs (2009) is inzetbaarheid van werknemers te beoordelen aan de hand van de opinie van werkgevers. Dit heeft te maken met dat werkgevers zicht hebben op de koers van een

organisatie en hier hun personeelsbeleid op kunnen aanpassen. Een andere reden die naar voren komt uit onderzoek om inzetbaarheid te benaderen, is vanwege het effect dat leiders hebben op hun volgers (o.a. Van Dam et al., 2008). Zo kan het zo zijn dat als werkgevers duurzame inzetbaarheid belangrijk vinden, dit ook een weerslag heeft op de werknemers. Ten slotte, blijkt uit onderzoek naar de management-paradox (o.a. De Cuyper en De Witte, 2011) dat werken aan de inzetbaarheid van werknemers ervoor kan zorgen dat zij meer gebonden raken aan de organisatie.

2.4 Het meten van duurzame inzetbaarheid

Door het ontbreken van een algemeen geldende en geaccepteerde definitie van duurzame inzetbaarheid, wordt dit heel verschillend geoperationaliseerd en gemeten waardoor de resultaten niet goed te generaliseren zijn (Brouwer et al., 2012). Zo worden in verband met duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers door verschillende informatiebronnen andere determinanten genoemd. Hierbij kan gedacht worden aan bepaalde persoons- en familiekenmerken, die zowel wetenschappelijk als niet-wetenschappelijk (grijs) zijn onderzocht. Voor wat betreft werk- en organisatiekenmerken is dit voornamelijk in de zgn. grijze literatuur onderzocht. Determinanten die genoemd worden door Brouwer et al. (2012) vanuit werkgeversperspectief zijn kennisverlies, beleid en grootte van de organisatie. Volgens dat artikel zou het zo kunnen zijn dat deze factoren van invloed zijn of werkgevers maatregelen nemen om aan de inzetbaarheid van hun werknemers te werken.

Van der Klink et al. (2010) geven nog een andere moeilijkheid aan als het gaat om het meten van duurzame inzetbaarheid, namelijk dat het een tijdspanne veronderstelt. Op die manier is duurzame inzetbaarheid niet feitelijk op één tijdstip in kaart te brengen, omdat het ook over de toekomstige arbeidsmarktpositie gaat. Daarnaast worden in dit artikel de volgende werkgebonden determinanten genoemd: Arbeidsomstandigheden, bedrijfstak en -grootte, goed HRM-beleid en managementstijl. Onder andere de volgende uitkomstvariabelen worden genoemd: percentage aangepaste functies, leeftijdsverdeling, verzuim en verloop in de groep 50-plussers. Op die manier is duurzame inzetbaarheid te benaderen vanaf de input- en output-kant. Als deze beiden ingesloten zijn, wordt hier onvermijdelijk een tijdscomponent aan verbonden omdat beleid en de effecten hiervan niet op hetzelfde moment te meten zijn.

Brouwer et al. (2012) hebben daadwerkelijk getracht in kaart te brengen welke determinanten en uitkomsten samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Hiertoe maken zij onderscheid tussen determinanten op micro-, meso- en macroniveau. Binnen onderhavig onderzoek worden de specifieke kenmerken van de werknemer (microniveau) buiten beschouwing gelaten maar wordt gekeken naar het meso-niveau. Brouwer et al. (2012) geven hierover aan dat er weinig tot geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de invloed van werk- en organisatiekenmerken op duurzame inzetbaarheid. In de zgn. grijze literatuur is hier wel meer aandacht aan besteed, maar ook hier ontbreekt eenduidigheid.

2.4.1 Deelvraag 3: het meten van duurzame inzetbaarheid

Concluderend kan gesteld worden dat in diverse onderzoeken verschillende determinanten en uitkomsten van duurzame inzetbaarheid worden genoemd. Vaak is dit nog niet grondig en wetenschappelijk onderzocht. In dit onderzoek wordt duurzame inzetbaarheid benaderd vanuit de

actuele inzetbaarheid. Hierbij is de assumptie dat deze actuele inzetbaarheid iets zegt over de toekomstige en dus ook duurzame inzetbaarheid. Hiervoor is gekozen omdat het binnen dit onderzoek niet mogelijk is om metingen over een langere tijd te doen; de dataverzameling vindt plaats op één moment. Zo is opinie van werkgevers over de actuele inzetbaarheid van werknemers te beschouwen als een proxy waardoor het mogelijk wordt om voorspellingen te doen over duurzame inzetbaarheid. Hier worden bedrijfskenmerken en HR-praktijken aan gekoppeld (zie onderstaande paragrafen), omdat hiervan verondersteld wordt dat deze van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid.

2.5 Determinanten van duurzame inzetbaarheid: bedrijfskenmerken

In dit onderzoek wordt op basis van verschillende determinanten naar inzetbaarheid gekeken. Hiermee wordt er een kunstmatig onderscheid aangebracht tussen inzetbaarheid zoals de werkgever dit ziet en inzetbaarheidsbeleid (ook wel employability beleid genoemd). De assumptie is dat inzetbaarheidsbeleid, zoals hierboven aangegeven, te vatten is in verschillende HR-praktijken.

Van Vuuren, Caniëls & Semeijn (2011) hebben in hun onderzoek een negatieve relatie aangetoond tussen de leeftijd en de employability van een werknemer. Hierbij wordt employability gezien als een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. Deze negatieve relatie komt ook naar voren in ander onderzoek (Van der Heijden, 2002). De respondenten van dit onderzoek zijn werknemers zelf en de direct leidinggevende. Een variatie op voorgaand employability onderzoek is, dat het laat zien dat het soort functie (algemeen vs. specialistisch) van invloed is op de relatie tussen de leeftijd en inzetbaarheid van werknemers voor andere (ten opzichte van de eigen) functies. Voor werknemers die in een functie werkzaam zijn waarin veel specifieke kennis nodig is, wordt het met het ouder worden steeds moeilijker om een andere baan te vinden. Dit geldt minder voor werknemers in meer generieke functies (Nauta, De Vroome, Cox, Korver en Kraan, 2005). Opvallend is dat daarnaast blijkt dat als de leeftijd toeneemt, ook de inzetbaarheid van werknemers in hun eigen functie toeneemt. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden is dat de dataverzameling plaats heeft gevonden onder werknemers, dus zij hebben zichzelf beoordeeld. Een nadeel dat hieraan kleef is dat mensen zichzelf vaak positiever beoordelen dan bijvoorbeeld een leidinggevende zou doen. Dit kan de uitkomsten van onderzoek vertekenen.

Zoals al eerder aangegeven zien Kraan et al. (2011) oudere werknemers als een risicogroep voor wat betreft duurzame inzetbaarheid. De huidige inzetbaarheid van deze werknemers wordt door hen zelf als slechter beoordeeld, bijvoorbeeld als het gaat om het vinden van een nieuwe baan. Daarnaast hebben oudere werknemers ook vaker gezondheidsproblemen die een effect hebben op de inzetbaarheid.

In onderzoek van Van Vianen, Dalhoeven en De Pater (2011) is gekeken naar de wil van werknemers om deel te nemen aan activiteiten die gericht zijn op training en ontwikkeling en de persoonlijke en contextuele factoren die hier mee samenhangen. Uit dit onderzoek blijkt dat oudere werknemers minder bereid zijn om te investeren in deze activiteiten dan jongere werknemers. Dit verband blijkt ook te bestaan als deze oudere werknemers weinig ondersteuning ten aanzien van hun ontwikkeling ervaren van hun meerdere. Hierbij werd een moderatie-effect gevonden voor de overtuiging van de supervisor over het vermijden van het leren van nieuwe vaardigheden door oudere werknemers. Dit vermijden van leren hangt samen met de houding van oudere werknemers in dat zij vaker op zoek zijn naar stabiliteit en het onderhouden van hun eigen vaardigheden, in plaats van het

aanleren van nieuwe vaardigheden. Door Van Vianen et al. (2011) wordt dit in relatie gebracht met het zogenoemde 'Pygmalion effect'. Dit is een soort self-fulfilling prophecy waardoor individuen handelen in lijn met wat er van hen, door hun meerdere verwacht wordt. Kortom, uit deze studie is gebleken dat de relatie tussen leeftijd en de wil om aan training en ontwikkeling deel te nemen negatief is en dat deze relatie ook beïnvloed wordt door de supervisor. En op het moment dat werknemers minder bereid zijn om aan training deel te nemen is ook hun duurzame inzetbaarheid niet gewaarborgd.

In dit onderzoek is het in de beperkte tijd waarbinnen dit onderzoek wordt uitgevoerd, niet mogelijk om te kijken naar het soort functie dat een medewerker vervuld. Er wordt wel gekeken naar de algemene relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid. Aldus ontstaat op basis van bovenstaande literatuur de volgende hypothese:

Hypothese 1: Naarmate de gemiddelde leeftijd in een bedrijf hoger is, is de huidige inzetbaarheid van werknemers lager in de ogen van werkgevers.

In het artikel van De Lange en Van Wijk (2012) worden verschillende onderzoeken aangehaald aangaande het opleidingsniveau in relatie tot scholing. Zo kennen lager opgeleiden een verminderde motivatie om aan een opleiding te beginnen, onder andere vanwege een gebrek aan zelfvertrouwen. Als er bij deze groep wel sprake is van motivatie en zelfvertrouwen, blijkt dat deze groep een grotere wil heeft om aan scholing deel te nemen. Hierbij is het van belang dat leidinggevenden vertrouwen geven aan personeel waardoor zij meer en succesvol zullen deelnemen aan opleidingen, waardoor hun inzetbaarheid ook zal verbeteren.

Een voorbeeld van onderzoek dat wordt genoemd in het artikel van De Lange en Van Wijk (2012) is afkomstig van Sanders, Oomens, Hazelzet en Blonk (2011). In dit artikel wordt aangegeven dat doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd voor lager opgeleiden moeilijk is. Hierbij worden drie verschillende oorzaken genoemd. In de eerste plaats hebben lager opgeleiden niet de capaciteiten en vaardigheden om langer productief op de arbeidsmarkt te blijven. Ten tweede bevinden lager opgeleiden zich vaker in kwetsbare banen, die vaker tijdelijk van aard en fysiek meer belastend zijn. Ten slotte zijn lager opgeleiden, ten opzichte van hoger opgeleiden, minder gezond waardoor het werk vaker onderbroken wordt. Dit heeft dan ook gevolgen voor de carrière van lager opgeleiden.

Omdat het in dit huidige onderzoek onmogelijk is om te kijken naar factoren die meespelen op het individuele niveau van de werknemer, wordt op basis van bovengenoemd onderzoek gekeken naar de relatie tussen het opleidingsniveau in bedrijven en de inzetbaarheid van werknemers. Dit wordt zowel direct (hypothese 2a) alsook indirect (hypothese 2b), via training en ontwikkeling, getest.

Hypothese 2a: Naarmate er sprake is van een hoger opleidingsniveau, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Hypothese 2b: Naarmate er sprake is van een hoger opleidingsniveau, zal er meer training en ontwikkeling zijn in een bedrijf en is huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

In onderzoek van Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam en Willemsen (2009) wordt een negatief verband aangetoond tussen de zogenoemde employability cultuur en de 'turnover intention'. Turnover intention staat in dit onderzoek voor het voornemen van een werknemer om de organisatie te verlaten. Employability cultuur wordt gedefinieerd als de normen en waarden en gedragspatronen

die in een organisatie gedeeld worden, waardoor werknemers zich gestimuleerd voelen om gericht te zijn op hun persoonlijke ontwikkeling (Nauta et al., 2009). Dit negatieve verband heeft volgens de onderzoekers te maken met het dilemma waarmee organisaties te maken krijgen op het moment dat zij werknemers stimuleren om te ontwikkelen. Dit valt samen met de eerder genoemde employability/management-paradox (o.a. De Cuyper en De Witte, 2011). Door dit gegeven worden werknemers namelijk ook aantrekkelijker voor de (externe) arbeidsmarkt, waardoor het zo zou kunnen zijn dat werknemers een organisatie verlaten. Dit onderzoek heeft aangetoond dat een organisatie waarin persoonlijke ontwikkeling van werknemers op de agenda staat, dit de intentie om de organisatie te verlaten doet afnemen. De organisatie wordt zo dus gezien als een aantrekkelijke werkgever. Daarnaast suggereren Nauta et al. (2009) dat werknemers die een organisatie hebben verlaten met een cultuur die sterk gericht is op employability, goede vertegenwoordigers zijn naar andere, externe werknemers toe. Dit kan gezien worden als een vorm van employer branding, waardoor het op deze manier ook loont voor organisaties om employability beleid te voeren. Deze resultaten zijn in overeenstemming met het eerder genoemde onderzoek van Sanders et al. (2011) en De Cuyper en De Witte (2011). En ook onderzoek van Brouwer et al. (2001), waarin naar voren komt dat als de werkgever de opleiding van de werknemers bekostigt, zij minder vaak op zoek gaan naar een andere baan en zich loyaler opstellen. Hierdoor ontstaat de volgende hypothese:

Hypothese 3: Naarmate er meer sprake is van een employability cultuur in een bedrijf, is het verloop percentage onder werknemers lager.

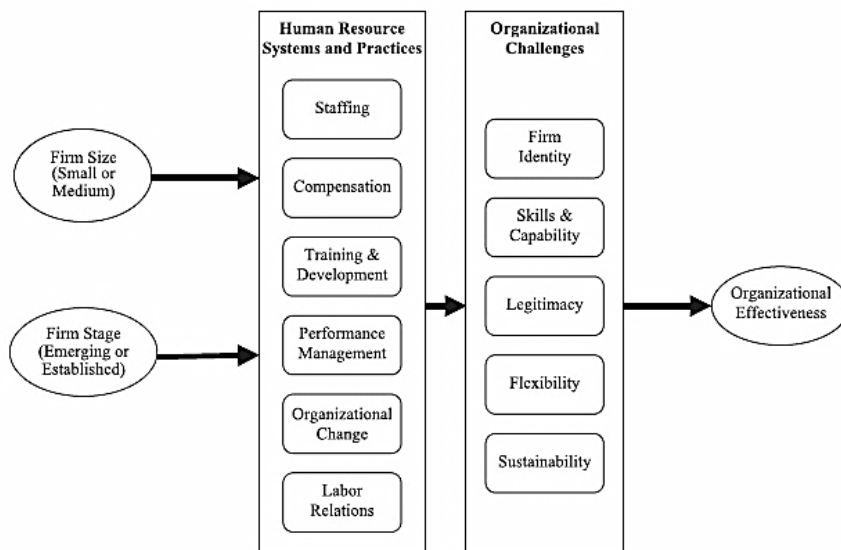
Hoewel de relatie tussen de employability cultuur en duurzame inzetbaarheid niet expliciet naar voren komt in de literatuur, wordt in dit onderzoek ook een relatie verondersteld tussen deze twee concepten. De reden hiervoor is te vinden het besproken onderzoek van Nauta et al. (2009). Op het moment dat werknemers zich gestimuleerd voelen om bezig te zijn met hun persoonlijke ontwikkeling, zal hun inzetbaarheid ook toenemen. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn doordat zij (meer) training gaan volgen en daardoor meer kennis krijgen waardoor zij hun functie beter kunnen uitoefenen. De rol van training en ontwikkeling van werknemers in relatie tot hun inzetbaarheid wordt verderop in dit hoofdstuk besproken. Zo ontstaan de volgende hypothese:

Hypothese 4: Naarmate er meer sprake is van een employability cultuur in een bedrijf, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Als het gaat om de grootte van organisaties en HRM-beleid hebben Cardon en Stevens (2004) onderzoek gedaan naar HRM-beleid in kleine en startende organisaties. Zij geven in hun artikel een overzicht van wat hier al over bekend is in de literatuur. Zij veronderstellen dat door een gebrek aan hulpbronnen er minder formeel en compleet HR-beleid zal zijn in deze organisaties, ten opzichte van grote, oudere organisaties. Het model waaraan zij hun onderzoek hebben opgehangen staat in onderstaande figuur 2.3 en kent enige overeenkomsten met onderhavig onderzoek, zoals de organisatiegrootte in relatie tot training en ontwikkeling. In de uitkomsten van hun onderzoek geven zij aan dat er eigenlijk nog maar weinig bekend is over hoe kleine organisaties HRM-beleid vormgeven, bijvoorbeeld als het gaat om het aantrekken en behouden van personeel. Kleine organisaties hebben immers vaak minder te bieden, bijvoorbeeld als het gaat om secundaire

arbeidsvoorwaarden. Op het gebied van training en ontwikkeling geven Cardon en Stevens (2004) wel aan dat het voor kleine en middelgrote ondernemingen belangrijk is om werknemers te trainen in het goed kunnen omgaan met veranderende rollen en verwachtingen. De vormen van training die hier voor worden gekozen zijn vaak niet gestructureerd en informeel van aard. In aansluiting hierop zijn er twee belangrijke overweging voor werkgevers in het MKB, namelijk de kosten van de training en de tijd dat men niet met het werk bezig is. Concluderend komt het erop neer dat zeker voor MKB-bedrijven het belangrijk is om duurzaam inzetbare werknemers te hebben, gezien de verschillende rollen die zij geacht worden adequaat te vervullen. Goed employability beleid is hierbij van groot belang, maar werkgevers zullen de kosten en de tijd die hiermee gepaard gaan in overweging nemen wat gevolgen kan hebben voor de mate van training en ontwikkeling.

Figuur 2.3 Conceptueel overzicht van de HRM-literatuur en ondernemerschap



Cardon en Stevens (2004)

Het doel van de studie van De Vries, Gründemann, en Van Vuuren (2001) was het onderzoeken van de rol van werkgevers als het gaat om het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers. Hierbij is ook gekeken naar specifieke organisatiekenmerken waarvan verondersteld wordt dat deze een invloed hebben op employability beleid. Zij hebben hiertoe onder andere gekeken naar het aantal en de leeftijdsverspreiding van werknemers, het percentage vrouwen en verzuim- en verlooppercentages. Het percentage van organisaties in deze studie dat formeel employability beleid voerde, bedroeg 83 en hierbij gaat het vooral om scholings- en trainingsbeleid. Een van de factoren die van invloed blijkt te zijn op employability beleid is de grootte van de organisatie: grote organisaties (in deze studie meer dan 40 werknemers) voeren een actiever employability beleid. Daarnaast blijkt dat organisaties met weinig jonge werknemers meer opleiding en training aanbieden dan organisaties met veel jonge werknemers. Ten slotte blijkt verloop binnen de organisatie nauwelijks gerelateerd te zijn aan het wel of niet voeren van employability beleid.

Scholarios et al. (2008) hebben Europees onderzoek verricht naar employability in het MKB van de ICT sector. Hieruit blijkt dat weinig bedrijven formeel employability beleid voeren, ongeacht de grootte of het land. Dat de grootte van het bedrijf geen invloed heeft op employability beleid is verrassend, gezien het feit dat andere onderzoeken wel een positief verband vinden tussen de grootte van de organisatie en het employability beleid. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het onderzoek is uitgevoerd binnen de ICT-sector, wat een relatief nieuwe sector is en daarom misschien minder bekend is met het voeren van formeel employability beleid.

Onderzoek dat bovenstaande resultaten onderschrijft is dat van Van Klaveren en Heyma (2008). Zij zien employability beleid opgebouwd uit de volgende onderdelen: scholing, training en informeel leren. Uit hun analyses blijkt dat de kans op het volgen van bedrijfstraining toeneemt met de grootte van het bedrijf, in elk geval tot 50 werknemers. Voor een grotere bedrijfsomvang is geen hard bewijs gevonden. Daarnaast blijkt dat grotere bedrijven meer investeren in formele training, maar dat er weinig reden is om een verschil te veronderstellen tussen de employability van werknemers bij grote en kleine bedrijven.

Een ander voorbeeld van een studie die de grootte van een organisatie wel als bepalend ziet voor duurzame inzetbaarheid is de studie van Brouwer et al. (2012). Helaas geven zij aan dat determinanten voor duurzame inzetbaarheid op organisatieniveau nog niet wetenschappelijk zijn onderzocht. Zelf geven zij aan dat naar aanleiding van een veldraadpleging onder professionals, de grootte van invloed is op leeftijdsbewust personeelsbeleid. Voor grotere bedrijven is het gemakkelijker om dit soort beleid op poten te zetten, vanwege meer mogelijkheden en middelen, dan voor kleinere bedrijven. Als gevolg hiervan kunnen werknemers gemakkelijker doorwerken bij grotere bedrijven dan bij kleinere bedrijven.

