



De motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Een kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen kenmerken van de werkomgeving, groepscommitment en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid bij de organisatie NedTrain

Afstudeer scriptie
Master Strategisch Human Resource Management
Maxime Kruijs
23 juli 2014

Dit onderzoek is tot stand gekomen in het kader van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs-en Organiseringswetenschap (USBO), onderdeel van de Universiteit van Utrecht en in samenwerking met de organisatie NedTrain

Auteur Maxime Kruijs
Studentnummer 3677664
E-mailadres maxime_kruys@hotmail.com
Datum 23 juli 2014

Begeleider MSc. Jasmijn van Harten
Utrechtse School voor Bestuurs-en Organiseringswetenschap
Universiteit van Utrecht

Tweede beoordelaar Prof. Dr. Paul Boselie
Utrechts School voor Bestuurs-en Organiseringswetenschap
Universiteit van Utrecht



Universiteit Utrecht


NedTrain

Voorwoord

Het is alweer ruim een jaar geleden dat ik te horen kreeg dat ik mijn master Strategisch Human Resource Management mocht volgen aan de USBO. Ontzettend blij was ik, want drie jaar eerder was ik voor de bachelor afgewezen. Maar alsnog kon ik in mijn eigen stad Utrecht mijn leven als student afsluiten. En daarbij kon ik de Master volgen met nog twee vriendinnen, leuker kan het niet! Het is een druk jaar geweest, waarin ik veel nieuwe en lieve mensen heb leren kennen die mijn laatste studiejaar ontzettend leuk hebben gemaakt.

In februari begon de periode van het schrijven van de scriptie. Toen leek de dag van inleveren nog zo ver weg, maar de tijd is ontzettend snel gegaan- *'time flies when you are having fun'*. Al voor de scriptie periode van start ging, was duidelijk dat ik mijn scriptie mocht schrijven bij de organisatie NedTrain en ook dat het onderwerp duurzame inzetbaarheid ging worden. De periode waarin ik deze scriptie heb geschreven, zal ik typeren als druk, maar ontzettend leerzaam. Na veel lezen, schrijven, nadenken en nog meer lezen en schrijven, ligt voor u het eindresultaat van mijn Master opleiding, dat ik met trots presenteer.

Maar deze scriptie was nooit geworden zoals die nu voor u ligt zonder de hulp van mijn begeleider Jasmijn. Want wat een top begeleider is dat geweest! Ik kon altijd rekenen op snelle, constructieve feedback. Bovendien wees zij mij op bepaalde zaken, die tot belangrijke inzichten leidden en deze scriptie hebben gemaakt tot het resultaat wat er nu ligt. Jasmijn, echt super bedankt voor je begeleiding! Maar ook mijn tweede lezer, Paul, verdient een woord van dank. Tijdens de presentaties heb ik erg veel gehad aan zijn feedback en tips, ook hier dus super bedankt voor Paul! Ook mijn begeleider vanuit NedTrain, Esther, wil ik graag bedanken voor de begeleiding die zij heeft geboden de afgelopen maanden.

Maar ook buiten de USBO en NedTrain muren heb ik veel steun ervaren van mensen. Of het nu ging om een luisterend oor van mijn ouders, gesprekken over de scriptie met mijn Volendamse vriendinnen Chantal en Elise of als er leuke uitjes werden georganiseerd door mijn vriend Peter. Ik wil mijn familie, vriend en vriendinnetjes dan ook super bedanken voor de steun van de afgelopen vijf maanden, dikke kus voor jullie allemaal!

Dan rest mij niks meer dan u veel plezier wensen met het lezen van deze afstudeerscriptie!

Maxime Kruijs

Utrecht, juli 2014

Samenvatting

Door de veranderingen in de context van organisaties, zijn steeds meer organisaties bezig met het opstellen van een beleid om hun medewerkers duurzaam inzetbaar te houden. Medewerkers die up-to-date maar ook gezond zijn, worden steeds belangrijker. Daarbij zorgen de contextuele veranderingen ervoor dat medewerkers steeds meer zelf verantwoordelijk zijn voor hun duurzame inzetbaarheid en dat de organisatie een meer faciliterende rol op zich neemt. Ook NedTrain ziet deze veranderingen in haar context, en ziet dat duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers cruciaal is, zeker in een organisatie waarin de medewerkers in onregelmatige diensten werken. De organisatie merkt dat de medewerkers niet voldoende gemotiveerd zijn tot duurzame inzetbaarheid, maar zij wil wel zelf een meer faciliterende rol aannemen, waarbij medewerkers door iets anders dan interventies vanuit het management worden gemotiveerd. Dit onderzoek is opgezet om erachter te komen in hoeverre collega's, leidinggevende en de groepscultuur de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers van NedTrain beïnvloed. De centrale vraagstelling in dit onderzoek is dan ook;

In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers van NedTrain, en in hoeverre medieert hun teamcommitment deze relatie?

Om inzicht te creëren in de verwachte verbanden is een uitgebreid literatuur onderzoek uitgevoerd. Er is voornamelijk onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid, maar niet naar de *motivatie* tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van onderzoeken van onder andere de Lange en van der Heijden (2013), Moorman en Matulich (2000) en van Dam (2004) werd de motivatie tot duurzame inzetbaarheid opgesplitst in twee dimensies: de motivatie tot gezondheid en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van verschillende wetenschappelijke onderzoeken, werd verondersteld dat de steun collega's, de steun van de leidinggevende en de groepscultuur belangrijke kenmerken zijn van de werkomgeving die de motivatie tot duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Bovendien werd affectief teamcommitment als mediatie variabel aangewezen, bij de relatie tussen de steun van collega's, de employability groepscultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

Methode

Op basis van de wetenschappelijke literatuur zijn hypothesen opgesteld, die door middel van kwantitatieve onderzoeksmethoden zijn verworpen of aangenomen. De vragenlijst werd ingevuld door de operationele medewerkers van NedTrain die werken in de onregelmatige diensten. In totaal werden de enquêtes op acht verschillende locaties handmatig uitgezet. Uiteindelijk hebben 215 van de 436 medewerkers de vragenlijst ingevuld, een respons percentage van 49,3%. Met behulp van verschillende analyses, waaronder regressieanalyses, zijn de hypothesen verworpen of aangenomen.

Conclusie en discussie

Op basis van de analyses, werden niet alle verbanden gevonden die aan het begin van het onderzoek werden verondersteld. De steun van collega's bij functioneren heeft een positief verband met beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, evenals de employability groepscultuur. Er werd echter geen significant verband gevonden tussen de steun van de leidinggevende en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Dat hier geen significant verband is gevonden kan verschillende redenen hebben, die worden besproken in de discussie. Het zou bijvoorbeeld kunnen dat de leidinggevende de medewerker op een verkeerde manier motiveert, waardoor er geen significant verband kon worden gevonden. Daarnaast werd er verschillend resultaat gevonden voor de mediatie affectief teamcommitment. In de enkelvoudige regressie analyses werd er een mediatie verband gevonden bij de steun van collega's bij functioneren en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid en partieel bij employability groepscultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. In de meervoudige regressie analyse werd dit verband niet terug gevonden. Een verklaring hiervoor wordt besproken in het hoofdstuk discussie.

In de discussie wordt uiteen gezet hoe het kan dat er bepaalde verbanden niet zijn gevonden. Daarnaast wordt aandacht besteed aan het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid en op welke manier dit anders benaderd had kunnen worden.

Aanbevelingen

Met dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt of medewerkers door hun werkomgeving gemotiveerd raken om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek komen interessante zaken naar voren die verder onderzoek vereisen, of interessant zijn om diepgaander onderzoek naar te verrichten. Voor verder onderzoek is het onder andere interessant om te kijken naar het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid, en de fit tussen de leidinggevende en de medewerker. Tevens zijn er praktische aanbevelingen gedaan aan NedTrain. Omdat de steun van de collega's zo'n belangrijke rol spelen, is het belangrijk dat NedTrain duurzame inzetbaarheid in groepsverband aanpakt, zodat medewerkers door middel van een dialoog met elkaar, acties kunnen opstellen en uitvoeren om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Op die manier worden gemotiveerde medewerkers, ook actieve medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	9
1.1 Onderzoekscontext: duurzame inzetbaarheid Binnen NedTrain	10
1.2 Doelstelling en vraagstelling	11
1.3 Relevantie	11
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	11
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	12
1.3.3 Praktische relevantie	12
1.4 Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader	14
2.1 Lifetime employment en lifetime employability	14
2.2 Het concept employability	15
2.3 Duurzame inzetbaarheid	16
2.4 Motivatie tot duurzame inzetbaarheid	17
2.4.1 Motivatie tot gezondheid	17
2.4.2 Motivatie tot ontwikkeling	18
2.5 <i>Person-environment</i> fit	19
2.6 Sociale steun	20
2.6.1 Sociale steun van collega's	21
2.6.2 Implementatie in het onderzoek	21
2.6.3 Sociale steun van de leidinggevende	22
2.6.4 Implementatie in het onderzoek	23
2.7 Employability cultuur	23
2.7.1 De organisatie cultuur	23
2.7.2 Employability groeps cultuur	24
2.7.3 Implementatie in het onderzoek	25
2.8 Commitment	25
2.8.1 Implementatie in het onderzoek	27
3. Methoden	29
3.1 Onderzoekdesign	29
3.2 Data, procedures en respondenten	29
3.3 De enquête	31
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	35
3.5 Analyses	36

4. Resultaten	37
4.1 Beschrijvende analyses	37
4.1.1 Gemiddelden van de schalen	37
4.1.2 De rangorde vragen	37
4.2 Correlatie analyse	38
4.3 De mediërende factor affectief teamcommitment	40
4.3.1 Testen hypothese IVa	40
4.3.2 Testen hypothese IVb	40
4.3.3 Testen hypothese V	40
4.4 Meervoudige regressie analyse	41
4.5 De hypothesen	42
4.5.1 Hypothesen die kunnen worden aangenomen	42
4.5.2 Hypothesen die kunnen worden verworpen	43
4.5.3 Hypothesen die gedeeltelijk kunnen worden aangenomen	43
5. Conclusie	44
5.1 Beantwoording van de vraagstelling	44
6. Discussie	47
6.1 De context van de onderzoeksorganisatie	47
6.2 Benadering van het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid	48
6.2.1 Work engagement	49
6.3 Het belang van de werkomgeving	49
6.4 Andere factoren die invloed kunnen hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid	50
6.4.1 Persoonlijke kenmerken	50
6.4.2 De arbeidsmarkt	50
6.4.3 Werkkenmerken	51
6.5 Reflectie op onverwachte resultaten	51
6.5.1 Steun van collega's	51
6.5.2 Steun van de leidinggevende	52
6.5.3 De onderliggende relaties van de onafhankelijke variabelen	53
6.6 Het mediatie verband	53
6.7 Beperkingen van het onderzoek	54
7. Aanbevelingen	56
7.1 Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek	56
7.1.1 Generalisatie van het onderzoek	56
7.1.2 Dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid	56
7.1.3 De rol van de leidinggevende	57

7.1.4 Is een gemotiveerde medewerker ook een actieve medewerker?	57
7.1.5 Leidt een gemotiveerde medewerker tot een duurzaam inzetbare medewerker?	57
7.2 Aanbevelingen voor NedTrain	58
7.2.1 Inspelen op de steun van collega's	58
7.2.2 De roosters	58
7.2.3 Externe mobiliteit	58

8. Referenties **60**

Bijlagen

I: De enquête	63
II: Overzicht originele schalen	72
III: Factor analyse en betrouwbaarheidsanalyse	74
IV: Overzicht rangorde vragen	78
V: Mediatie analyse	81
VI: Paper publieke dimensie	85

Lijst van tabellen

Tabel I: Overzicht ingevulde enquêtes per locatie	30
Tabel II: Overzicht opleidingsniveau	31
Tabel III: Overzicht uitkomsten factor en betrouwbaarheidsanalyse	34
Tabel IV: Correlatietabel	39
Tabel V: Meervoudige regressieanalyse	42

Lijst van figuren

Figuur I: Schematische weergave motivatie tot duurzame inzetbaarheid	18
Figuur II: Conceptueel model	28
Figuur III: Aangepast conceptueel model	45

1. Inleiding

Organisaties bevinden zich in een omgeving die continue aan het veranderen is, en om succesvol te zijn moeten organisaties inspelen op deze veranderingen. Globalisering, concurrentie en technologische innovaties zijn voorbeelden van veranderingen in de context van organisatie die flexibiliteit van de organisatie verwachten. Maar niet alleen de organisatie dient flexibel om te gaan met deze veranderingen, dit wordt ook verwacht van haar medewerkers (Thijssen, van der Heijden en Rocco, 2008). Medewerkers dienen up-to-date te blijven, om te kunnen blijven omgaan met veranderingen binnen en buiten de organisatie. Bovendien hebben organisaties te maken met demografische veranderingen, waaronder de vergrijzing. De vergrijzing heeft als gevolg dat medewerkers tot een steeds hogere leeftijd moeten doorwerken, wat ervoor zorgt dat blijvend inzetbaar zijn, steeds belangrijker wordt. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat medewerkers gezond en productief hun werk moeten kunnen uitvoeren, niet alleen vandaag de dag, maar ook in de toekomst, wat ook wel *duurzame inzetbaarheid* wordt genoemd (van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra en van der Wilt, 2011; de Lange en van der Heijden, 2013). Duurzaam inzetbare medewerkers wordt voor de organisatie als concurrentievoordeel gezien (van der Heijde en van der Heijden, 2006; Clarke, 2008). Goed inzetbare medewerkers kunnen beter omgaan met fluctuaties in de context van de organisatie en ook vergroot de medewerker zijn kansen op de arbeidsmarkt (Clarke, 2008). Goed inzetbare medewerkers beschikken namelijk over een groot aanpassingsvermogen en zijn bereid dit aanpassingsvermogen te ontwikkelen (Fugate, Kinicki, Blake, Ashfort, 2004).

Dit aanpassingsvermogen is belangrijk omdat door innovaties en toenemende globalisering de baaneisen continu veranderen. Hierop inspelen en up-to-date blijven is heel belangrijk, zeker omdat functies zelfs geheel kunnen verdwijnen en medewerkers dus op zoek moeten naar een nieuwe baan. Hieraan verwant is de ontwikkeling van *'lifetime employment'* naar *'lifetime employability'* (Thijssen et.al., 2008). Verschillende auteurs stellen dat een werkgever in een turbulente omgeving niet langer langdurige baan zekerheid kan bieden (lifetime employment), en dat een medewerkers zelf zorg moet dragen voor zijn eigen inzetbaarheid (lifetime employability) (Baruch, 2006; Thijssen et.al., 2008; Clarke, 2008).

Nu medewerkers zelf meer verantwoordelijk zijn voor hun duurzame inzetbaarheid, is het interessant om te kijken naar wat hen motiveert tot deze duurzame inzetbaarheid. Dat het noodzakelijk is om zich hiermee bezig te houden lijkt duidelijk, maar *willen* medewerkers dit ook? Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat iemands motivatie één van de belangrijkste factoren is voor gedragsveranderingen en het ondernemen van acties (Moorman en Matulich, 1993). Eerder onderzoek heeft daarnaast aangetoond dat medewerkers meer gemotiveerd zijn om doelen te behalen als zij een overeenstemming ervaren tussen zichzelf en de omgeving, de zogenoemde *person-environment fit* theorie van Wright en Hamilton (1978). Specifiek kan een leidinggevende, de zogenoemde *person-supervisor fit* en collega's, de *person-team fit*, hier een belangrijke rol in spelen (Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Sociale steun die medewerkers ervaren vanuit de werkvloer blijkt een belangrijke stimulans te zijn voor het vergroten van de (werk) motivatie (Sonderen, 1993; Mayo, Sanchez, Pastor, Rodriguez, 2012). Ander onderzoek laat zien dat de mate waarin een

organisatiecultuur gericht is op ontwikkeling van belang is voor de motivatie tot ontwikkeling van individuele medewerkers (van Dam, 2004). Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat de mate waarin een medewerker zich verbonden voelt met de organisatie (commitment), een bepalende rol kan spelen bij het effect van cultuur en sociale steun op motivatie (Meyer et.al., 2004). Van Dam (2004) heeft bijvoorbeeld aangetoond dat commitment een mediërende rol speelt in de relatie tussen organisatie cultuur en motivatie tot ontwikkeling.

Hoewel uit voorgaande uiteenzetting blijkt dat er al redelijk wat onderzoek is verricht naar de relatie tussen kenmerken van de werkomgeving en de motivatie van medewerkers, moet worden opgemerkt dat onderzoek specifiek gericht op motivatie tot duurzame inzetbaarheid ontbreekt. Om als werkgever de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te kunnen vergroten, is het belangrijk om eerst inzicht te krijgen in de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers en welke kenmerken dit kunnen stimuleren, wat onderzoek hiernaar relevant maakt. Hieronder wordt uitgelegd in welke context het onderzoek is uitgevoerd en vervolgens wat de centrale doelstelling en vraagstelling is.

1.1 Onderzoekscontext: duurzame inzetbaarheid binnen NedTrain

Een organisatie die ook geconfronteerd wordt met een constant veranderende omgeving is NedTrain. NedTrain is een Nederlands onderhoudsbedrijf, dat onderhoud en reparaties verricht aan spoorwagematerieel. De werkzaamheden van NedTrain worden uitgevoerd op 35 verschillende locaties in heel Nederland, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen service bedrijven (klein onderhoud) en onderhoudsbedrijven (groot onderhoud). NedTrain is een organisatie dat 24/7 actief is. De medewerkers werken dan ook in onregelmatige diensten in vaste teams.

De demografische en maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de medewerkers binnen NedTrain en NedTrain ziet dat haar personeelsbestand aan het verouderen is. In 2018 is 50% van het totaal aantal medewerkers 55 jaar of ouder en 25% zestig jaar of ouder (document NedTrain)¹. Daarnaast levert 50% van de medewerkers binnen NedTrain fysiek zwaar werk en heeft een groot aantal medewerkers een te hoog BMI. Bovendien blijkt uit het Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek (MBO) dat 34% van de medewerker de ontwikkelingsmogelijkheden binnen NedTrain onvoldoende vindt, terwijl voor iedere medewerker een jaarlijks opleidingsbudget wordt vastgesteld. Daarnaast ervaart 37% van de medewerkers de omgeving van NedTrain (waarin werd gevraagd naar de omgang met de leidinggevende en collega's) als niet stimulerend.

Naast de cijfers uit het MBO, blijkt uit verschillende gesprekken dat medewerkers onvoldoende gemotiveerd zijn om uit zichzelf acties te ondernemen voor het vergroten van haar duurzame inzetbaarheid. Volgens het management komt dit doordat de medewerkers van mening zijn dat NedTrain als organisatie verantwoordelijk is om hen duurzaam inzetbaar te houden, maar de organisatie wil juist een meer faciliterende rol aannemen (HR specialist, HR manager).

¹ Document ontwikkeld door HR specialist binnen NedTrain. Vertrouwelijk.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Omdat NedTrain als organisatie een meer faciliterende rol aan wilt nemen bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, is het belangrijk om inzicht te krijgen hoe medewerkers, door kenmerken van de werkomgeving gemotiveerd kunnen worden tot duurzame inzetbaarheid. Het doel van dit onderzoek is dan ook om inzicht te bieden in kenmerken van de werkomgeving die invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van de context van NedTrain en eerder onderzoek, zal worden onderzocht in hoeverre de steun van collega's en de leidinggevende en de groepscultuur invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Tevens stelt Meyer et.al (2004) dat commitment een cruciale rol speelt bij motivatie en zal teamcommitment worden getoetst als mediërende factor. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers van NedTrain, en in hoeverre medieert hun teamcommitment deze relatie?

Om deze vraagstelling te beantwoorden zijn een aantal deelvragen opgesteld, zowel theoretische deelvragen als empirische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

- Wat is duurzame inzetbaarheid?
- Wat wordt er verstaan onder motivatie tot duurzame inzetbaarheid?
- Welke kenmerken van de werkomgeving zijn volgens de theorie belangrijk om de individuele medewerker te motiveren tot duurzame inzetbaarheid?