In Canadees onderzoek is gekeken naar training in het MKB (Baldwin en Johnson, 1995). Hieruit blijkt dat training vaak een onderdeel is van de bedrijfsstrategie, dat wil zeggen dat het bijdraagt aan een goede organisatie performance. In het bijzonder kan hierbij gedacht worden aan innovatie en technologische verbeteringen, maar ook aan een goede klantenservice. Een andere uitkomst van het onderzoek is dat grotere organisaties meer aan training doen dan kleinere organisaties, wat aansluit op bovengenoemd onderzoek van Brouwer et al. (2012). Voor technische werkrachten bleek dat zij vaker informele, tegenover formele, training ontvangen.

Op basis van bovenstaande literatuur is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 5: Naarmate een organisatie groter is, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Hoewel dit niet direct in de literatuur is teruggevonden, wordt in dit onderzoek op basis van bovenstaande literatuur, ook gekeken naar de relatie tussen de grootte van de organisatie, het employability beleid en de mening van werkgevers over de inzetbaarheid van hun medewerkers. Dit sluit aan bij de bovengenoemde referenties, zoals van De Vries et al. (2001) en Van Klaveren en Heyma (2008), die onderzoek hebben gedaan naar employability beleid.

In het recentelijk verschenen artikel van De Lange en Van Wijk (2012) wordt gekeken naar de bevordering van employability in het MKB. Hierbij wordt specifiek gekeken naar wat de metaalindustrie doet op het gebied van employability. Tevens wordt er in dit artikel van uit gegaan dat MKB-bedrijven niet dezelfde mogelijkheden als grote organisaties hebben op het gebied van HR-beleid. In het artikel worden de mogelijkheden en randvoorwaarden besproken waar MKB-bedrijven aan moeten voldoen om employability van personeel te bevorderen. Een voorbeeld hiervan is het werken aan de competenties van medewerkers middels opleiding en ontwikkeling. Een kanttekening die de auteurs maken is dat employability gezien moet worden als de zelfredzaamheid van een individu op de arbeidsmarkt. Hierbij is een onderscheid tussen interne en externe employability niet van belang, omdat het bij interne employability slechts gaat om brede inzetbaarheid en men dan niet per definitie waarde heeft voor de externe arbeidsmarkt. Zij laten aan de hand van cijfers van het CBS een lineair verband zien tussen de grootte van een bedrijf en de opleidingsinspanningen. De bevindingen van het onderzoek van De Lange en Van Wijk (2012) laten zien dat bedrijven meerdere instrumenten inzetten voor de bevordering van employability maar dat hier geen doordacht lange-termijn beleid achter zit. Werkgevers in de metaal zouden hier goed aan doen, om op die manier een aantrekkelijk werkgever te worden waardoor het werven van personeel gemakkelijker zou gaan.

Hypothese 6: Naarmate een organisatie groter is, is de huidige inzetbaarheid van werknemers, via het employability beleid, hoger in de ogen van werkgevers.

2.5.1 Deelvraag 4: Factoren die een relatie hebben met duurzame inzetbaarheid

Uit de hierboven besproken literatuur is een aantal factoren naar voren gekomen waarvan uit onderzoek is gebleken dat zij een relatie hebben tot inzetbaarheid. In de eerste plaats wordt er in dit onderzoek gekeken naar de rol van leeftijd. Ten tweede naar het opleidingsniveau, ook in relatie tot training van werknemers. In de derde plaats wordt de employability cultuur onderzocht: in de relatie tot uitstroom van medewerkers en inzetbaarheid. Ten slotte wordt onderzocht of de grootte van de organisatie van belang is in verband met inzetbaarheid van werknemers.

2.6 Determinanten van duurzame inzetbaarheid: HR-praktijken

Een belangrijke kanttekening vooraf is dat, bij het bespreken en onderzoeken van HR-praktijken in relatie tot duurzame inzetbaarheid van werknemers, het gaat om *voorgenomen* HR-praktijken. Wright en Nishii (2007) hebben hiertoe een driedeling gemaakt in HR-praktijken: de voorgenomen (intended), de eigenlijke (actual) en de ervaren (perceived) HR-praktijken. Hierbij zijn de ervaren HR-praktijken eigenlijk het belangrijkste, omdat hiervan wordt verondersteld dat dit een directe invloed heeft op de resultaten van HR-beleid (Boselie, 2010). De eigenlijke HR-praktijken worden voornamelijk geïmplementeerd en uitgedragen door lijnmanagers of direct leidinggevenden. De voorgenomen HR-praktijken zijn het beleid dat door de HR-afdeling of de verantwoordelijke voor HR wordt bedacht en doorgegeven aan de lijnmanagers. In dit onderzoek is het binnen de gegeven tijd en middelen, alleen mogelijk om de voorgenomen HR-praktijken te onderzoeken.

Zoals al is aangegeven laten Brouwer et al. (2012) in hun onderzoek zien dat in de 'grijze' literatuur en door experts verondersteld wordt dat goed HR-beleid van invloed is op duurzame inzetbaarheid. Dit betekent geen ad hoc HR-beleid, maar een strategische lange termijn visie op personeelsbeleid waarin er ruimte is voor levensfasen en individuele regelmogelijkheden. Toch blijft hierbij staan dat goed HR-beleid een arbitraire benaming is. In aansluiting hierop geeft Van Vuuren (2011) aan dat er nog maar weinig onderzoek is gedaan naar (welke) HR-instrumenten die verschillende onderdelen, die zij onderscheidt, van duurzame inzetbaarheid beïnvloeden.

Evers en Kerkhofs (2009) noemen in hun artikel verschillende elementen van HR-beleid als mogelijkheid voor werkgevers om aan de inzetbaarheid van werknemers te werken. Daarnaast zijn er andere onderzoeken waarin verschillende HR-praktijken worden genoemd waardoor investering in het bewegingskapitaal (ofwel de inzetbaarheid) van werknemers verbeterd kan worden: training, taakverbreding en –verruiming, baanrotatie en loopbaanbegeleiding (Forrier en Sels, 2003). Dit bewegingskapitaal heeft te maken met de kennis en vaardigheden om gemakkelijk van functie of baan te veranderen. Dit staat dan ook haaks op het vastroesten in een baan waardoor men gemakkelijker werkloos kan worden, na bijvoorbeeld een reorganisatie. Het eerder genoemde onderzoek van TNO naar duurzame inzetbaarheid heeft geleid tot een model waarin determinanten en effecten van duurzame inzetbaarheid mee zijn genomen. Ook in dit model wordt HRM/HRD-beleid gezien als een determinant voor duurzame inzetbaarheid (Kraan et al., 2011). HRD-beleid staat voor het individuele leren dat verder gaat dan de huidige baan en zo ook gericht is op persoonlijke groei en het opbouwen van een carrière (Boselie, 2010). Van dit beleid wordt het verondersteld van invloed te zijn op de

persoonskenmerken rondom belastbaarheid. Dit heeft vervolgens invloed op het omgaan met veranderingen, wat ook weer gevolgen heeft voor de actuele en duurzame inzetbaarheid.

Kluytmans en Ott (1999) bespreken in hun artikel het employability beleid van organisaties. Zij zien drie determinanten als bepalend voor de employability van werknemers, namelijk: toepasbare kennis en vaardigheden, de wil om mobiel te zijn en brede kennis van de arbeidsmarkt. Deze drie determinanten bevinden zich op het niveau van het individu, maar zij beschrijven ook het belang van bijvoorbeeld de overheid en vakbonden. Dit komt naar voren in de verwachting iets terug te zien van de investeringen die zij doen. Hiertoe hebben zij (HR)instrumenten gegroepeerd, verdeeld naar de positie waarin werknemers kunnen verkeren, zie hiervoor figuur 2.4. Onder de eerste kolom vallen maatregelen waarbij werknemers alleen nog een (financieel) zetje nodig hebben om daadwerkelijk iets te doen aan hun interne of externe employability. In de tweede kolom wordt gewerkt aan de vaardigheden ten behoeve van employability. In de derde kolom gaat het om het werken aan het inzetten van de eigen employability, bijvoorbeeld door een sollicitatietraining.

Figuur 2.4 Beleidsmaatregelen ter bevordering van individuele employability

"I want to"	"I can"	"I know"
<ul style="list-style-type: none"> • Financial incentives: Salary supplements Grants for leaving Assistance when starting a company • Return guarantee • Skill-based bonuses 	<ul style="list-style-type: none"> • Wide-ranging courses • Job-specific courses • Places for learning and gaining work experience (external) • Time for training 	<ul style="list-style-type: none"> • Courses on how to apply for a job • Networks of executives • Career advice • Self-assessment tests Questionnaires to increase "one's awareness" • Job appraisal interviews • Career supervisors

Kluytmans en Ott (1999)

Onderzoek van Van Vuuren et al. (2011) richt zich op de relatie tussen een leven lang leren, leeftijd en duurzame inzetbaarheid, uitgesplitst in drie elementen. Deze elementen zijn employability, vitaliteit en werkvermogen. Dit laatste is de mate waarin men lichamelijk, geestelijk en sociaal in staat is om werk te verrichten. Een leven lang leren houdt alle niveaus en vormen van onderwijs en opleiding in alle levensfasen in. Uit de analyses blijkt dat naarmate men ouder wordt dit tot een vermindering van employability leidt, maar dat dit niet tot een vermindering van werkvermogen en vitaliteit leidt. Daarnaast blijkt ook dat een leven lang leren zich positief verhoudt tot duurzame inzetbaarheid.

De Graaf et al. (2011) hebben de relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken van werknemers onderzocht. In hun onderzoek sluiten zij aan bij eerdere onderzoeken die employability hebben onderzocht vanuit verschillende perspectieven, zoals op individueel of organisatorisch niveau. Zij veronderstellen dat training en opleiding positief samenhangen met de employability van werknemers. Er werd hiervoor bevestiging gevonden, maar uitsluitend als de training en opleiding in een 'aangrenzend (t.o.v. eigen) expertisegebied' plaatsvonden. Naar aanleiding van de besproken literatuur hierover is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 7: Naarmate een bedrijf meer aan training en ontwikkeling doet, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

De Graaf et al. (2011) hebben op organisatieniveau gekeken naar hoe loopbaanmanagement samenhangt met employability. Loopbaanbeleid wordt hierbij door hen gezien als de begeleiding van werknemers bij het vormgeven van hun carrière. Verrassend genoeg bleek er, ook in tegenstelling tot ander onderzoek, geen relatie te bestaan tussen deze activiteiten en de employability van werknemers. De redenen die zij aandragen voor de ontbrekende relatie hebben te maken met de manier waarop gemeten is. Op het moment dat werknemers aangeven dat een organisatie een groot aanbod in loopbaanbegeleiding heeft maar zij hier geen gebruik van maken, wordt er geen relatie zichtbaar.

In onderzoek van Verbruggen, Forrier, Sels en Bollen (2008) komt wel een positieve relatie naar voren tussen loopbaanmanagement en employability. Uit deze studie blijkt dat als een organisatie werknemers begeleidt met hun carrière, deze werknemers ook gestimuleerd worden om zelf aan hun employability te werken. Anderzijds, wordt in beide studies als kanttekening genoemd dat het belangrijk is om te bekijken of loopbaanmanagement-activiteiten zich richten op interne of externe inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. In de studie van De Graaf et al. (2011) kan het daarom zijn dat deze activiteiten teveel zijn gericht op de interne organisatie, waardoor werken aan employability maar in beperkte mate mogelijk is.

Evenals Verbruggen et al. (2008) zien Forrier en Sels (2003) begeleiding van de carrière door managers als een manier van organisaties om bij te dragen aan de inzetbaarheid van werknemers. Dit is ook te zien als een vorm van loopbaanmanagement. Op basis van bovenstaande literatuur is de volgende hypothese opgesteld:

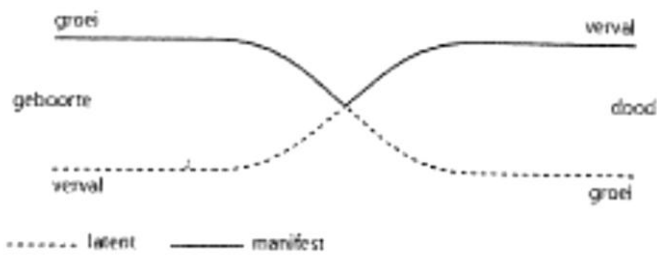
Hypothese 8: Het gevoerde loopbaanbeleid van een organisatie is gerelateerd aan de huidige inzetbaarheid van werknemers in de ogen van werkgevers.

Nauta et al. (2010) laten met onderstaande figuur 2.5 zien dat vanaf de geboorte de groei expliciet zichtbaar is in het leven van mensen en dat het verval latent aanwezig is. In het tweede deel van het leven is dit precies omgekeerd: dan is verval expliciet aanwezig en groei latent. Een voorbeeld hiervan is het verval in gezondheid: naarmate men ouder wordt neemt de kans op een chronische ziekte toe. De latente groei in het tweede deel van het leven is bijvoorbeeld te zien als het gaat om de ontwikkeling van sociale vaardigheden. Dit beeld van groei en verval wordt beaamt door Kanfer en Ackerman (2004). Zij vinden dat een visie op veroudering als zijnde slechts verval en afname, te beperkt is. Daarnaast hebben zij in hun onderzoek dan ook geen bewijs gevonden voor een onvermijdelijke en universele afname van motivatie van oudere werknemers om te werken. Dit gaat dus ook in tegen het stereotype beeld van een oudere werknemer die aan het aftaaien is met de stijgen van de jaren. Hoewel dus vaak niet duidelijk zichtbaar, zijn zowel groei als verval aanwezig gedurende de levensloop en is het ouder worden niet per definitie een negatief gegeven. Hieraan wordt toegevoegd dat er gedurende het leven gebeurtenissen plaatsvinden waardoor mensen overgaan naar andere sociale posities. Daarom hebben Nauta et al. (2010) naast kalenderleeftijd, andere operationalisaties van leeftijd gemaakt. Dit is de leeftijd van de professionaliteit, de privésituatie, de psychosociale beleving en de gezondheid (zowel mentaal als fysiek). Door HR-beleid aan te passen op de verschillende levensfasen zijn werknemers (idealiter) goed inzetbaar gedurende

hun levensloop en dus duurzaam inzetbaar. Het ontwikkelen van dit soort beleid reikt veel verder dan alleen het kijken naar de kalenderleeftijd van een (oudere) werknemer. Een voorbeeld van dit soort beleid is het inbouwen van meer verlofregelingen of flexibele werktijden voor jonge, werkende ouders. Op basis hiervan is onderstaande hypothese opgesteld:

Hypothese 9: Naarmate een bedrijf meer levensfasebewust personeelsbeleid voert, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Figuur 2.5 Het vlindermodel van groei en verval



Breeuwsma (1994)

Duurzame inzetbaarheid veronderstelt ook brede inzetbaarheid (Gaspersz en Ott, 1997). Dit heeft te maken met de kennis en ervaring die iemand opdoet. Als iemand veel verschillende functies en taken kan vervullen is hij of zij duurzaam inzetbaar zowel binnen als buiten de organisatie, nu en in de toekomst. Dit komt ook naar voren in onderzoek van Evers en Kerkhofs (2009) waar het vermogen van werknemers om verschillende taken te kunnen uitvoeren wordt bewerkstelligd door taakverbreding, -verrijking en -roulatie. Ook Brouwer et al. (2001) zien taak- en/of functieroulatie als een manier waarop employability in een organisatie vorm krijgt. Op die manier worden volgens hen de interne en externe inzetbaarheid gewaarborgd en verbeterd. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar taakroulatie en niet naar functieroulatie, omdat in de technologische sector functieroulatie veel moeilijker te realiseren is door de complexe machines waar werknemers vaak mee te maken hebben.

Hypothese 10: Naarmate er meer taakverbreding en -verrijking plaatsvindt in een bedrijf, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Het eerder aangehaalde onderzoek van Van Vuuren (2011) sluit ook een vitaliteitscomponent in als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Dit vitaliteitsmanagement bestaat volgens Van Vuuren (2011) uit alle activiteiten die werkgevers ontplooiën om hun werknemers te stimuleren tot gezond en productief langer doorwerken en het behouden van plezier in het werk. Het doel hiervan is om langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Op basis hiervan wordt verondersteld dat als een bedrijf dergelijke vitaliteitsarrangementen aanbiedt, werknemers duurzaam inzetbaar zullen zijn:

Hypothese 11: Naarmate een bedrijf meer vitaliteitsbeleid voert, is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

Naar aanleiding van de hierboven besproken literatuur is er voldoende reden om te veronderstellen dat de genoemde HR-praktijken samen een employability beleid voorstellen. In de analyses zal daarom ook gekeken worden naar de invloed van dit employability beleid op de perceptie van werkgevers op de inzetbaarheid van hun werknemers:

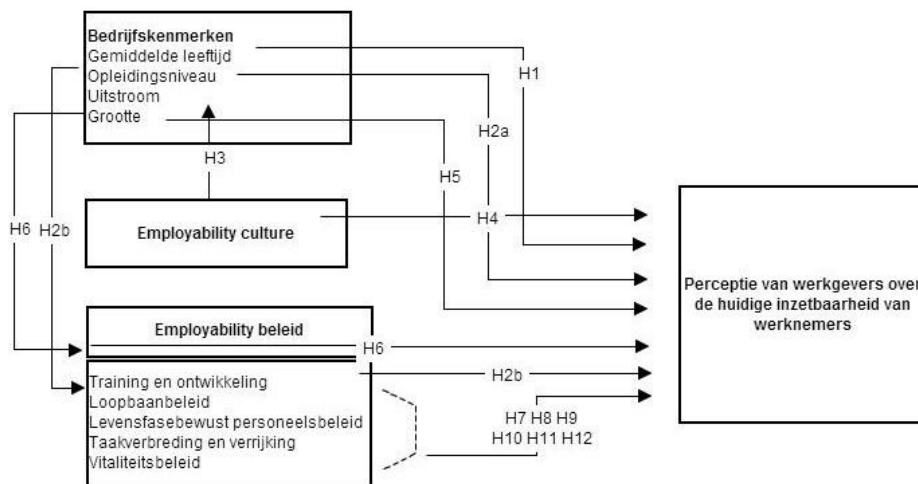
Hypothese 12: Naarmate er meer sprake is van employability beleid in een bedrijf (dat zijn de HR-praktijken genoemd onder H8-H11) is de huidige inzetbaarheid van werknemers hoger volgens werkgevers.

2.6.1 Deelvraag 4: Factoren die een relatie hebben met duurzame inzetbaarheid

Op basis van de hierboven besproken literatuur, worden de volgende HR-praktijken onderzocht in relatie tot inzetbaarheid van werknemers. Er wordt gekeken naar: training en ontwikkeling, loopbaanbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, taakverbreiding en –verrijking, vitaliteitsbeleid en employability beleid.

In onderstaand grafisch model worden de hierboven genoemde hypothesen schematisch weergegeven. De pijl voor hypothese 2b is onderbroken, maar in dit geval betekent dit dat de relatie tussen het bedrijfskenmerk 'opleidingsniveau' loopt via training en ontwikkeling naar de perceptie van werkgevers over de inzetbaarheid van werknemers. Hetzelfde is het geval voor hypothese 6, daarbij loopt de relatie van grootte naar inzetbaarheid via employability beleid.

Figuur 2.6 Conceptueel model





Data en methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt aandacht besteed aan het onderzoeksdesign. Daarna komt het ontwerp en de samenstelling van de enquête aan bod. De betrouwbaarheid en validiteit wordt besproken in paragraaf 3.4. Ten slotte wordt ingegaan op hoe de data geprepareerd is voor het doen van verschillende analyses.

3.1 Onderzoeksdesign

Zoals al aangegeven in de inleiding, is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in hoe werkgevers van middelgrote bedrijven de inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen en welke factoren bepalend zijn in de beoordeling van deze inzetbaarheid. De doelstelling van een onderzoek is bepalend voor de onderzoeksopzet en de manier van dataverzameling en –analyse ('t Hart, Boeije en Hox, 2005). In dit onderzoek gaat het om het in kaart brengen van de actuele inzetbaarheid van werknemers en ook om het opsporen van verbanden tussen bijvoorbeeld HR-praktijken en de inzetbaarheid van werknemers. De stand van de wetenschap op het gebied van duurzame inzetbaarheid, laat toe dat er hypothesen zijn opgesteld over de verwachte verbanden tussen factoren die in dit onderzoek centraal staan (zie het vorige hoofdstuk). Daarnaast is er sprake van een vrij grote populatie waarvan het wenselijk wordt geacht dat er generaliseerbare uitspraken over worden gedaan. Om deze redenen is er gekozen is voor een (voornamelijk) kwantitatief surveyonderzoek.

Toch is duurzame inzetbaarheid een relatief jong onderwerp, waar nog niet veel kennis over bekend is en zeker niet in een technologische sector. Daarom achtte de onderzoeker het nodig om een klein explorerend kwalitatief onderzoek te doen voorafgaand aan de enquête. De combinatie van deze verschillende onderzoeksmethoden wordt ook wel triangulatie genoemd (Van der Velde, Jansen en Anderson, 2008). In deze studie is dit gedaan om een completer beeld te krijgen van wat er leeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen de technologische sector. Daarnaast werd het op deze manier mogelijk om te onderzoeken of er elementen over het hoofd zijn gezien in het theoretisch kader en bij het opstellen van de enquête. Om beïnvloeding te voorkomen zijn de enquêtes niet gestuurd naar de deelnemers van de interviews.

Voorafgaand en tijdens het ontwerpen van de enquête zijn er drie interviews gehouden met HR-managers van verschillende bedrijven. Deze respondenten zijn geworven via medewerkers van de HRM adviesgroep van FME. Er is ervoor gekozen om uiteenlopende bedrijven te benaderen voor de enquête, zowel voor wat betreft de grootte alsook de core business (bijvoorbeeld meer een engineeringbedrijf t.o.v. een productiebedrijf). Een overeenkomst is dat alle interviews gehouden zijn met de HR-manager. Het eerste bedrijf bevindt zich in de provincie Zuid-Holland en heeft 1100 medewerkers (hierna respondent 1 genoemd). Het tweede bedrijf bevindt zich in Brabant en heeft ca. 370 medewerkers (hierna respondent 2 genoemd). Ten slotte heeft het derde bedrijf 100 medewerkers en bevindt zich in de provincie Zeeland (hierna respondent 3 genoemd).

De interviews zijn semigestructureerd van aard. Dit willen zeggen dat er de inhoud, de manier en volgorde waarop de vragen worden gesteld slechts gedeeltelijk vastliggen. De mogelijke antwoorden van de respondent liggen in dit type interview ook open ('t Hart et al., 2005). Voor deze vorm is gekozen om ruimte te bieden aan de geïnterviewde bij het beantwoorden van de vragen. Daarnaast biedt het de onderzoeker de mogelijkheid om op nieuwe informatie door te vragen. Bij de interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst die is opgesteld naar aanleiding van het theoretisch kader, zie hiervoor bijlage II. Een voorbeeld van een vraag die in het interview gesteld is, is of het bedrijf waar de respondent werkzaam is specifiek duurzaam inzetbaarheidsbeleid heeft. Twee van de drie interviews hebben plaatsgevonden bij het bedrijf van de respondent en één interview heeft telefonisch plaats gevonden. Alleen dit laatste interview is niet opgenomen middels een voice-recorder; de andere twee interviews zijn wel op die manier opgenomen. Na afloop van elk interview is een korte samenvatting geschreven, voordat er werd overgegaan op de daadwerkelijke uitwerking en analyse van de interviews. Twee van de drie interviews zijn (voor een groot deel) letterlijk uitgetypt; in het geval van

het derde interview is dit minder letterlijk gebeurd omdat dit interview telefonisch plaats heeft gevonden. Hierdoor is de validiteit van dit telefonische onderzoek, minder gewaarborgd dan bij de interviews die zijn opgenomen. Het coderen, d.w.z. het categoriseren van thema's, van de transcripten is handmatig gebeurd. Op basis van de informatie uit de interviews zijn er nog enige aanpassingen gemaakt in de enquête. Deze enquête zal nu hieronder besproken worden. Daarnaast wordt in het hoofdstuk met de resultaten, de uitkomsten van de interviews vergeleken met de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek.

3.2 Data, procedure en respondenten

Begin juni 2012 zijn er 728 enquêtes uitgestuurd naar FME-leden. De email met uitnodiging voor de enquête is in de eerste plaats verstuurd naar HR-managers. Als deze niet bekend was in de administratie van FME is gekozen voor de directeur/eigenaar en als hier geen persoon van bekend is, is de email met uitnodiging gericht aan de gehele directie.

De reden waarom er in de eerste plaats gekozen is voor HR-managers is met het oog op de respons. De veronderstelling is dat HR-managers meer motivatie en tijd hebben om de enquête in te vullen. Daarnaast kunnen zij een goed oordeel vellen over het HR-beleid in de organisatie waardoor zij de enquête goed begrijpen. Qua bedrijven waar deze mensen werkzaam zijn, zijn dit de technologische bedrijven die bij FME zijn aangesloten, in dit geval met 50-250 medewerkers. Deze afbakening is gemaakt door de opdrachtgever van dit onderzoek, met als argument dat kleinere organisaties vaak een te informeel HRM-beleid hebben, wat moeilijk te onderzoeken is. Dit wordt ook onderkend door Cardon en Stevens (2004), namelijk dat organisaties met minder dan 20 werknemers vaak te werk gaan volgens een 'ad hoc' of 'doormodder'-principe. Volgens de Europese Commissie zijn KMO's micro-, kleine en middelgrote ondernemingen met een maximum van 250 werknemers. Volgens de Europese Commissie bestaan micro-ondernemingen uit maximaal 9 medewerkers en kleine ondernemingen uit maximaal 49 personen. Dit betekent dus dat er in het huidige onderzoek, volgens de definitie van de Europese Commissie, sprake is van middelgrote ondernemingen.

Uiteindelijk is de enquête ingevuld door 85 mensen wat een response rate van 11,7% betekent. Er is gekozen voor verwijdering van een drietal respondenten aangezien zij onvoldoende vragen uit de enquête hebben ingevuld. Hiermee komt het totaal uit op 82 respondenten. De enquête is ingevuld door 51 mannen en 29 vrouwen en een tweetal waarvan de sekse onbekend is. Afgezien van de twee missings is 61,3% van de respondenten HR-manager, 18,3% is directeur/eigenaar en de overige 20% is afkomstig van respondenten die deze vraag hebben beantwoord met 'anders, namelijk'. De functies die hierbij zijn ingevuld zijn uiteenlopend: hoofd administratie, HR-adviseur, manager financiën, personeelsfunctionaris of HR-officer. Het gemiddelde aantal werknemers dat bij de bedrijven werkzaam is, is 107 personen.

Er is geen reden om aan te nemen dat de sample niet representatief zou zijn voor de gehele populatie van bedrijven. Zo laat onderzoek van FME zien dat het meest voorkomende opleidingsniveau onder de lidbedrijven MBO-4 is, gevolgd door VMBO en MBO-2 niveau. Ook HBO-niveau komt veel voor (Berentsen, Smit en Buiting, 2011). WO-niveau is het minst voorkomende opleidingsniveau onder de personeelspopulatie van lidbedrijven van FME. Uit de beschrijvende analyses van dit onderzoek blijkt dat het meest voorkomende opleidingsniveau tussen MBO-2 en

MBO-4 (dus MBO-3) niveau is. Hierna komt het VMBO – niveau het meest voor, gevolgd door het HBO en ten slotte WO-niveau.

De response rate is vergelijkbaar met de gemiddelde response rate op FME-enquêtes. De redenen voor non-response zijn uiteenlopend. Zo is de enquête langer dan de gemiddelde FME-enquête en mogelijk hebben de respondenten de enquête daarom eerder afgebroken. Daarnaast verstuurt FME veel enquêtes en kan een reden zijn dat respondenten 'enquête-moe' zijn. Ook is het tijdstip waarop de enquête is verstuurd niet ideaal (begin juni), gezien de vakantietijd. In sommige gevallen bleken respondenten ook gebonden te zijn aan afspraken met hun werkgever over het prijsgeven van bedrijfsgevoelige informatie, waardoor zij de enquête niet (volledig) hebben ingevuld.

3.3. De enquête

Via het programma 'Survey Monkey' is de enquête gedigitaliseerd en bestaat zodoende uit 5 onderdelen, die in het geval van HR-praktijken nog zijn onderverdeeld in subonderdelen. De gehele enquête is te vinden in bijlage I.

Het eerste deel van de enquête beslaat vragen die betrekking hebben op de algemene bedrijfskenmerken, zoals een aantal vragen ten behoeve van beschrijving van het personeelsbestand en ook een aantal vragen afkomstig van FME. Deze vragen gaan o.a. over de doorlooptijd van vacatures en ook de economische positie van het bedrijf. Omdat deze vragen niet een normale verdeling kennen of significant correleren met andere variabelen is ervoor gekozen om deze items buiten verdere analyses te laten. In totaal bevat dit eerste deel 9 vragen. Hieruit worden verschillende (onafhankelijke) variabelen gedestilleerd:

Leeftijd hierbij gaat het om de meest voorkomende leeftijd in het personeelsbestand van een bedrijf. In de enquête is hiertoe aan respondenten gevraagd om de leeftijdsopbouw van het personeelsbestand uit te splitsen in 7 leeftijdscategorieën, van 15-19 jaar, van 20-25 jaar enz. tot > 65 jaar. Over deze 7 groepen had men 100 procentpunten te verdelen. De reden waarom dit zo is gedaan is omdat hiermee meer informatie wordt verkregen dan wanneer er alleen wordt gevraagd naar de gemiddelde leeftijd. Nu kan er ook iets gezegd worden over de spreiding van de leeftijden in het personeelsbestand.

Opleidingsniveau hierbij gaat het om een beschrijving van het personeelsbestand qua opleidingsniveau. Net als bij bovenstaande vraag was het bij deze vraag de bedoeling dat men 100 procentpunten verdeelde over de volgende opleidingsniveaus: VMBO, MBO-2, MBO-4, HBO en WO. Dit is ook gedaan om meer inzicht te krijgen in de spreiding.

Uitstroom betreft het uitstroompercentage in de bedrijven. Dit is bevraagd als het (geschatte) percentage werknemers dat is uitgestroomd uit het bedrijf van het totale aantal medewerkers.

Grootte refereert aan het aantal medewerkers dat een bedrijf heeft, volgens het CRM systeem van FME. Dit is dus niet direct bevraagd in de enquête, maar is op een andere manier achterhaald. Hierbij blijkt dat het gemiddelde aantal werknemers bij de bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek 107 is, met een minimum van 50 en een maximum van 247.

In deel twee van de enquête komt de huidige inzetbaarheid van werknemers aan bod. Hiertoe is een aangepaste schaal met 8 items van De Witte (1992) gebruikt, die oorspronkelijk de self-perceived employability meet. Deze schaal is gevalideerd en betrouwbaar bevonden in eerdere onderzoeken.

Voor dit onderzoek is de schaal omgevormd zodat beoordeling van een meerdere over de medewerkers mogelijk is. In dit onderzoek wordt deze schaal gezien als de *afhankelijke variabele: perceptie van werkgevers over de huidige inzetbaarheid van werknemers*. Dit refereert aan de beoordeling van werkgevers over de huidige inzetbaarheid van hun werknemers. Hierbij kon men de vragen beantwoorden op een vijfpuntsschaal, variërend van volstrekt oneens tot volstrekt eens. Om het doen van analyses mogelijk te maken zijn de items opgeteld tot een waarde. Bij een nadere inspectie van de schaal door middel van factor analyse blijkt dat het vijfde item van de schaal op een andere factor laadt en daarom is deze verwijderd. De Cronbach's Alpha van deze schaal met 7 items bedraagt .82. Volgens Nunally (1978) is een waarde van Alpha boven de .8 erg goed. In het algemeen wordt een waarde van Alpha van boven de .7 gezien als goed. Tevens blijkt door middel van factor analyse (varimax rotation) dat de schaal uiteenvalt in twee delen: externe en interne inzetbaarheid. Om die reden is er voor gekozen om ook nog losse analyses te doen met de gemiddelden van de eerste en laatste vier items. De Cronbach's Alpha's van deze schalen zijn respectievelijk .9 en .72.

Daarnaast is er een tweetal vragen toegevoegd die gaan over verwachte moeilijkheden in de capaciteiten van medewerkers. Omdat het hierbij gaat om de toekomstige inzetbaarheid van werknemers wordt dit ook gezien als een proxy voor duurzame inzetbaarheid. Bij inspectie van deze vragen bleek dat hier geen sprake is van een normale verdeling en geen sprake is van correlatie met andere variabelen. Daarom is ervoor gekozen om deze twee items buiten de analyses te laten. Ten slotte is er binnen dit onderdeel een vraag opgenomen die gaat over of men problemen verwacht voor de inzetbaarheid van oudere werknemers (>45 jaar). Als dit item werd opgenomen in de oorspronkelijke schaal voor inzetbaarheid, had dit geen effect op de betrouwbaarheid van de schaal. Daarnaast correleert dit item alleen met de hierboven genoemde schaal voor inzetbaarheid en om die reden is ervoor gekozen om ook dit item buiten verdere analyse te laten.

Deel drie betreft het HR-beleid van de organisatie. Hiervoor is de gevalideerde schaal van Boon (2011) gebruikt over 'High performance HR-practices' waarbij men wederom antwoord kon geven op een vijfpuntsschaal (van volstrekt oneens tot volledig eens). Omdat deze schaal heel uitgebreid is (38 items) en ook omdat deze schaal onderdelen bevat die voor dit onderzoek niet relevant zijn, zijn alleen de subschalen training en ontwikkeling en work/life balance gebruikt. Het totaal van het aantal items in dit deel van de enquête bedraagt 18. Hier binnen zijn er verschillende HR-praktijken te onderscheiden, namelijk training en ontwikkeling, loopbaanbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, taakverbreding en -verrijking en vitaliteitsbeleid. Aan de hand van factor analyse is daarna ook gekeken naar hoe de factoren laden per subschaal.

Training en ontwikkeling zijn HR-activiteiten die gericht zijn op de ontwikkeling van medewerkers, onder andere door middel van scholing. Deze subschaal kent vier items die afkomstig zijn uit van Boon (2011). Een voorbeeld van een vraag die gesteld is, is: 'mijn organisatie biedt medewerkers coaching, gericht op ontwikkeling'. Om het doen van analyses mogelijk te maken zijn de items opgeteld tot een waarde. De Cronbach's Alpha van deze schaal komt uit op .77.

Loopbaanbeleid refereert aan beleid gericht op de ontwikkeling van de carrière van werknemers. Deze subschaal bestaat uit drie items, waarbij er twee afkomstig zijn van Boon (2011) en één item ontwikkeld is ten behoeve van dit onderzoek. Hierbij gaat het om de vraag: 'mijn organisatie biedt medewerkers de mogelijkheid tot loopbaanadvies en loopbaangesprekken'. Om het doen van analyses

mogelijk te maken zijn de items opgeteld tot een waarde. De Cronbach's Alpha van deze schaal komt uit op .73.

Taakverbreding en –verrijking gaat om de mogelijkheid die werknemers krijgen om andere taken te vervullen naast hun huidige takenpakket. Deze subschaal bestaat uit drie items waarvan er twee zijn ontwikkeld voor dit onderzoek (op basis van eerder onderzoek) en één item afkomstig is uit de schaal van Boon (2011). Een voorbeeld van een vraag is: 'mijn organisatie biedt medewerkers de mogelijkheid om taken uit te breiden binnen de organisatie'. Om het doen van analyses mogelijk te maken zijn de items opgeteld tot een waarde. De Cronbach's Alpha van deze schaal komt uit op .74.

De items die in bovenstaande drie schalen worden genoemd en afkomstig zijn uit de schaal van Boon (2011) worden in haar onderzoek geschaard onder één noemer: training en ontwikkeling. Bij inspectie van de items in de drie schalen bleek dat deze items ook op één factor laden. Daarom is ervoor gekozen om ook een schaal te construeren met alle items (in totaal 10, dus ook de nieuw ontwikkelde) uit de schalen training en ontwikkeling, loopbaanbeleid en taakverbreding en –verrijking. De Cronbach's Alpha van deze nieuwe schaal *ontwikkeling van werknemers* is .86. Ook voor deze schaal zijn de items opgeteld tot een waarde, om het doen van analyses mogelijk te maken.

Levensfasebewust personeelsbeleid refereert aan het beleid dat gaat over personeelsbeleid dat is toegespitst op de verschillende levensfasen van werknemers. Hoewel dit in het theoretische kader is uitgesplitst in verschillende levensfasen, blijkt dit lastig te operationaliseren op organisatieniveau. Daarom is ervoor gekozen om naar dit beleid in zijn algemeenheid te vragen. Deze schaal bestaat uit zes items waarvan er vier items afkomstig zijn vanuit de schaal van Boon (2011). De twee overige items zijn door de onderzoeker zelf ontwikkeld en gaan over demotie en thuiswerken. Een voorbeeld van een item van Boon is: 'mijn organisatie biedt ondersteuning van werkende ouders'. De Cronbach's Alpha van deze schaal komt uit op .71. Nadat deze schaal opnieuw is bekeken aan de hand van factoranalyse blijkt dat het vijfde item op een andere factor laadt. Na het verwijderen van dit item uit de schaal neemt de Cronbach's Alpha toe tot .72. Om het doen van analyses mogelijk te maken zijn de 5 items van deze schaal opgeteld tot een waarde.

Vitaliteitsbeleid refereert aan beleid van de organisatie, dat gericht is op de gezondheid van medewerkers. Deze subschaal bevat twee nieuw ontwikkelde items. Dit is gedaan omdat in andere onderzoeken niet zo expliciet voor deze context wordt gevraagd naar vitaliteitsbeleid. Een voorbeeld hiervan is: 'mijn organisatie biedt medewerkers de mogelijkheid tot het doen van een (jaarlijkse) gezondheidscheck'. De Cronbach's Alpha van deze schaal komt uit op .4 en is van onvoldoende kwaliteit. Daarnaast blijkt slechts een van de twee variabelen normaal verdeeld en correleert dit item alleen met drie van de vier schalen die hierboven genoemd zijn. Daarom is er voor gekozen om dit item wel op te nemen in de totale schaal voor employability beleid, maar dit losse item verder uit de analyses te laten. Hiermee komt de hypothese hierover te vervallen en wordt de hypothese over het employability beleid, nu hypothese 11.

Employability beleid wordt in dit onderzoek gezien als een opsomming van bovengenoemde HR-praktijken. Hierbij gaat het dus om: training en ontwikkeling, loopbaanbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, taakverbreding- en verrijking en vitaliteitsbeleid. Na inspectie van bovengenoemde schalen en items is er dus voor gekozen om twee items te verwijderen waardoor het totale aantal items voor deze schaal neerkomt op 16. De Cronbach's Alpha van deze schaal bedraagt .86.

In het vierde deel van de enquête is de schaal van Nauta et al. (2009) over employability cultuur opgenomen. Deze schaal is vertaald vanuit het Engels en via 'backward translation' gecheckt. Ook deze vragen konden worden beantwoord op een vijfpuntsschaal (van volstrekt oneens tot volledig eens). Enkele tekstuele aanpassingen zijn gemaakt vanwege de toespitsing in dit onderzoek op technologische bedrijven. Deze schaal bestaat uit 8 items en de Cronbach's Alpha van deze schaal bedraagt .74.

Employability cultuur refereert aan de cultuur in een bedrijf waardoor werknemers zich gestimuleerd voelen om bezig te zijn met hun persoonlijke ontwikkeling (Nauta et al., 2009). Een voorbeeld van een vraag die hierbij gesteld werd is: 'mijn organisatie moedigt medewerkers aan om hun vaardigheden uit te breiden'. Om het doen van analyses mogelijk te maken zijn de 8 items opgeteld tot een waarde.