Empirische deelvragen:

- In hoeverre zijn de medewerkers van NedTrain gemotiveerd tot duurzame inzetbaarheid?
- In hoeverre worden medewerkers beïnvloed door collega's in hun motivatie tot duurzame Inzetbaarheid?
- In hoeverre worden medewerkers beïnvloed door de leidinggevende in hun motivatie tot duurzame inzetbaarheid?
- In hoeverre is er sprake van een employability groepscultuur en in hoeverre beïnvloedt dit de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van de medewerker
- In hoeverre medieert affectief teamcommitment de motivatie tot duurzame inzetbaarheid?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Verschillend onderzoek is gedaan naar gezond gedrag (o.a. Moorman en Matulich, 2000), naar werkmotivatie (o.a. Meyer et.al., 2004) en ontwikkelmotivatie (o.a. van Dam, 2004), maar deze onderwerpen zijn nog niet eerder samengevoegd in één onderzoek. Onderzoek naar de motivatie tot

duurzame inzetbaarheid is dan ook een onderwerp dat nog niet eerder is onderzocht. Duurzame inzetbaarheid betekent dat een medewerker productief en gezond is gedurende zijn hele carrière, zodat hij arbeid kan blijven verrichten. Voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid is de motivatie tot gezondheid en ontwikkeling dus van belang. Nog niet eerder is in één studie onderzocht hoe factoren uit de werkomgeving samenhangen met deze twee soorten motivaties. Bij de werkmotivatie, inzetbaarheid, ontwikkeling en gezondheid, blijken collega's en leidinggevendenden een belangrijke rol te spelen (Knies en Leisink, 2014) maar ook de cultuur (Nauta, Vianen, van der Heijden, van Dam en Willemse, 2009). Dit onderzoek zal aantonen of deze kenmerken van de werkomgeving ook invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

Onderzoek naar de relatie tussen de kenmerken van de werkomgeving en de motivatie van medewerkers om duurzaam inzetbaar te zijn, is wetenschappelijk relevant omdat het een aanvulling biedt op de bestaande literatuur. Maar niet alleen het gat in de literatuur maakt het relevant om hiernaar onderzoek te doen. Ook de verschuiving van de verantwoordelijkheid van de organisatie naar de medewerker zelf, zoals wordt aangegeven in verschillende wetenschappelijke artikelen (o.a. Baruch, 2006; Thijssen, van der Heijden en Rocco, 2008; Clarke, 2008), maakt het onderzoek waardig om te kijken of de directe werkomgeving van de medewerker, kan motiveren tot duurzame inzetbaarheid. De organisatie neemt immers een faciliterende rol aan, waarbij medewerkers zelf tot actie moeten komen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is daarnaast maatschappelijk relevant. De vergrijzing van de arbeidsmarkt, zorgt ervoor dat organisaties te maken krijgen met oudere medewerkers die steeds langer door moeten werken. Het is belangrijk om hen op een gezondere manier door te laten werken tot het pensioen. Maar de veranderende houding van veel organisaties, waarbij zij een meer faciliterende rol aannemen (Thijssen et.al., 2008), zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid steeds meer bij de medewerkers komt te liggen. Het is dan van groot belang dat medewerkers gemotiveerd raken om ook daadwerkelijk wat te doen aan hun duurzame inzetbaarheid. Door inzicht te bieden of kenmerken van de werkomgeving medewerkers motiveert tot duurzame inzetbaarheid, is het aannemelijk om te stellen dat zij hierdoor hun duurzame inzetbaarheid zullen verbeteren. Deze verbetering van duurzame inzetbaarheid, zorgt ervoor dat medewerkers op een gezondere manier kunnen doorwerken tot hun gepensioneerdengerechtigde leeftijd en om kunnen gaan met de veranderingen in de context van de organisatie (van der Heijde en van der Heijden, 2006).

1.3.3 Praktische relevantie

Naast de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie is deze scriptie relevant voor de organisatie waarin dit onderzoek zal worden afgenomen. NedTrain wil steeds meer verantwoordelijkheid neerleggen bij haar medewerkers zelf. Door inzicht te creëren of collega's elkaar hierin kunnen motiveren en of de directe leidinggevende hierin een rol speelt, bereikt NedTrain dat haar medewerkers zelfstandig en met elkaar zichzelf duurzaam inzetbaar zullen maken. Door inzicht te krijgen welke kenmerken ervoor zorgen dat medewerkers elkaar motiveren, kan NedTrain

interventies ontwikkelen. Daarnaast leiden medewerkers die bereid zijn om zich te ontwikkelen, tot actieve medewerkers, wat ertoe leidt dat medewerkers ook zelf actief zijn voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid (Van Dam, 2004; Nauta et.al., 2009). Het bewustzijn dat NedTrain wilt creëren bij haar medewerkers over duurzame inzetbaarheid wordt groter en medewerkers worden door elkaar gestimuleerd om zelfstandig te werken aan haar duurzame inzetbaarheid. Inzicht in deze kenmerken kunnen een bijdrage leveren aan de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van NedTrain.

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoek zal beginnen met een theoretisch kader waarin theorieën over duurzame inzetbaarheid en motivatie uit een worden gezet. Hierin zal naar voren komen op welke manieren duurzame inzetbaarheid wordt benaderd in de huidige wetenschappelijke literatuur. Er zal betekenis worden gegeven aan het concept *motivatie tot duurzame inzetbaarheid*. Bovendien zal inzicht worden gegeven in kenmerken van de werkomgeving van de medewerkers en op welke manier deze de motivatie tot duurzame inzetbaarheid beïnvloeden.

Vervolgens zal in het methoden hoofdstuk aandacht worden geschonken aan de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd, om vervolgens inzicht te bieden in de resultaten van het onderzoek waarin de hypothesen die zijn opgesteld worden aangenomen of verworpen. Tenslotte zullen de hoofd- en deelvragen van het onderzoek worden beantwoord en de tekortkomingen van het onderzoek worden benoemd. Ook zullen verklaringen worden gegeven waarom verbanden wel of niet zijn gevonden. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gegeven voor vervolg onderzoek en zullen praktische aanbevelingen worden gegeven, gericht aan de organisatie NedTrain.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt de theoretische basis van het onderzoek naar de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. In de eerste paragraaf zal het begrip *employability* (inzetbaarheid) centraal staan om vervolgens aan te geven wat duurzame inzetbaarheid is vergeleken met *employability*. Op basis van de benadering van duurzame inzetbaarheid, zal het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid worden aangeduid. Vervolgens zal op basis van wetenschappelijke literatuur kenmerken van de werkomgeving worden aangegeven, en zal worden verklaard op wat voor manier die in relatie staan tot de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van eerder onderzoek zullen hypothesen worden opgesteld, die in dit onderzoek zullen worden getoetst. Het hoofdstuk zal eindigen met het conceptueel model dat zal worden getoetst in dit onderzoek.

2.1 Lifetime employment en lifetime employability

Employability, of inzetbaarheid, wordt sinds 1955 benoemd in wetenschappelijke literatuur. Tot voor kort was de meeste voorkomende manier om carrière te maken om verticaal omhoog te klimmen binnen dezelfde organisatie. Medewerkers werkten hun hele carrière bij dezelfde werkgever, wat ook wel *lifetime employment* wordt genoemd (Forrier en Sels, 2003; Thijssen et.al., 2008). Door de ontwikkelingen in de context van organisaties, waaronder de opkomende concurrentie, kunnen werkgevers geen baangarantie meer bieden en is *employability* een onderwerp geworden dat veel wordt onderzocht in de wetenschappelijke literatuur. Volgens Forrier en Sels (2003) wordt er tegenwoordig op een andere manier gezocht om de baan zekerheid te vergroten. De medewerkers zijn dan ook zelf meer actief op de arbeidsmarkt (Forrier en Sels, 2003). *Lifetime employability* wordt als nieuw middel ingezet om de baan zekerheid te vergroten. De basis definitie voor *employability*, of inzetbaarheid, is “*where employers provide interesting jobs and opportunities to develop skills . . . [for a] mobile career*” (Pearce & Randel, 2004, p. 82, in: Thijssen et.al., 2008). *Lifetime* refereert naar de gehele carrière van een medewerker – van de start tot het pensioen.

2.2 Het concept employability

Het concept *employability* wordt door auteurs op verschillende manieren benaderd, wat voor inconsistentie zorgt (Forrier en Sels, 2003; Thijssen et.al., 2008). Thijssen et.al. (2008) stellen in hun artikel dat de benadering van het concept *employability* is op te verdelen in drie concentrische cirkels, waarbij elke cirkel het begrip breder conceptualiseert. In de eerste, en meeste smalle cirkel, wordt *employability* enkel benaderd als de inzetbaarheid radius, ook wel de huidige inzetbaarheid van een medewerker. De manier waarop *employability* wordt benaderd in wetenschappelijke onderzoeken, omvat altijd de inzetbaarheid radius van een medewerker. De definitie van Feyter et.al. (2000, in: Forrier en Sels, 2003) is een definitie die zich richt op alleen de huidige inzetbaarheid van een medewerker. Zij definiëren *employability* als ‘*het vermogen van een werknemer om verschillende taken en functies goed uit te voeren*’ (p. 106).

De tweede cirkel die Thijssen et.al. (2008) aanduiden, richt zich op de competenties of vaardigheden die iemand bezit om de inzetbaarheid te verbeteren en hier ook daadwerkelijk mee aan

de slag gaat. Deze competenties voorspellen in welke mate een medewerker in staat is en er klaar voor is om stappen te ondernemen voor de inzetbaarheid. Fugate, Kinicki en Ashfort (2004) zien employability als 'een vorm van werk specifieke, actieve aanpassingsvermogen, dat de medewerker in staat stelt om carrière kansen te identificeren en te realiseren' (p. 16). De mate van de inzetbaarheid van een medewerker hangt af van de vaardigheden die iemand bezit om hier zelfstandig aan te werken. Van der Heijde en van der Heijden (2006) veronderstellen dat inzetbaarheid afhangt van de beroepsmatige expertise, de mate waarin iemand kan anticiperen op veranderingen en hier het optimale uithalen en de flexibele houding van de medewerker. Clarke (2008) veronderstelt dat de vaardigheden, houding en gedrag en het karakter van een medewerker van invloed zijn op inzetbaarheid. Maar naast die individuele kenmerken van een medewerker, is het belangrijk dat een medewerker in staat is om zich aan te passen aan de contextuele veranderingen. Deze veranderingen hebben dan ook invloed op de inzetbaarheid (Clarke, 2008).

De invloed van contextuele factoren, is dan ook de derde cirkel die door Thijssen et.al. (2008) worden aangeduid. Bij contextuele factoren kan worden gedacht aan de veranderingen die gaande zijn op de arbeidsmarkt, maar ook de mogelijkheden die organisaties creëren voor medewerker om zich te ontwikkelen om beter inzetbaar te zijn (Thijssen et.al., 2008). De werkgever kan als externe factor worden gezien. Zowel Bagshaw (1997) als Bossidy (2007) beargumenteren dan ook dat de balans tussen werkgever en medewerker een cruciale factor is bij inzetbaarheid. Forrier en Sels (2003) noemen een definitie 'omvangrijk' wanneer zowel de inzetbaarheid radius, de competenties als de contextuele factoren worden benoemd. De definitie van Thijssen (2000, in: Forrier en Sels (2003) is een voorbeeld van een definitie waarbij alle voorgaande kenmerken zich in bevinden. Zij definiëren employability als 'alle individuele en context gerelateerde factoren die invloed zullen hebben op de toekomstige arbeidsmarkt positie van een medewerker op de gegeven arbeidsmarkt.'

Naar aanleiding van voorgaande manieren waarop *employability* wordt gedefinieerd, geven Thijssen et.al. (2008) de volgende betekenis aan het eerder genoemde *lifetime employability*; "*Lifetime employability is the behavioral tendency directed at acquiring, maintaining, and using qualifications aimed at coping with a changing labor market during all career stages*" (p. 174). Bovendien verwijst van der Heijden (2011, in: de Lange en van der Heijden, 2013) naar employability als het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in het eigen bedrijf als, indien nodig, in een ander bedrijf of in een andere sector. Waarbij vermogen betekent dat de medewerker in staat is om verschillende werkzaamheden adequaat uit te kunnen blijven voeren. Deze benaderingen richten zich op de capaciteit van de medewerker om 'te overleven op de interne en externe arbeidsmarkt' (Thijssen et.al., 2008, p. 167), ook wel *duurzame inzetbaarheid*

2.3 Duurzame inzetbaarheid

Verschillende definities van duurzame inzetbaarheid passeren de Nederlandstalige wetenschappelijke literatuur. Thijssen et.al., (2008) zien duurzame inzetbaarheid als een manier om *'te overleven op de interne en externe arbeidsmarkt'* (p.167). Van Vuuren (2011) omschrijft duurzame inzetbaarheid als *'de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren'* (p.10). Het kunnen en willen in deze definitie impliceert dat het belangrijk is dat medewerkers ook daadwerkelijk gemotiveerd moeten zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid. De definitie van van der Klink et.al. (2011) die onder andere wordt gebruikt in de Lange en van der Heijden (2013), omvat een uitgebreidere benadering van het concept duurzame inzetbaarheid. De definitie luidt als volgt: *'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten'* (van der Klink et.al., 2011, p. 345).

De Lange en van der Heijden (2013) beargumenteren op basis van de SER (2009) dat duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie verschillende elementen: vitaliteit, werkvermogen en het al eerder genoemde *employability* (p. 28). Duurzame inzetbaarheid gaat dus niet alleen over de ontwikkeling van de medewerkers om inzetbaar te blijven, maar ook over de gezondheid. Vitaliteit betekent dat medewerkers *energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen* (Schaufeli en Bakker, 2013, in: de Lange en van der Heijden, 2013, p. 29). Werkvermogen is de *mate waarin een medewerker fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken* (Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo, 2005, in: de Lange en van der Heijden, 2013, p. 29). Voor de term *employability* wordt de al eerder genoemde definitie van van der Heijden (2011) gebruikt (in de Lange en van der Heijden, 2013).

Voor dit onderzoek zal voor de benadering van duurzame inzetbaarheid de definitie van Thijssen et.al. (2008) worden gebruikt, welke uitgebreid wordt. Bovendien wordt het aspect over motivatie zoals die door van Vuuren (2011) wordt aangegeven met de definitie van Thijssen et.al. (2008) gecombineerd. Duurzame inzetbaarheid betekent in dit onderzoek *de mogelijkheid van een medewerker om te kunnen en willen overleven op de interne en externe arbeidsmarkt, nu en in de toekomst*. Overleven betekent in dit onderzoek dat een medewerker flexibel is, door zich te ontwikkelen, maar ook door gezond te blijven om het werk op een adequate manier uit te kunnen blijven voeren. Willen impliceert dat een medewerker gemotiveerd is om aan zijn eigen inzetbaarheid te werken. De motivatie tot duurzame inzetbaarheid zal in de volgende paragraaf worden besproken.

2.4 Motivatie tot duurzame inzetbaarheid

De definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt impliceert dat motivatie een voorwaarde is om duurzaam inzetbaar te zijn. In de dikke van Dale wordt motivatie als volgt omschreven;

*mo-ti-va-tie (de; v; meervoud: motivaties)
beweegreden, drijfveer*

Motivatie wordt door verschillende auteurs gezien als een simpel en op één manier te benaderen concept (Ryan en Deci, 2008). Maar Ryan en Deci (2008) beargumenteren dat het soort motivatie dat een individu heeft om bepaalde doelen te behalen, belangrijker is dan de sterkte van de motivatie. In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten motivatie: intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie komt voort uit spontaniteit, persoonlijke voorkeuren en interesses om bepaald gedrag te vertonen of bepaalde doelen na te streven. Extrinsieke motivatie wordt gestimuleerd door een externe bron (Jacobsen, Hvitved en Anderson, 2013; Ryan en Deci, 2000). Daarnaast wordt in de *self-determination* theorie nog twee soorten motivatie omschreven. De meest centrale onderscheiding wordt gemaakt tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Autonome motivatie bevat intrinsieke motivatie en vormen van extrinsieke motivatie waarbij het ondernemen van acties vanuit zich zelf zijn gekomen (Ryan en Deci, 2008). Gecontroleerde motivatie komt voort vanuit externe prikkels, zoals straffen en belonen bij het tonen van bepaald soort gedrag. Wanneer de motivatie gecontroleerd is, voelen mensen de druk om zich op een bepaalde manier te gedragen en bepaalde doelen na te streven, waardoor de extrinsieke motivatie wordt vergroot (Jacobsen et.al., 2013). Wanneer er sprake is van autonome motivatie, zal een individu een hogere mate van psychische gezondheid ervaren.

De manier waarop duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek wordt benaderd en de uitwerking hiervan, impliceert dat medewerker voor verschillende doelen gemotiveerd moeten zijn om duurzaam inzetbaar te zijn. Om te kunnen benaderen door welke kenmerken medewerkers worden gemotiveerd tot duurzame inzetbaarheid, zal onderscheid moeten worden gemaakt op welke gebieden medewerkers gemotiveerd dienen te zijn, om ook daadwerkelijk gemotiveerd te zijn tot duurzame inzetbaarheid.

2.4.1 Motivatie tot gezondheid

Volgens de definitie die in dit onderzoek wordt gebruikt, moeten medewerkers kunnen overleven op de interne en externe arbeidsmarkt, nu en in de toekomst. Gezondheid is een voorwaarde om dit te kunnen bereiken. Om gezond gedrag te bevorderen, is ten allen tijde motivatie nodig om dit te bereiken (Moorman en Matulich, 1993; Ryan en Deci, 2008). Volgens de *protection motivation* theorie, zorgen 'fear appeals' ervoor dat mensen acties ondernemen voor het verbeteren van gezondheid (Milne, Sheeran en Orbell, 2000). Een 'fear appeal' is een informatieve communicatiebron over een bedreiging voor iemand zijn gezondheid (Milne et.al., 2000, p. 106). Een voorbeeld hiervan is het communiceren van gevaren voor de gezondheid van bijvoorbeeld roken. Door inzicht te krijgen in de gevaren voor de gezondheid, zullen medewerkers actie ondernemen om deze gevaren te voorkomen

of te verminderen, wat ook wel *'health motivation'* genoemd wordt. Er is sprake van *'health motivation'* wanneer een individu zich doelbewust bezig houdt met preventief gedrag voor het verbeteren van gezondheid (Moorman en Matulich, 1993). *'Health motivation'* richt zich op de bereidheid van een individu om zich in te zetten voor het verbeteren van zijn gedrag over gezondheid. Medewerkers kunnen volgens Moorman en Matulich (1993) zich op verschillende manieren uiten met betrekking tot de motivatie. Allereerst is er het *'health information acquisition'* gedrag, waarbij medewerkers informatie verschaffen vanuit verschillende bronnen, zoals vrienden, collega's en familie over gezondheid en de manier waarop met de gezondheid kan worden omgegaan. Daarnaast is er het *'health maintenance'* gedrag, waarbij de medewerkers daadwerkelijk acties onderneemt voor het verbeteren van de gezondheid. Hierbij kan worden gedacht aan het verminderen van stress of in contact komen met gezondheidsprofessionals zoals een diëtist.

'Health motivation' omschrijft het beste de motivatie tot gezond gedrag van een individu (Moorman en Matulich, 1993). In dit onderzoek zal *'health motivation'* dan ook worden gezien als onderdeel van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

2.4.2. Motivatie tot ontwikkeling

De veranderingen in de context van veel organisaties heeft ervoor gezorgd dat van medewerkers wordt verwacht dat zij op een flexibele manier zich hieraan kunnen aanpassen. Hierdoor is de aandacht binnen organisaties naar *employability orientation* de laatste jaren gegroeid (van Dam, 2004; Nauta et.al., 2009). *Employability orientation* wordt gedefinieerd als de bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan de veranderende werkomstandigheden door het ontwikkelen van flexibele en bredere vaardigheden om taken en opdrachten te wijzigen (Van Dam, 2004, p. 30). Het is belangrijk dat medewerkers *openminded* zijn ten opzichte van veranderingen in de organisatie. Dit wordt ook wel interne employability genoemd (Forrier en Sels, 2003). Een hoge mate van *employability orientation* is niet vanzelfsprekend, er zijn vaak medewerkers in organisaties die veranderingen niet kunnen waarderen en liever willen dat alles bij het oude blijft.

Employability orientation, betekent dat een medewerker iets wilt doen ten opzichte van het element employability van duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek zal *employability orientation* dan ook worden gezien als een onderdeel van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek zal *employability orientation* worden benaderd als de motivatie tot ontwikkeling. Een schematisch overzicht van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid is terug te zien in figuur I.



Figuur I: Schematische weergave motivatie tot duurzame inzetbaarheid

2.5 Person- environment fit

Volgens de definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt, is het van belang dat medewerkers gemotiveerd zijn om duurzaam inzetbaar te blijven en zichzelf blijven ontwikkelen. Bij duurzame inzetbaarheid blijkt de fit tussen de individuele medewerker en zijn of haar huidige en toekomstig werk van groot belang (de Lange en van der Heijden, 2013, p. 27). Dit impliceert dat de zogenoemde *person-environment (PE) fit* cruciaal is voor het verbeteren van een medewerker zijn of haar duurzame inzetbaarheid en de motivatie om hier daadwerkelijk zelf wat aan te doen. De *PE fit* zorgt ervoor dat de motivatie van een individu hoger wordt wanneer hij een overeenstemming voelt met de omgeving (Brown, Zimmerman, Johnson, 2005).

Theorieën over de *person-environment fit (PE fit)* worden al 100 jaar onderzocht in wetenschappelijke literatuur (Brown et.al., 2005). Brown et.al., (2005) hebben dan ook een meta-analyse uitgevoerd van alle studies over *PE fit*. *PE fit* wordt breed gedefinieerd als de verenigbaarheid tussen een individu en zijn werkomgeving dat tot stand komt als de karakteristieken van beiden overeenkomen (Brown et.al., 2005, p. 281). Door deze brede definitie, kunnen er verschillende soorten *PE fit* worden onderscheiden, waaronder de fit tussen het individu en zijn baan, de organisatie, werkgroep en de leidinggevende.

Allereerst is er de fit tussen het individu en zijn beroep, de *person-vocation fit (PV fit)*. Dit houdt in dat de interesses van een individu overeenkomen met het beroep dat hij uitoefent en de carrière die hij hiermee opbouwt. Vervolgens is er de *person-job fit (PJ fit)* waarmee de relatie van een individu en de werkzaamheden die hij uitvoert tijdens zijn werk wordt bedoeld. Deze fit lijkt op de vorige genoemde, maar betreft een smallere definitie. Daarnaast kan er sprake zijn van de *person-organisation fit (PO fit)*. Hierbij gaat het over de overeenstemming tussen het individu en de gehele organisatie. Volgens onderzoek zullen medewerkers betere prestaties leveren wanneer de fit met de organisatie hoog is (Tom, 1971, in: Brown et.al. 2005). Medewerkers zullen namelijk hun persoonlijkheid meer laten zien in de organisatie. Vervolgens is er de *person-group fit (PG fit)* of *person-team fit*, waarbij de overeenstemming tussen een individu en zijn werk groep centraal staan. Met werkgroep wordt bedoeld, de medewerkers met wie het de medewerker regelmatig samenwerkt. Tenslotte kan er een fit ontstaan tussen de medewerker en zijn leidinggevende, de zogenoemde *person-supervisor fit (PS fit)*. Hierbij gaat het om de fit tussen de medewerker en de karakteristieken van de leidinggevende.