Ten slotte heeft FME een aantal vragen aangedragen. Deze vragen worden geacht samenhang te hebben met duurzame inzetbaarheid en variëren van het vragen naar kennisontwikkeling tot leiderschap. Een voorbeeld van een vraag is: 'Stuurt uw onderneming op duurzame inzetbaarheid?'. Bij inspectie van deze vragen bleek dat alleen het item over kennisontwikkeling normaal verdeeld was, maar enkel correleerde met training en ontwikkeling. Daarnaast bleek bij factor analyse de vier items op andere factoren te laden dan de hierboven genoemde items. Omdat de toevoeging van deze items aan de analyses niet waardevol is, is ervoor gekozen om deze items niet op te nemen in verdere analyses.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Voor wat betreft de kwalitatieve methoden is dit al aan bod gekomen in paragraaf 3.1. Nu zal worden ingegaan op de kwantitatieve metingen van dit onderzoek.

In de eerste plaats is met het oog op de betrouwbaarheid zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande meetschalen, die gevalideerd zijn in eerder onderzoek. Daarnaast zijn de meetschalen nader bekeken aan de hand van factor analyse, zoals ook hierboven beschreven is. Hierbij wordt getest of de samenhang van de verschillende items van een schaal hoog is en op die manier tezamen een betrouwbare meetschaal vormen ('t Hart et al., 2005). Dit is ook een manier om verklarende variabelen die een hoge correlatie met elkaar hebben te herkennen en op die manier multicollineariteit te ondervangen (Agresti en Finlay, 2009). Ook zijn er voor alle schalen betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd om te kijken of de Cronbach's Alpha van voldoende niveau is. Als dit onder de maat bleek, zijn er maatregelen genomen om te zorgen dat de betrouwbaarheid van de schalen toenam.

De validiteit van de enquête, dat wil zeggen of de waarnemingen de werkelijkheid dekken ('t Hart et al., 2005), is in de eerste plaats gewaarborgd door het voorleggen van de vragenlijst aan verschillende werknemers van FME. Zij hebben gekeken of ze de vragenlijst begrepen en het aansloot bij (de problematiek in) het werkveld. Op basis hiervan is de vragenlijst voordat deze werd verstuurd, aangepast.

Voor wat betreft de validiteit van de gemeten variabelen, ligt sociaal wenselijk gedrag van respondenten altijd op de loer ('t Hart et al., 2005). Geprobeerd is om dit probleem zoveel mogelijk te ondervangen door gebruikt te maken van bestaande, gevalideerde meetschalen. De externe validiteit van dit onderzoek wordt bemoeilijkt door de manier waarop duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek

wordt benaderd, namelijk via de huidige inzetbaarheid. Toch is geprobeerd om de externe validiteit ook zoveel mogelijk te waarborgen door gebruik te maken van bestaande meetschalen. Daarnaast is het, vanwege de stand van de wetenschap op dit gebied, lastig om iets te zeggen over de generaliseerbaarheid naar andere sectoren en bedrijven, omdat in dit onderzoek specifiek naar middelgrote technologische bedrijven wordt gekeken.

3.5 Analyses

Nadat de enquête is gesloten, is de data geïmporteerd in het statistische programma SPSS. Na het prepareren van de data zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de (sub)schalen te meten. Daarna is gekeken naar correlatie tussen verschillende variabelen. Hierbij is de perceptie van werkgevers over de huidige inzetbaarheid van medewerkers de afhankelijke variabele en hebben de onafhankelijke variabelen te maken met bedrijfskenmerken, employability cultuur en employability beleid. De uitzonderingen hierop is de derde hypothese waarbij de afhankelijke variabele de uitstroom is. De meeste variabelen zijn, omdat ze gemeten zijn op een vijfpuntsschaal (geheel niet eens tot volledig eens) van quasi-interval niveau of hoger, behalve de variabelen die de leeftijd en het opleidingsniveau betreffen. Deze variabelen zijn allebei van een lager meetniveau waardoor het geschikter is voor andere analyses, zoals Spearman correlatie.

Het onderzoeken van de veronderstelde verbanden is gedaan door middel van correlatie en regressieanalyse. Met alle variabelen zijn correlaties uitgevoerd en met de variabelen opleidingsniveau, employability cultuur en beleid zijn ook regressieanalyses uitgevoerd. Hierbij zijn twee controlevariabelen opgenomen, namelijk het geslacht en de functie van de respondent.



Resultaten

4

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van zowel de statistische analyses alsook de interviews beschreven. In elke paragraaf wordt een empirische deelvraag behandeld. Hierbij is de opbouw als volgt: eerst worden de resultaten uit de enquêtes besproken en hierna uit de interviews. Elke paragraaf sluit af met een korte samenvatting als antwoord op de deelvraag.

4.1 Inzetbaarheid

Ten behoeve van de kwantitatieve analyses zijn in de eerste plaats alle variabelen met elkaar gecorreleerd, zie hiervoor tabel 4.1. Voor wat betreft de huidige inzetbaarheid van werknemers, blijkt dat dit zich ongeveer in het midden van de vijfpuntsschaal bevindt (totaal: 3.13; extern: 3.22 en intern: 3.12). Dit betekent dat de respondenten de inzetbaarheid van hun werknemers niet als heel slecht, maar ook niet als heel goed beschouwen. De externe inzetbaarheid wordt hierbij als beste beoordeeld door de respondenten.

4.1.1 Inzetbaarheid vanuit de interviews

Naast de kwantitatieve uitkomsten met betrekking tot inzetbaarheid is hier ook aan de hand van de interviews een en ander over te zeggen. Een overeenkomst tussen alle drie de bedrijven is dat geen van de bedrijven formeel duurzaam inzetbaarheidsbeleid voert. Bij twee van de drie bedrijven is er wel sprake van leeftijdsbewust personeelsbeleid, wat vooral gericht is op de inzetbaarheid van de oudere werknemer. Ook zijn in alle bedrijven lange dienstverbanden geen uitzondering. Vrijwel alle drie de bedrijven ondervinden moeilijkheden in het aantrekken van het juiste personeel, wat voornamelijk het geval is voor de laagste functiegroepen (monteurs of fabrieksarbeiders).

Volgens de respondenten is de huidige inzetbaarheid van werknemers in orde. Toch worden er op de lange termijn wel problemen verwacht in de inzetbaarheid van deze werknemers. Respondent 1 verwoordt het zo:

"Ik zie uitdagingen. Met name het stukje dat mensen ouder worden, dat zie ik als een uitdaging en hoe we dat goed gaan invullen nu de mensen steeds langer moet doorwerken.". [...] "Hoe we gaan er voor zorgen dat die mensen en het welzijn, de vitaliteit van die mensen goed blijft, maar ook dat ze goed inzetbaar blijven. En ik denk dat we daar nog wel een uitdaging krijgen."

Uit de gesprekken kwamen drie mogelijke oorzaken naar voren als het gaat om de problemen in de inzetbaarheid van voornamelijk oudere, laag opgeleide werknemers. In de eerste plaats is de inzetbaarheid van deze werknemersgroep in het geding vanwege het feit dat zij vaak zwaar werk uitvoeren, waardoor zij vaker en eerder tekenen van slijtage vertonen. Respondent 2 zei dit hierover:

"[...]Zoals hier werken mensen in vijf ploegen en als men dit tot hun 67^e moet gaan doen, ik zie dat gewoon niet gebeuren. Bij de een misschien wel, maar de ander heeft misschien op zijn 50^e al zoiets van: 'ik weet niet of dit nog helemaal gaat lukken'."

Daarnaast werd in de interviews aangegeven dat deze groep werknemers niet erg bezig is met hun eigen inzetbaarheid. Zij vinden het werk dat zij doen vaak wel prima. Ook bleek dat deze werknemers de veranderende eisen vanuit het bedrijf niet meer zo gemakkelijk kunnen volgen, waardoor ze eerder vastlopen. In de interviews is met de respondenten geen expliciete aandacht besteedt aan het onderscheid tussen interne en externe inzetbaarheid. Wel kwam uit de interviews naar voren dat de bedrijven voornamelijk gericht zijn op de interne inzetbaarheid van hun werknemers. Enerzijds omdat men in bijna alle gevallen moeilijkheden ondervindt in het aantrekken van geschikt personeel. Anderzijds omdat het werken met de machines vaak specialistisch werk is en met die kennis kunnen werknemers vaak niet zomaar bij andere bedrijven terecht.

Tabel 4.1 Correlaties met alle variabelen

	Alpha	Gemiddelde	Standaardafwijking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Leeftijd (spearman)	.	4.48	0.75	1													
2 Opleidingsniveau (spearman)	.	2.39	1.1	-.11	1												
3 Uitstroom	.	6.71	5.72	.04	.03	1											
4 Grootte	.	107	55.76	-.02	.1	-.03	1										
5 Inzetbaarheid (totaal)	0.82	3.13	0.66	-.2*	.31**	.1	.09	1									
6 Inzetbaarheid (extern)	0.9	3.22	0.87	-.19*	.27**	.17	.05	.89**	1								
7 Inzetbaarheid (intern)	0.72	3.12	0.64	-.08	.12	-.11	.09	.67**	.28**	1							
8 Training en ontwikkeling	0.77	3.89	0.58	-.13	.31**	-.13	-.01	.27**	.12	.35**	1						
9 Ontwikkeling van werknemers	0.86	3.71	0.53	-.04	.28**	-.07	-.02	.29**	.09	.44**	.89**	1					
10 Loopbaanbeleid (2-tailed)	0.73	3.51	0.73	.03	.3**	.03	-.01	.27*	.09	.41**	.7**	.88**	1				
11 Taakverbreding en -verrijking	0.74	3.69	0.59	-.06	.13	-.06	-.04	.19*	.02	.36**	.51**	.76**	.5**	1			
12 Levensfasebewust personeelsbeleid	0.72	3.03	0.66	-.01	.36**	-.13	.02	.09	.00	.13	.37**	.46**	.42**	.38**	1		
13 Employability beleid	0.86	3.47	0.49	.00	.38**	-.09	-.01	.25*	.08	.38**	.8**	.92**	.82**	.71**	.76**	1	
14 Employability cultuur	0.74	3.23	0.48	.15	.21*	-.26*	.11	.29**	.09	.45**	.47**	.57**	.47**	.51**	.43**	.59**	1

*. Correlatie is significant bij .05 (1-tailed).

** . Correlatie is significant bij .01 (1-tailed).

4.1.2 Deelvraag 5: de beoordeling van inzetbaarheid door werkgevers

De eerste empirische deelvraag, deelvraag 5, gaat over hoe werkgevers de inzetbaarheid van hun werknemers beoordelen. Hierbij is gekeken naar de schaal die afhankelijke variabele voorstelt. Het gemiddelde van de schaal van inzetbaarheid is met 3.13 net iets boven het midden van de vijfpuntschaal.

Uit de interviews komt eenzelfde beeld naar voren. De huidige inzetbaarheid van werknemers is op dit moment nog in orde, maar de respondenten verwachten op termijn wel problemen rondom de inzetbaarheid. Hierbij worden de meeste problemen verwacht voor de groep werknemers die laagopgeleid en ouder is. Ook lijkt het erop dat bedrijven (bijvoorbeeld door middel van HR-beleid) meer inzetten op interne inzetbaarheid van werknemers.

4.2 Bedrijfskenmerken

Voor wat betreft de eerste hypothese, waarbij gekeken wordt naar de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid, hierbij vooraf een noot. De gemiddelde leeftijd binnen de bedrijven is lastig vast te stellen omdat veel respondenten de vraag niet goed hebben ingevuld. Omwille van bruikbaarheid van de gegevens is ervoor gekozen om de leeftijdsgroep op te nemen die het vaakst voorkomt². Het gemiddelde blijkt hierbij uit te komen op 4,5 wat precies tussen de groep 36-45 jaar en 46-55 jaar in zit. Uit correlatie blijkt dat leeftijd significant negatief, maar zwak, correleert met de gehele schaal voor inzetbaarheid ($r=-.2$, $p<.05$). Voor hypothese 1 betekent dit een bevestiging. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat ook de externe inzetbaarheid minder goed beoordeeld lijkt te worden naarmate de gemiddelde leeftijd in een bedrijf hoger is ($r=-.19$, $p<.05$). Voor wat betreft de interne inzetbaarheid werd geen significante relatie gevonden ($r=-.08$, $p=.24$).

Bij het opleidingsniveau (hypothese 2) blijkt hetzelfde aan de hand te zijn als bij de leeftijd. Ook dit was een lastige vraag voor respondenten en daarom is er ook in dit geval voor gekozen om het meest voorkomend genoemde opleidingsniveau op te nemen. Het gemiddelde blijkt hier 2,4 te zijn wat betekent dat het tussen MBO-2 en MBO-4 niveau in zit. Ook in dit geval gaat het om een ordinaal meetniveau waardoor het geschikt is voor Spearman rangcorrelatie. De schaal van de huidige inzetbaarheid van werknemers kent een gemiddelde, positieve significante correlatie met het opleidingsniveau ($r=.31$, $p<.01$). Hiermee wordt hypothese 2 bevestigd. Voor wat betreft het opleidingsniveau en de externe inzetbaarheid van werknemers blijkt er sprake te zijn van een significante positieve, zwakke tot matige correlatie te bestaan ($r=.27$, $p<.01$). Als gekeken wordt naar de interne inzetbaarheid en het opleidingsniveau wordt er geen significante relatie zichtbaar ($r=.12$, $p=.15$).

Hypothese 3 gaat over de relatie tussen de employability cultuur en de uitstroom. De gemiddelde uitstroom van werknemers als percentage van het totale personeelsbestand is in dit onderzoek 6,71.

² Als er geen modus aanwezig was omdat er gelijke groepen waren dan is er gekozen voor de mediaan. Op deze manier werd het wel mogelijk om rekenkundige analyses uit te voeren met de gegevens. Daarnaast is deze variabele van ordinaal meetniveau, omdat deze variabele gecategoriseerd is, waardoor het geschikt is voor Spearman rangcorrelatie.

Als dit vergeleken wordt met cijfers van het CBS over de gehele industriesector is het relatieve arbeidsverloop daar 11% (Van den Berg en Peltzer, 2011). Dit percentage arbeidsverloop omvat zowel de instroom als de uitstroom van werknemers en is daarom niet direct te vergelijken met deze cijfers. Maar voor het algemene beeld lijken de cijfers van de gehele industriesector dus wel wat hoger te liggen dan dit huidige uitstroom percentage van 6,71. Uit de correlatie blijkt dat de employability cultuur matig significant negatief correleert met de uitstroom van medewerkers ($r = -.31$, $p < .01$), waarmee er reden is voor bevestiging van hypothese 3. Bij nadere inspectie van de verdeling via een scatterplot blijkt er sprake te zijn van een outlier. Nadat deze eruit gefilterd is er een regressieanalyse gedaan en hieruit blijkt dat als employability cultuur met 1 punt toeneemt, de afname in uitstroom 2,9% is.

Tevens is er een gemiddelde positieve significante relatie tussen de employability cultuur en de schaal voor inzetbaarheid ($r = .29$, $p < .01$). Dit betekent dat er reden is voor een bevestiging van de vierde hypothese. De correlatie tussen de employability cultuur en de interne inzetbaarheid van werknemers is sterker dan de correlatie met de gehele schaal, tevens positief en redelijke hoog ($r = .45$, $p < .01$). Voor wat de externe inzetbaarheid van werknemers betreft: hier werd geen significante relatie zichtbaar ($r = .09$, $p = .2$).

De grootte van de organisatie (hypothese 5), correleert niet significant positief met de schaal voor inzetbaarheid ($r = .09$, $p = .22$). Hiermee wordt hypothese 5 verworpen. Dit was ook het geval voor de correlaties met de externe en interne inzetbaarheid (extern: $r = .05$, $p = .34$ en intern: $r = .09$, $p = .22$). Dit resultaat kan veroorzaakt worden doordat de standaard afwijking van de variabele hoog is, namelijk 55,76 (bij een gemiddelde van 107). En bij nadere inspectie van de verdeling aan de hand van een histogram, blijkt de verdeling ook erg linksscheef te zijn. Om deze redenen kan het zo zijn dat er geen lineaire relatie bestaat tussen de grootte van de organisatie en de inzetbaarheid van medewerkers. Andere verklaringen voor het ontbreken van een relatie worden besproken in de discussie in hoofdstuk 5.

Naast de bovengenoemde correlaties, zijn er ook regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen 2b en 6 te testen. Dit omdat hier sprake is van mediatie via een derde variabele. Baron en Kenny (1986) hebben hiertoe voorwaarden beschreven waaraan moet worden voldaan om te kunnen spreken van een mediatie-effect. De onafhankelijke variabele, in het geval van hypothese 2b het opleidingsniveau, moet een significant effect hebben op de mediërende variabele, in dit geval training en ontwikkeling. Vervolgens moet ook gekeken worden of de mediërende variabele ook een significant effect heeft op de afhankelijke variabele, in dit geval de inzetbaarheid. Ten slotte moet er geen direct effect meer bestaan van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele als de mediërende variabele aan de analyse wordt toegevoegd. Omdat de variabele 'opleidingsniveau' een categorale variabele is, is het niet direct mogelijk om hier een regressieanalyse mee uit te voeren. Hiertoe zijn dummy-variabelen gemaakt van deze variabele, waarmee regressieanalyse wel mogelijk is.

Hoewel er wel correlaties bestaan tussen het opleidingsniveau, training en ontwikkeling en de schaal van inzetbaarheid (zie tabel 4.1); laten de regressieanalyses geen significante verbanden zien om aan voorwaarde één te kunnen voldoen. Bij deze regressieanalyses is gecontroleerd voor het geslacht en de sekse van de respondent die allebei elke keer niet significant zijn. Er bestaat dus geen oorzakelijk verband tussen de dummy's van het opleidingsniveau en de schaal voor training van werknemers (VMBO: $B = -.58$, $p = .33$; MBO2: $B = -.55$, $p = .36$; MBO4: $B = -.17$, $p = .78$; HBO: $B = -.23$, $p = .71$).

Voor wat betreft de tweede conditie, het effect van de mediërende variabele, training van medewerkers, op de schaal van inzetbaarheid is de regressieanalyse significant ($B=.3$, $p<.05$). Daarnaast is er geen sprake van een significante causale relatie tussen de dummy's van het opleidingsniveau en de schaal voor inzetbaarheid (VMBO: $B=-.49$, $p=.44$; MBO2: $B=-.32$, $p=.62$; MBO4: $B=.1$, $p=.88$; HBO: $B=-.05$, $p=.95$). Kortom: er bestaat alleen een significante causale relatie tussen training van werknemers en hun inzetbaarheid. Hierbij wordt slechts voldaan aan een van de drie voorwaarden, zoals die beschreven worden door Baron en Kenny (1986) en daarom wordt hypothese 2b verworpen.

Ook voor wat betreft de 6^e hypothese, waarbij gekeken wordt naar de relatie tussen de grootte van de organisatie en de inzetbaarheid van werknemers via het employability beleid, blijkt dat in eerste instantie niet kan worden voldaan aan de eerste conditie die Baron en Kenny (1986) stellen. Er bestaat geen significante samenhang tussen de grootte van de organisatie (de onafhankelijke variabele) en het employability beleid (de mediërende variabele) ($B=.00$, $p=.94$). Voor wat betreft de relatie tussen het employability beleid en de schaal voor inzetbaarheid is er wel sprake van een significante relatie ($B=.33$, $p<.05$). Ten slotte bestaat er geen significante causale relatie tussen de grootte van de organisatie en de schaal voor inzetbaarheid van werknemers ($B=.00$, $p=.3$). Wederom kan in dit geval alleen worden voldaan aan slechts één conditie wat niet genoeg is om te kunnen spreken van een mediatie-effect. Hiermee wordt hypothese 6 verworpen.

4.2.1 Bedrijfskenmerken vanuit de interviews

Vanuit de interviews zou de relatie tussen de leeftijd en de inzetbaarheid van werknemers ook bevestigd kunnen worden. Hierbij zou een specificering naar opleidingsniveau relevant zijn, wat weer voor een deel samenvalt met hypothese 2. Respondent 1 geeft aan dat er, voor wat betreft de inzetbaarheid, specifiek gekeken wordt naar de groep monteurs omdat deze groep werknemers sterker vergrijsd dan het kantoorpersoneel. Daarnaast blijkt dat deze groep werknemers niet erg bezig is met hun eigen inzetbaarheid.