De *person-workgroup fit* en de *person-supervisor fit*, impliceren dat de leidinggevende en de collega's van medewerkers een belangrijke rol spelen voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. De medewerkers van NedTrain werken binnen een vast team. Onderzoek heeft aangetoond dat leidinggevend en directe collega's, zeker in teams, een belangrijke rol spelen bij de motivatie van medewerkers (Yperen en Hagendoorn, 2003; Leisink en Knies, 2011). Daarnaast hebben collega's invloed op de gezondheidssuitkomsten van medewerkers (Uchino, 2009). In de volgende paragraaf zal theoretisch worden onderbouwd, op welke manier de leidinggevende en de collega's invloed kunnen hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

2.6 Sociale steun

Doordat medewerkers met elkaar samenwerken en een band opbouwen, kunnen er vormen van sociale steun ontstaan. *‘Sociale steun kan opgevat worden als een kenmerk van een relatie tussen een persoon en haar maatschappelijk omgeving. Binnen een relatie kan sociale steun worden overgedragen in de vorm van een interactie’* (van Sonderen, 1993, p. 7). Sociale steun is gebaseerd op de positieve reactie met anderen en zorgt ervoor dat individuen een gevoel van verbondenheid krijgen met een ander. Vaux (1988, in: Leisink en Knies, 2011) omschrijft ondersteunend gedrag als specifieke acties, met de intentie om iemand te helpen, dit kan zowel spontaan ontstaan, als op verzoek. Sociale steun kan worden gegeven door het verzorgen van faciliteiten om iemand te helpen, maar ook door het uiten van gevoelens en affectie. Er zijn vormen van werk gerelateerde steun, zoals steun die wordt gegeven door collega’s of de leidinggevende, en van niet- werk gerelateerde steun, van bijvoorbeeld familie (Halbesleben, 2006, in: Mayo, Sanchez, Pastor, Rodriguez, 2012). De sociale steun die op de werkvloer ontstaat, wordt door Yperen en Hogendoorn (2003) gedefinieerd als *‘job social support’*. Dit is de gepercipieerde mate van behulpzame sociale steun van collega’s en de leidinggevende voor het werk.

Sociale steun kan ervoor zorgen dat mensen om kunnen gaan met stress en veranderingen (Mayo et.al., 2012). Stress ontstaat wanneer iemand het idee heeft dat zijn *resources* worden bedreigd, als er daadwerkelijke afname is van *resources* of als iemand het idee heeft dat zijn investeringen in de *resources* niks opbrengen. Met *resources* wordt verwezen naar tastbare middelen, persoonlijke eigenschappen of energie die iemand ergens in steekt (Mayo et.al., 2012). De ervaren steun kan ervoor zorgen dat een medewerker meer zelfvertrouwen krijgt, en een veilig gevoel ervaart, waardoor het idee van het afnemen van de *resources* veel kleiner wordt. Het verminderen van stress is goed voor de gezondheid van een mens. Sociale steun heeft dus een positieve invloed op gezondheidsuitkomsten (Uchino, 2009)

Sociale steun kan op de werkvloer tot uiting komen door informatie te verschaffen met betrekking tot veranderingen en ontwikkelingen, het aanbieden van hulp en het helpen in de omgang met teleurstellingen en persoonlijke problemen (Knies en Leisink, 2014). Dit impliceert dat wanneer op de werkvloer steun wordt aangeboden voor persoonlijke ontwikkeling en gezondheid, medewerkers hier beter mee om zullen gaan (Mayo et.al., 2012).

Yperen en Hagendoorn (2003) hebben aangetoond dat sociale steun de intrinsieke motivatie van een individu verhoogd. Doordat mensen ervaren dat zij worden gesteund in hun keuzes en gedrag, zorgt dit ervoor dat zij nog meer gemotiveerd raken om hun doelen te behalen. Dit geeft hen namelijk een voldaan gevoel (Kooij, 2010). Zowel de steun van collega’s als van de leidinggevende, zorgt ervoor dat de werkomgeving als plezierig en belonend wordt ervaren. Wanneer een medewerker het idee heeft dat hij wordt gesteund door collega’s en de leidinggevende, vergroot het vertrouwen van de medewerker dat hij het doel kan behalen en zorgt ervoor dat de medewerker zich verbonden voelt met anderen.

In de volgende paragrafen zal de steun van collega’s en de leidinggevende worden besproken. Op basis van eerder onderzoek, zal theoretisch worden onderbouwd in hoeverre zij een voorspeller

kunnen zijn voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Tevens zullen de eerste hypothesen worden opgesteld.

2.6.1 Sociale steun van collega's

Beehr, Jex, Stacy en Murray (2000) maken onderscheid tussen twee manieren waarop collega's elkaar kunnen steunen. De eerste is instrumentele steun, waarbij collega's elkaar steunen om het werk goed te doen of om bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Ten tweede is er emotionele steun, waarbij op algemene manier collega's elkaar steunen, zoals naar elkaar luisteren (p. 393). Collega's kunnen elkaar wel steunen in de omgang met veranderingen en gebeurtenissen op de werkvloer die zorgen voor stress of het vergroten van de tevredenheid op het werk (Mayo et.al. 2012). Collega's zorgen er namelijk voor dat de frustraties die ontstaan op de werkvloer, uitgesproken kunnen worden, waardoor collega's vaak als uitlaatklep fungeren. Daarnaast kan de steun van collega's de gevolgen van fysieke spanning verminderen. Hoewel de collega's niks kunnen doen aan de werkomstandigheden waarin medewerkers hun werkzaamheden verrichten, wordt de fysieke spanning die hierdoor ontstaat, verminderd door de steun van collega's. Het samenwerken met collega's en de interactie met anderen op het werk, zorgen voor afleiding bij de medewerkers. Hierdoor ontstaat een band tussen de medewerkers, welke ervoor zorgt dat zij beter om kunnen gaan met fysieke klachten die zij eventueel kunnen krijgen op het werk (Oldham en Brass, 1979 in: Mayo et.al., 2012). Om die reden voelen medewerkers zich vaak meer verbonden met collega's dan met de organisatie. Haslam (2000) en Baumeister en Leary (1999) beargumenteren dat medewerkers zich beter kunnen identificeren met groepsgenoten (collega's) dan met de organisatie als geheel. Door deze identificatie zijn medewerkers beïnvloedbaar voor de mening van anderen, en heeft dit invloed op de motivatie van medewerkers.

2.6.2 Implementatie in het onderzoek

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat collega's op de werkvloer invloed kunnen uitoefenen op het gedrag van medewerkers (o.a. Haslam, 2000). Daarnaast zorgt de sociale steun van collega's die wordt ervaren door medewerkers ervoor, dat zij beter om kunnen gaan met stress en fysieke klachten (Mayo et.al., 2012). Dit impliceert dat wanneer collega's positief denken over het ondernemen van acties om duurzaam inzetbaar te blijven, medewerkers dit ook zullen doen. In dit onderzoek zal dit dan ook worden getoetst.

Voor het onderzoek zal de emotionele steun van collega's worden aangeduid als de steun van collega's bij functioneren. Tevens zal de steun van collega's voor carrière ontwikkeling worden meegenomen in het onderzoek, omdat ontwikkeling zo'n belangrijke plaats inneemt bij duurzame inzetbaarheid



Hypothese Ia: De steun van collega's bij functioneren heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Hypothese Ib: De steun van collega's voor carrière ontwikkeling heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

2.6.3. Sociale steun van de leidinggevende

Leidinggevendens kunnen een belangrijke rol spelen bij de motivatie van medewerkers. Zij kunnen zowel de intrinsieke als de extrinsieke motivatie van medewerkers aanwakkeren voor het behalen van bepaalde doelen (Yperen en Hagendoorn, 2003). Door doelen op te stellen voor de medewerkers, wordt de extrinsieke motivatie aangewakkerd. Door medewerkers meer autonomie te geven in het behalen van de doelen, wordt de intrinsieke motivatie vergroot. Wanneer een medewerker zich gewaardeerd voelt door de leidinggevende, ontstaat voor de medewerker een prettigere werksfeer. Deze prettige werksfeer, het gevoel van waardering en de steun die medewerkers kunnen ervaren van de leidinggevende, zorgen ervoor dat de medewerker gemotiveerd raakt om bepaalde doelen te behalen (Yperen en Hagendoorn, 2003, p. 340).

Belangrijk bij de steun van de leidinggevende is het *'leadership behavior'* dat hij vertoont. Dit wordt gezien als het gedrag van de leidinggevende dat als ondersteunend wordt ervaren om de medewerkers te helpen met het behalen van bepaalde doelen (Knies en Leisink, 2014). Daarnaast is er ook de steun die de leidinggevende kan geven, waardoor het *commitment* wordt vergroot. Hierdoor zal de motivatie van een medewerker om te streven naar de doelen die de organisatie opstelt groter worden. Tenslotte kan er op de werkvloer steun worden gegeven aan medewerkers voor zijn of haar carrière mogelijkheden en ontwikkeling (Knies en Leisink, 2014).

Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar het effect van de sociale steun van de leidinggevende die wordt ervaren door de medewerkers, en de invloed hiervan op de ervaren stress (Mayo et.al., 2012). Een leidinggevende kan verschillend invloed hebben op een medewerker. Aan de ene kant kan hij een medewerker stimuleren en steunen om haar werkzaamheden juist uit te voeren, maar dit kan ook een reden zijn waardoor bij de medewerker een gevoel van stress ontstaat. Wanneer er niet een juiste fit bestaat tussen de medewerker en de leidinggevende, is de kans groot dat de steun die de leidinggevende probeert te tonen aan de medewerker, wordt ervaren als druk waardoor de medewerker onder spanning komt te staan. Hierin is een onjuiste *person-supervisor* fit in terug te zien (Brown et.al., 2005).

Wanneer er wel een juiste *person-supervisor* fit is tussen de medewerker en de leidinggevende, kunnen leidinggevendens een belangrijke rol spelen bij het welzijn van medewerkers en hun ontwikkeling. Leidinggevendens kunnen ervoor zorgen dat medewerkers deel nemen aan programma's om hun inzetbaarheid, ontwikkeling en gezondheid te bevorderen (Thijssen, 1996, in: Leisink en Knies, 2011). De management activiteiten van een leidinggevende spelen een erg

belangrijke rol in de houding en gedrag van een medewerker ten opzichte van de ondersteunende HR praktijken die door de organisatie worden ontwikkeld (Knies en Leisink, 2014). Dit doen de lijnmanagers door het stimuleren van persoonlijk *commitment* en het steunen van de medewerkers in hun carrière ontwikkeling. Knies en Leisink (2014) veronderstellen dan ook dan hoe hoger de mate van de gepercipieerde steun van de leidinggevende door de medewerker, hoe beter de medewerker presteert.

2.6.4 Implementatie in het onderzoek

Omdat verschillend wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de steun van een leidinggevende een belangrijke rol speelt voor het gedrag en de motivatie van medewerkers (Knies en Leisink, 2014), wordt in dit onderzoek verwacht dat de steun van de leidinggevende een belangrijke factor is voor het vergroten van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van de medewerkers bij NedTrain. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat leidinggevende een belangrijke rol kunnen spelen bij de inzetbaarheid en het welzijn van oudere medewerkers (Leisink en Knies, 2011). Yperen en Hagendoorn (2003) hebben daarnaast aangetoond dat de leidinggevende een belangrijke rol kan spelen bij de motivatie van medewerkers voor het behalen van bepaalde doelen. Dit impliceert dat als duurzame inzetbaarheid als doelstelling wordt gesteld door de leidinggevende, medewerkers door hen kunnen worden gemotiveerd om dit ook daadwerkelijk te behalen. In dit onderzoek zal dan ook worden getoetst in hoeverre de steun van de leidinggevende op het gebied van commitment (bij functioneren) en carrière ontwikkeling, een positieve invloed heeft op de motivatie van de medewerker voor duurzame inzetbaarheid.



Hypothese IIa: De steun van de leidinggevende bij functioneren heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Hypothese IIb: De steun van de leidinggevende bij carrière ontwikkeling heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

2.7 Employability cultuur

In deze paragraaf wordt theoretisch onderbouwd wat de invloed is van een employability groeps cultuur. Allereerst zal een algemeen beeld worden gegeven van wat cultuur nu precies is en zal worden ingegaan op de organisatie cultuur en subculturen die ontstaan binnen de organisatie. Bovendien wordt inzicht geboden in het belang van een employability groeps cultuur.

2.7.1 De organisatie cultuur

Daar waar mensen contact hebben met elkaar en interactie plaatsvindt ontstaat een cultuur, dus ook binnen organisaties en teams. Cultuur is 'een serie 'vanzelfsprekendheden' in de manier waarop zaken worden gedaan, in de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan, in de interpretatie

daarvan en in de opvattingen over eigen identiteit' (de Lange en van der Heijden, 2013, p. 176). Ook binnen organisaties ontstaat er een cultuur. De organisatiecultuur wordt vaak omschreven als *'the shared values, beliefs, assumptions, and patterns of behaviour within an organization'* (O'Reilly & Chatman, 1996, in: Nauta et.al., 2009, p. 237). De laatste aantal jaren is er veel onderzoek gedaan naar organisatiecultuur en een groot aantal onderzoeken heeft aangetoond dat de cultuur van een organisatie een belangrijke factor is voor het implementeren van strategie en beleid en het aantrekken en behouden van medewerkers (Adkins en Caldwell, 2004). Maar binnen organisaties ontstaan ook subgroepen, die bijvoorbeeld kunnen ontstaan door de locatie waar de medewerkers werken, de functie die zij uitvoeren of in welke hiërarchische laag de medewerker zich bevindt (Drucker 1997, in: Adkins en Caldwell, 1997). Elke organisatie heeft een organisatiecultuur, maar hierbinnen ontstaan dus ook subculturen in de verschillende werkgroepen of teams (Boisnier en Chatman, 2003, in: Adkins en Caldwell, 2004). Subculturen worden gekenmerkt, deels door de organisatiecultuur, maar ook door andere normen en waarden die specifiek zijn voor de groep. Adkins en Caldwell (2004) stellen dat er een hogere mate is van subculturen wanneer er binnen de organisaties in verschillende bedrijfsonderdelen wordt gewerkt. Dit komt doordat de medewerkers zich op deze manier meer verbonden voelen met hun collega's (de *PG fit*) dan met de organisatie (de *PO fit*) (Brown et.al., 2005). Door het gevoel van verbondenheid en de wens van een individu om bij de groep te horen, kan de groeps cultuur het gedrag van een individu beïnvloeden (Ryan en Deci, 2000). Binnen NedTrain werken de medewerkers in vaste teams, en is het dus volgens Adkins en Caldwell (2004) aannemelijk om te stellen dat er binnen deze vaste teams verschillende subculturen ontstaan.

2.7.2 Employability groeps cultuur

Om medewerkers duurzaam inzetbaar te laten blijven, ontwikkelen organisaties hiervoor een beleid. Maar welk beleid een organisatie ook voert ten opzichte van duurzame inzetbaarheid, zij is afhankelijk van het gedrag van haar medewerkers of het beleid ook daadwerkelijk wordt nagevolgd en een succes wordt (Nauta et.al., 2009). Uit eerder onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers de cultuur van een organisatie als ontwikkelingsgericht beschouwen, zij beter om kunnen gaan met veranderingen (van Dam, Oreg, Schyns, 2008). Nauta et.al. (2009) verwijzen hiernaar als een *employability culture*. *Employability cultuur* wordt gedefinieerd als de normen, waarden en gedragspatronen die in een organisatie gedeeld worden, waardoor medewerkers zich gestimuleerd voelen om gericht te zijn op hun persoonlijke ontwikkeling (Nauta et al., 2009).

Uit het onderzoek van Nauta et.al. (2009) blijkt dat een *employability cultuur* van een organisatie invloed heeft op de motivatie tot ontwikkeling van medewerkers. Medewerkers worden door de *employability cultuur* gestimuleerd om te werken aan persoonlijke groei en ontwikkeling. Inzetbaarheid centraal bij een employability groeps cultuur. Maar om blijvend inzetbaar te zijn moet iemand ook gezond zijn (de Lange en van der Heijden, 2013). Dit impliceert dat de *employability cultuur* ook invloed heeft op de motivatie tot gezondheid. De *employability cultuur* zorgt er dus voor dat medewerkers gemotiveerd raken om acties te ondernemen voor hun duurzame inzetbaarheid.

2.7.3 Implementatie in het onderzoek

Binnen NedTrain worden er op verschillende locaties in Nederlands werkzaamheden uitgevoerd in vaste teams. Doordat medewerkers van NedTrain in vaste teams werken zal worden getoetst of de *employability cultuur* binnen de teams invloed heeft op de motivatie tot ontwikkeling en de motivatie tot gezondheid van de medewerkers. Op deze manier wordt de benadering van Nauta et.al. (2009) op *employability cultuur* gewijzigd. Zij benaderen de *employability cultuur* op het niveau van de organisatie, maar vanwege de organisationele kenmerken van NedTrain, zal in dit onderzoek de *employability cultuur* op teamniveau worden benaderd. Onderzoek heeft aangetoond dat de groeps culturen binnen organisaties invloed hebben op het gedrag van medewerkers, doordat dit de groep is waarmee medewerkers het meest in contact zijn binnen de organisatie (Baumeister en Leary, 1999; Haslam, 2000).



Hypothese III: Een employability groeps cultuur heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Nu theoretisch inzicht is gecreëerd in de kenmerken die invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, zal in de volgende paragraaf het concept *commitment* centraal staan. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat *commitment* een belangrijke rol speelt bij motivatie in groepen wat theoretisch onderbouwd zal worden in de volgende paragraaf (Meyer et.al., 2004).

2.8 Commitment

Commitment, ook wel betrokkenheid, van medewerkers speelt een belangrijk rol bij het vergroten van motivatie op de werkvloer. De volgende definitie kan worden gegeven aan *commitment*: '*Commitment is a force that binds an individual to a course of action that is of relevance to a particular target*' (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301, in: Meyer et.al., 2004). Deze definitie geeft een algemeen beeld van wat *commitment* is, maar Meyer et.al (2004) maken onderscheid tussen drie verschillende vormen van *commitment*. Allereerst is er '*affective commitment*', waarbij de medewerker zich positief verbonden voelt aan de groep. Er kan worden verondersteld dat een medewerker uit zichzelf bij de groep *wil* horen en blijven (Jak en Evers, 2010). Daarnaast is er sprake van '*continuane commitment*', wanneer de medewerker het gevoel heeft dat hij niet anders kan dan bij de groep te horen en te blijven. Tenslotte is er '*normative commitment*' waarbij de medewerkers zich verplicht voelt om bij de groep te blijven en op die manier verbonden te zijn. (Meyer en Allen, 1990, in: Meyer et.al., 2004; Jak en Evers, 2004).

Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat *commitment* een relatie heeft met motivatie van medewerkers om bepaalde doelen te behalen (Meyer en Allan, 1990, in: Meyer et.al., 2004). Van de drie verschillende vormen van *commitment*, blijkt affectief *commitment* de belangrijkste

voorspeller te zijn bij het vergroten van de motivatie voor het behalen van bepaalde doelen. Bovendien kan affectief *commitment* tot gedragsverandering leiden (Meyer et.al., 2004, p. 993). Dit komt doordat het affectief *commitment* vanuit de medewerker zelf komt, niet wordt geforceerd en een positieve gevoel geeft. Doordat het affectief *commitment* vanuit de medewerker zelf komt, wordt de intrinsieke motivatie versterkt (Ryan en Deci, 2008). *Commitment* kan ontstaan jegens verschillende mensen of groepen. Er kan zowel *commitment* ontstaan jegens de leidinggevende als de collega's, maar ook ten opzichte van bijvoorbeeld een klant (Meyer et.al., 2004).

Ook binnen teams kan *commitment* ontstaan (Bishop, Scott en Burroughs, 2000). Dit betekent dat medewerkers zich geaccepteerd voelen door hun collega's binnen het team en zich kunnen identificeren met de doelen die worden opgesteld. Daarnaast wordt *commitment* naar het team toe versterkt, wanneer de medewerker graag deel blijft uitmaken van de groep (Mowday, Porter en Steers, 1982, in: Bishop et.al., 2000). Hierdoor wordt dus het affectief *commitment* versterkt (Meyer et.al., 2004). Het *commitment* naar het team toe wordt vergroot door de steun die een medewerker ervaart van zijn of haar collega's binnen het team. Dit komt doordat een medewerker door de steun het gevoel krijgt dat zijn mening en acties worden gewaardeerd in de groep en dat de groep geeft om zijn of haar welzijn (Bishop et.al., 2000, p.1116). Tenslotte zorgt een gevoel van verbondenheid en vertrouwen binnen het team ervoor dat het teamcommitment wordt vergroot.

Volgens van Dam (2004) is organisatie *commitment* een voorwaarde bij de relatie van de steun van de organisatie en de motivatie tot ontwikkeling van medewerkers. Zij veronderstelt dat de steun van de organisatie alleen invloed heeft op de motivatie tot ontwikkeling, wanneer er ook sprake is van *commitment*. Maar zoals Bishop et.al. (2000) stellen, ontstaat er ook binnen teams *commitment*. Bovendien blijkt dat medewerkers zich meer verbonden voelen met directe collega's dan met de organisatie (Brown et.al., 2005; Haslam, 2000). Dit impliceert dat het verband dat werd gevonden door van Dam (2004) ook gevonden kan worden op het teamniveau. Daarnaast blijkt affectief *commitment* een voorwaarde te zijn voor motivatie in het algemeen en voor het behalen van gezamenlijke doelen (Meyer et.al., 2004). Dit kan betekenen dat wanneer het verbeteren van de gezondheid als een gezamenlijk doel wordt gezien, medewerkers worden gesteund door hun collega's om dit doel te behalen, wat alleen mogelijk is als er ook sprake is van een affectief team commitment. Op basis van eerder onderzoek is dan ook de volgende hypothese opgesteld:



Hypothese IVa: De relatie tussen de steun van collega's bij functioneren en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectief teamcommitment

Hypothese IVb: De relatie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectief teamcommitment

Nauta et.al. (2009) geven aan dat er verschillende gedachten zijn over de rol van *commitment* bij *employability*. Sommige onderzoeken tonen aan dat hoe hoger de mate van affectief *commitment* hoe lager de mate van *employability* (Janssen et.al., 2003, in: Nauta et.al., 2009). Maar er zijn ook bewijzen dat *commitment* juist een cruciale rol speelt. Nauta et.al. (2009) beargumenteren dat *commitment* wel een erg belangrijke rol kan spelen tussen de *employability cultuur* en de motivatie tot ontwikkeling, omdat eerder onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers een hogere mate van affectief *commitment* vertonen wanneer de werkgever investeert in de ontwikkeling van de medewerker. Dit impliceert dat wanneer er een groeps cultuur ontstaat waarin *employability* centraal staat, dit een positieve invloed heeft op de affectief *commitment*. Dit is in overeenstemming met de *sociale exchange theorie* (SET) die onder andere veronderstelt dat medewerkers op basis van reciprociteit een band met elkaar opbouwen. Reciprociteit betekent dat wanneer iemand iets investeert in een ander, de ander dan ook zal investeren (Cropanzano en Mitchell, 2005). Dit betekent dat wanneer de cultuur van het team ontwikkeling centraal stelt, en medewerkers zich hierdoor gemotiveerd voelen om te werken aan gezondheid en ontwikkeling, ze dit ook eerder zullen doen.

Nauta et.al. (2009), geven aan dat door affectief *commitment* toe te voegen in het onderzoek naar de *employability cultuur* en de motivatie tot ontwikkeling ervoor kan zorgen dat men beter verstand krijgt van inzetbaarheid. Meyer et.al. (2004) hebben aangegeven dat een hoge mate van affectief *commitment* leidt een tot meer motivatie, wat dus ook kan leiden tot de motivatie tot gezondheid. Onderzoek toont aan dat *affectief teamcommitment* een cruciale rol kan spelen bij de relatie tussen de *employability groeps cultuur* en beide onderdelen van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Om die reden wordt in dit onderzoek de volgende hypothese opgesteld:

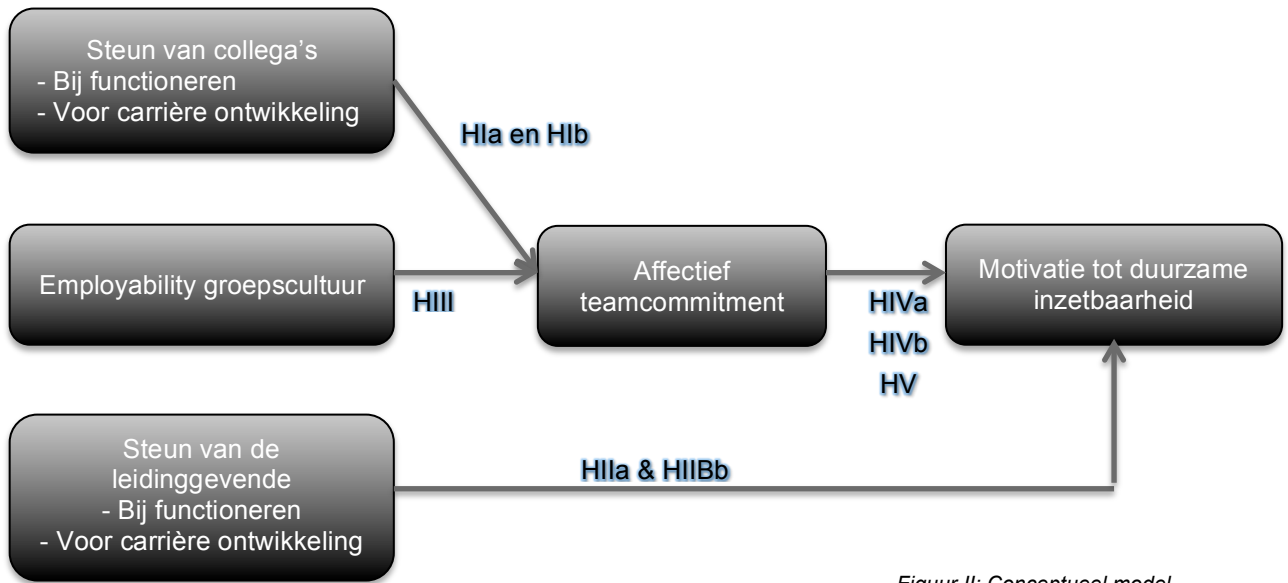


Hypothese V: de relatie tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door het affectief teamcommitment

2.8.1 Implementatie in het onderzoek

Meyer et.al. (2004) hebben aangetoond dat er een verband bestaat tussen *commitment* en motivatie. Zij hebben echter het sterkste verband gevonden tussen '*affective commitment*' en motivatie. Hoewel *commitment* kan ontstaan jegens verschillende personen, zal in dit onderzoek de nadruk liggen op het *commitment* naar de collega's binnen het team, omdat de medewerkers van NedTrain met hen het meeste te maken hebben en NedTrain als organisatie een stapje terug wilt doen als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers. In dit onderzoek zal het *commitment* van de collega's naar hun groepsgenoten, worden benaderd als affectief *teamcommitment*.

Naar aanleiding van de theorie die is bestudeerd en de wetenschappelijke artikelen die zijn gelezen vormen de al opgestelde hypothesen het volgende conceptueel model, welke is terug te vinden op de volgende pagina.



Figuur II: Conceptueel model

3. Methoden

In dit hoofdstuk zal in kaart worden gebracht op wat voor manier onderzoek is gedaan. Er zal uitgebreid worden beschreven wat het onderzoeksdesign van dit onderzoek is, de procedure van het onderzoek en op wat voor manier de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek is getracht te waarborgen.

3.1 Onderzoeksdesign

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen de steun van collega's, de steun van de leidinggevende en *employability groeps cultuur*, zoals wordt ervaren door de medewerkers, en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. De doelstelling van een onderzoek is mede bepalend voor de keuze van dataverzameling (Van der Velde et.al., 2013). De verschillende concepten die in deze scriptie worden behandeld, hebben verschillende relaties met motivatie aangetoond in eerder onderzoek. Collega's, maar ook de leidinggevende van medewerkers, blijken aan belangrijke factor te zijn voor de motivatie van medewerkers. Zowel de steun van collega's en de leidinggevende als een cultuur waarbij de focus ligt op *employability*, blijken van invloed te zijn op een medewerker zijn motivatie (o.a. van Dam, 2004; Nauta et.al., 2009; Knies en Leisink, 2014; Meyer et.al., 2004). Daarnaast blijkt ook *commitment* een belangrijke rol te spelen (Bishop et. al., 2000; Meyer et.al., 2004). Maar hoe deze concepten zich tot elkaar verhouden, specifiek gericht op motivatie tot duurzame inzetbaarheid, is nog niet eerder onderzocht. Op basis van al bestaande onderzoeken, zijn er hypothesen opgesteld in hoofdstuk twee. Bovendien is de onderzoekpopulatie van een redelijk grote omvang (N=436). Om uitspraak te kunnen doen over de motivatie tot duurzame inzetbaarheid en kenmerken die hier invloed op hebben, is het beste dat de mening van zoveel mogelijk medewerkers wordt meegenomen in het onderzoek. Om deze redenen is ervoor gekozen om een kwantitatieve onderzoeksmethode toe te passen, waarmee met behulp van een enquête de meningen en ervaringen van de respondenten in kaart zullen worden gebracht.

3.2 Data, procedures en respondenten

Eind maart is het afnemen van de enquêtes begonnen. Om een zo groot mogelijke respons te bewerkstelligen is besloten om de vragenlijsten handmatig te laten invullen door de respondenten. De organisatie heeft bepaald naar welke locaties de onderzoeker werd gestuurd voor het afnemen van de vragenlijst, en de resultaten zullen daarom ook alleen worden gegeven over deze locaties en niet over alle medewerkers in ploegendiensten binnen NedTrain. Het aantal medewerkers dat werkzaam is in de onregelmatige diensten op de locaties waar de vragenlijsten zijn afgenomen is 436.

Alvorens het afnemen van de vragenlijsten, heeft de onderzoeker een afspraak gemaakt met de managers en HR adviseurs van de verschillende locaties, om na te gaan of de manager mee wilden werken aan het onderzoek. Bij hen lag namelijk de taak om de medewerkers in te lichten over de mogelijkheid voor het invullen van een vragenlijst. Daarnaast hebben de teammanagers een belangrijke rol gespeeld in het uitdelen en ophalen van de enquêtes. In totaal hebben medewerkers op acht locaties de enquête ingevuld. Om draagvlak te creëren en medewerkers in te lichten waarom

de enquête belangrijk is, heeft de onderzoeker een aantal locaties bezocht- dit waren de locaties Onnen, Zwolle en Maastricht. Op het moment dat de onderzoeker aanwezig was op de locaties, kregen de medewerkers de mogelijkheid om de vragenlijst in te vullen en ook direct vragen te stellen. Omdat de medewerkers van NedTrain in ploegendiensten werken, was het niet mogelijk om op één tijdstip alle medewerkers de mogelijkheid te geven de enquête in te vullen. Om die reden heeft de onderzoeker een grote stapel vragenlijsten achtergelaten op de locaties. Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te waarborgen, kreeg iedere medewerker een enveloppe om de enquête in te doen, zodat niemand anders de vragenlijsten kon inzien. De teammanagers hebben na het vertrek van de onderzoeker de vragenlijsten en enveloppen uitgedeeld en de HR adviseurs hebben er uiteindelijk voor gezorgd dat de vragenlijsten op het hoofdkantoor geretourneerd werden. De managers van de locaties die de onderzoeker niet heeft bezocht, heeft de onderzoeker wel persoonlijk benaderd in één van de vergaderingen. Ook hier werden er stapels vragenlijsten afgegeven inclusief de enveloppen. In de tweede week van mei is het retourneren van de vragenlijsten gesloten.

In totaal hebben 436 medewerkers in ploegendiensten, verdeeld over acht locaties, de mogelijkheid gehad om de vragenlijst in te vullen. In totaal zijn 215 vragenlijsten ingevuld. Elke vragenlijst is bruikbaar, omdat iedere respondent voldoende antwoorden had gegeven. De respons rate van de vragenlijst is 49,3%. In totaal zijn de vragenlijsten ingevuld door 213 mannen en 2 vrouwen. Een overzicht van het aantal medewerkers per locatie en het aantal ingevulde vragenlijsten kunnen worden terug gezien in tabel I.

Locatie	Aantal medewerkers	Aantal ingevulde enquêtes	Response rate per locatie
Zwolle	49	36	73,4%
Zutphen	10	10	100%
Onnen	160	67	41,9%
OB Maastricht	104	71	68,3%
SB Maastricht	43	19	44,2
Heerlen	7	2	28,6%
Roosendaal	22	10	45,5%

Tabel I: Overzicht ingevulde enquêtes per locatie

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar oud, waarbij de jongste respondent 20 is en de oudste 63. Gemiddeld werken de respondenten al 16,5 jaar bij de organisatie NedTrain en ruim negen jaar bekleden zij dezelfde functie. Een grote meerderheid van de respondenten (68,4%) heeft een MBO opleiding afgerond. Een overzicht van het aantal medewerkers per opleidingsniveau is terug te zien in tabel II.

Opleidingsniveau	Aantal respondenten	Percentage
Basisonderwijs/lager onderwijs	3	1,4%
LBO/VMBO/MAVO	41	19,1%
MBO	147	68,4%
HAVO/VWO/HBS/Gymnasium	2	0,9%
HBO	11	5,1%
WO	0	0%
Niet ingevuld	11	5,1%

Tabel II: Overzicht opleidingsniveau

De organisatie beschikte niet over een overzicht van de kenmerken, zoals geslacht en opleidingsniveau, van de werknemers. Het enige middel waarmee de representativiteit van deze steekproef vergeleken kan worden is door middel van een Excel bestand waarin de leeftijden van de medewerkers staan. De gemiddelde leeftijden volgens het schema van NedTrain is 46,1 jaar. De gemiddelde leeftijd van 45 jaar van de steekproef, komt dus redelijk overeen met dat in de werkelijkheid. Er kan worden gesteld dat op dat vlak de steekproef representatief is.

Het responspercentage van 49,3%, is een goed percentage, maar ligt wel lager dan de respons op het Medewerkers Betrokkenheids Onderzoek (MBO) binnen NedTrain van 64%. Dit kan een aantal redenen hebben. Allereerst hadden de medewerkers om het moment van het uitdelen van de enquêtes, ook mails gekregen van de organisatie om het MBO in te vullen. Hierdoor kan het zo zijn dat medewerkers een keuze hebben gemaakt van het invullen van één van de twee enquêtes, of geen één als er sprake is van enquête moeheid. Daarnaast werken de medewerkers in ploegendiensten en kan het zo zijn dat de medewerkers in de nachtshift na hun dienst geen zin meer hadden om de vragenlijst in te vullen. Een andere mogelijkheid is dat, ook al waren er een enveloppe bijgesloten bij de enquêtes, medewerkers bang waren dat hun leidinggevende inzicht kregen in de vragenlijsten, waardoor zij de enquête niet hebben ingevuld.

3.3 De enquête

Omdat de enquête handmatig moest worden ingevuld door de medewerkers, is de enquête gemaakt in Word Office. De enquête bestond in totaal uit drie onderdelen- Welzijn, Werksfeer en de afsluiting. De gehele enquête is terug te vinden in bijlage I. Op basis van eerder onderzoek zijn de stellingen van de enquêtes opgesteld, om op die manier schalen te maken. Een overzicht van de originele schalen en items, en de manier waarop deze zijn vertaald en aangepast, is terug te vinden in bijlage II. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de enquête te waarborgen, zijn er factor en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Deze zullen in onderstaande paragrafen, per onderwerp worden besproken. Een overzicht van de factor ladingen en Cronbach's Alpha zijn terug te vinden in tabel III. Een overzicht van de factor analyses kan worden terug gevonden in bijlage III.

Het eerste gedeelte van de enquête bestond uit vragen over het welzijn van de medewerker. Hierbij ging het erom in hoeverre de medewerker gemotiveerd is tot ontwikkeling en in hoeverre de medewerker bewust bezig is met zijn of haar gezondheid. Deze afhankelijke variabelen worden als

twee dimensies gezien van motivatie tot duurzame inzetbaarheid. De vragen over *motivatie tot gezondheid*, werden aan de medewerkers gesteld om erachter te komen in hoeverre de medewerkers bewust bezig zijn met hun gezondheid. De schalen van Moorman (1990, in: Moorman en Matulich, 1993) werden als basis gebruikt voor deze schaal omdat deze een betrouwbaarheid kende van .82. De items in de schaal zijn vertaald vanuit het Engels en omgevormd naar meer werk gerelateerde stellingen. Daarnaast wordt in sommige stellingen gevraagd naar het handelen van de medewerker in het verleden, om sociaal wenselijke antwoorden te verminderen. Een voorbeeld van de stellingen is: *'Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar'*. Om de validiteit te waarborgen van deze schaal is een factor analyse uitgevoerd. Hieruit bleek dat de schaal op twee factor laadde. Na het uitvoeren van de analyse bleek dat wanneer vier van de acht items werden verwijderd, deze vier op één factor laadde. Één van de items, had een erg zwakke factorweging, en dus is deze voor de betrouwbaarheid van het onderzoek ook verwijderd. Met de drie items werd een samengestelde variabele gemaakt, welke een Cronbach's Alpha heeft van .72.

Motivatie tot ontwikkeling refereert naar de bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan de veranderende werkomstandigheden door het ontwikkelen van flexibele en bredere vaardigheden om taken en opdrachten te wijzigen. De zeven items van de *motivatie tot ontwikkeling* zijn gebaseerd op de Engelstalige items geformuleerd door van Dam (2004). Deze items zijn voor dit onderzoek in eerste instantie vertaald naar het Nederlands, en vervolgens omgezet naar het individuele niveau in plaats van het organisatie niveau. Één van de stelling was *'ik vind het belangrijk om mijzelf te ontwikkelen, zodat ik andere functies binnen NedTrain kan uitvoeren'*. Na het invoeren van de data, zijn een aantal stellingen omgepoold omdat deze negatief gesteld waren. Doordat de items van de oorspronkelijke schaal dusdanig zijn veranderd, en dus de validiteit gewaarborgd moest blijven, is een factoranalyse uitgevoerd. Uit de factor analyse bleek dat de items op twee factors laadden. De omgepoolde stelling acht en stelling 14, bleken sterk op de tweede factor te laden, en bij verwijdering van deze schalen werd er door SPSS één factor gevonden. De schaal *motivatie tot ontwikkeling* bestaat nu uit vijf items en heeft een Cronbach's Alpha van .75.

Het tweede onderdeel van de vragenlijst werd omschreven als werksfeer. Deze vragen gingen over de ervaren steun en cultuur op de werkvloer. Daarnaast werd getoetst in hoeverre de medewerker zich verbonden voelt met de collega's om het team commitment te meten.

Steun van collega's bij functioneren, gaat erover in hoeverre de medewerkers steun ervaren van zijn collega's op het gebied van emotie. Om dit te meten is de schaal van VBBA van van Veldhoven et.al. (1997) gebruikt. Dit is een veelgebruikte schaal om de steun voor *commitment* te meten en sluit goed aan bij de conceptualisering van deze variabele. Een voorbeeld van een stelling over de steun van collega's bij functioneren is: *'Mijn collega's tonen waardering voor mijn werk'*. De Cronbach's Alpha van deze schaal is .67. Hoewel het minimum voor betrouwbaarheid .70 is (Van der Velde et.al., 2013), zal de schaal in dit onderzoek toch worden gebruikt omdat het een veel voorkomende en gevalideerde schaal is. Daarnaast kwam uit de factor analyse naar voren dat alle vier de items op dezelfde factor laadde en is de validiteit geborgd.

Steun van collega's voor carrière ontwikkeling, refereert ernaar in hoeverre medewerkers steun ervaren van collega's voor ontwikkelingen in hun carrière. Drie van de vier items ontwikkeld door Leisink en Knies (2011) over de steun van de leidinggevende voor carrière ontwikkeling zijn omgevormd waardoor de steun van de collega's werd bevestigd. Een voorbeeld van deze stelling is: *'Mijn collega's steunen mij als ik goede plannen heb voor mijn loopbaan'*. Één stelling van Leisink en Knies (2011) is niet bevestigd over de collega's omdat de onderzoeker wist dat hiervan geen sprake was in de organisatie. Het gaat hier om helpen van het benutten van doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Om toch vier items te creëren voor de schaal, is een stelling van Birdi et.al. (1997) toegevoegd. Na het invoeren van de data, zijn de negatief gestelde items omgepoold, zodat er sprake was van allemaal positieve vraagstellingen. Na het doen van een betrouwbaarheidsanalyse kwam een Cronbach's Alpha naar voren van .58. Dit is onder het minimum van .60. Uit de analyse bleek dat als het item van Birdi et.al. (1997), *'ik heb het laatste jaar niet mee gedaan aan trainingsmogelijkheden, omdat mijn collega's mij hiervoor weerhouden'*, (ook deze stelling is omgepoold in SPSS) verwijderd zal worden, zal Cronbach's Alpha stijgen naar .76. Om die reden is er dan ook voor gekozen om dit item niet op te nemen in de samengestelde schaal.

De steun van de leidinggevende bij functioneren gaat erover in hoeverre een medewerker de steun van de leidinggevende ervaart, waarbij de leidinggevende rekening houdt met de persoonlijke gevoelens van de medewerker. Deze schaal bestaat uit vier items, welke alle vier afkomstig zijn uit het onderzoek van Leisink en Knies (2011). Een voorbeeld van een stelling is *'mijn leidinggevende informeert mij of ik mijn werk goed aan kan'*. De vier items zijn opgesteld tot één waarde met een uitstekende betrouwbaarheid van .86.

De steun van de leidinggevende voor carrière ontwikkeling, gaat erom in hoeverre de medewerker steunt ervaart van de leidinggevende om zichzelf verder te ontwikkelen op het werk. Voor het ontwikkelen van de schaal, zijn de vier items gebruikt die werden ontwikkeld door Leisink en Knies (2011). Één van de stellingen was *'mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding'*. De vier items zijn samengevoegd tot één waarde en heeft een Cronbach's Alpha van .85.

Om in beeld te krijgen in hoeverre medewerkers ervaren dat er een *employability cultuur* heerst binnen het team, en het dus als normaal wordt gezien om actief bezig te zijn met inzetbaarheid, is ervoor gekozen om naar de ervaring van de medewerkers over hun collega's in dit onderwerp te vragen. Dit om sociaal gewenste beantwoording te voorkomen. De gevormde schaal is samengesteld met al bestaande items ontwikkeld door Nauta et.al. (2009) en twee items zijn door de onderzoeker zelf ontwikkeld. Items van Nauta et.al. (2009) gingen over de employability cultuur in de organisatie. Dezelfde stellingen zijn dan ook vertaald en omgevormd naar stellingen over de teamgenoten. Een voorbeeld van een nieuwe stelling is: *'Bij mijn collega's is het normaal dat zij regelmatig van functie wisselen binnen NedTrain'*. Een voorbeeld van een item dat is gevormd door de onderzoeker is: *'Mijn collega's wijzen elkaar regelmatig op je eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling'*. In totaal kent de schaal zeven items. Uit de factor analyse bleek dat de verschillende items lading gaven aan twee verschillende factoren. Door het item *'bij mijn collega's is het normaal dat zij jaar in jaar uit dezelfde functie uit te voeren'* te verwijderen ontstond er met de overige items één factor. Dit item zal dan ook

niet worden meegenomen in de analyse en de schaal *employability groeps cultuur* bestaat uit zes items. De Cronbach's Alpha van de samengestelde items is .57.