"Ik zie uitdagingen. Met name het stukje dat mensen ouder worden, dat zie ik als een uitdaging en hoe we dat goed gaan invullen nu de mensen steeds langer moet doorwerken." [...] "En dat gaat wel lastig worden: de zwaarte van het werk versus de efficiëntie. Want je kunt niet van oudere mensen verwachten dat ze in dezelfde staat zijn." (als jongeren, red., respondent 1).

Vaak doen deze monteurs zwaar werk waardoor zij eerder dan het kantoorpersoneel problemen krijgen met hun inzetbaarheid. Dit zware werk leidt er onder andere toe dat men eerder fysiek is uitgeput naarmate men ouder wordt. Hierdoor vallen oudere werknemers eerder uit dan het personeel dat de hele dag op kantoor zit. Dit wordt ook erkend door respondent 2 en 3, waarbij het bedrijf van respondent 3 ervoor heeft gekozen om deze oudere werknemers tijdig ander werk aan te bieden. Daarnaast denkt respondent 3 dat oudere werknemers vaker voor problemen zorgen omdat zij zich niet goed kunnen aanpassen aan veranderende eisen vanuit het bedrijf. Een oorzaak die door respondent 1 wordt genoemd voor de vergrijzing van de monteursgroep, is dat het voor die functies moeilijker is om jonge mensen aan te trekken. Dit wordt ook door respondent 2 gezien, namelijk dat bedrijven vaak in dezelfde vijver vissen van schoolverlaters en ook dat het onderwijs en de arbeidsmarkt niet goed op elkaar aansluiten. Ook hierdoor is het moeilijk om goed geschoold personeel te vinden. Het grootste probleem dat respondent 2 in de personeelsplanning voorziet is de

uitstroom van oudere werknemers. Dit omdat het erg moeilijk voor hen zal zijn om daarvoor nieuw personeel aan te trekken, gezien de hierboven vermelde redenen.

Voor wat betreft de relatie tussen het opleidingsniveau, de training en ontwikkeling van werknemers en hun inzetbaarheid, geeft respondent 1 aan dat monteurs steeds vaker een hogere opleiding hebben dan feitelijk vanuit de functie is vereist. Daarbij biedt het bedrijf voor bijna elke functiegroep interne opleidingen aan. Desondanks voorziet respondent 1, zoals eerder uitgelegd, wel problemen in de inzetbaarheid van de laagste functiegroep. Hoewel het exacte gemiddelde opleidingsniveau van het bedrijf van respondent 3 niet bekend is, bieden zij sinds kort meer training aan omdat men meer de noodzaak van innovatie is gaan inzien. Ook proberen zij de werknemers multi-inzetbaar te maken door middel van interne opleiding. Van het bedrijf van respondent 2 is het gemiddelde opleidingsniveau ook niet bekend. Wel gaf deze respondent aan dat zij de laagste functiegroepen nog steeds nauwelijks (extra) training aanbieden. Daarnaast voorziet deze respondent veel problemen in de inzetbaarheid van werknemers, zoals ook hierboven is aangegeven.

Bij het bedrijf van respondent 1 probeert men mensen te binden door in te zetten op hun ontwikkeling:

"Maar, als je het vergelijkt met onze concullega 's zogezegd, is het denk ik wel heel iets moois wat wij hebben, waardoor wij mensen zo intern kunnen opleiden. Alleen het gevaar is natuurlijk wel dat ze kunnen overlopen naar een andere partij, maar ja wij proberen ook op die manier de mensen te binden en te boeien, om ze binnen te houden." (respondent 1).

Voor vrijwel alle drie de bedrijven geldt dat zij niet structureel inzetten op de doorstroom van personeel. Dit proces wordt vaak alleen in gang gezet als men bepaalde capaciteiten in bijvoorbeeld een monteur ziet, om te kunnen doorgroeien naar de functie van leidinggevende. Respondent 3 gaf aan dat de uitstroom van personeel sinds een aantal jaren stagneert. Een verklaring vanuit de literatuur hiervoor is dat deze uitstroom stagneert doordat men meer is gaan inzetten op de ontwikkeling van werknemers waardoor zij meer gebonden raken (Nauta et al., 2009). Anderzijds zou dit veroorzaakt kunnen worden door de crisis en het feit dat zij in een regio werkzaam zijn waar de werkgelegenheid al niet hoog is.

In lijn met de kwantitatieve uitkomsten van hypothese 5 aangaande de relatie tussen de grootte van de organisatie en de inzetbaarheid, lijken de interviews hetzelfde uit te wijzen. In alle gevallen is de huidige inzetbaarheid van werknemers nog prima, maar verwacht men wel (grote) problemen voor de toekomst, dit is dus ongeacht de grootte van het bedrijf. Wel kan het zo zijn dat de problemen voor het bedrijf van respondent 1 minder groot zullen zijn omdat zij zelf hun personeel opleiden en ook omdat zij meer naamsbekendheid genieten. Hierdoor zou het zo kunnen zijn dat potentiële werknemers dit bedrijf gemakkelijker kunnen vinden.

Voor wat betreft de zesde hypothese ten slotte, zou het zo kunnen zijn dat het bedrijf van respondent 1 beter inzetbare werknemers heeft dan bijvoorbeeld het geval is in het bedrijf van respondent 3. Dit omdat er in het bedrijf van respondent 1 meer sprake is van een geformaliseerd opleidingsbeleid waaraan meer werknemers kunnen deelnemen. Dit lijkt haaks te staan op de kwantitatieve uitkomsten, omdat hier bijvoorbeeld geen significante correlatie werd gevonden tussen de grootte van de organisatie en het employability beleid. Wel blijkt hieruit dat het employability beleid van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers. Dit zou ook het geval kunnen zijn voor de

bedrijven van de respondenten, maar het is niet mogelijk om iets te zeggen over de rol van de grootte van de organisatie hierin.

4.2.2 Deelvraag 6: Bedrijfskenmerken en inzetbaarheid

Bij de tweede empirische deelvraag, deelvraag 6, is gekeken naar welke bedrijfskenmerken een samenhang hebben met inzetbaarheid. Hieronder vallen de hierboven besproken hypothesen 1 tot en met 6. Voor de bedrijfskenmerken leeftijd, opleidingsniveau en employability cultuur wordt een bevestiging van de veronderstelde relaties gevonden. Hoe hoger de leeftijd in het bedrijf, hoe slechter de huidige inzetbaarheid wordt beoordeeld. Voor wat betreft het opleidingsniveau bleek dat als dit hoger is, de inzetbaarheid ook beter beoordeeld wordt. Er werd hierbij geen mediatie-effect gevonden voor training en ontwikkeling in de relatie opleidingsniveau en inzetbaarheid. Zoals ook hierboven is aangegeven komt ditzelfde beeld ook zo naar voren uit de interviews. De employability cultuur heeft een positieve samenhang met de huidige inzetbaarheid en een negatieve samenhang met het uitstroompercentage van het personeel. Hoewel dit niet expliciet aan bod is gekomen in de interviews, lijkt het erop dat het bedrijf (van respondent 1) dat een gestroomlijnd ontwikkelprogramma heeft, de inzetbaarheid van werknemers beter beoordeelt. Een kanttekening hierbij is dat dit bedrijf groot is en het er dus op lijkt dat het ook meer middelen heeft om een dergelijk programma te ontwikkelen en in stand te houden. Dit sluit niet aan bij de kwantitatieve uitkomsten van hypothese 6 waarbij gekeken is naar de mediërende functie van het employability beleid, als het gaat om de grootte van het bedrijf in relatie tot de huidige inzetbaarheid van werknemers. Voor deze relatie wordt in de kwantitatieve analyses geen bewijs gevonden. Voor wat betreft de relatie tussen de grootte van het bedrijf en de huidige inzetbaarheid van werknemers *sec*, sluiten de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten elkaar niet uit. In de kwantitatieve analyses wordt geen bevestiging gevonden voor een verband tussen de grootte van de organisatie en de inzetbaarheid van werknemers.

4.3 HR-praktijken

Voor wat betreft alle afzonderlijke HR-praktijken in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers is hier het volgende over te zeggen. Allereerst blijkt van de vier HR-praktijken training van medewerkers ($M=3,89$) het meest voor te komen in organisaties. Dit wordt gevolgd door taakverbreding en –verrijking ($M=3,69$), loopbaanbeleid ($M=3,51$) en ten slotte levensfasebewust personeelsbeleid ($M=3,03$). Het gemiddelde van het employability beleid (als som van de vier HR-praktijken) ligt op 3,47 en het gemiddelde van de employability cultuur ligt op 3,23. Allebei de variabelen bevinden zich dus boven het midden van de schaal.

Training van werknemers kent een significante, gemiddeld positieve relatie met de schaal voor inzetbaarheid van werknemers ($r=.27$, $p<.01$). Hiermee is genoeg reden om hypothese 7 te bevestigen. Ook met de interne inzetbaarheid wordt een positieve relatie zichtbaar (intern: $r=.35$, $p<.01$). Er werd geen significante relatie gevonden met de externe inzetbaarheid ($r=.12$, $p=.14$). Bij de uitgebreidere schaal over de ontwikkeling van werknemers: werd eenzelfde patroon zichtbaar: wel een significante, positieve redelijk hoge correlatie met de gehele schaal en het deel voor de interne inzetbaarheid, maar geen significante relatie met de externe inzetbaarheid (totaal: $r=.29$, $p<.01$; extern: $r=.09$, $p=.2$ en intern: $r=.44$, $p<.01$).

Het loopbaanbeleid in relatie tot de schaal voor inzetbaarheid kent een zwakke tot gemiddelde significante positieve correlatie ($r=.27$, $p<.05$). Hiermee wordt ook hypothese 8 bevestigd. De relatie met de externe inzetbaarheid van werknemers is niet significant ($r=-.09$, $p=.45$). Wel wordt een gemiddeld tot hoge correlatie zichtbaar met de interne inzetbaarheid ($r=.41$, $p<.01$).

Voor levensfasebewust personeelsbeleid werd geen significante relatie zichtbaar met de schaal voor inzetbaarheid ($r=.09$, $p=.22$). Hiermee wordt hypothese 9 verworpen. Ook voor wat betreft de externe en interne inzetbaarheid werd geen significant verband zichtbaar (extern: $r=.00$, $p=.49$ en intern: $r=.13$, $p=.13$).

Hypothese 10 over taakverbreding en -verrijking wordt bevestigd. Er bestaat een zwakke significante positieve relatie met de schaal voor inzetbaarheid van werknemers ($r=.19$, $p<.05$). Er werd geen verband gevonden met de externe inzetbaarheid van medewerkers ($r=.02$, $p=.43$). Evenals bij de totale schaal voor inzetbaarheid, wordt ook voor de interne inzetbaarheid een significant verband gevonden, dat zelfs sterker is dan de gehele schaal ($r=.36$, $p<.01$).

Ten slotte bestaat er met de variabele over het employability beleid een zwakke tot gemiddelde correlatie met de schaal voor inzetbaarheid van werknemers ($r=.25$, $p<.05$). Hiermee wordt hypothese 11 bevestigd. Een significante, gemiddelde positieve correlatie bestaat met de interne inzetbaarheid van werknemers ($r=.38$, $p<.01$). En wederom wordt er geen relatie zichtbaar met het deel van de schaal waarbij gekeken wordt naar externe inzetbaarheid ($r=.08$, $p=.25$).

Naast deze verwachte correlaties is er ook een aantal onverwachte correlaties te noemen. Zo blijken de schalen voor training en ontwikkeling en voor de ontwikkeling van werknemers significant negatief en gemiddeld tot laag, te correleren met de uitstroom van de organisatie ($r=-.25$, $p<.05$ en $r=-.2$, $p<.05$).

Het loopbaanbeleid correleert significant positief en gemiddeld, met het opleidingsniveau ($r=.27$, $p<.05$). En levensfasebewust personeelsbeleid correleert eveneens significant positief en gemiddeld, met het opleidingsniveau ($r=.36$, $p<.01$). In het geval van employability beleid bestaat er een redelijk hoge, significant positieve correlatie en in het geval van employability cultuur bestaat er een positieve, zwakke significante correlatie ($r=.38$, $p<.01$ en $r=.21$, $p<.05$). Daarnaast blijkt er ook een significante negatieve en zwakke samenhang te bestaan tussen employability beleid en de uitstroom ($r=-.22$, $p<.05$). Niet geheel onverwacht blijken er ook significante positieve en hoge correlaties te bestaan tussen employability cultuur en de afzonderlijke HR-praktijken en met employability beleid in totaal (training en ontwikkeling: $r=.47$, $p<.01$; ontwikkeling van werknemers: $r=.57$, $p<.01$; loopbaanbeleid: $r=.47$, $p<.01$; taakverbreding en -verrijking: $r=.51$, $p<.01$; levensfasebewust personeelsbeleid: $r=.43$, $p<.01$ en employability beleid: $r=.59$, $p<.01$).

Zoals te zien is in tabel 4.2 is ook via regressieanalyse gekeken naar de bijdragen van de verschillende variabelen aan het totale model. Vanwege de problemen rondom het invullen van de vragen met betrekking tot de bedrijfskenmerken 'leeftijd' en 'opleidingsniveau' is er voor gekozen om de meest bruikbare variabele op te nemen, namelijk het opleidingsniveau. Deze variabele heeft minder categorieën en daardoor is minder informatie verloren gegaan bij het prepareren van de data. Hierdoor is de informatie waarschijnlijk representatiever.

In model I blijkt dat de dummy variabelen van het opleidingsniveau (met als referentie categorie het WO-niveau) geen significante invloed hebben op de inzetbaarheid van werknemers. Dit wordt veroorzaakt doordat er in dit model sprake is van multicollineariteit: de verklarende variabelen kennen

een overlap met elkaar (Agresti en Finlay, 2009). Omdat in dit onderzoek de nadruk niet ligt op regressieanalyse is ervoor gekozen om geen verder stappen te ondernemen om dit probleem op te lossen. Zoals blijkt uit tabel 4.1 correleert het opleidingsniveau wel significant met de inzetbaarheid van werknemers.

De employability cultuur in model II heeft los wel een significante invloed op de beoordeling van de inzetbaarheid van werknemers ($B=.37$, $p<.05$). Met dit tweede model wordt minder verklaard dan met het eerste model, de R^2 bedraagt namelijk 9%. Als deze variabele wordt toegevoegd aan de variabelen van model I blijkt via de R^2 change deze toevoeging niet significant te zijn (R^2 change=.02, $p=.22$).

In model III blijken de HR-praktijken training, loopbaanbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid en taakverbreding geen significante invloed te hebben op de huidige inzetbaarheid van werknemers (resp. $B=.19$, $p=.3$; $B=.12$, $p=.41$; $B=-.07$, $p=.61$; $B=.06$, $p=.7$). Als via lineaire regressieanalyse elke keer een losse HR-praktijk wordt opgenomen als verklarende variabele, blijkt er in de helft van de keren wel sprake te zijn van een significant verband (training $B=.3$, $p<.05$; loopbaanbeleid: $B=.23$, $p<.05$; taakverbreding en -verrijking: $B=.2$, $p=.11$; levensfasebewust personeelsbeleid: $B=.08$, $p=.49$ en employability beleid: $B=.33$, $p<.05$). Via de R^2 wordt duidelijk dat dit model 12% van de variantie in inzetbaarheid verklaard. Als dit wordt gezien in het licht van toevoeging in de voorgaande modellen blijkt via R^2 change deze toevoeging niet significant te zijn (R^2 change=.05, $p=.38$).

In model IV zijn alle variabelen opgenomen waarbij geen van de variabelen een significante invloed blijkt te hebben op de inzetbaarheid. In dit vierde model is de R^2 met .26 het grootst van alle vier modellen. De R^2 is in dit verband niet erg informatief, omdat geen van de variabelen een direct significant verband laat zien met de inzetbaarheid. Er zijn verschillende oorzaken te noemen voor het uitblijven van een verband. In de eerste plaats kan dit te maken hebben met de operationalisaties van de concepten. Het kan ook zo zijn dat er nog andere factoren een rol spelen rondom inzetbaarheid van werknemers, die bijvoorbeeld ook de nu weergegeven variabelen kunnen beïnvloeden. Ten slotte kan het zo zijn dat de grootte van deze steekproef te klein is voor het testen van dit complexe model. Andere beperkingen zullen verder besproken worden in de discussie.

Tabel 4.2 Regressieanalyse met vier modellen

	Model I	Model II	Model III	Model IV
	B	B	B	B
VMBO	-.49			-.43
MBO2	-.32			-.26
MBO4	.10			.12
HBO	-.05			.08
Employability cultuur		.37*		.09
Training			.19	.02
Loopbaanbeleid			.12	.09
Levensfaseb. Personeelsbeleid			-.07	-.20
Taakverbreding			.06	.22
R^2	.19	.09		

		.12	.26
R ² change	.02	.05	

a. * is $p < .05$

b. De afhankelijke variabele is de gehele schaal voor inzetbaarheid. De ongestandaardiseerde B's zijn weergegeven.

c. Getest is op multicollineariteit, waarbij de waarden van tolerantie voor employability cultuur en de HR-praktijken minimaal tussen de .4 en .8 lagen. Dit is hoger dan de .1 waarde, wat betekent dat hier geen sprake is van multicollineariteit. Voor de dummy's van het opleidingsniveau liggen de waarden onder de .1 wat betekent dat hier wel sprake is van multicollineariteit.

d. Sekse en functie van de respondent zijn hierbij controlevariabelen. Deze zijn in alle modellen niet significant.

e. In bijlage III zijn tabellen ingevoegd met de regressieanalyses voor de interne en externe inzetbaarheid.

4.3.1 HR-praktijken vanuit de interviews

Net als in de enquêtes, lijkt het er ook op dat in de bedrijven waar de interviews hebben plaatsgevonden, training en ontwikkeling van werknemers de meest voorkomende HR-praktijk is die gericht is op de inzetbaarheid van werknemers.

Alle drie de respondenten geven aan dat zij het belang inzien van training en ontwikkeling van werknemers. Wel zijn er verschillen zichtbaar: het bedrijf van respondent 1 heeft een vast opleidingstraject dat door elke nieuwe werknemer (per verschillende functiegroep) doorlopen wordt. Het bedrijf van respondent 2 heeft veel mogelijkheden voor het kantoorpersoneel, maar minder mogelijkheden voor fabriekspersoneel. Dit is mede het gevolg van het werken in ploegendiensten van veel werknemers waardoor zij minder tot geen tijd hebben voor deelname aan opleiding. Voor wat betreft het bedrijf van de derde respondent zijn zij meer gaan focussen op de ontwikkeling van werknemers. Dit is voornamelijk het gevolg van de druk van ontwikkelingen van buitenaf: de noodzaak om te innoveren om te kunnen blijven concurreren en toenemende eisen van klanten. Kortom: het bewustzijn lijkt overal wel aanwezig te zijn, maar de aard en vorm van de ontwikkelingsmogelijkheden zijn verschillend.

Loopbaanbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid is in alle drie bedrijven aanwezig. Wel is het zo dat loopbaangesprekken vaak worden gecombineerd met functionerings- en/of beoordelingsgesprekken waardoor het niet als een op zichzelf staand gegeven wordt gezien. Respondent 2 verwoordt de stand van zaken zo:

"Het zijn toch mannen in de fabriek en dat is toch weer een heel ander slag volk, om dat (opleidingswensen, red.) dan op tijd eruit te krijgen. En op een gegeven moment denk ik dan ook: wat zijn dan nog je mogelijkheden, want we hebben zoveel mensen in de fabriek en we hebben wel wat kantoorfuncties, maar als we zes mensen uit de fabriek een opleiding geven dan kunnen we die niet allemaal daarna op kantoor plaatsen. Dus dat zijn dan ook nog plaatsing-issues. En voor wat betreft die ploegendiensten: je kunt niet een hele groep oudere werknemers alleen maar dagdiensten laten draaien want dan wordt de omzet niet gehaald."