Affectief teamcommitment refereert naar het gevoel van de medewerker waarin hij het idee heeft dat hij bij zijn team hoort. *Affectief teamcommitment* is gemeten aan de hand van zeven items gebaseerd op het proefschrift van van Wijk (2006). Hierbij gaat het erom in hoeverre de medewerker zich verbonden voelt met zijn collega's. Vier items zijn overgenomen uit het proefschrift, maar kende een lage betrouwbaarheid met een Cronbach's Alpha van .60. Om het *affectief teamcommitment* nog beter te meten en dus de betrouwbaarheid te vergroten, is ervoor gekozen om de bestaande schaal uit te breiden met items die zijn gevormd voor de organisatie commitment door van Wijk (2006). Deze vragen zijn echter omgevormd zodat er naar het teamcommitment werd gevraagd. Een voorbeeld van de omgevormde stelling is 'ik voel me thuis tussen mijn collega's'. Twee van de zeven items werden verwijderd, omdat deze op een andere factor laadde. De samengestelde schaal van vijf items kent een Cronbach's Alpha van .76 en is voldoende om de analyses mee uit te voeren.

Variabel	Aantal items	Cronbach's Alpha	Factorladingen	
			laagste	hoogste
Motivatie tot gezondheid	3	.72	,705	,871
Motivatie tot ontwikkeling	5	.75	,534	,819
Steun van collega's bij functioneren	4	.67	,548	,786
Steun van collega's voor carrière ontwikkeling	3	.76	,723	,893
Steun van de leidinggevende bij functioneren	4	.86	,786	,890
Steun van de leidinggevende voor carrière ontwikkeling	4	.85	,675	,880
Employability groeps cultuur	6	.57	,351	,702
Affectief teamcommitment	5	.77	,631	,798

Tabel III: Overzicht uitkomsten factor en betrouwbaarheidsanalyse

Daarnaast is in de vragenlijst de medewerkers gevraagd om een tweetal rangorde vragen in te vullen. De eerste vraag ging over voorwaarden die belangrijk zijn voor een medewerker om een nieuwe functie te bekleden binnen NedTrain. Respondenten konden een cijfer van één tot en met vijf geven aan een vijftal antwoordopties- uitdagend werk, leuke collega's, kortere reistijd, mogelijkheden tot ontwikkeling en lichamelijk gezonder. De tweede rangorde vraag ging erover wat belangrijke voorwaarden zijn om de gezondheid op het werk te verbeteren. Wederom gaven de respondenten de factoren een cijfer van één tot en met vijf. De medewerkers konden een volgorde aangeven van verschillende factoren- steun van collega's, begeleiding vanuit NedTrain, mening van mensen uit mijn privé leven, steun van leidinggevende en eigen initiatief. Omdat deze vragen niet kunnen worden samengesteld tot één waarde en er op die manier geen statistische analyses mee uitgevoerd kunnen worden, is ervoor gekozen om deze vragen als beschrijvende data te beschouwen. Deze vragen kunnen als controle vragen worden beschouwd om de validiteit van de gemeten variabelen – steun van collega's en de leidinggevende – te vergoten.

Het derde gedeelte van de vragenlijst betrof vragen over de respondent zelf. Algemene kenmerken werden aan de respondent bevroegd, waaronder geslacht en leeftijd. In totaal waren er maar twee respondenten vrouw, en is het dus niet representatief om over verschillen tussen mannen en vrouwen te spreken bij de analyses. Om onduidelijkheid over de leeftijd te voorkomen is aan de respondent gevraagd om zijn of haar geboortjaar in te vullen. In SPSS is dit omgevormd naar de specifieke leeftijd.

Naast geslacht en leeftijd, wordt het aantal jaren in dienst bij NedTrain als controle variabel gebruikt, evenals het aantal jaren werkzaam in dezelfde functie. Tenslotte zal het opleidingsniveau als controle variabel worden gebruikt. Een overzicht hiervan is terug te vinden in figuur II. Om analyses te kunnen uitvoeren met het opleidingsniveau, is ervoor gekozen om hier dummy variabelen van te maken. Er zijn in totaal drie dummy variabelen aangemaakt. De eerste groep betreft laagopleidingsniveau, waaronder *basisonderwijs/ lager onderwijs* en *LBO/VMBO/MAVO* valt. De tweede groep is het middelbaar opleidingsniveau, waartoe *MBO* en *HAVOVWO/MMS/HBS/Gymnasium* behoren. Tenslotte is er het hoogopleidingsniveau, waartoe *HBO* en *WO* behoren.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn verschillende maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen. Om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te krijgen, is er gebruik gemaakt van veel gebruikte en gevalideerde schalen. Daarnaast zijn de schalen bekeken met behulp van een factor analyse, om er zo voor te zorgen dat de schalen allemaal laden op dezelfde factor. Bovendien zijn voor alle schalen een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, om de Cronbach's Alpha in kaart te brengen en zo uitspraken te doen over de betrouwbaarheid van de samengestelde schalen. Het onderwerp van dit onderzoek is redelijk nieuw, en dus waren er na de conceptualisering van verschillende variabelen, niet altijd gevalideerde schalen te vinden. Onderzoeker was genoodzaakt om gevalideerde schalen om te vormen en zo nodig zelf items op te stellen. Dit kan dan ook de reden zijn dat sommige schalen een (te) lage betrouwbaarheid hebben.

Om de validiteit van de schalen te waarborgen, is de vragenlijst voorgelegd aan verschillende medewerkers van de organisatie. De vragenlijst werd voorgelegd aan zeven verschillende medewerkers binnen NedTrain, die allemaal werkzaam zijn in de onregelmatige diensten. Eventuele op- en aanmerkingen werden in de vragenlijst gewijzigd. Vaak had dit te maken met het nog duidelijker uitleggen wat er van de respondent werd verwacht.

Belangrijk om in acht te nemen bij validiteit is sociaal wenselijk gedrag. Om sociaal wenselijke beantwoording te voorkomen, werd daar waar mogelijk, gebruik gemaakt van reeds gevalideerde schalen. Daarnaast werd de respondent bevroegd over het verleden of over zijn of haar collega's om op die manier sociaal wenselijke beantwoording te verminderen. Omdat de medewerkers op deze manier geen antwoorden over zichzelf hoeven te geven, kan het zo zijn dat ze eerlijker antwoord geven.

3.5 Analyses

Nadat de enquête is gesloten, zijn deze allemaal handmatig ingevuld in SPSS. Doordat de data handmatig is ingevuld, is de kans op het maken van fouten bij de invoering ruimschoots aanwezig. Om fouten op te sporen, zijn bij het prepareren van de data voor alle stellingen beschrijvende analyses uitgevoerd. Hier kwamen een aantal foutieve invoeringen naar voren, en deze zijn verbeterd. Na het prepareren van de data zijn er betrouwbaarheids- en factor analyses uitgevoerd om de betrouwbaarheid van de schalen te bepalen. Vervolgens is er een correlatie analyse gedaan met alle variabelen om een eerste indruk te krijgen van de significante samenhang tussen verschillende onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabelen. Field (2009) veronderstelt dat een correlatie rond de .10 een zwak effect is. Een correlatie rond de .30 wordt als een gemiddeld effect gezien en rond de .50 als een sterk effect. De verbanden die in de correlatietabel significant zijn bevonden, zijn meegenomen in een enkelvoudige regressie analyse om de hypothesen aan te nemen of te verwerpen¹. Om het gehele conceptueel model te toetsen, zullen naast enkelvoudige regressie analyses, ook nog meervoudige regressie analyses worden uitgevoerd, om op die manier te analyses of het conceptueel model als geheel kan worden aan genomen of niet en in hoeverre dit de (onderlinge) samenhang verklaard.

Tenslotte zijn er in dit onderzoek hypothesen opgesteld met de verwachting dat het affectief *teamcommitment* de relatie tussen de steun van collega's bij functioneren en voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid medieert, evenals de relatie tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Om dit te kunnen analyseren zal gebruik worden gemaakt van het stappen plan ontworpen door Baron en Kenny (1986). Zij veronderstellen dat een variabeel alleen medieert als het aan de volgende drie eisen voldoet:

1. De onafhankelijke variabele heeft een significant effect op de mediërende variabele
2. De mediërende variabele heeft een significant verband op de afhankelijke variabele
3. Het direct effect van de onafhankelijke op afhankelijke variabele is niet langer significant als de mediërende variabeel aan de analyse wordt toegevoegd.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de uitkomsten van de enquête die onder 436 medewerkers is uitgezet, worden toegelicht. Uitgebreid zal worden besproken welke resultaten de enquête heeft opgeleverd. Tevens zullen de hypothesen die in het theoretisch kader zijn opgesteld, aan de hand van verschillende analyses worden getoetst. Daardoor kunnen de empirische deelvragen die in het begin van dit onderzoek zijn gesteld worden beantwoord. Deze resultaten zijn gebaseerd op de perceptie van de medewerkers van NedTrain die in de onregelmatige diensten werken. Allereerst zal in paragraaf 4.1 de beschrijvende statistieken worden weergegeven, waarbij het gemiddelde van de schalen worden aangetoond evenals een duidelijk beeld van de rangorde vragen. In paragraaf 4.2 wordt een overzicht gegeven van de correlaties van alle variabelen. In paragraaf 4.3 staat de mediatie centraal, in 4.4 worden de regressie analyses uitgewerkt en tenslotte zal het hoofdstuk eindigen met het aannemen of verwerpen van de hypothesen.

4.1 Beschrijvende analyses

4.1.1 Gemiddelde van de schalen

Het is belangrijk om inzichtelijk te maken of de medewerkers van NedTrain überhaupt gemotiveerd zijn tot duurzame inzetbaarheid. Om dit in kaart te brengen bestaat motivatie tot duurzame inzetbaarheid uit twee dimensies. De schaal motivatie tot gezondheid kent een gemiddeld van 4.12 (SD= 0.70) op een vijfpuntsschaal. Dit impliceert dat medewerkers van NedTrain sterk gemotiveerd zijn voor hun gezondheid. Het gemiddelde van de schaal motivatie tot ontwikkeling ligt op 3.81 (SD=0.70) en ligt iets lager dan de schaal motivatie tot gezondheid.

Medewerkers ervaren redelijk veel de steun van collega's bij functioneren ($M=3.82$, $SD= 0.64$), en iets meer dan gemiddeld steun van collega's voor de carrière ontwikkeling, met een gemiddelde van 3.36 ($SD= 0.78$). De schalen van steun van de leidinggevende bij functioneren en carrière ontwikkeling, scoren een gemiddelde van 3.63 ($SD= 0.86$) en 3.58 ($SD= 0.86$). Medewerkers vinden dat er noch een *employability* groeps cultuur niet bestaat, als dat die wel bestaat ($M=3.01$, $SD= 0.55$). De medewerkers voelen zich sterk geëngageerd aan hun groepsleden ($M= 4.15$, $SD=0.65$).

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de gemeten schalen. Alle schalen zitten namelijk boven het midden van de schaal van 3.0.

4.1.2 De rangorde vragen

Om te controleren of de respondenten de steun van collega's en de leidinggevende echt belangrijk vinden, zijn twee rangorde vragen opgesteld. Ten eerste is er gevraagd wat de belangrijkste voorwaarden zijn voor de respondent om een andere functie te bekleden. In totaal hebben 179 respondenten deze rangorde vraag correct ingevuld. Maar liefst 53% van de respondenten zette uitdagend werk om nummer één of twee als meest belangrijke voorwaarde voor het veranderen van functie binnen NedTrain. Ruim 48% van de respondenten gaf aan dat leuke collega's op nummer één of twee staan voor het veranderen van functie. Dit impliceert dat collega's een belangrijke rol spelen voor de respondenten. 46,5% van de respondenten zette lichamelijk gezonder op plek één of plek

twee, wat impliceert dat medewerkers bereid zijn om in een andere functie te werken wanneer dit gezonder is voor hen. Ook hieruit blijkt dat de respondenten over het algemeen bewust bezig zijn met de gezondheid en hier iets aan willen doen – namelijk een andere functie bekleden. Een overzicht van de verdeling is terug te vinden in bijlage IV.

De tweede rangorde vraag ging erover wat belangrijke factoren zijn, om de gezondheid te verbeteren. In totaal hebben 178 respondenten deze vraag correct ingevuld. Ruim 68% van de respondenten geeft aan dat zij het eigen initiatief het meest belangrijk vinden, en ruim een derde van de respondenten zet de steun van de leidinggevende en van de collega's op plaats één of twee. Maar 15% van de respondenten vinden deze twee factoren het minst belangrijkst. Dit impliceert dat de medewerkers de steun van de leidinggevende en collega's waarderen en zien als een factor die hen kan helpen met het verbeteren van de gezondheid. Een overzicht van de verdeling van deze rangorde vraag is terug te vinden in bijlage IV.

4.2 Correlatie analyse

Om een eerste inzicht te krijgen in de samenhang tussen de verschillende variabelen, is een correlatie analyses gemaakt met alle schalen die in dit onderzoek centraal staan. Om in beeld te krijgen of de onafhankelijke variabelen- steun van collega's, steun van de leidinggevende en de employability groeps cultuur- samenhangen met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, zal worden gekeken naar de correlaties tussen deze variabelen en de variabelen motivatie tot gezondheid en motivatie tot ontwikkeling. Een overzicht van de correlatietabel is terug te vinden in tabel IV.

De twee dimensies van motivatie tot duurzame inzetbaarheid correleren zwak positief met elkaar en de samenhang is significant ($r = .274$, $p < 0,001$). Deze samenhang impliceert dat de twee dimensies ook tot één variabeel kunnen worden gebracht. Dit wordt in dit onderzoek en in de analyses die worden uitgevoerd echter niet gedaan. Theoretisch zijn de variabelen zo verschillend, waaruit blijkt dat het twee totaal verschillende begrippen zijn en dus niet tot één variabeel samengevoegd hoeven te worden.

Hypothese Ia veronderstelt dat de steun van collega's bij functioneren een relatie heeft met motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Uit de correlatietabel blijkt dat de steun van de collega's bij functioneren een gemiddelde, significante correlatie heeft met de motivatie voor gezondheid ($r = .360$, $p < 0,001$). Daarnaast blijkt dat de steun van de collega's bij functioneren ook een gemiddeld, significant correlatie heeft met de motivatie tot ontwikkeling ($r = .313$, $p < 0,001$). Dit impliceert dat hypothese Ia niet verworpen hoeft te worden.

Hypothese Ib verwacht dat er een relatie is tussen de steun van collega's op het gebied van carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Uit de correlatietabel blijkt dat de steun van collega's voor carrière ontwikkeling geen significant verband heeft met de motivatie tot gezondheid ($r = .088$, $p = 0.199$), maar wel een zwak positief en significant verband met motivatie tot ontwikkeling ($r = .152$, $p = 0,026$). Dit betekent dat hypothese Ib gedeeltelijk verworpen kan worden.

Bovendien wordt er in de analyse gekeken naar de correlatie tussen de steun van de leidinggevende bij functioneren en carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

De steun van de leidinggevende bij functioneren correleert zwak maar significant met de motivatie tot gezondheid ($r = .156$, $p = 0,022$) en gemiddeld met de motivatie tot ontwikkeling ($r = .255$, $p < 0,001$). Dit betekent dat hypothese IIa niet verworpen hoeft te worden.

Daarnaast is er getoetst of de medewerkers steun van hun leidinggevende ervaren voor hun carrière ontwikkeling, hier is hypothese IIb op gebaseerd. Uit de correlatietabel blijkt dat de steun van de leidinggevende voor carrière ontwikkeling niet significant correleert met de motivatie tot gezondheid ($r = .064$, $p = 0,351$) maar wel significant met de motivatie tot ontwikkeling ($r = .183$, $p = 0,007$). Hypothese IIb kan deels worden verworpen en wordt door de correlatie analyses deels bevestigd.

De laatste onafhankelijke variabele – *employability* groeps cultuur- is ook opgenomen in de correlatietabel. De hypothesen over de variabele stelt dat er een positief verband kan worden gevonden tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Uit de correlatietabel blijkt dat de employability groeps cultuur positief en significant correleert met de motivatie tot gezondheid ($r = .277$, $p < 0,001$). Bovendien is er sprake van een positief en significant verband tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot ontwikkeling van de medewerkers ($r = .338$, $p < 0,001$). Dit impliceert dat een employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid positief met elkaar samenhangen. Hypothese III hoeft niet te worden verworpen.

De mediërende factor die is meegenomen in de correlatie analyses, het affectief *teamcommitment*, correleert zwak positief en significant met zowel de motivatie tot gezondheid als de motivatie tot ontwikkeling ($r = .224$, $p = 0,001$ en $r = .210$, $p = 0,002$).

Een aantal correlaties tussen variabelen werden niet verwacht of meegenomen in het model dat aan het begin van dit onderzoek is opgesteld. Ten eerste correleren de twee dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid met elkaar. Daarnaast correleren de steun van collega's en de leidinggevende voor carrière ontwikkeling maar met één dimensie van motivatie tot duurzame inzetbaarheid namelijk de motivatie tot ontwikkeling. Maar ook correleren alle onafhankelijke variabelen positief significant met elkaar.

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Motivatie tot gezondheid	4.12	.70	X							
2.Motivatie tot ontwikkeling	3.81	.70	,274**	X						
3.Steun collega's bij functioneren	3.82	.64	,360**	,313**	X					
4.Steun collega's carrière ontwikkeling	3.36	.78	,088	,152**	,433**	X				
5.Steun leidinggevende bij functioneren	3.63	.86	,360**	,255**	,307**	,357**	X			
6.Steun leidinggevende carrière ontwikkeling	3.58	.86	,064	,183**	,190**	,345**	,756**	X		
7.Employability groeps cultuur	3.01	.55	,277**	,338**	,327**	,469**	,286**	,258**	X	
8.Affectief teamcommitment	4.15	.65	,224**	,210**	,475**	,272**	,280**	,156*	145*	X

Tabel IV: Correlatietabel

** Correlatie is significant op 0.01 niveau

* Correlatie is significant op 0.05 niveau

4.3 De mediërende factor affectief teamcommitment

Naar aanleiding van eerdere onderzoeken en de theorie die over affectief *commitment* is geschreven zijn de volgende hypothesen aan het begin van het onderzoek opgesteld:

- *Hypothese IVa: de relatie tussen de steun van de collega's bij functioneren en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectief teamcommitment*
- *Hypothese IVb: de relatie tussen de steun van de collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectief teamcommitment*
- *Hypothese V: de relatie tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door de affectief teamcommitment van een medewerker.*

Om te analyseren of deze hypothesen aangenomen kunnen worden, zal gebruik worden gemaakt van het eerder genoemde stappenplan van Baron en Kenny (1986). Omdat in dit onderzoek motivatie tot duurzame inzetbaarheid uit twee dimensies bestaat – motivatie tot gezondheid en motivatie tot ontwikkeling- zal het stappenplan voor allebei de dimensies worden doorlopen. Een overzicht van de mediatie analyses zijn terug te vinden in bijlage V.

4.3.1 Testen hypothese IVa

De eerste twee stappen van de volgorde van baron en Kenny (1986) konden worden gevonden. Toen de onafhankelijke variabele, steun van collega's bij functioneren en de mediërende variabele affectief *teamcommitment* samen in de multiple regressieanalyse werden getoetst, was de relatie tussen affectief *teamcommitment* en de motivatie tot gezondheid niet meer significant. In dit geval kan er dus geen mediërend verband worden gevonden. Bovendien werd hetzelfde gedaan voor de samenhang tussen de steun van de collega's bij functioneren en de motivatie tot ontwikkeling. Ook hier werd de derde stap van Baron en Kenny (1986) niet gevonden. Hypothese IVa '*de relatie tussen de steun van de collega's bij functioneren en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectief teamcommitment*' kan dus worden verworpen.

4.3.2 Testen hypothese IVb

Omdat er geen significante relatie is gevonden tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot gezondheid, is er ook geen mediatie analyse uitgevoerd voor deze relatie. Met een regressie analyse werd het mediërende verband affectief *teamcommitment* gevonden bij de samenhang tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en motivatie tot ontwikkeling. De gestandaardiseerde coëfficiënten zijn zwak positief en dit impliceert dat de steun van collega's voor carrière ontwikkeling leidt tot meer motivatie tot ontwikkeling, mits er sprake is van affectief teamcommitment. Affectief *teamcommitment* speelt alleen een mediërende rol bij het verband tussen de *steun* van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot ontwikkeling, en dus kan hypothese IV gedeeltelijk worden aangenomen.

4.3.3 Testen hypothese V

Wederom werd voor het testen van het mediatie effect van affectief *teamcommitment* het stappenplan van Baron en Kenny (1986) gebruikt. Uit de regressietabel is af te lezen dat er sprake is van een

partiële mediatie bij de relatie tussen de *employability* groeps cultuur en de motivatie tot gezondheid. Dit betekent dat de *employability* groeps cultuur een directe samenhang heeft met de motivatie tot gezondheid, maar ook een indirecte samenhang, waarbij affectief *teamcommitment* de mediator is. Hiervan is ook sprake bij de samenhang tussen de groeps cultuur en de motivatie tot ontwikkeling. Dit impliceert dat hypothese V 'de relatie tussen de *employability* groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door de affectief *teamcommitment* van een medewerker' kan worden aangenomen, met de kanttekening dat er ook sprake is van een direct verband.

4.4 Meervoudige regressie analyse

Om het volledige conceptueel model te toetsen, is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd. Hierdoor wordt de samenhang tussen de verschillende onafhankelijke variabelen, afhankelijke variabelen, mediërende variabele en de controle variabelen is een meervoudige regressie analyse uitgevoerd om de onderlinge samenhang tussen de verschillende variabelen te analyseren. De tabel van de meervoudige regressie is terug te vinden in tabel V.

- **Afhankelijke variabele: motivatie tot gezondheid**

In de tabel V is te zien dat wanneer de analyse wordt uitgevoerd voor alle onafhankelijke en controle variabelen, niet alle variabelen significant samenhangen met de motivatie voor gezondheid. In de meervoudige regressie heeft de steun van collega's bij functioneren een positief significante relatie met de motivatie tot gezondheid ($\beta = .312$, $p < 0,001$) en de steun van collega's voor carrière ontwikkeling een negatief significante samenhang met de motivatie tot gezondheid ($\beta = -.171$, $p = 0,038$). Bovendien is er een positieve significante samenhang tussen de *employability* groeps cultuur en de motivatie tot gezondheid ($\beta = .53$, $p = 0,001$). In totaal verklaren de onafhankelijke variabelen 21,6% van de motivatie tot gezondheid.

Zoals te zien is in tabel V, is de samenhang tussen de steun van de leidinggevende en het affectief *teamcommitment* niet significant met de motivatie tot gezondheid. Dit impliceert dat het affectief *teamcommitment* de eerder genoemde significante relaties niet medieert en er sprake is van een direct verband tussen de steun van collega's bij functioneren en voor carrière ontwikkeling, de *employability* groeps cultuur en de motivatie tot gezondheid.

- **Afhankelijke variabele: motivatie tot ontwikkeling**

Wanneer de motivatie tot ontwikkeling de afhankelijke variabele is en alle controle en onafhankelijke variabelen worden opgenomen in een meervoudige regressie analyse, is te zien dat niet alle variabelen een significant verband hebben met de motivatie tot ontwikkeling. De steun van collega's bij functioneren heeft een positief significant verband met de motivatie tot ontwikkeling ($\beta = .211$, $p = 0,006$) evenals de *employability* groeps cultuur ($\beta = .246$, $p = 0,001$). Buiten verwachting om heeft de steun van collega's voor carrière ontwikkeling een negatieve samenhang met de motivatie tot ontwikkeling, wat impliceert dat hoe meer steun een medewerker ervaart van zijn collega's voor carrière ontwikkeling, hoe minder hij of zij hiervoor gemotiveerd is ($\beta = -.174$, $p = 0,026$). De steun van de leidinggevende bij functioneren heeft eveneens een positief significant effect met de motivatie tot

ontwikkeling. De mediatie variabele affectief *teamcommitment* heeft geen significante samenhang met de motivatie tot ontwikkeling, wat betekent dat dit geen mediërend effect heeft. In totaal wordt 32,3% van de motivatie tot ontwikkeling, verklaard door het model dat aan het begin van het onderzoek is opgesteld.

Variabele	Afhankelijke variabele: Motivatie tot gezondheid	Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling
Steun van collega's bij functioneren	,312**	,211**
Steun van collega's voor carrière ontwikkeling	-,171*	-,174*
Steun van leidinggevende bij functioneren	,074	,184
Steun van leidinggevende voor carrière ontwikkeling	-,073	,000
Employability groeps cultuur	,253**	,246**
Affectief teamcommitment	,073	,066
Leeftijd in jaren	,145	-,151
Hoogst genoten opleiding	-,123	,079
Jaren werkzaam in huidige functie	,030	-,098
Jaren werkzaam bij NedTrain	-,004	-,141
Constante	4,649**	10,211**
R2	,216	,323
Adjusted R2	,178	,285
F	5,678**	8,624**

Tabel V: Meervoudige regressieanalyse

** Relatie is significant bij 0.01 niveau

* Relatie is significant bij 0.05 niveau

4.5 De hypothesen

Naar aanleiding van de verschillende resultaten die met behulp van verschillende analyses zijn gevonden, kunnen de hypothesen die aan het begin van het onderzoek worden aangenomen of verworpen. In onderstaande paragraaf wordt uiteen gezet welke hypothesen worden aangenomen en verworpen en om welke reden.

4.5.1 Hypothesen die kunnen worden aangenomen

- *Hypothese Ia: de steun van collega's bij functioneren heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.*

Er is een positief significante relatie gevonden tussen de steun van collega's bij functioneren en beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

- *Hypothese III: Een employability groeps cultuur heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid*

Er werd een positief, significante relatie gevonden tussen de employability groeps cultuur en de twee dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

- *Hypothese V: de relatie tussen de employability groepscultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door de affectieve commitment van een medewerker*

Er werd geen volledig mediatie verband gevonden, maar een partiële mediatie, waarbij de employability groepscultuur, zowel direct als indirect de twee dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid beïnvloed. Op basis van de meervoudige regressie analyses, kan worden gesteld dat deze hypothesen moet worden verworpen. Er werd immers geen significante relatie gevonden tussen het affectief teamcommitment en de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Dit gemengde bewijs zal worden besproken in de discussie.

4.5.2 Hypothesen die kunnen worden verworpen

- *Hypothese Ib: de steun van collega's voor carrière ontwikkeling heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.*

Er werd geen positief significant verband gevonden, maar een negatief significant verband met beide dimensies, wat impliceert dat hoe meer steun een medewerker ervaart van zijn collega's voor carrière ontwikkeling, hoe minder die is gemotiveerd tot zowel ontwikkeling als gezondheid als de motivatie tot ontwikkeling.

- *Hypothese IIa: De steun van de leidinggevende bij functioneren heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid*
- *Hypothese IIb: De steun van de leidinggevende voor carrière ontwikkeling heeft een positieve relatie met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid*

Er werd geen significante relatie gevonden tussen de steun van de leidinggevende voor zowel carrière ontwikkeling als bij functioneren.

- *Hypothese IVa: de relatie tussen de steun van de collega's bij functioneren en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectieve commitment*

Met behulp van het stappenplan van Baron en Kenny (1986) werd er geen mediatie verband gevonden van affectief teamcommitment bij de relatie tussen de steun van collega's bij functioneren en beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

4.5.3 Hypothesen die gedeeltelijk kunnen worden aangenomen

- *Hypothese IVb: de relatie tussen de steun van de collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt gemedieerd door affectieve commitment*

Er werd alleen een mediërend verband gevonden van affectief commitment bij de relatie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot ontwikkeling en niet bij de motivatie tot gezondheid. Echter op basis van de meervoudige regressie analyses, kan worden gesteld dat deze hypothesen moet worden verworpen. Er werd immers geen significante relatie gevonden tussen het affectief teamcommitment en de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Dit gemengde bewijs zal worden besproken in de discussie.

5. Conclusie

Nu de resultaten van het onderzoek inzichtelijk zijn gemaakt, zullen deze in het licht van eerder besproken theorie worden geïnterpreteerd om zo doende antwoord te geven op de centrale vraagstelling. Op basis van de eerder genoemde resultaten, zal een nieuw conceptueel model worden gepresenteerd en daar waar nodig, zal er verdere toelichting worden gegeven.

Hoewel eerder onderzoek heeft aangetoond dat de steun van collega's, de leidinggevende en de groepscultuur invloed hebben op de motivatie van medewerkers, was er nog geen specifiek onderzoek gedaan naar de motivatie tot duurzame inzetbaarheid en het verband met voorgaande kenmerken (Mayo et.al., 2012; Meyer et.al., 2004; Knies en Leisink, 2014; Nauta et al., 2009). De doelstelling van dit onderzoek was dan ook om inzicht te bieden in kenmerken van de werkomgeving die invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

De kenmerken van de werkomgeving bestonden in dit onderzoek uit de steun van collega's, van de leidinggevende en de *employability* groepscultuur. De steun van collega's en de leidinggevende werd opgesplitst aan de hand van wetenschappelijke literatuur, in twee typen sociale steun – steun bij functioneren en steun voor carrière ontwikkeling (Knies en Leisink, 2011). De motivatie tot duurzame inzetbaarheid, bestond uit twee dimensies, namelijk de motivatie tot gezondheid en de motivatie tot ontwikkeling (Moorman en Matulich, 2000; van Dam, 2004). Naar aanleiding van eerder onderzoek en voor het behalen van de doelstelling is de volgende centrale vraagstelling opgesteld:

In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers van NedTrain, en in hoeverre medieert hun teamcommitment deze relatie?

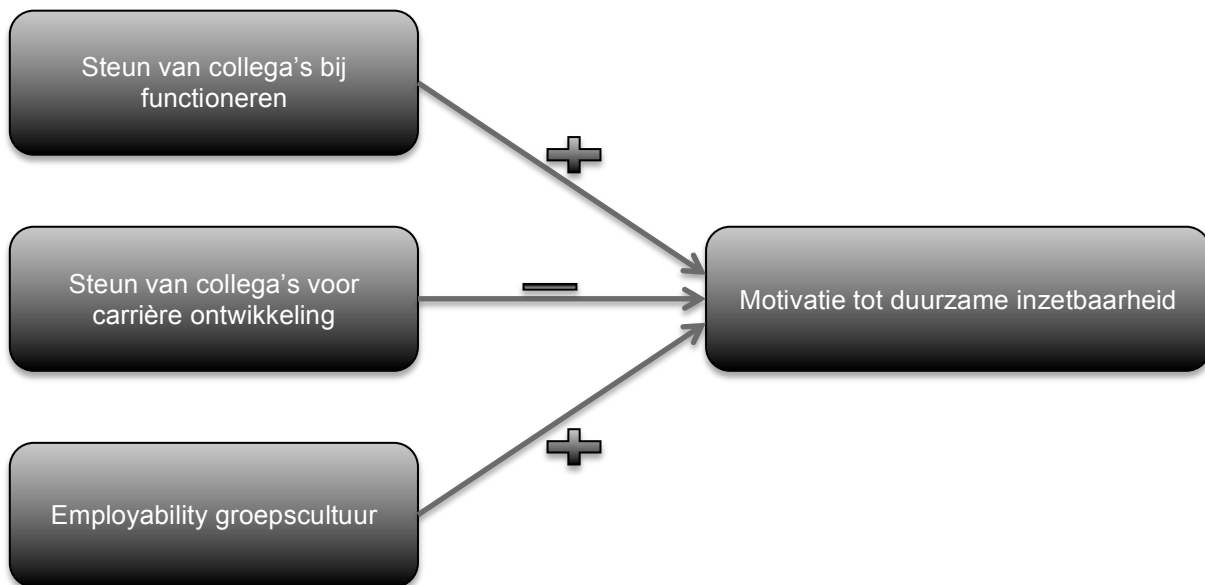
5.1 Beantwoording van de vraagstelling

Niet alle kenmerken van de werkomgeving, zoals die worden omschreven in dit onderzoek, hebben invloed op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Alleen de steun van de collega's bij functioneren en de *employability groepscultuur* hebben een positieve, significante relatie met beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Bovendien is gebleken dat de steun van collega's voor carrière ontwikkeling een negatieve, significante relatie heeft met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Uit de meervoudige regressie analyse bleek dat affectief *teamcommitment* in geen geval een mediërende rol speelt tussen de onafhankelijke variabelen en beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Het model zoals die in het begin van het onderzoek is opgesteld, verklaart in totaal 25,5% de motivatie tot gezondheid en 31,7% de motivatie tot ontwikkeling.

Het management van NedTrain had bovendien de vooronderstelling dat de motivatie van de medewerkers tot duurzame inzetbaarheid onvoldoende was. Echter, uit de enquête blijkt dat de

medewerkers op de schalen motivatie tot gezondheid (M= 4.12) en de motivatie tot ontwikkeling (M=3.81), redelijk hoog scoren en dus wel degelijk gemotiveerd zijn tot duurzame inzetbaarheid.

Op basis van de gevonden verbanden en samenhang kan het conceptueel model dat aan het begin van het onderzoek is opgesteld worden aangepast, welke is terug te zien in figuur III.



Figuur III: Aangepast conceptueel model

Naast de centrale vraagstelling werden er een drietal theoretische deelvragen opgesteld om meer theoretische diepgang in het onderzoek te creëren. De volgende vragen werden gesteld en op basis van eerder onderzoek kunnen de volgende antwoorden worden gegeven.

Theoretische deelvraag 1: wat is duurzame inzetbaarheid?

Duurzame inzetbaarheid betekent dat een medewerker zichzelf blijft ontwikkelen om op een gezonde manier door te kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. De definitie die in dit onderzoek zal worden gebruikt is gebaseerd op de definitie van Thijssen et.al. (2008) en luidt als volgt Duurzame inzetbaarheid betekent in dit onderzoek de mogelijkheid van een medewerker om te overleven op de interne en externe arbeidsmarkt, nu en in de toekomst, waarbij gezondheid en ontwikkeling een cruciale rol spelen.

Theoretische deelvraag 2: wat wordt er verstaan onder motivatie tot duurzame inzetbaarheid?

Kenmerken van duurzame inzetbaarheid zijn inzetbaarheid en gezondheid. In dit onderzoek werd de motivatie tot duurzame inzetbaarheid dan ook op deze twee elementen benaderd. Ten eerste is er motivatie tot gezondheid, wat betekent dat een medewerker bewust bezig is met zijn of haar gezondheid en preventief bereid is om acties te ondernemen om de gezondheid te verbeteren (Moorman en Matulich, 2000). Motivatie tot inzetbaarheid wordt gevormd aan de hand van

employability orientation, ook wel de bereidheid van een medewerker om zich aan te passen aan de veranderingen in de organisatie (van Dam, 2004; Nauta et.al., 2009).

Theoretische deelvraag 3: Welke factoren zijn volgens de theorie belangrijk om de individuele medewerker te motiveren tot duurzame inzetbaarheid?

De theorie heeft aangetoond dat verschillende factoren belangrijk zijn bij de motivatie van medewerkers in het algemeen. De steun die wordt ervaren uit de organisatie speelt een belangrijke rol bij gezondheid en het behalen van doelen, zoals duurzame inzetbaarheid (Mayo et.al., 2012; Yperen en Hogendoorn, 2003). Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de steun die wordt ervaren van de collega's en de leidinggevende, en deze factoren werden dan ook mee genomen in het onderzoek (Knies en Leisink, 2011; Beehr et.al., 2000; Mayo et.al., 2012). *Employability* cultuur wordt gezien als een belangrijke factor voor de *employability orientation* binnen de organisatie (van Dam, 2004; Nauta et.al., 2009). In dit onderzoek werd dit concept op groepsniveau benaderd.

6. Discussie

In dit onderzoek stonden de concepten motivatie en duurzame inzetbaarheid centraal. Nog niet eerder is onderzoek gedaan naar de specifieke motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Op basis van wetenschappelijke literatuur kon betekenis worden gegeven aan het begrip motivatie tot duurzame inzetbaarheid en konden twee dimensies worden vastgesteld voor het meten van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid – de *motivatie tot gezondheid* en de *motivatie tot ontwikkeling*. Door de wetenschappelijke literatuur konden de concepten worden samengevoegd tot een conceptueel model. Dit onderzoek is echter alleen gedaan binnen de organisatie NedTrain, waardoor de resultaten organisatie specifiek zijn. Het doel van dit hoofdstuk is om verbreding te geven aan de uitkomsten en inzichten, en aandacht te schenken hoe het kan dat de er geen resultaten zijn gevonden die wel werden verwacht. Bovendien zullen de tekortkomingen van het onderzoek worden besproken.

6.1 De context van de onderzoeksorganisatie

NedTrain is een organisatie met specifieke kenmerken, die invloed kunnen hebben gehad op de uitkomsten en resultaten van dit onderzoek. Bovendien is het hierdoor moeilijk om de resultaten te generaliseren naar andere organisaties in de sector, of andere sectoren. In onderstaande paragrafen zal uit een worden gezet welke kenmerken invloed hebben kunnen gehad en wat hiervan het gevolg is.

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen NedTrain, een organisatie dat 24 uur per dag en zeven dagen per week arbeid vraagt van haar medewerkers. Om dit te kunnen bewerkstelligen werken de medewerkers van NedTrain in onregelmatige diensten. De gezondheid is een cruciaal onderdeel van duurzame inzetbaarheid, en eerder onderzoek heeft aangetoond dat het werken in onregelmatige diensten de gezondheid van een medewerker negatief beïnvloedt (o.a. Knutsson, 2003; de Lange en van der Heijden, 2013). Zo verhoogt het werken in onregelmatige diensten de kans op hartfalen, doordat het (sociale) ritme wordt verstoord, het gedrag veranderd en ook hebben de onregelmatige diensten invloed op de leefstijl van medewerkers. Bovendien blijkt het cholesterolgehalte van medewerkers die werken in de nachtdiensten, veel hoger dan medewerkers die overdag werken (Knutsson, 2003). Doordat de gezondheid van medewerkers in onregelmatige diensten minder goed is dan die van medewerkers die overdag werken, kan het zo zijn dat hun motivatie om dit te verbeteren hoger ligt dan bij medewerkers die werken in dagdiensten. Omdat onregelmatig werken en nachtdiensten de gezondheid verminderen, is het juist voor deze medewerkers noodzakelijk om actief bezig te zijn met duurzame inzetbaarheid. Dit kan ertoe hebben geleid dat de medewerkers van NedTrain meer gemotiveerd zijn tot duurzame inzetbaarheid, dan medewerkers in dagdiensten.

De medewerkers van NedTrain werken daarnaast in vaste teams, en hebben dus vaste collega's. Uit het onderzoek blijkt dan ook dat de collega's een significante rol spelen bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Doordat de medewerkers van NedTrain in vaste teams werken, zullen zij elkaar waarschijnlijk meer steunen en kunnen zij ook meer beïnvloed worden door hun collega's dan medewerkers in organisaties waar dit niet van toepassing is. Dit kan invloed hebben op de resultaten met betrekking tot de invloed van de steun van collega's op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

Wat echter wel vreemd is, is dat in een organisatie waar medewerkers zo intensief met dezelfde collega's samenwerken, het affectief *teamcommitment* geen significante rol speelt. De betrouwbaarheid van deze schaal was ook al lager dan .70. Dit kan komen doordat bij NedTrain een aantal reorganisaties zijn geweest de afgelopen jaren, waardoor medewerkers vaak van locatie en dus van collega's zijn veranderd. Hierdoor kan de verbondenheid, of het *teamcommitment*, tussen de collega's minder invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid dan van te voren verwacht.

Op basis van eerder onderzoek werd verondersteld dat de leidinggevende een positieve significante rol speelt bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek is dit echter niet gebleken- de steun van de leidinggevende heeft geen significant verband met de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Reden hiervoor kan zijn is dat binnen NedTrain de afgelopen jaren erg veel veranderingen en reorganisaties hebben plaatsgevonden. Er werd een nieuw rooster ingevoerd, medewerkers moesten op andere locaties werken en sommige medewerkers werden zelfs ontslagen nadat zij jarenlang voor de organisatie hebben gewerkt. Dit kan ertoe hebben geleid dat medewerkers de leidinggevende niet meer vertrouwen, omdat zij hem als mede verantwoordelijk zien voor deze reorganisaties. Dit kan een reden zijn dat in deze specifieke organisatiecontext geen verband is gevonden tussen de steun van de leidinggevende en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, terwijl ander onderzoek aantoont dat de steun van de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij motivatie (o.a. Knies en Leisink, 2014).

6.2 Benadering concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid

De motivatie tot duurzame inzetbaarheid stond in dit onderzoek centraal. Als basis voor het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid, werd een definitie opgesteld voor duurzame inzetbaarheid op basis van de definitie van Thijssen et.al. (2008). Duurzame inzetbaarheid betekende in dit onderzoek *de mogelijkheid van een medewerker om te kunnen en willen overleven op de interne en externe arbeidsmarkt, nu en in de toekomst*. Op basis van die definitie werden twee dimensies opgesteld van motivatie tot duurzame inzetbaarheid, namelijk *motivatie tot gezondheid* (Moorman en Matulich, 2000) en *motivatie tot ontwikkeling* (van Dam, 2004).

Maar is hiermee wel voldoende dekking gegeven aan het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid? De Lange en van der Heijden (2013) geven in hun boek aan dat duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie elementen, namelijk vitaliteit, werkvermogen en *employability* (p. 28). De dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid zoals die zijn gebruikt in dit onderzoek, bevatten twee van de drie elementen, namelijk vitaliteit en *employability*. Motivatie tot gezondheid is voornamelijk gericht op vitaliteit en de motivatie tot ontwikkeling is voornamelijk gericht op het element *employability*. De dimensies verklaren niet de motivatie met betrekking tot het werkvermogen. Werkvermogen richt zich erop of een medewerker daadwerkelijk in staat is om het werk uit te voeren, zowel fysiek, als psychisch als sociaal (De Lange en van der Heijden, p.29). Dit richt zich dus niet alleen op de gezondheid en de ontwikkeling van een medewerker, maar ook het daadwerkelijk duurzaam inzetbaar *kunnen* zijn van de medewerker. Een organisatiecontext als NedTrain maakt dit zoals in de vorige paragraaf is besproken, lastig, maar wel noodzakelijk.