Respondent 1 ziet dat bij de lagere functiegroepen loopbaanplanning vaak niet aan de orde van de dag is: *"Je hebt altijd mensen die het prima vinden om vele jaren hetzelfde te doen. Anderen zijn wel meer bezig met de toekomst en daarmee gaat HRM in gesprek."*

De term levensfasebewust personeelsbeleid komt vaak onder de noemer van leeftijdsbewust personeelsbeleid voor. Nog concreter gaat het in de praktijk dan om ouderenbeleid: beleid dat gericht is op de inzetbaarheid van ouderen, op hun huidige werkplek of elders. In het geval van het bedrijf van

respondent 1 is hier nog een opmerking te plaatsen. Enerzijds wordt aangegeven dat men zich richt op de duurzame inzetbaarheid van ouderen, bijvoorbeeld door leeftijdsbewust personeelsbeleid. Toch worden er anderzijds, harde eisen gesteld aan de productietargets van alle werknemers. Voor elk product dat dit bedrijf maakt staat een bepaalde waarde, die uitdrukking geeft aan hoelang iemand er in de vooraf vastgestelde tijd over mag doen. Zeker als het gaat om zwaar werk is het opvallend dat deze waarde niet wordt aangepast op de leeftijd; ouderen zijn immers niet meer in dezelfde fysieke staat als jongeren.

Voor wat betreft taakverbreding en –verrijking is eenzelfde trend vast te stellen tussen de drie bedrijven. Zij zien er wel het nut van in, maar in de praktijk wordt het slechts pragmatisch toegepast. Dit wil zeggen, taakverbreding/-verrijking/-roulatie wordt ingezet als er bijvoorbeeld in een andere productietak meer mensen nodig zijn omdat daar de productie omhoog moet. Bij het bedrijf van respondent 2 is taakroulatie nauwelijks mogelijk omdat dit afbreuk doet aan de continuïteit van het bedrijf. Daarnaast is taakroulatie (of job roulatie in brede zin) in sommige gevallen onmogelijk omdat voor het werken met andere machines of producten soms ook andere diploma's of certificaten zijn vereist. De uitspraak van respondent 1 is samenvattend:

"Ik sta zelf tweestrijdig tegenover job-roulatie, aan de ene kant is het goed voor de ontwikkeling van de medewerkers, maar aan de andere kant vraag ik me af hoe praktisch het is."

4.3.2 Deelvraag 7: HR-praktijken en inzetbaarheid

De derde en laatste empirische deelvraag, deelvraag 7, gaat over de HR-praktijken in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers. Hieronder vallen de hypothesen 7 tot en met 11. In de kwantitatieve analyses worden voor alle HR-praktijken, behalve voor levensfasebewust personeelsbeleid, positieve bevestigingen gevonden. Hierbij blijkt de schaal voor training het sterkst te correleren met de schaal voor inzetbaarheid van werknemers (zie tabel 4.1). Een opvallende uitkomst is dat als de HR-praktijken in relatie tot de inzetbaarheid nader worden bekeken, er geen significante relaties zichtbaar worden met de externe inzetbaarheid en de HR-praktijken. De interne inzetbaarheid echter, kent wel correlaties in dezelfde richting als voor de gehele schaal voor inzetbaarheid en de HR-praktijken.

Vanuit de interviews komt eenzelfde beeld als uit de kwantitatieve analyses naar voren. De respondenten zijn zich er van bewust en maken ook gebruik van HR-praktijken om aan de inzetbaarheid van hun werknemers te werken. Hierbij lijkt het erop dat training en ontwikkeling het meest wordt ingezet, hoewel de toegang hiertoe voor verschillende groepen werknemers nogal eens blijkt te verschillen. Ditzelfde is ook het geval voor taakverbreding/-verrijking; sommige machines vereisen een andere (MBO)opleiding waardoor dit praktisch gezien niet mogelijk is. Loopbaanbeleid blijkt voor de meeste bedrijven een lastig gegeven als het om de laagste functiegroepen gaat. Hierbij komt naar voren dat sommige werknemers het wel prima vindt wat zij doen en dus ook niet bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid. Levensfasebewust personeelsbeleid werd in de praktijk vaker uitgevoerd onder de noemer van ouderenbeleid. Dit zou een overeenkomst kunnen zijn met het feit dat met de statistische analyses niet voldoende bewijs is gevonden om hypothese 9 aan te kunnen nemen. In het volgende hoofdstuk wordt gereflecteerd op deze uitkomsten.



Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek besproken en wordt hierop gereflecteerd in het licht van de theorie en de methoden. Aan de hand van de deelvragen/ hypothesen en de vraagstelling wordt in 5.1 ingegaan op de belangrijkste resultaten van dit onderzoek. In 5.2 vindt een reflectie op de theorie plaats en in 5.3 wordt ditzelfde gedaan voor wat betreft de methoden. Ten slotte worden in 5.4 de aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek weergegeven.

5.1 Conclusies naar aanleiding van de vraagstelling

In dit onderzoek stond de volgende hoofdvraag centraal:

Hoe beoordelen werkgevers van middelgrote technologische bedrijven, de inzetbaarheid van hun werknemers en welke bedrijfskenmerken en HR-praktijken zijn hierop van invloed?

Uit dit onderzoek blijkt dat werkgevers de inzetbaarheid van hun werknemers niet als hoog, noch als laag beoordelen ($M=3.13$). De inzetbaarheid van werknemers buiten de organisatie wordt door de werkgevers als iets beter beoordeeld dan hun inzetbaarheid in de organisatie ($M=$ resp. 3.22 en 3.11). Voor wat betreft de bedrijfskenmerken blijkt dat de gemiddelde leeftijd en het opleidingsniveau van invloed zijn op de beoordeling van de inzetbaarheid. Hoe hoger de leeftijd in een bedrijf, hoe slechter de huidige inzetbaarheid van werknemers wordt beoordeeld. En hoe hoger het opleidingsniveau in een bedrijf, hoe beter de huidige inzetbaarheid wordt beoordeeld. Het veronderstelde mediatie-effect van training van werknemers, op de relatie tussen opleidingsniveau en inzetbaarheid werd niet bevestigd in deze studie. Een mogelijke verklaring hiervoor kan het gebruik van dummy's zijn. Deze waarden moeten namelijk altijd geïnterpreteerd worden ten opzichte van de referentiecategorie en dat is in dit geval WO-niveau. Dit niveau komt niet veel voor onder personeel in de technologische sector en dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het ontbreken van een verband. In de volgende paragrafen komt dit uitgebreider aan bod. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat het hebben van een employability cultuur in een bedrijf zorgt voor een lagere uitstroom van personeel. Hierdoor lijkt het erop dat door als bedrijf in te zetten op de ontwikkeling van medewerkers, zij meer gebonden worden aan het bedrijf. Ook wordt de inzetbaarheid van werknemers beter beoordeeld naarmate er meer sprake is van een employability cultuur in een bedrijf. Er wordt in dit onderzoek geen bevestiging gevonden voor een relatie tussen de grootte van een bedrijf en de beoordeling van inzetbaarheid van werknemers. Werkgevers van grotere bedrijven beoordelen de huidige inzetbaarheid van hun werknemers dus niet beter of slechter dan werkgevers van kleinere bedrijven. In het kader van de grootte van bedrijven kan dit ook niet gezegd worden voor een mediatie-effect van employability beleid op de inzetbaarheid van werknemers. Dit kan te maken hebben met de linksscheve verdeling van de variabele 'grootte', waardoor er geen mediatie-effect zichtbaar wordt. Ook de redenen hiervoor worden verder besproken in de discussie.

Voor wat betreft de HR-praktijken, laat dit onderzoek zien dat training en ontwikkeling, loopbaanbeleid, taakverbreding en –verrijking en employability beleid in totaal, van invloed zijn op de beoordeling van werkgevers over de inzetbaarheid van werknemers. Een opvallende uitkomst hierbij is dat de veronderstelde relatie tussen levensfasebewust personeelsbeleid en de inzetbaarheid van werknemers niet werd bevestigd. Een verklaring vanuit de interviews hiervoor zou kunnen zijn dat werkgevers dit beleid niet voeren of onder een andere noemer (bijvoorbeeld ouderenbeleid).

De score van 3.13 op huidige inzetbaarheid duidt erop dat werkgevers zich geen grote zorgen maken over de *huidige* inzetbaarheid van werknemers binnen hun bedrijf. Uit het kwalitatieve deel van dit onderzoek bleek echter dat HR-managers wel degelijk bezorgd zijn over het niveau van inzetbaarheid in de toekomst. Dit bleek nog meer het geval te zijn voor oudere en laagopgeleide werknemers. Hiervoor zijn verschillende redenen te noemen, zoals dat sommige werknemers niet erg bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid en ook de aard van het werk kan een bedreiging vormen voor toekomstige inzetbaarheid. Werknemers die zwaar werk doen, hebben een grotere kans om eerder uit te vallen. Voor wat betreft de HR-praktijken, zetten de bedrijven van de geïnterviewden vooral in op

training en ontwikkeling van werknemers. Een kanttekening hierbij is dat de toegang hiertoe voor verschillende groepen werknemers nogal eens blijkt te verschillen. Ditzelfde is ook het geval voor taakverbreding/-verrijking; sommige machines of processen vereisen een andere opleiding waardoor dit praktisch gezien niet mogelijk is. Loopbaanbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid blijken in verschillende vormen te worden ingezet in de bedrijven. Hierbij wordt levensfasebewust personeelsbeleid vaker uitgevoerd onder de noemer van ouderenbeleid. In de volgende paragrafen wordt gereflecteerd op de hierboven beschreven uitkomsten en tekortkomingen van dit onderzoek.

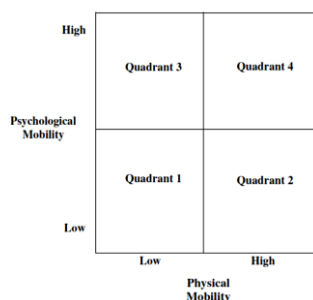
5.2 Theoretische reflectie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op de empirische bevindingen tegen het licht van het theoretisch kader. De opbouw van deze paragraaf kent dan ook enige gelijkenissen met de opbouw van het theoretisch kader. Eerst wordt ingegaan op de huidige inzetbaarheid van werknemers en vervolgens wordt ingegaan op de determinanten hiervan.

5.2.1 Inzetbaarheid van werknemers

Als het gaat om het maken van directe vergelijkingen tussen de technologische sector en andere sectoren aangaande de beoordeling van de inzetbaarheid van werknemers, is in het licht van de literatuur niet veel te zeggen. Bij de onderzoeker zijn er namelijk geen onderzoeken bekend die een beschrijving geven van de huidige inzetbaarheid van werknemers in andere sectoren. Wel zijn deze uitkomsten allereerst te plaatsen in het licht van de theoretische discussie over de 'protean' en 'boundaryless careers' (Briscoe en Hall, 2005). Hiervoor kan gekeken worden naar het uitstroompercentage. In onderhavig onderzoek komt dit percentage neer op 6,7. Dit is vergelijkbaar met de uitstroomcijfers van de arbeidsmonitor van de metalektro over 2011, namelijk 5,6% (ROA, 2011). Ter vergelijking met de overheid, hier was in 2005 het uitstroompercentage van personeel 8,7 (Ministerie van BZK, 2007). In de arbeidsmonitor van de metalektro worden twee verklaringen aangedragen waarom het erop lijkt dat de uitstroom van personeel in deze sector nauwelijks lijkt mee te bewegen op de conjunctuur (ROA, 2011). In de eerste plaats veranderen werknemers minder snel van baan ten tijde van een economische crisis. In de tweede plaats zetten de technologische bedrijven meer in op het behoud van personeel, met het oog op de verwachte tekorten in technisch personeel. Als dit gekoppeld wordt aan onderstaande figuur (in het theoretisch kader reeds besproken) lijkt er op basis van de resultaten het volgende aan de hand te zijn.

Figuur 5.1 Vier kwadranten van psychologische en fysieke mobiliteit



Sullivan en Arthur (2006)

Het lijkt erop dat de werknemers van de bedrijven van de respondenten zich vooral in het eerste kwadrant bevinden. Zodoende zou, op basis van onderhavig onderzoek, gesteld kunnen worden dat er voor deze werknemers nauwelijks sprake is van 'protean' of 'boundaryless careers'. Het lijkt erop dat werknemers in de technologische sector niet erg op zoek zijn naar werk dat past bij hun overtuigingen en ook veranderen zij niet vaak van werkgever. Zo is er vrij weinig uitstroom van personeel en, zoals dit ook naar voren kwam uit een interview, zijn de laagste functiegroepen niet erg bezig zijn met hun eigen inzetbaarheid en dus ook niet met hun mobiliteit. Naar aanleiding van figuur 5.1 is er ook een en ander te zeggen voor het tweede en derde kwadrant. Naar bepaalde functiegroepen is er in de technologische sector veel vraag. Hierdoor kan het zo zijn dat werknemers vrij gemakkelijk bij een ander bedrijf kunnen gaan werken, dus bijvoorbeeld gemakkelijk een fysieke grens passeren (kwadrant 2). Het gevaar dat hierin schuilt, is dat zij hierbij de noodzaak tot de (voortdurende) ontwikkeling van eigen vaardigheden uit het oog kunnen verliezen. Dit sluit dan aan bij het derde kwadrant: omdat er veel vraag is naar de vaardigheden van deze werknemers kunnen zij ook hoge verwachtingen hebben van hun eigen inzetbaarheid. Toch veranderen deze werknemers niet daadwerkelijk van baan. Hieruit komt een cruciaal punt naar voren: omdat werkgevers inzetten op behoud van werknemers en er ook vraag is naar deze werknemers, kan het zo zijn dat werknemers niet of minder bezig zijn om zich aantrekkelijk te houden/maken voor de arbeidsmarkt. Dit kan dus ook betekenen dat zij niet erg bezig zullen zijn met hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast roept dit de vraag op van wie duurzame inzetbaarheid een verantwoordelijkheid is? Werknemers die zich in het tweede kwadrant (van bovenstaande figuur 5.1) bevinden zullen waarschijnlijk het liefst naar de werkgever wijzen. Omdat er nu vraag is naar hun vaardigheden lijkt dit gelegitimeerd. Toch kan het ook zo zijn dat op het moment dat bijvoorbeeld overheidsbeleid vruchten gaat afwerpen en meer jongeren zullen kiezen voor een technologische studie, de huidige generatie technologisch personeel werkloos thuis kan komen te zitten. En in dat kader is er genoeg reden om ook naar de werknemer te wijzen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Deze gedeelde verantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid wordt ook onderschreven door Van der Klink et al. (2010). Hierbij moet de werknemer volgens hen de verantwoordelijkheid nemen om zijn of haar vaardigheden op niveau te brengen en te houden. De werkgever schept de voorwaarden voor een context waarin de werknemer zich kan ontwikkelen en de vaardigheden kan inzetten. Dit gaat dan ook samen met een brede inzetbaarheid waarbij, als de vraag in arbeid verandert, werknemers meerdere opties hebben om elders aan de slag te kunnen. Op die manier kan voorkomen worden dat zij werkloos thuis komen te zitten. Voor een deel lijkt dit overeen te komen met de visie van de deelnemers aan de interviews. Door middel van beleid wordt geprobeerd om voorwaarden te scheppen zodat aan de inzetbaarheid van werknemers gewerkt kan worden. Maar als dit specifiek gaat over de doorstroom van personeel in brede zin en taakrotatie enge zin, dan wordt dit in de praktijk vaak alleen ingezet voor personeel waarin potentie wordt gezien. Het lijkt erop dat men zich heeft neergelegd bij het feit dat oudere werknemers vaak niet meer willen nadenken over hun eigen inzetbaarheid. Er wordt dus wel beleid gemaakt dat zich richt op verbetering van de inzetbaarheid van werknemers, maar het lijkt erop dat de werknemers die dit beleid ondergaan, alleen diegenen met groeipotentie zijn. Zo is er dus wel sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid, maar alleen voor diegenen die laten zien, of waarvan HR dat denkt, dat zij hier mee om kunnen gaan.

In dit licht is het belangrijk om aandacht te besteden aan een belangrijke kanttekening hierbij, namelijk twee van de risicogroepen die door Kraan et al. (2011) onderscheiden worden: oudere

werknemers en laagopgeleiden. Dit zal hierna gedaan worden, omdat dit samenvalt met de eerste hypothesen, waarbij gekeken wordt naar de invloed van bedrijfskenmerken.

5.2.2 Bedrijfskenmerken

Voor zowel de gemiddelde leeftijd, alsook het gemiddelde opleidingsniveau, zijn de empirische resultaten van onderhavig onderzoek in lijn met de besproken literatuur. Dit komt ook overeen met de risicogroepen die door Kraan et al. (2011) beschreven worden. Uit hun onderzoek bleek dat als oudere werknemers werd gevraagd naar hun eigen, huidige inzetbaarheid, zij weinig vertrouwen hebben in het gemak om een andere baan te vinden. Wel bleek uit hun onderzoek dat deze oudere werknemers bijna niet verschillen van jongeren in de wil om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Ook voor werkgevers met relatief veel oudere werknemers in dienst gold dat zij het belangrijk vinden dat hun werknemers doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Opvallend is dat zij hierbij niet vaker maatregelen nemen om dit doorwerken dan ook daadwerkelijk mogelijk te maken. Voor wat betreft de groep laagopgeleide werknemers blijkt uit het onderzoek van Kraan et al. (2011) dat werkgevers hun actuele inzetbaarheid minder goed beoordelen dan werkgevers die relatief meer hoogopgeleiden in dienst hebben. Daarnaast blijkt dat laagopgeleide werknemers leermogelijkheden minder belangrijk vinden en werkgevers minder tevreden over hen zijn als het gaat om de bereidheid om nieuwe vaardigheden te leren. Toch blijkt ook hierbij dat werkgevers weinig maatregelen nemen om de inzetbaarheid van laagopgeleide werknemers te vergroten. Dit sluit aan bij het onderzoek van Sanders et al. (2011) waarin lager opgeleiden ook worden gekenmerkt als een risicogroep, waarbij bijvoorbeeld examenvrees een rol speelt in de motivatie om deel te nemen aan training. In onderhavig onderzoek werd dit ook als een aanleiding gezien om de relatie tussen opleidingsniveau en inzetbaarheid ook indirect te testen, via training en ontwikkeling. Als uit onderzoek is gebleken dat lager opgeleiden meer moeilijkheden kennen om aan training deel te nemen, zal dit voor hoger opgeleiden minder het geval zijn. Toch bleek dit verband in onderhavig onderzoek niet te bestaan: er werd via regressieanalyse enkel een significant verband gevonden met training van werknemers en hun inzetbaarheid. Vanuit de interviews lijkt het erop dat dit verband wel zou kunnen bestaan. Er werd door respondent 2 bijvoorbeeld aangegeven dat kantoorpersoneel (meestal hoger opgeleid) gemakkelijker deel kan nemen aan training, dan fabriekspersoneel. Dit werd dan ook veroorzaakt doordat als fabriekspersoneel training volgt, zij niet (direct) bezig zijn met hun werk en dus niet productief zijn. De oorzaken voor het ontbreken van bewijs hiervoor zullen ook besproken worden in de methodische reflectie. Ten slotte kan hiermee enerzijds verondersteld worden dat de aard van het werk van invloed is op deelname aan training en dus ook op inzetbaarheid. Dit kan gezien worden als een nieuw inzicht dat onderhavig onderzoek heeft opgeleverd. Voor toekomstig onderzoek kan het belangrijk zijn om hier rekening mee te houden. Anderzijds speelt de houding van een werkgever of leidinggevende een rol als het gaat om stimuleren van werknemers om aan training deel te nemen. Dit wordt ook onderschreven in onderzoek van Brouwer et al. (2012): werkgevers voelen weinig motivatie om investeringen te doen in de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers. Dit wordt aan de ene kant veroorzaakt doordat zij niet beseffen of ervaren wat de noodzaak is tot duurzame inzetbaarheid. Zo zou men in het bedrijf van respondent 2 geen noodzaak kunnen voelen, zolang werknemers maar productief zijn. Aan de andere kant zijn er voor werkgevers volgens Brouwer et al. (2012) geen andere prikkels tot het duurzaam inzetbaar houden/maken van werknemers, behalve het ziekteverzuim. Deze

beide oorzaken zouden ervoor kunnen zorgen dat werkgevers weinig motivatie ervaren om iets aan de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te doen.