6.2.1 Work engagement

De medewerkers die de enquête hebben ingevuld werken gemiddeld 16,5 jaar bij NedTrain. Dit is een lange periode om bij dezelfde organisatie te werken, wat veronderstelt dat de medewerkers hun werk leuk vinden of er passie voor hebben. Dit impliceert dat de medewerkers van NedTrain een hoge mate van *engagement* hebben met het werk dat zij uitvoeren. *Engagement* is een positieve werk gerelateerde toestand die voldoening geeft, welke wordt gekenmerkt door toewijding, vitaliteit en absorptie (Bakker, Schaufeli, Leiter en Taris, 2009, p. 188). Bovendien betekent *engagement*, dat een medewerker zich kan identificeren met zijn of haar werk, wat terug te koppelen is aan de *person-job* (PJ) fit (Brown et.al., 2005; Bakker et.al., 2009). *Engagement* heeft als resultaat dat medewerkers met meer plezier hun werk doen. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers meer bereid zijn om te investeren zodat zij het werk kunnen vol houden tot hun pensioengerechtigde leeftijd, en op die manier worden gemotiveerd tot duurzame inzetbaarheid. Bovendien zorgt *engagement* ervoor dat een medewerker minder gestrest is, wat ten goede komt van de gezondheid (Bakker et.al., 2009). Omdat iemand zich minder gestrest voelt op het werk en op die manier gezonder is, kan het zo zijn dat de motivatie om gezond gedrag te vertonen vergroot. *Engagement* kan in dat geval worden gezien als de eerste stap die nodig is voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

6.3 Het belang van de werkomgeving

Uit het onderzoek is gebleken dat niet alle elementen van de werkomgeving een significante relatie hadden met de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Met het model dat aan het begin van het onderzoek is opgesteld, werd in totaal 21,6% van de motivatie tot gezondheid verklaard en 32,3% van de motivatie tot ontwikkeling verklaard. Dit betekent dat de kenmerken van de werkomgeving zoals die in dit onderzoek zijn benaderd, wel degelijk belangrijk zijn voor de motivatie tot gezondheid en ontwikkeling, maar dat er ook ruimte is voor andere factoren, die hier invloed op kunnen hebben. Bovendien hebben de variabelen die een positief significant effect hebben op de motivatie tot gezondheid een beta van boven .2, wat betekent dat er sprake is van een redelijk grote invloed op de motivatie tot gezondheid door de steun van collega's bij functioneren ($\beta = .211$) en de *employability* groeps cultuur ($\beta = .246$). Bovendien heeft de steun van collega's voor carrière ontwikkeling een negatieve invloed op de motivatie tot gezondheid ($\beta = -.174$). De lage gestandaardiseerde richtingscoëfficiënt betekent dat deze negatieve relatie zwak is.

Bovendien hebben de steun van collega's bij functioneren ($\beta = .312$) en de *employability* groeps cultuur ($\beta = .253$) een redelijke sterke positieve relatie met de motivatie tot ontwikkeling. De gestandaardiseerde richtingscoëfficiënten zoals die zijn aangegeven, evenals het percentage dat het conceptueel model verklaard van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, impliceert dat er ook andere factoren zijn die invloed kunnen hebben op de motivatie tot gezondheid. Factoren, anders dan de kenmerken van de werkomgeving die in dit hoofdstuk zijn benaderd, zullen in de volgende paragraaf worden besproken.

6.4 Andere factoren die invloed kunnen hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Op basis van eerder onderzoek, en de eigenschappen van de werkomgeving die daarbij belangrijk bleken te zijn voor motivatie en duurzame inzetbaarheid, zijn kenmerken van de werkomgeving opgesteld als onafhankelijke variabelen die de motivatie tot duurzame inzetbaarheid verklaren. De verklaarde variantie en de sterkten van de verbanden geven aan dat er ruimte is voor andere factoren die invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. In de volgende paragrafen zal inzichtelijk worden gemaakt welke factoren hier nog meer invloed op zouden kunnen hebben.

6.4.1 Persoonlijke kenmerken

Uit de rangorde vraag over welke factoren voor de medewerkers het belangrijk zijn voor het verbeteren van de gezondheid, is gebleken dat ruimt 50% van de medewerkers eigen initiatief als belangrijkste factor zien. Hoewel medewerkers inzien dat hun eigen initiatief het belangrijkste is, zal het persoonsafhankelijk zijn in hoeverre zij hier ook daadwerkelijk zelf acties in kunnen ondernemen. Uit het onderzoek van van Dam (2004) blijkt dat twee karaktereigenschappen specifiek invloed hebben op de motivatie tot ontwikkeling. Zij geeft aan dat *openess* en *initiative* belangrijke eigenschappen zijn (p. 31). *Openess* betekent dat medewerkers open staan voor nieuwe ideeën en veranderingen. *Initiative* verwijst naar een proactieve houding, waarbij de medewerker uit zichzelf acties onderneemt. Deze kenmerken zouden ook een belangrijke rol kunnen spelen bij de motivatie tot gezondheid, omdat het van belang is dat medewerkers hier zelf wat aan doen, en hier ook open voor staan.

6.4.2 De arbeidsmarkt

Naast individuele kenmerken, speelt de arbeidsmarkt ook een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2008; de Lange en van der Heijden, 2013). De snelle veranderingen in de context van organisaties, zorgt ook voor veranderingen op de arbeidsmarkt (o.a. Thijssen et.al., 2008) Medewerkers moeten steeds meer up-to-date blijven om te kunnen voldoen aan de veranderende eisen die aan hen worden gesteld (de Lange en van der Heijden, 2013). De veranderde arbeidsmarkt speelt niet alleen een directe rol bij duurzame inzetbaarheid, maar kan dit ook spelen bij de motivatie van medewerkers. Veranderingen op de arbeidsmarkt kunnen medewerkers doen inzien dat het van groot belang is om te werken aan duurzame inzetbaarheid, om te kunnen blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Maar doordat de arbeidsmarkt de prikkel is voor de motivatie, wordt niet de intrinsieke motivatie maar de extrinsieke motivatie van een medewerker aangewakkerd. Dit wordt ook wel *introjectie* genoemd (Ryan en Deci, 2005). Deze extrinsieke motivatie kan intrinsieke motivatie bevorderen, maar ook verminderen (Frey en Jegen, 2000). Wanneer de intrinsieke motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt verminderd, kan dit ervoor zorgen dat medewerkers minder plezier in hun werk ervaren, wat een negatief effect kan hebben op het *willen* werken aan de gezondheid en de motivatie tot ontwikkeling.

6.3.3 Werkkenmerken

Uit de rangorde vragen is gebleken dat maar liefst 53% van de medewerkers uitdagend werk als de belangrijkste voorwaarde ziet om van functie te veranderen. Dit impliceert dat de motivatie tot duurzame inzetbaarheid ook zou kunnen worden beïnvloed door kenmerken van het werk of de functie. Autonomoos werken en meer variëteit in de werkzaamheden, zouden kunnen worden gezien als uitdagend werk. Autonomie is de vrijheid en de onafhankelijkheid die een medewerker krijgt om zijn werkzaamheden uit te voeren. Variëteit van werkzaamheden betekent dat een medewerker een verschillende taken kan uitvoeren, en op die manier een groot aantal vaardigheden vereist van de medewerker (Morgeson en Campion, 2003, in: Emmerik, Scheurs, de Cuyper, Jawahar, Peeters 2011, p. 107). Emmerik et.al. (2011) hebben aangetoond dat autonomie en variëteit positieve invloed hebben op de *employability* van een medewerker evenals op de intrinsieke motivatie om te werken aan groei en ontwikkeling. Autonomie en variëteit kunnen van invloed zijn op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, omdat dit ervoor zorgt dat medewerkers meer eer ervaren vanuit hun werk en op die manier het werk vol willen houden tot hun pensioengerechtigde leeftijd. Op deze manier raken zij gemotiveerd om hun gezondheid te verbeteren. Bovendien zorgen autonomie en variëteit ervoor dat een medewerker gemotiveerd raakt om te werken aan zijn ontwikkeling, wat ook een dimensie is van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid (Emmerik et.al., 2011).

Naast de positieve invloed die werkkenmerken kunnen hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, is het ook mogelijk dat werkkenmerken een negatieve invloed hebben op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Wanneer het werk veel eist van de medewerker is er sprake van veel *job demands*. *Job demands* zijn de psychologische, sociale en organisationele aspecten van een functie, die een hoge mate van inspanning vereisen waardoor een medewerker emotioneel en psychisch uitgeput kan raken (Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli 2001). Demerouti et.al (2001) geven in hun artikel aan, dat veel *job demands* kunnen leiden tot stress en op die manier een negatieve invloed heeft op de gezondheid van een medewerker. Bovendien kunnen veel *job demands* ervoor zorgen dat een medewerker uitgeput raakt en op die manier niet meer gemotiveerd is. Een medewerker is namelijk alleen nog maar bezig om de werkzaamheden uit te voeren en door uitputting niet meer gemotiveerd om extra activiteiten te volgen voor het verbeteren van de gezondheid of om zichzelf te ontwikkelen. Het is dus mogelijk dat veel *job demands* leiden tot minder motivatie tot duurzame inzetbaarheid

6.5 Reflectie op onverwachte resultaten

Nu inzichtelijk is gemaakt wat het belang is van kenmerken van de werkomgeving en andere factoren die invloed kunnen op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, zal in de volgende paragrafen onverwachte resultaten van (niet) gevonden verbanden centraal staan.

6.4.1 Steun van collega's

Uit de correlatietabel bleek al dat de correlatie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot gezondheid niet significant was. Dit betekent dat de samenhang tussen deze twee variabelen toeval is en dus niet kon worden meegenomen in de analyses. Een

reden dat de steun van collega's voor carrière ontwikkeling niet significant correleert met de motivatie tot gezondheid, is omdat de steun voor ontwikkeling, losstaat van het verbeteren van de gezondheid. Als collega's je niet wijzen op gezondheid, en je puur en alleen steunen om jezelf te ontwikkelen, kan het zo zijn dit een medewerker niet stimuleert om beter om te gaan met de gezondheid. De samenhang tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot ontwikkeling, had wel een significante positieve correlatie met elkaar. Voor de volledigheid van het onderzoek is de steun van collega's voor carrière ontwikkeling wel meegenomen in de meervoudige regressie analyse waarbij de motivatie tot gezondheid de afhankelijke variabele was. Hieruit bleek dat de steun van collega's voor carrière ontwikkeling ineens met beide dimensies een significant verband heeft. Dit verband was echter wel een negatief verband, wat opmerkelijk is omdat het niet aannemelijk is om te stellen dat wanneer iemand steun ervaart, dit een negatieve invloed heeft op de motivatie. Omdat de variabelen niet significant correleren met elkaar, maar in de regressie analyse wel invloed hebben op elkaar, kan dit betekenen dat die invloed wordt veroorzaakt door een andere variabele in het model, of een variabele die niet is opgenomen in het model. Dit wordt ook wel een '*spurious relation*' genoemd (Agresti en Finlay, 2009). Al eerder is aangegeven welke factoren nog meer een rol kunnen spelen bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid en het is aannemelijk dat deze invloed hebben op het significante verband dat ontstaat in de meervoudige regressie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Dit kan eveneens de *negatieve* relatie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de dimensies van duurzame inzetbaarheid verklaren.

6.5.2 Steun van de leidinggevende

Uit de correlatietabel bleek dat er een samenhang is tussen de variabelen, maar uit de regressieanalyse bleek dit verband niet meer significant is en er geen sprake is van een relatie tussen de steun van de leidinggevende bij functioneren en voor carrière ontwikkeling en de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de motivatie en prestaties van medewerkers (o.a. Yperen en Hagendoorn, 2003). De medewerkers van NedTrain ervaren wel de steun van de leidinggevende, zowel bij functioneren ($M = 3.63$) als voor carrière ontwikkeling ($M = 3.58$). Dat er geen significante relatie werd gevonden, kan er aan liggen dat er geen juiste fit is tussen de medewerker en de leidinggevende, de *person-supervisor* fit (Brown et al., 2005). Wanneer er geen juiste fit is tussen de medewerker en de leidinggevende, kan het zo zijn dat de leidinggevende geen significante rol speelt bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Dit kan komen doordat medewerkers de leidinggevende niet zien als iemand die representatief is voor de organisatie of het team waarin hij werkt (Brown et al., p. 316). Op deze manier ervaren de medewerkers wel de steun van de leidinggevende, maar heeft dit geen invloed op de motivatie om gedrag te veranderen of om acties te ondernemen voor duurzame inzetbaarheid.

Als wordt gekeken naar de items van de motivatie tot gezondheid en ontwikkeling, blijkt dat dit voornamelijk gericht is op de intrinsieke motivatie van een medewerker. De items vragen namelijk naar het handelen van de medewerker vanuit zichzelf, wat verwijst naar intrinsieke motivatie (Ryan en Deci, 2008). Er is een mogelijkheid dat de steun van de leidinggevende bij functioneren en carrière

ontwikkeling als controlerend wordt ervaren en niet als ondersteunend. Wanneer de steun als controlerend wordt ervaren, kan dit ervoor zorgen dat de extrinsieke motivatie tot duurzame inzetbaarheid wordt verhoogd (Jacobsen et.al., 2013). Op deze manier wordt de extrinsieke motivatie verhoogd, en niet de intrinsieke, waar dit onderzoek wel naar verwijst. Dit kan een reden zijn waarom er geen significant verband is gevonden tussen de steun van de leidinggevende bij functioneren en carrière ontwikkeling en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

Op basis van het onderzoek van Knies en Leisink (2014) werd verondersteld dat de steun van de leidinggevende bij functioneren en voor carrière ontwikkeling invloed heeft op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Zij veronderstelden dat de leidinggevende invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van *oudere* medewerkers. In dit onderzoek is niet alleen gekeken naar oudere medewerkers, maar ook naar de jongere medewerkers van de organisatie. Voornamelijk oudere medewerkers ervaren de steun van de leidinggevende als stimulerend voor hun duurzame inzetbaarheid (de Lange en van der Heijden, 2013; Knies en Leisink, 2014). Dit kan betekenen dat als er alleen naar de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers van 55+ was gekeken er wel een significante relatie kon worden gevonden.

6.5.3 De onderliggende relaties van de onafhankelijke variabelen

Uit de correlatietabel is gebleken dat de onafhankelijke variabelen, allemaal met elkaar correleren. Hier is aan het begin van het onderzoek geen rekening mee gehouden, maar kan wel van invloed zijn op de resultaten. Wanneer twee of meer onafhankelijke variabelen invloed hebben op een afhankelijke variabele, maar ook een relatie hebben met elkaar is er sprake van *confounding*. Zoals is te zien in de correlatietabel op pagina 39, hebben alle onafhankelijke variabelen een relatie met elkaar en alleen de steun van collega's bij functioneren, voor carrière ontwikkeling en de employability groeps cultuur hebben een relatie met beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Door *confounding* is het moeilijk te zeggen of de onafhankelijke variabelen daadwerkelijk het verband verklaren, omdat de onafhankelijke variabelen (gedeeltelijk) kunnen ontstaan door andere onafhankelijke variabelen (Agresti en Finlay, 2009). Dit betekent dat de relatie tussen de steun van de collega's bij functioneren en voor carrière ontwikkeling en de employability groeps cultuur en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, verklaard kan worden door en via alle andere onafhankelijke variabelen.

6.6 Het mediatie verband

Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat affectief *teamcommitment* een mediërend verband aan zal tonen. In dit onderzoek is echter geen eenduidig resultaat gevonden voor dit mediërende verband. In de enkelvoudige regressie analyse kwam naar voren dat affectief *teamcommitment* een mediërende rol speelt bij de relatie tussen de steun van collega's voor carrier ontwikkeling en de motivatie tot ontwikkeling. Daarnaast was er sprake van een partiële mediatie bij de *employability* groeps cultuur en beide dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Bij het verband tussen de steun van collega's bij functioneren en de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid werd geen mediatie verband gevonden door affectief *teamcommitment*. Echter, in de

meervoudige regressie analyse bleek affectief *teamcommitment* geen significant verband te hebben met de dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Hier kan dus ook worden gesteld dat er geen sprake, dat affectief *teamcommitment* een mediërende rol speelt in dit onderzoek en in deze organisatie.

Een reden dat het mediërende verband niet is gevonden, kan zijn omdat de relaties in eerder onderzoek gingen over het organisatie *commitment* en niet specifiek over het *teamcommitment*. Als een medewerker zich gecommitteerd voelt aan de organisatie, is dit een stimulans voor de *person-organisation fit*. Maar wanneer er een *person- organisation fit* aanwezig is, houdt dit niet automatisch in dat de medewerker ook een hoge *person- group fit* ervaart, waardoor het eventuele *commitment* naar de groep ook niet perse een rol hoeft te spelen (Brown et.al. 2005). Op basis van eerder onderzoek is een vooronderstelling gedaan, die niet klopt. Bovendien kunnen de vele reorganisaties binnen NedTrain ervoor hebben gezorgd dat de medewerkers zich niet met elkaar verbonden voelen. Door de regorganisaties zijn veel medewerkers van collega's veranderd en is er nog geen sterke verbondenheid ontstaan. Dit is eveneens in paragraaf 6.1 besproken. Daarnaast kan het zo zijn dat de medewerkers van NedTrain zich niet verbonden voelen met hun collega's maar met de organisatie NedTrain- zij werken hier gemiddeld 16,5 jaar. Doordat de medewerkers een lange periode bij NedTrain werken, misschien wel met verschillende collega's, kan het zo zijn dat zij zich meer verbonden voelen met de organisatie dan met de collega's. Er kan hierdoor sprake zijn van organisatie *commitment* en niet perse van *teamcommitment*, wat niet is meegenomen in dit onderzoek.

6.7 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel is geprobeerd dit onderzoek zo zorgvuldig en goed mogelijk uit te voeren, heeft het onderzoek wel een aantal beperkingen. Deze beperkingen worden in deze paragraaf uit een gezet en er zal inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre dit invloed heeft gehad op de resultaten van dit onderzoek.

Ten eerste is dit onderzoek een *cross-sectioneel* onderzoek, waarbij er maar één keer sprake is geweest van een meting. Op deze manier kunnen er geen causale verbanden worden aangetoond, hoewel er wel sprake is van een samenhang tussen verschillende variabelen. Er kan alleen worden aangetoond dat X invloed heeft op Y wanneer er sprake is van meerdere metingen in de tijd, zodat er een oorzaak en gevolg kan worden aangewezen (Agesti en Finlay, 2009). Vanwege de middelen en de tijd in dit onderzoek was dit echter niet mogelijk.

Sociaal wenselijke beantwoording is getracht te voorkomen door de vragen in het verleden te stellen en om vragen te stellen over de collega's van de medewerker. Echter, er zijn ook vragen gesteld die gingen over de medewerker zelf. Hierdoor kan *common bias* ontstaan (Agesti en Finlay, 2009). Doordat medewerkers vragen over zichzelf hebben beantwoord, kunnen de resultaten beter naar voren komen dan dat ze daadwerkelijk zijn. De resultaten in dit onderzoek kunnen dan ook niet als dé daadwerkelijke en enige waarheid worden beschouwd. Een goede oplossing hiervoor was geweest om ook de mening van de teammanagers te vragen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt namelijk dat de perceptie van de leidinggevende over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers anders is dan die van de medewerker zelf (o.a. Brouwer et.al., 2012). De vraag is dan echter wel, in

hoeverre een leidinggevende inzicht kan hebben in de *motivatie* van de medewerker. Motivatie is namelijk zoiets persoonsgebonden, dat het erg moeilijk is om als buitenstaander hier inzicht in te hebben. De leidinggevende kan echter wel inzicht hebben in de *acties* die een medewerker onderneemt om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren, maar niet in de daadwerkelijke motivatie. Een aanvulling op het onderzoek zou zijn om gebruik te maken van observaties, waarin duidelijk wordt welke acties medewerkers ondernemen met betrekking tot hun gezondheid en ontwikkeling. Vervolgens kunnen de resultaten uit de observatie worden vergeleken met de enquête waarin een medewerker wordt bevestigd over de motivatie tot gezondheid en ontwikkeling. Maar gezien de omvang van het onderzoek en de vraag vanuit de organisatie (inzicht krijgen in de mening van de medewerkers) is ervoor gekozen de perceptie van de leidinggevende niet mee te nemen en is er ook geen gebruik gemaakt van observatie technieken. Dit zijn wel twee onderzoeksmethoden die kunnen worden meegenomen in vervolg onderzoek.

Een derde beperking is dat het niet duidelijk is of de groep respondenten wel representatief is voor de gehele organisatie. NedTrain heeft geen duidelijke personeelsadministratie waarin o.a. naar voren komt wat de man/vrouw verdeling is, het opleidingsniveau van de medewerkers of het aantal jaren dat iemand in dienst is. De enige manier waarop dit bekeken kon worden was aan de hand van de leeftijd van de medewerkers. Omdat dit niet duidelijk is, en vanwege de tijd en wens vanuit de organisatie, niet alle medewerkers de mogelijkheid hebben gehad om deel te nemen aan het onderzoek, kan er geen generalisatie plaats vinden voor de gehele organisatie. Dit komt doordat de locaties verspreid liggen over heel Nederland. Hierdoor kunnen er binnen deze locaties verschillende culturen en gewoonten ontstaan, die invloed kunnen hebben op de resultaten van dit onderzoek. De mening van de medewerkers van de locaties die zijn bezocht voor dit onderzoek, hoeft niet de mening te zijn van de medewerkers op andere locaties. Dit heeft ervoor gezorgd dat alleen het beeld over de motivatie tot duurzame kan worden gevormd voor de locaties die zijn bezocht in dit onderzoek.

7. Aanbevelingen

Al enkele mogelijkheden voor vervolg onderzoek zijn aan bod gekomen, waaronder het toevoegen van observatie technieken aan de onderzoeksmethode. Maar naast deze mogelijkheid voor vervolg onderzoek, zijn er nog meer aanbevelingen voor vervolg onderzoek. Aanbevelingen voor vervolg onderzoek op wetenschappelijk gebied evenals praktische aanbevelingen voor NedTrain zullen in de volgende paragrafen uit een worden gezet.