In het bespreken van het opleidingsniveau in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers, ook via training, zit al enigszins het concept van de employability cultuur verweven. Het gaat hierbij namelijk om een cultuur waarin werknemers zich gestimuleerd voelen om aan hun ontwikkeling te werken (Nauta et al., 2009). In onderhavig onderzoek zijn deze empirische uitkomsten in lijn met wat vanuit de theorie werd verondersteld. Er is reden om aan te nemen dat een employability cultuur een negatief effect heeft op de uitstroom van personeel en een positieve invloed op de inzetbaarheid van werknemers.

Voor wat betreft de uitstroom van werknemers ondergraaft dit de employability/ management-paradox zoals deze bijvoorbeeld besproken wordt in onderzoek van De Lange en Van Wijk (2012). In dit artikel wordt betoogd dat als werkgevers bijdragen aan de (externe) inzetbaarheid van hun werknemers, zij zichzelf eigenlijk in de vingers snijden omdat deze werknemers ook aantrekkelijker worden voor de arbeidsmarkt. Op die manier lopen werkgevers dus het risico dat zij hun investeringen in werknemers niet terug verdienen. Een bijdrage van onderhavig onderzoek is echter, dat er geen gegronde angst hoeft te bestaan voor het 'weglopen' van werknemers als er gewerkt wordt aan hun inzetbaarheid. Dit is ook in lijn met onderzoek van De Cuyper en De Witte (2011) waarin ook geen bewijs werd gevonden voor de management-paradox. Zij beargumenteren dat deze paradox gebaseerd is op een te algemeen beeld van inzetbaarheid, namelijk als de externe inzetbaarheid. Uit hun onderzoek blijkt dat er ook sprake is van zowel interne alsook externe inzetbaarheid, maar ook kwantitatieve en kwalitatieve inzetbaarheid. Dit staat voor de hoeveelheid baanmogelijkheden in het algemeen, of de betere baanmogelijkheden. En alleen als werknemers dit laatste ervaren is de gebondenheid aan de organisatie in het geding. Voor wat betreft het overige: inzetbaarheidsbeleid van organisaties zorgt ervoor dat werknemers zich meer committeren en hierdoor ook beter presteren (De Cuyper en De Witte, 2011).

Voor wat betreft de vijfde hypothese: de grootte van de organisatie in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers, zijn de kwantitatieve resultaten niet geheel in lijn met de theorie. Er wordt in onderhavig onderzoek geen bevestiging gevonden voor deze relatie. Hetzelfde geldt voor de zesde hypothese, waarin geen mediatie effect wordt gevonden voor het employability beleid in de relatie tussen de grootte van de organisatie en de inzetbaarheid van werknemers.

In de eerste plaats kan dit te maken hebben met hoe de grootte van de organisatie is gedefinieerd. Zo wordt in de studie van De Vries et al. (2001) een organisatie als groot gezien als het meer dan 40 medewerkers heeft. Doordat op verschillende manieren tegen organisatiegrootte kan worden aangekeken, wordt het vergelijken van onderzoeksresultaten op dit gebied bemoeilijkt. Qua grootte van de organisatie is de studie van De Lange en Van Wijk (2012) het beste te vergelijken met de resultaten uit onderhavig onderzoek. Uit hun onderzoek bleek dat bedrijven in het MKB van de metaalsector vaak niet erg bezig zijn met de strategische vormgeving van hun employability beleid, maar dat zaken vaak ad hoc plaatsgrijpen. Uit de interviews komt eenzelfde beeld naar voren: bij het bedrijf van de respondent die bij de grootste organisatie werkzaam is, zijn er kant-en-klare opleidingsprogramma's voor medewerkers. Dit in tegenstelling tot de respondenten bij de twee kleinere bedrijven waar het opleidingsbeleid (bijvoorbeeld) meer individueel wordt vastgesteld.

Ook in het onderzoek van Van Klaveren en Heyma (2008) komt dit naar voren: bij grotere bedrijven is er meer sprake van formele bedrijfstraining dan bij kleinere bedrijven. In overeenstemming met onderhavig onderzoek vonden zij geen redenen om aan te nemen dat er verschillen in inzetbaarheid bestaan naar bedrijfsgrootte. Een argument dat zij hiervoor aanvoeren is dat de bedrijfstraining van grote(re) bedrijven vaak gericht is op de interne inzetbaarheid van werknemers. Hierdoor is de kennis die werknemers opdoen in trainingen vaak niet relevant voor de externe arbeidsmarkt. Toch kan op basis van onderhavig onderzoek dit argument van Van Klaveren en Heyma (2008) genuanceerd worden: er werd geen relatie gevonden tussen de grootte van de organisatie en de interne inzetbaarheid. Een ander argument dat Van Klaveren en Heyma (2008) aanvoeren voor het ontbreken van een relatie is omdat het zo zou kunnen zijn dat informele training, wat vaker voorkomt bij kleinere bedrijven, net zoveel bijdraagt aan de inzetbaarheid van werknemers als formele training. En op het belang van training in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers wordt ingegaan in de volgende paragraaf, waar de HR-praktijken worden besproken.

5.2.3 HR-praktijken

Als het gaat om de relaties tussen de HR-praktijken en de inzetbaarheid van werknemers, zijn de meeste uitkomsten in lijn met de besproken theorie. Enkele uitzonderingen hierop zullen besproken worden. Een opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat geen van de HR-praktijken van invloed lijken te zijn op de externe inzetbaarheid van werknemers. Inhoudelijk gezien kan het zo zijn dat werkgevers niet (willen) inzetten op externe inzetbaarheid, bijvoorbeeld vanwege de employability-paradox. Daarom bestaat de mogelijkheid dat men er beleidsmatig de voorkeur aan geeft om enkel aan de interne inzetbaarheid van medewerkers te werken.

In de tweede plaats is er op basis van dit onderzoek niet genoeg reden om aan te nemen dat levensfasebewust personeelsbeleid van invloed is op de inzetbaarheid van werknemers. Dit kan komen vanwege het feit dat de term/ het concept levensfasebewust personeelsbeleid, relatief nieuw is. Dit bleek ook uit de interviews, de respondenten spraken eerder van leeftijdsbewust personeelsbeleid. Een andere oorzaak is dat het kan liggen aan de leeftijdsspreiding van medewerkers in organisaties. Zoals ook uit de interviews bleek is het moeilijk om jongeren te werven voor de lagere functiegroepen, waardoor men vaak met een relatief grote groep 40-50 jarigen zit. Op het moment dat er sprake is van een vrij homogeen personeelsbestand, kan het zo zijn dat levensfasebewust personeelsbeleid een minder nuttig instrument lijkt en daarom ook minder ingezet zal worden.

5.3 Methodische reflectie

Dit onderzoek is uitgevoerd in een beperkte hoeveelheid tijd en mogelijkheden. Mede daardoor kent dit onderzoek een aantal beperkingen voor wat betreft de methoden.

Ten eerste, in het kader van de relaties met betrekking tot de gemiddelde leeftijd in een bedrijf, had dit beter onderzocht kunnen worden aan de hand van een absoluut getal, in plaats van een relatieve verdeling. Bij het opstellen van de enquête leek een relatieve verdeling de meeste informatie op te leveren, maar hierbij is niet genoeg rekening gehouden met de (mis)interpretatie van de vraag door respondenten. Doordat er nu sprake is van een categorale verdeling is de variabele van een lager meetniveau dan in eerste instantie beoogd was. In toekomstig onderzoek naar deze relatie zou het beter zijn als gegevens verkregen worden via informatie over de demografische kenmerken van het

personeelsbestand. Nu is dat gedaan via de opinie van werkgevers en hierdoor is de informatie minder nauwkeurig en slechts een benadering. Hoewel de uitkomsten in lijn zijn met de literatuur, kan dit onderzoek geen uitsluitsel geven over de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid en daarom is meer onderzoek nodig.

Ten tweede geldt hetzelfde voor het opleidingsniveau. Hierbij had idealiter een uitsplitsing gemaakt moeten worden tussen direct (bijvoorbeeld fabriekspersoneel) en indirect (bijvoorbeeld kantoorpersoneel) personeel. Dit bleek ook uit de interviews: de toekomstige inzetbaarheid van fabriekspersoneel werd als veel problematischer bestempeld dan dat van kantoorpersoneel. Bij het opstellen van de enquête is dit wel een overweging geweest, maar vanwege de lengte van de enquête is ervoor gekozen om deze uitsplitsing niet te maken. Een langere enquête had tot minder respondenten kunnen leiden. In toekomstig onderzoek naar deze relatie, zou men er goed aan doen om wel deze uitsplitsing te maken. Op die manier wordt meer specifieke informatie verkregen waardoor de resultaten ook meer kunnen betekenen voor de praktijk.

In de derde plaats is een ander nadeel aan dit onderzoek dat er geen onderscheid is gemaakt in inzetbaarheid voor soorten functies: bijvoorbeeld de eigen functie ten opzichte van een andere functie. Door hiernaar te kijken kan duurzame inzetbaarheid in meerdere 'lagen' onderzocht worden. De keerzijde hiervan is dat het veel specifieke kennis over de inzetbaarheid van werknemers, van de respondent, vraagt.

Als vierde punt kan het volgende worden aangegeven met betrekking tot het percentage verklaarde variantie. Zoals ook blijkt uit tabel 4.2 wordt met het vierde en meest complete model nog geen 30% van de variantie in inzetbaarheid verklaard. Hoe wel dit opgevat zou kunnen worden als een matig effect, is het in dit geval niet erg relevant omdat geen van de verklarende variabelen significant is. Dit duidt erop dat er meerdere factoren een rol spelen in de beoordeling van werkgevers over de huidige inzetbaarheid van werknemers. Als het gaat om bedrijfskenmerken zou hierbij nog gedacht kunnen worden aan het soort organisatie, bijvoorbeeld heel plat ten opzichte van heel hiërarchisch. Dit kan iets te maken hebben met de mate waarin werknemers zich gestimuleerd voelen om de verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen inzetbaarheid. Andere factoren die van invloed zouden kunnen zijn op de beoordeling van werkgevers zijn: de economische omstandigheden waarin een bedrijf zich bevindt of de mate van ervaren concurrentie. Ook kunnen persoonlijke factoren van de werkgever zelf van invloed zijn op de beoordeling, zoals de eigen werktevredenheid. Het zou ook zo kunnen zijn dat de verbanden veel complexer liggen dan nu is voorgesteld. Zo is het ook mogelijk dat er nog andere variabelen een rol spelen die bijvoorbeeld de nu geteste variabelen beïnvloeden.

Ten vijfde is voor wat betreft de groep respondenten ook een aantal beperkingen te noemen. Zo is de enquête in de eerste plaats alleen onder werkgevers uitgezet en niet onder werknemers. Omdat de lidbedrijven van FME al moeizaam wilden deelnemen aan het onderzoek is ervoor gekozen om hen niet nog meer te belasten door werknemers te gaan bevragen. Hierdoor neemt de kans op common-method bias toe (De Graaf et al., 2011). Deze bias treedt op als respondenten in onderzoek wordt gevraagd om zichzelf, of dus ook hun eigen beleid te beoordelen. Hierdoor ontstaat vaak een rooskleurig(er) beeld van de werkelijkheid en dit betekent vaak een vertekening van de onderzoeksresultaten. Hierop sluit het artikel van Gerhart, Wright, MC Mahan en Snell (2000) aan. In dit onderzoek wordt aangetoond dat het belangrijk is om aandacht te besteden aan de betrouwbaarheid van metingen in kwantitatief onderzoek, bijvoorbeeld als het gaat om de relatie van HR-beleid en het presteren van de organisatie. Zij geven aan dat het belangrijk is om te zoeken naar

bronnen van meetfouten. Daartoe geven zij aan dat als het gaat om het beschrijven van HR-beleid op organisatieniveau, het belangrijk is om meer dan een respondent te raadplegen. In dit kader halen zij onderzoek aan dat laat zien dat het gewoonweg teveel gevraagd is van een respondent om het beleid van de gehele organisatie te beoordelen. Toekomstig onderzoek naar (duurzame) inzetbaarheid van werknemers zou er dus goed aan doen om dit te onderzoeken op verschillende niveaus.

In de zesde plaats is een andere reden waarom het nadelig is dat de enquête slechts is uitgezet onder werkgevers, vanwege de onbetwist gebleken rol van direct leidinggevend en/of lijnmanagers. De reden waarom deze lijnmanagers zo belangrijk zijn bevonden is omdat zij een cruciale rol vervullen in het implementeren van HR-beleid: zij dragen het beleid uit naar de werkvloer. Op die manier fungeren zij als het ware als een doorgeefluik van beleid (o.a. Wright en Nishii, 2007 en Van Vianen et al., 2011). Doordat het in onderhavig onderzoek niet mogelijk is gebleken om deze lijnmanagers te bevragen, is niet duidelijk hoe lijnmanager het formele employability beleid uitdragen naar de werkvloer. Daarom is het belangrijk dat in toekomstig onderzoek ook aan deze groep actoren aandacht wordt besteed in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers.

Ten zevende sluit hierop aan, dat er via de vraagstelling wel geprobeerd is om via de betreffende HR-praktijken het eigenlijke beleid boven tafel te krijgen, maar omdat dit niet is gecheckt bij de personen die dit beleid ondergaan. Daarom is er eigenlijk alleen sprake van voorgenomen HR-beleid en niet van het daadwerkelijke HR-beleid (Wright en Nishii, 2007). Hierdoor kan dit onderzoek geen uitsluitsel geven over het feitelijke beleid in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers.

In de achtste plaats is in het kader van duurzame inzetbaarheid, een tekortkoming aan dit onderzoek dat dit niet op een directe manier is gemeten maar via een proxy, namelijk de actuele inzetbaarheid. De oorzaak hiervoor is het ontbreken van wetenschappelijk gevalideerde schalen die duurzame inzetbaarheid vanuit het perspectief van de werkgever meten. Daarnaast zijn voor het meten van duurzame inzetbaarheid gegevens over een langere periode nodig, wat longitudinaal onderzoek vereist. Dit sluit aan op hetgeen Van der Klink et al. (2010) aangeven in hun artikel, namelijk dat het meten van duurzame inzetbaarheid een tijdas veronderstelt. Zo is het voor wat betreft de regressie analyses feitelijk gezien ook onjuist om te spreken van causaliteit. Dit vanwege het feit dat er niet aan de voorwaarde van tijdsvolgorde kan worden voldaan. Dit is inherent aan de aard van dit huidige cross-sectionele onderzoek. Dit betekent dat de onafhankelijke variabele in tijd vooraf moet gaan aan de afhankelijke variabele. In dit onderzoek is hier niet aan voldaan omdat alles op hetzelfde tijdstip onderzocht is. Omdat regressieanalyse causaliteit veronderstelt mag er feitelijk gezien alleen gesproken worden over samenhang.

Ten negende kan als beperking van dit onderzoek genoemd worden dat hierbij alleen is gekeken naar duurzame inzetbaarheid van werknemers van lidbedrijven van FME. Hierdoor is het niet goed mogelijk om uitspraken te doen over duurzame inzetbaarheid in het algemeen, of voor andere sectoren. Hier sluit op aan dat er in dit onderzoek sprake is van een relatief klein aantal respondenten waardoor de generaliseerbaarheid naar de populatie in enge zin en de sector in brede zin, bemoeilijkt wordt.

Ten slotte zijn de interviews niet uitgewerkt aan de hand van een computerprogramma, maar is het toekennen van coderingen handmatig gebeurd. Daarom zou het zo kunnen zijn dat bepaalde informatie verloren is gegaan. In het geval van het telefonische interview kan dit helemaal aan de hand zijn omdat dit interview niet opgenomen is, maar hier alleen aantekeningen van zijn gemaakt. Daarnaast is het aantal respondenten zeer beperkt waardoor de representativiteit in het geding is.

Toekomstig onderzoek zou zich daarom ook kunnen richten op een vergelijking van kwalitatieve en kwantitatieve resultaten ten aanzien van duurzame inzetbaarheid; iets wat nu nog maar weinig is gedaan.

5.4 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek is er een aantal aanbevelingen te maken aan bedrijven in de praktijk. Deze zullen direct hieronder besproken worden. Hierna wordt dit hoofdstuk afgerond met suggesties voor vervolgonderzoek.

5.4.1 Aanbevelingen voor de praktijk

In de eerste plaats kan het een hoopvolle uitkomst zijn voor bedrijven dat er geen bevestiging is gevonden voor de grootte van de organisatie in relatie tot de inzetbaarheid van werknemers. Dit betekent dat ook kleinere bedrijven wel degelijk acties kunnen ondernemen om aan de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te werken, ook al is dit misschien niet zo geavanceerd als bij grotere bedrijven. Dit sluit ook aan bij de uitkomsten van onderzoek van De Lange en Van Wijk (2012). En in dat kader geven zij daartoe wel belangrijke randvoorwaarden aan, zoals een *strategisch* HRM-beleid, waardoor de metaalsector kan werken aan aantrekkelijk werkgeverschap. Dit kan een mogelijkheid zijn om de (verwachte) personeelstekorten op te vangen en te bestrijden.

In de tweede plaats is uit dit onderzoek gebleken dat een employability cultuur en HR-praktijken (-beleid) van invloed zijn op de inzetbaarheid van werknemers. Dit betekent dat HR-praktijken met als doel om de inzetbaarheid van werknemers te verbeteren evenals het nastreven van een cultuur die gericht is op de ontwikkeling van werknemers, er toe doen. De inzetbaarheid van werknemers is geen vaststaand gegeven, noch een individueel kenmerk. Daartoe is het wel belangrijk om in gesprek te gaan met werknemers. Zoals ook uit de interviews bleek, is het met name voor de lagere functiegroepen lastig om hun ontwikkelingswensen boven tafel te krijgen. Om te voorkomen dat werknemers vastroesten of vroegtijdig uitvallen, is het van groot belang om hen ook bewust te maken van hun eigen inzetbaarheid. Dit hoeft niet altijd doorstroom naar hogere functiegroepen te betekenen, maar door middel van taakverrijking kan men zich ook in de breedte ontwikkelen. Dit heeft als bijkomend voordeel dat in tijden van crisis problemen gemakkelijker opgevangen kunnen worden met het huidige personeelsbestand, in plaats van door bijvoorbeeld het inzetten van uitzendkrachten.

Ten derde is het bij het inzetten van HR-praktijken, belangrijk om naar de houding van werknemers te kijken, bijvoorbeeld ten aanzien van training en ontwikkeling (Kraan et al., 2011 en Sanders et al., 2010). Het slechts aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden is niet genoeg; het is wenselijk als het doordacht en met aandacht voor de persoon gebeurt. Op die manier kan het zo zijn dat werknemers ook meer motivatie voelen om de verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid te nemen.

5.4.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In de methodische reflectie is al een aantal suggesties voor toekomstig onderzoek genoemd. In dit onderdeel zullen deze nog kort herhaald worden en aangevuld worden met andere suggesties.

Toekomstig onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van werknemers zou zich in de eerste plaats kunnen richten op het nader bestuderen van de relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid. Hierbij is het van groot belang om oog te houden voor stereotype beoordelingen door respondenten, omdat dit de resultaten kan vertekenen. Dit zou bijvoorbeeld voorkomen kunnen worden door oudere werknemers te bevragen over de inzetbaarheid van andere oudere werknemers. Doordat een groep zichzelf beoordeeld, is men mogelijk minder kwetsbaar voor stereotype opvattingen. Ook zou het goed zijn om te controleren voor de leeftijd van de respondent die deelneemt aan het onderzoek. Dit was helaas niet mogelijk in onderhavig onderzoek. Daarnaast zou onderzoek zich kunnen richten op de relatie tussen het opleidingsniveau en de inzetbaarheid. Hierbij kan een onderscheid tussen direct en indirect personeel, of naar de aard van het werk, van groot belang zijn omdat de inzetbaarheid van deze groepen werknemers lijkt te verschillen. Zo zou ook gekeken kunnen worden naar een onderscheid in inzetbaarheid voor de eigen functie, ten opzichte van andere functies. Dit zou gezien kunnen worden als een verdere uitwerking van het concept van de interne inzetbaarheid.

In de tweede plaats zou toekomstig onderzoek op het gebied van duurzame inzetbaarheid zich voor wat betreft de beoordeling van inzetbaarheid, kunnen richten op een combinatie van werkgever- en werknemer perspectief. Ten eerste kan op deze manier via het voorgenomen, het daadwerkelijke en het ervaren HR-beleid (Wright en Nishii, 2007), beter in kaart worden gebracht wat de daadwerkelijke effecten van employability beleid zijn. Door onderzoek op die manier aan te pakken moeten er meerder respondenten worden geraadpleegd wat ook een completer beeld van de organisatie en haar beleid schept, wat aansluit op het eerder genoemde artikel van Gerhart et al. (2000).

Ten derde wordt het door het insluiten van meerdere perspectieven op inzetbaarheid gemakkelijker om bijvoorbeeld aan te sluiten bij de discussie van het zogenoemde 'Huis van Ilmarinen' (Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005). Dit model gaat in op het werkvermogen van de individuele werknemer en wordt voorgesteld via een metafoor van een huis met verschillende verdiepingen. Het dak wordt gevormd door de inzetbaarheid (ofwel werkvermogen). De drie verdiepingen daaronder zijn het werk, de werkwaarden en de competenties. Op de begane grond begint het huis met de gezondheid. In dit huis zijn alleen de elementen opgenomen die te beïnvloeden zijn door de werkgever en de elementen die niet te beïnvloeden zijn, zoals familie, zijn buiten het model gelaten. Hoewel dit een waardevol en veel gebruikt denkkader is, is er in onderhavig onderzoek voor gekozen om dit uit te sluiten omdat hiervoor ook de werknemer zelf als respondent nodig is.

In de vierde plaats zou voor wat betreft het meten van duurzame inzetbaarheid, er meer onderzoek gedaan kunnen worden naar het concept duurzame inzetbaarheid en het ontwikkelen van een meetschaal hiervoor. Dit hangt ook samen met het voorgenoemde punt, omdat er namelijk wel schalen bestaan die duurzame inzetbaarheid beogen te meten, maar vaak vanuit de individuele werknemer dit concept benaderen. Daarnaast is het ook van belang om rekening te houden met andere factoren die (de beoordeling van) de inzetbaarheid kunnen beïnvloeden, zoals de economische situatie in een land of de mate van dynamiek in de bedrijfstak. Ook kan het erg waardevol zijn als er longitudinaal onderzoek zou worden gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dit geval hoeven er geen aannames gedaan te worden over de ontwikkeling van de inzetbaarheid, maar is het mogelijk om dit direct te meten over de loop van de tijd.

Ten slotte zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op de aansluiting van het technisch onderwijs op de arbeidsmarkt in relatie tot (duurzame) inzetbaarheid van werknemers. In de interviews werd aangegeven dat grote problemen ontstaan door deze mis match. Onderzoek zou zich kunnen

richten op wat en waar het precies fout gaat en hoe deze aansluiting verbeterd kan worden. Daarnaast zou met een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt 'gaten' in de kennis al in een vroeg stadium opgelost kunnen worden waardoor werknemers niet al met een achterstand op de arbeidsmarkt beginnen. Daarnaast zou het, gezien de (verwachte) tekorten van personeel in de technologische sector, zeer waardevolle resultaten kunnen opleveren om deze problemen het hoofd te kunnen bieden.

LITERATUURLIJST

Adams, F., Arents, M., Pat, M. & Versantvoort, M. (2005). Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen. *Rotterdam: Ecorys Nederland*.

Agresti, A. & Finlay, B. (2009). *Statistical methods for the social sciences (fourth edition)*. London: Pearson education. 609pp.

Baldwin, J.R. & Johnson, J. (1995). Human capital development and innovation: the case of training in small and medium sized-firms. *Statistics Canada Working Paper, 74: 1-36*.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variabele distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology, 51(6): 1173-1182*.

Berentsen, W., Smit, R. & Buiting, K. (2011). Rapport onderwijs en arbeidsmarkt 2011. *FME-CWM: Zoetermeer*.

Berg, H. van den & Peltzer, N. (2011). Arbeidsmarktdynamiek 2001-2008. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Boon, C. (2008). *HRM en Fit. Survival of the fittest!?* Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management. 271pp.

Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill. 317pp.

Breeuwsma, G. (1994). *Alles over ontwikkeling; over de grondslagen van de ontwikkelingspsychologie*. Amsterdam: Boom.

Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of vocational behaviour, 69: 4-18*.

Brouwer, P., Van Lin, M.H.H. & Zwinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid. Employability in organisaties*. Zoetermeer: EIM. 109pp.

Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B. & Van der Klink, J. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten. *Groningen: UMCG*. 187pp.

Cardon, M.S. & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human resource management review, 14: 295-323*.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Sterfte; kerncijfers naar diverse kenmerken. Verkregen via www.statline.cbs.nl, geraadpleegd op 28 februari 2012.

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak. Verkregen via www.statline.cbs.nl, geraadpleegd op 29 februari 2012.

Cuyper, N. de & Witte, H. de (2009). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel review*, 40(2): 152-172.

Dam, K. van, Oreg, S. & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: the role of leader-member exchange, development climate, and change. *Applied psychology*, 57(2): 313-334.

Europese Commissie (2006). *De nieuwe definitie van KMO's. Informatiebrochure en modelverklaring*. Europese Gemeenschappen. 50pp.

Evers, G.H.M. & Kerkhofs, M.J.M. (2009). De rol van werkgevers bij investeringen in inzetbaarheid. OSA. 123pp.

FME-CWM (2010). *Hou ze vast! Ondernemingen aan het woord over duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers*. Zoetermeer: Vereniging FME-CWM. 58pp.

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2): 102-124.

Garssen, J. (2011). Bevolkingstrends, 2^e kwartaal 2011. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1997). *Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum. 123pp.

Graaf, S. de, Peeters, M. & Heijden, B. van der (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en organisatie*, 24(4): 375-392.

Gründemann, R. (2008). Arbeidsparticipatie van ouderen in Nederland. *Tijdschrift voor HRM*, 2.

Hart, H. 't., Boeije, H. & Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom onderwijs. 384pp.

Kanfer, R. & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development and work motivation. *Academy of management review*, 29(3): 440-458.

Klaveren, C. van & Heyma, A. (2008). Employability naar bedrijfsomvang. *Amsterdam: RWI i.o. EZ*.

Klink, J.J.L. van der, Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der, Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. *ZonMW*. 33pp.

Kluytmans, F., Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2): 261-272.

Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G. & Sanders, J. (2011). Monitor Duurzame Inzetbaarheid - Resultaten 2010 en Methodologie. *TNO: Hoofddorp*. 61pp.

Ministerie van BZK (2007). Personeels- en mobiliteitsonderzoek Overheidspersoneel 2006. *Den Haag*. 74pp.

Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en organisatie*, 18(6): 326-337.

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

Nauta, A., Lange, A.H. de & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Eens schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en organisatie*, 23(2): 136-155.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory (2nd edition)*. New York: McGraw Hill. Pp.

Platform Bèta Techniek (2012). Doelstelling. Verkregen via www.platformbetatechniek.nl, geraadpleegd op 29 februari 2012.

Rijksoverheid (2012). *Offensief SZW gericht op duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt*. www.rijksoverheid.nl

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt | ROA (2011). *Arbeidsmarktmonitor Metalektro*. Maastricht: ROA.

Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R.W.B. & Hazelzet, A. (2011). Explaining lower educated workers' training intentions. *Journal of workplace learning*, 23(6): 402-416.

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In: Schouten & Nelissen, *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema, 1-10.

Scholarios, D., Heijden, B.I.J.M. van der, Schoot, E. van der, Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A., Heijde, C.M. van der (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The international journal of human resource management*, 19(6): 1035-1055.

Stichting van de Arbeid (2011). Kabinet en sociale partners eens over uitwerking pensioenakkoord. Verkregen via www.stvda.nl, geraadpleegd op 28 februari 2012.

Sullivan, S.E. & Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of vocational behaviour*, 69: 19-29.

Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3(1): 7-34.

- 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. *Human Resource Development Review*, 7(2): 165-183.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Anderson, N. (2008). Guide to management research methods. Oxford: Blackwell publishing. 253pp.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en organisatie*, 21(1): 56-73.
- Vianen, A.E.M. van, Dalhoeven, B.A.G.W. & Pater, I. E. de (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of organizational behaviour*, 32: 226-247.
- Vries, S. de, Gründemann, R., Vuuren, T. van (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International journal of human resource management*, 12(7): 1193-1202.
- Vuuren, T. van, Caniëls, M.C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en Organisatie*, 24(4): 357-374.
- Vuuren, T. van (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie Open Universiteit. 48pp.
- Witte, H. de (1992). Langdurig werklozen: Tussen optimisten en teruggetrokkenenen. Leuven: Hoger Instituut van de Arbeid.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis. Working paper 26, Ithaca, NY; CAHRS at Cornell University.

BIJLAGE I ENQUETE

In deze vragenlijst wordt herhaaldelijk gesproken over 'de(ze) organisatie' of 'dit bedrijf' of wordt het woord 'hier' gebruikt. Hiermee wordt het huidige bedrijf bedoeld waar u leiding geeft of waar u werkzaam bent.

Algemene bedrijfskenmerken

In het volgende blok volgt een aantal vragen met betrekking tot de samenstelling en vormgeving van uw bedrijf.

1. Wat is uw functie binnen het bedrijf?

- Directeur/eigenaar
- HR-verantwoordelijke (bijv. eigen functie is financieel van aard)
- HR manager
- Anders, namelijk...

2. Hoe heeft de omzet van uw bedrijf zich ontwikkeld in 2011 ten opzichte van 2010? (Vul 0% in als de omzet gelijk is gebleven.)

- Stijging
- Daling

3. Wat is de leeftijdsopbouw van uw personeelsbestand (%)?

- 15-19 jaar
- 20-25 jaar
- 26-35 jaar
- 36-45 jaar
- 46-55 jaar
- 56-65 jaar
- >65 jaar

4. Hoe ziet de opbouw van uw personeelsbestand eruit naar opleidingsniveau (%)?

VMBO .. %
MBO-2 .. %
MBO-4 .. %
HBO .. %
WO .. %

5. Hoelang staan uw vacatures open (%)?

- 0-3 maanden
- 3-6 maanden
- >6 maanden

6. Hoe groot was in 2011 de uitstroom van medewerkers uit uw bedrijf als percentage van het totaal aantal medewerkers?

7. Welk percentage van de omzet besteedt uw bedrijf(svestiging) aan R&D/ innovatie?

8. In welke mate is kennisontwikkeling belangrijk om de bedrijfsdoelen te verwezenlijken?

- Totaal niet
- 0 enigszins
- 0 in redelijke mate
- 0 voor een groot deel
- 0 volkomen

9. Wilt u uit onderstaande opties een keuze maken uit de leiderschapsstijl die uw bedrijf het meeste kenmerkt?

- Sturend en directief
- 0 resultaatgericht
- 0 ondersteunend (coachend)
- 0 delegerend

Inzetbaarheid

Deze stellingen en vragen gaan over hoe u de medewerkers beoordeelt en inschat. Het gaat om de huidige situatie. U kunt op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre de stelling van toepassing is op uw organisatie.

1: volstrekt niet eens, 2: grotendeels niet eens, 3: noch oneens noch eens, 4: grotendeels eens, 5: volledig eens.	1	2	3	4	5
Over het algemeen...					
10. vinden medewerkers gemakkelijk een andere baan als zij hun huidige baan verliezen.					
11. zouden medewerkers snel ander werk kunnen vinden, als zij daarnaar zouden zoeken.					
12. zijn medewerkers in staat om gemakkelijk van werkgever te veranderen, als zij dat zouden willen.					
13. zouden medewerkers snel een gelijkwaardige baan kunnen vinden.					
14. zijn medewerkers in hun huidige werk inzetbaar voor verschillende soorten werk.					
15. zijn medewerkers in staat om in deze organisatie door te stromen naar andere functies.					
16. kunnen medewerkers in hun huidige werk hogerop komen.					
17. zouden medewerkers binnen hun huidige werk, makkelijk van functie kunnen veranderen.					
18. Zijn er onder het huidige personeelsbestand medewerkers die onvoldoende zijn toegerust voor de eisen die het werk stelt voor de komende jaren? <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee <input type="radio"/> Onbekend/ n.v.t.					
19. Zo ja, om welk percentage van het personeelsbestand gaat dit?					
20. Vragen 10 t/m 19 gaan over de loopbaanmogelijkheden van uw werknemers. Als u nu specifiek kijkt naar uw werknemers van 45 jaar en ouder; hoe schat u deze mogelijkheden dan in? De loopbaanmogelijkheden van werknemers ouder dan 45 jaar zijn: <input type="radio"/> Veel beperkter dan de loopbaanmogelijkheden van werknemers jonger dan 45 jaar <input type="radio"/> Beperkter <input type="radio"/> Niet beter/ niet slechter <input type="radio"/> Beter <input type="radio"/> Veel beter dan de loopbaanmogelijkheden van werknemers jonger dan 45 jaar					

HR-praktijken

Deze stellingen gaan over het HR-beleid binnen uw organisatie. Wilt u op een vijfpuntsschaal aangeven in hoeverre de stelling op uw organisatie van toepassing is?

1: volstrekt niet eens, 2: grotendeels niet eens, 3: noch oneens noch eens, 4: grotendeels eens, 5: volledig eens.	1	2	3	4	5
Mijn organisatie biedt medewerkers...					
21. De mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen.					
22. De mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor de huidige of toekomstige baan.					

23. Coaching, gericht op ontwikkeling.					
24. Voldoende carrièremogelijkheden.					
25. Ondersteuning bij het plannen van toekomstige ontwikkeling.					
26. De mogelijkheid tot loopbaanadvies en loopbaangesprekken					
27. De mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen de organisatie.					
28. De mogelijkheid tot flexibele werktijden.					
29. De mogelijkheid om parttime te werken als dit nodig zou zijn.					
30. De mogelijkheid om het werkschema aan te passen aan de thuissituatie.					
31. De mogelijkheid tot thuiswerken.					
32. Voor oudere medewerkers demotie en/of taakverlichting					
33. Ondersteuning van werkende ouders.					
34. De mogelijkheid om andere taken te vervullen als een medewerker dat wil.					
35. De mogelijkheid om taken uit te breiden binnen de organisatie.					
36. Uitbreiding van verantwoordelijkheden als een medewerker goed presteert.					
37. Beleid met betrekking tot (verbetering van) vitaliteit.					
38. De mogelijkheid tot het doen van een (jaarlijkse) gezondheidscheck.					
Employability cultuur					
39. Mijn organisatie moedigt medewerkers aan om regelmatig van baan/functie te veranderen.					
40. Mijn organisatie wil dat medewerkers flexibel zijn.					
41. Mijn organisatie moedigt medewerkers aan om hun vaardigheden uit te breiden.					
42. Experimenteren/out-of-the-box denken wordt ondersteund in deze organisatie.					
43. In mijn organisatie wordt het als normaal gezien dat medewerkers regelmatig van baan/functie veranderen.					
44. De vele regels en protocollen in deze organisatie voorkomen dat mensen nieuwe dingen uitproberen.					
45. Mijn organisatie geeft medewerkers de mogelijkheid om verschillende activiteiten te ondernemen.					
46. In mijn organisatie wordt het als normaal gezien dat medewerkers vele jaren dezelfde baan/functie vervullen.					
Overig (FME)					
47. Is duurzame inzetbaarheid een vast onderwerp in het contact met de werknemer? (meerdere antwoorden mogelijk)					
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nee/ n.v.t. <input type="radio"/> Ja, bij functioneringsgesprekken <input type="radio"/> Ja, bij beoordelingsgesprekken <input type="radio"/> Ja, maar komt elders/ op een andere manier ter sprake 					
48. Stuur uw onderneming op de duurzame inzetbaarheid? En zo ja, welke instrumenten worden daarbij gebruikt? (meerdere antwoorden mogelijk)					
<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Nee, mijn onderneming stuur niet op duurzame inzetbaarheid 					

- Ja, d.m.v. beleid specifiek gericht op mensen van bepaalde leeftijden
- Ja, via arbeidsvoorwaardelijke arrangementen
- Ja, door te letten op werkbelasting
- Ja, door coachend leiderschap
- Ja, d.m.v. opleiden en ontwikkelen
- Ja, door te sturen op leeftijd/vitaliteit
- Ja, maar op een andere wijze, namelijk...

49. Heeft u nog suggesties of opmerkingen bij deze enquête?

Dit is het einde van de enquête. Hartelijk bedankt voor het invullen!

BIJLAGE II TOPICLIJST INTERVIEWS

- Kunt u iets vertellen over uw bedrijf? Hoeveel werknemers?
- Kunt u iets vertellen over uw eigen functie?
- Hoe ziet de leeftijdsspreiding binnen uw bedrijf eruit?
- Kent uw bedrijf speciaal beleid gericht op de duurzame inzetbaarheid van werknemers?
- Hoe ziet dit beleid eruit en richt zich dit op specifieke groepen? (Bijvoorbeeld ouderen of lager opgeleiden?)
- In hoeverre staat training en opleiding binnen uw bedrijf hoog op de agenda en hoe ziet dit eruit?
- Hoe geeft uw bedrijf vorm aan loopbaanmanagement/-beleid?
- Heeft uw bedrijf specifiek levensfasebewust personeelsbeleid?
- Is taak-/functieroulatie mogelijk binnen uw bedrijf? En wordt dit gedaan?
- Kent uw bedrijf veel verloop en/ of moeilijk vervulbare vacatures?

BIJLAGE III REGRESSIEANALYSES

Tabel III.1 Regressieanalyse met vier modellen voor externe inzetbaarheid

	Model I	Model II	Model III	Model IV
	B	B	B	B
VMBO	-,80			-,84
MBO2	-,48			-,55
MBO4	-,08			-,03
HBO	-,29			-,15
R ²	,15			
Employability cultuur		,11		-,12
R ²		,03		
R ² change		,00		
Training			,21	,01
Loopbaanbeleid			,02	,01
Levensfaseb. Personeelsbeleid			-,05	-,21
Taakverbreding			-,07	,18
R ²			,04	,17
R ² change			,02	

a. * is $p < .05$

b. De afhankelijke variabele is de schaal voor externe inzetbaarheid. De ongestandaardiseerde B's zijn weergegeven.

c. Getest is op multicollineariteit, waarbij de waarden van tolerantie voor employability cultuur en de HR-praktijken minimaal tussen de .4 en .8 lagen. Dit is hoger dan de .1 waarde, wat betekent dat hier geen sprake is van multicollineariteit. Voor de dummy's van het opleidingsniveau liggen de waarden onder de .1 wat betekent dat hier wel sprake is van multicollineariteit.

d. Sekse en functie van de respondent zijn hierbij controlevariabelen. Deze zijn in alle modellen niet significant.

Tabel III.2 Regressieanalyse met vier modellen voor interne inzetbaarheid

	Model I	Model II	Model III	Model IV
	B	B	B	B
VMBO	,07			,26
MBO2	,07			,31
MBO4	,37			,39
HBO	,29			,42
R ²	,09			
Employability cultuur		,62*		,40
R ²		,20		
R ² change		,13**		
Training			,11	-,01
Loopbaanbeleid			,24	,19
Levensfaseb. Personeelsbeleid			-,13	-,21
Taakverbreding			,23	,23
R ²			,22	,31
R ² change			,08	

a. * is $p < .05$

b. De afhankelijke variabele is de schaal voor interne inzetbaarheid. De ongestandaardiseerde B's zijn weergegeven.

c. Getest is op multicollineariteit, waarbij de waarden van tolerantie voor employability cultuur en de HR-praktijken minimaal tussen de .4 en .8 lagen. Dit is hoger dan de .1 waarde, wat betekent dat hier geen sprake is van multicollineariteit. Voor de dummy's van het opleidingsniveau liggen de waarden onder de .1 wat betekent dat hier wel sprake is van multicollineariteit.

d. Sekse en functie van de respondent zijn hierbij controlevariabelen. Deze zijn in alle modellen niet significant.