7.1 Aanbevelingen voor wetenschappelijk onderzoek

In de volgende paragrafen worden aanbevelingen gegeven voor vervolg onderzoek op wetenschappelijk gebied. Belangrijk hierbij is de generalisatie van het onderwerp en de benadering van het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid, omdat dit een nieuw onderwerp is in de wetenschappelijke literatuur. Bovendien is het belangrijk om de vraag te stellen: leiden gemotiveerde medewerkers tot actieve medewerkers en leiden gemotiveerde medewerkers tot duurzaam inzetbare medewerkers?

7.1.1 Generalisatie van het onderzoek

Het onderzoek dat is uitgevoerd is specifiek gericht op de organisatie NedTrain, waarbij het onderzoek is uitgevoerd onder medewerkers die werken in onregelmatige diensten en in vaste teams. In de discussie is uitgebreid besproken in hoeverre kenmerken van de onderzoeksorganisatie invloed kunnen hebben gehad op de resultaten. Om een algemeen beeld en theorie te creëren over de motivatie tot duurzame inzetbaarheid, is het noodzakelijk dat wordt aangetoond of de resultaten van het onderzoek alleen binnen NedTrain kunnen worden gevonden, of dat deze ook te generaliseren zijn naar andere organisaties en sectoren. Vervolg onderzoek bij andere organisaties (in andere sectoren) kan dit aantonen.

7.1.2 Dimensies van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid

Op basis van het boek van de Lange en van der Heijden (2013) kan worden gesteld dat het concept motivatie tot duurzame zoals in dit onderzoek is geconceptualiseerd en geoperationaliseerd, te kort doet. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee dimensies, de motivatie tot gezondheid en de motivatie tot ontwikkeling. De lange en van der Heijden (2013) geven echter aan dat werkvermogen ook een belangrijk element is voor duurzame inzetbaarheid. Het is dan ook belangrijk om goed in kaart te krijgen, welke schalen voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid nu betrouwbaar en valide zijn. Het werkvermogen kan worden gemeten aan de hand van de Work Ability context (WAI). Zoals in de discussie uitgebreid aan bod is gekomen, kan *engagement* ook als belangrijk onderdeel worden gezien van de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. In vervolgonderzoek of herhaling van het onderzoek, kan het concept motivatie tot duurzame inzetbaarheid, beter worden geconceptualiseerd met behulp van de WAI en de theorie over *engagement*. Hierbij kan *engagement* de stap voor de motivatie tot duurzame inzetbaarheid zijn, zodat kan worden bepaald in hoeverre de *engagement* bijdraagt aan de motivatie tot duurzame inzetbaarheid.

7.1.3 De rol van de leidinggevende

Verschillend onderzoek heeft aangetoond dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij duurzame inzetbaarheid (o.a. Knies en Leisink, 2014) evenals bij de motivatie van medewerkers (o.a. Yperen en Hagendoorn, 2003). In dit onderzoek werd echter geen significant verband gevonden tussen de steun van de leidinggevende en de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Voor vervolg onderzoek is het belangrijk om te toetsen of medewerkers wel de juiste fit ervaren met hun leidinggevende, de zogenoemde *person-supervisor* fit (Brown et al., 2005). Bovendien is het relevant voor vervolg onderzoek of medewerkers de leidinggevende wel als onderdeel zien van de organisatie of het team wat hen kan motiveren. Indien dit niet het geval is, kan het zo zijn dat medewerkers niet worden gemotiveerd door hun leidinggevende en niet beïnvloed worden door de steun van de leidinggevende bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid (Brown et al., 2005).

7.1.4 Is een gemotiveerde medewerker een actieve medewerker?

Wat daarnaast relevant is, zowel wetenschappelijk als praktisch, is om te kijken of gemotiveerde medewerker ook daadwerkelijk acties ondernemen om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Van Dam (2004) stelt dat medewerkers met een hoge motivatie tot ontwikkeling, ook eerder acties zullen ondernemen, waaronder het volgen van opleidingen en trainingen, om op die manier zichzelf beter te ontwikkelen. Bovendien geven Moorman en Matulich (2000) aan dat wanneer mensen de gevaren inzien voor hun gezondheid, zij ook eerder acties ondernemen om deze gevaren te voorkomen en op die manier de gezondheid te verbeteren. Dit impliceert dat wanneer medewerkers inzicht hebben in de gevolgen van slechte duurzame inzetbaarheid, zij acties zullen ondernemen om dit te verbeteren. De relatie tussen de intentie om acties te ondernemen (motivatie) en het daadwerkelijk uitvoeren van acties voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid, is een onderwerp dat in een vervolg onderzoek goed uitgevoerd kan worden. Er zal dan wel gebruik moeten worden gemaakt van observatie technieken om inzicht te krijgen in de acties die medewerkers ondernemen voor het verbeteren van hun duurzame inzetbaarheid. Wanneer dit alleen in een enquête zal worden gevraagd, is de kans groot dat de respondenten sociaal wenselijke antwoorden zullen geven. Door observaties toe te voegen aan het onderzoek, kunnen deze resultaten worden vergeleken met de enquêtes van de medewerkers, om op die manier een zo goed mogelijk resultaat te krijgen.

7.1.5 Leidt een gemotiveerde medewerker tot een duurzaam inzetbare medewerker?

Dit *cross-sectionele* onderzoek heeft aangetoond dat bepaalde kenmerken van de werkomgeving van een medewerker invloed heeft op de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Er werd van uitgegaan dat de motivatie tot duurzame inzetbaarheid de cruciale eerst stap is voor de verbetering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vervolg onderzoek zal kunnen aantonen of gemotiveerde medewerkers, op lange termijn ook duurzaam inzetbare medewerkers zijn. Hiervoor is het echter belangrijk dat er sprake is van een *longitudinaal* onderzoek. Gedurende iemand zijn loopbaan kan worden gekeken naar de motivatie tot duurzame inzetbaarheid van een medewerker. Bovendien kan inzichtelijk worden gemaakt in hoeverre een medewerker duurzaam inzetbaar is. Op die manier kan

een causaal verband aangetoond worden tussen de motivatie tot duurzame inzetbaarheid en de daadwerkelijke duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Er kan echter worden bediscussieerd dat de duurzame inzetbaarheid van een medewerker pas kan worden gemeten aan het einde van zijn of haar loopbaan. Op het moment dat iemand met pensioen gaat, kan pas worden teruggekeken op de loopbaan en op de acties die iemand heeft ondernomen met betrekking tot ontwikkeling en gezondheid en in hoeverre iemand duurzaam inzetbaar is geweest. Maar vanwege de duur van zo'n onderzoek zal dit niet mogelijk zijn, en dus zal er gebruik kunnen worden gemaakt van tussentijdse onderzoeken gedurende de loopbaan van de respondenten.

7.2 Aanbevelingen voor NedTrain

Niet alleen voor de wetenschap, maar ook voor de organisatie kunnen aan de hand van dit onderzoek aanbevelingen worden gedaan. NedTrain zit nog aan het begin van het ontwikkelen van interventies voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid haar medewerkers. Er is al sprake van het afnemen van een preventief medisch onderzoek (PMO) om inzicht te krijgen hoe de medewerkers ervoor staan met betrekking tot de gezondheid. Het is voor NedTrain belangrijk om nog meer interventies te ontwikkelen waarmee de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt verbeterd. Daarnaast kunnen deze interventies ervoor zorgen dat de gemotiveerde medewerker ook een actieve medewerker wordt voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid

7.2.1 Inspelen op de steun van collega's

De steun van collega's blijken een belangrijke rol in te nemen bij de motivatie tot duurzame inzetbaarheid. Maar wanneer medewerkers elkaar door middel van steun positief beïnvloeden, kan het ook zo zijn dat zij elkaar negatief beïnvloeden. Voor NedTrain is het belangrijk om in te spelen op de positieve manier waarop collega's elkaar kunnen beïnvloeden. Hierbij is communicatie in teamverband een belangrijk onderdeel. Duurzame inzetbaarheid is een onderwerp dat steeds meer tot leven komt onder de medewerkers en het is belangrijk dat NedTrain toonbaar maakt wat eraan gedaan kan worden om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Een mogelijkheid hiervoor is om de resultaten die uit het PMO komen in groepsverband te bespreken. Hierbij is het belangrijk om een algemeen beeld te schetsen van de situatie binnen het team en niet alleen op het individuele niveau. Op deze manier kunnen er gezamenlijke doelen binnen het team worden opgesteld die kunnen leiden tot het verbeteren van de gezondheid en dus de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Wanneer medewerkers samen doelen opstellen zullen zij deze ook eerder gezamenlijk behalen (Haslam, 2000).

7.2.2 De roosters

Binnen NedTrain werken alle operationele medewerkers in een onregelmatig werkrooster. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat onregelmatig werken leidt tot een vermindering van de gezondheid en ontwikkeling, en op die manier zorgt voor een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (de Lange en van der Heijden, 2013; Knutsson, 2003). Voor NedTrain is het dan ook belangrijk om te kijken naar de mogelijkheden tot het veranderen van de roosters.

Medewerkers van NedTrain *willen* wel duurzaam inzetbaar zijn, maar onder andere de roosters maken het moeilijk voor hen om dit ook daadwerkelijk te *kunnen* zijn. Volgens van der Klink et.al. (2010) betekent duurzame inzetbaarheid dan ook dat de organisatie een klimaat ontwikkeld, waarin mogelijkheden worden aangeboden aan medewerkers om duurzaam inzetbaar te zijn. Een verandering in de roosters kan hierin één van de oplossingen bieden, maar dit vereist wel verder onderzoek naar de mogelijkheden binnen de organisatie, alsmede de wens en behoefte van de individuele medewerker.

7.2.3 Externe mobiliteit

Wanneer het veranderen van onregelmatige roosters voor oudere medewerkers niet mogelijk is, kan NedTrain kijken naar de mogelijkheden van externe mobiliteit van de medewerkers. Met externe mobiliteit wordt bedoeld dat NedTrain kijkt naar de mogelijkheden om de medewerkers te plaatsen bij een andere werkgever, waar misschien de werkomstandigheden gunstiger zijn voor de (oudere) medewerkers. Omdat de medewerkers van NedTrain vaak al heel lang bij de organisatie werken, wordt verwacht dat er weerstand ontstaat bij de medewerkers. Belangrijk hierbij is dan ook dat medewerkers de keuze hebben om hier gebruik van te maken, in plaats van dat het een verplichting is. Bovendien hoeft de overplaatsing naar een andere werkgever niet perse definitief te zijn, maar kan er ook sprake zijn van een proefperiode. In groepsverband kunnen de mogelijkheden hiervoor worden besproken. Daarbij kunnen de ervaringen ook weer in groepsverband worden besproken, zodat medewerkers elkaar op die manier positief stimuleren en steunen om gebruik te maken van de mogelijkheden die NedTrain te bieden heeft.

8. Referenties

Agresti, A & Finlay, B (2009). *Statistical Methods for the Social Sciences*. Pearson Education Inc. New Jersey

Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most?. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 969-978.

Bagshaw, M. (1997). Employability-creating a contract of mutual investment. *Industrial and Commercial Training*, 29(6), 187-189.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

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

Baruch, Y. (2006), 'Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints', *Human Resource Management Review*, 16, 125-138.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.

Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.

Bishop, J. W., Scott, D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.

Brouwer, S., Lange, S. D., & Mei, S. (2012). Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

De Gilder, D., van den Heuvel, H., & Ellemers, N. (1997). Het 3-componenten model van commitment [The three-component model of commitment]. *Gedrag en Organisatie*, 10, 95– 103

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499

David, W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of management executive*, 14(4), 113-127.

Haslam, S.A., Powell, C., and Turner, J.C. (2000), 'Social Identity, Self-Categorization and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organizational Outcomes,' *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319–339.

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

Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5), 589-611.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.
- Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Jacobsen, C. B., Hvitved, J., & Andersen, L. B. (2013). Command and motivation: How the perception of external interventions relates to intrinsic motivation and public service motivation. *Public Administration*.
- Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Knutsson, A. (2003). Health disorders of shift workers. *Occupational Medicine*, 53(2), 103-108.
- Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.
- Larsen, H. H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Mayo, M., Sanchez, J. I., Pastor, J. C., & Rodriguez, A. (2012). Supervisor and coworker support: a source congruence approach to buffering role conflict and physical stressors. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3872-3889.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Milne, S., Sheeran, P., & Orbell, S. (2000). Prediction and Intervention in Health-Related Behavior: A Meta-analytic Review of Protection Motivation Theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(1), 106-143.
- Miquelon, P., & Vallerand, R. J. (2006). Goal motives, well-being, and physical health: Happiness and self-realization as psychological resources under challenge. *Motivation and Emotion*, 30(4), 259-272.
- Moorman, C., & Matulich, E. (1993). A model of consumers' preventive health behaviors: The role of health motivation and health ability. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 208.
- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., 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(2), 233-251.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. 2005. On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In Leary, M. R. and Tangney, J. P. Handbook of self and identity. Guilford Press : New York, pp. 253-272

Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008), 'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives', *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

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

Vandenbergh, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.

Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-56.

M. van der Velde, P. Jansen & J. Dijkers (2013) *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. (Hilversum: Concept Uitgeefgroep)

Van Sonderen, E. (1993). Sociale steun lijst-Interacties (SSL-i) en Sociale steun lijst-Discrepanties (SSL-d). *Noordelijk centrum voor gezondheidsvraagstukken*.

Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.

Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!. *Inaugural Speech*, 16.

Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (1997). Handleiding VBBA. Onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid.

Van Wijk, E (2006). Ruim baan voor creatief talent: bindingen van creatieve professionals in communicatie-advies bureaus. Universiteit Utrecht

Bijlage I: Enquête

NR: _____
LOC: _____

Vragenlijst medewerkers NedTrain *Gezondheid en ontwikkeling op het werk*



Beste medewerker van NedTrain,

Mijn naam is Maxime Kruijs, studente aan de Universiteit Utrecht en ik ben momenteel aan het afstuderen voor mijn opleiding. Om mijn diploma te behalen, doe ik onderzoek bij NedTrain. NedTrain wil graag dat haar werknemers in goede gezondheid hun werk kunnen doen en mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Om zo goed mogelijk aan te sluiten bij uw behoeften en mogelijkheden, doe ik hier onderzoek naar. Via een vragenlijst wil ik achterhalen hoe medewerkers van NedTrain hier over denken. Daarom nodig ik u uit om aan dit onderzoek mee te doen en deze korte vragenlijst in te vullen.



Het invullen van de vragenlijst duurt maximaal 15 minuten, en bestaat uit drie onderdelen. Alle gegevens die u invult worden **zeer vertrouwelijk** behandeld door mij. De gegevens worden uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. Anderen (binnen of buiten NedTrain) krijgen GEEN inzicht op de door u ingevulde gegevens.

Wat gebeurt er met de gegevens?

Ik ga alle gegevens analyseren en verwerken in een rapport voor NedTrain. Deze gegevens zullen inzicht geven in de behoeften van de medewerkers van NedTrain. De resultaten van deze vragenlijst zullen worden gepresenteerd aan NedTrain. Doordat de vragenlijst anoniem is, kunnen de gegevens niet worden herleid tot één persoon. Omdat de algemene behoeften en meningen van de medewerkers van NedTrain centraal staan in dit onderzoek, is het belangrijk dat zoveel mogelijk medewerkers de vragenlijst invullen. Dus geef vooral door aan uw collega's dat er de mogelijkheid is om een vragenlijst in te vullen.

Mocht u nog vragen hebben over het onderzoek, dan kunt u mij via onderstaande contactgegevens bereiken.

Ik dank u alvast heel erg voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Maxime Kruijs

Studente Universiteit Utrecht, master Strategisch Human Resource Management

e-mail: m.kruijs@students.uu.nl

Onderdeel 1: WELZIJN

Geef bij de stellingen aan in hoeverre u het ermee eens bent. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening!

1= geheel mee oneens, 2= grotendeels mee oneens, 3= niet mee oneens, niet eens, 4= grotendeels mee eens, 5= geheel mee eens

(Deze antwoordopties komen in de rest van de vragenlijst geregeld terug)

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Ik vind het belangrijk om mijzelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere functies binnen NedTrain kan uitvoeren	0	0	0	0	0
Als NedTrain vindt dat ik verschillende taken moet uitvoeren, dan ben ik bereid mijn werkzaamheden te veranderen	0	0	0	0	0
Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hier tegen	0	0	0	0	0
Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken	0	0	0	0	0
Ik geniet liever van het leven, in plaats van mezelf te beschermen voor gevaren voor mijn gezondheid	0	0	0	0	0
Ik vind het <u>niet</u> belangrijk om regelmatig deel te nemen aan activiteiten voor mijn ontwikkeling (zoals bijvoorbeeld trainingen)	0	0	0	0	0
Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had	0	0	0	0	0
In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag bij mijn huidige standplaats blijven met mijn collega's	0	0	0	0	0

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar	0	0	0	0	0
Hoewel ik me geregeld zorgen maak over hoe ik tot mijn 67 ^e gezond kan door werken, doe ik hier niks aan	0	0	0	0	0
Als NedTrain mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan	0	0	0	0	0
Er zijn zoveel lichamelijke klachten die je tegenwoordig kan krijgen, hier maak ik me geen zorgen over	0	0	0	0	0
Ik ben niet bereid om in een ander functie te gaan werken	0	0	0	0	0
In het geval van organisatorische veranderingen, blijf ik het liefst mijn huidige functie bekleden	0	0	0	0	0
Ik maak me niet druk om ziektes, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt	0	0	0	0	0

Onderdeel 2: WERKOMGEVING

De volgende stellingen gaan over de sfeer die u op het werk ervaart als het gaat over persoonlijke ontwikkeling. Met collega's wordt in onderstaande stellingen uw collega's bedoelt met wie u in de onregelmatige diensten samenwerkt

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Bij mijn collega's is het normaal om jezelf te ontwikkelen door middel van scholing en cursussen	0	0	0	0	0
Mijn collega's ondernemen uit zichzelf acties voor het volgen van nieuwe opleidingen of cursussen	0	0	0	0	0
Mijn collega's vinden het niet belangrijk om flexibel te zijn	0	0	0	0	0
Bij mijn collega's is het normaal dat zij jaar in jaar uit dezelfde functie uitvoeren	0	0	0	0	0
De vele regels binnen de onregelmatige diensten, beperken medewerkers in het uitproberen van nieuwe dingen in hun werk	0	0	0	0	0
Bij mijn collega's is het normaal dat zij regelmatig van functie wisselen binnen NedTrain	0	0	0	0	0
Mijn collega's wijzen elkaar regelmatig op je eigen verantwoordelijkheid voor je ontwikkeling	0	0	0	0	0

De volgende stellingen gaan over de steun die u ervaart van uw collega's. Met collega's wordt in onderstaande stellingen uw collega's bedoelt met wie u in de onregelmatige diensten samenwerkt

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Mijn collega's helpen me met taken als het nodig is	0	0	0	0	0
Mijn collega's wijzen mij op de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling	0	0	0	0	0
Mijn collega's hebben <u>geen</u> aandacht voor mijn gevoelens	0	0	0	0	0
Mijn collega's tonen waardering voor mijn werk	0	0	0	0	0
Ik heb het laatste jaar niet mee gedaan aan trainingsmogelijkheden, omdat mijn collega's mij hiervoor weerhouden	0	0	0	0	0
Mijn collega's geven mij indien nodig advies over hoe ik iets moet doen	0	0	0	0	0
Mijn collega's steunen mij als ik goede plannen heb voor mijn loopbaan	0	0	0	0	0
Mijn collega's helpen mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten	0	0	0	0	0

De volgende stellingen gaan over de steun die u ervaart van uw leidinggevende

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeï mogelijkheden binnen NedTrain benutten	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende biedt mij <u>niet</u> de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende toont <u>geen</u> belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere ontwikkeling	0	0	0	0	0
Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan	0	0	0	0	0

De volgende stellingen gaan over uw band met uw collega's. Met collega's wordt in onderstaande stellingen uw collega's bedoelt met wie u in de onregelmatige diensten samenwerkt

	geheel mee oneens	grotendeels mee oneens	niet oneens niet eens	grotendeels mee eens	geheel mee eens
Ik voel me thuis tussen mijn collega's	0	0	0	0	0
Mijn collega's interesseren mij <u>niet</u> bijzonder veel	0	0	0	0	0
De handen uit de mouwen steken voor een collega, vind ik een goede zaak	0	0	0	0	0
Ik leef mee met de privé-problemen van collega's	0	0	0	0	0
Ik heb <u>niet</u> het idee dat ik echt bij mijn collega's hoor	0	0	0	0	0
Ik vind het leuk om met mensen buiten NedTrain over mijn collega's te praten	0	0	0	0	0
Ik ervaar de problemen van mijn collega's alsof ze van mij zijn	0	0	0	0	0

Stel dat u een nieuwe functie zou kunnen bekleden binnen NedTrain. Hoe belangrijk zijn de onderstaande 5 voorwaarden dan voor u? Geef voor de voorwaarde die u het meest belangrijk vindt het cijfer 1, aan de voorwaarde die u hierna het belangrijkste vindt het cijfer 2, enzovoorts. De voor u minst belangrijke voorwaarde geeft u dus een cijfer 5. Uiteindelijk geeft u 5 verschillende cijfers aan de 5 onderstaande voorwaarden.

Cijfer	Voorwaarden
	Uitdagend werk
	Leuke collega's
	Kortere reistijd
	Mogelijkheden tot ontwikkeling
	Lichamelijk gezonder

Stel u heeft al doel uw gezondheid te verbeteren. Hoe belangrijk zijn de onderstaande vijf voorwaarden voor u, om deze doelstelling te bereiken? Gezondheid betekent dat u zich fit en gezond voelt en dat u het idee heeft dat u tot uw pensioengerechtigde leeftijd kan blijven werken. Geef voor de voorwaarde die u het meest belangrijk vindt het cijfer 1, aan de voorwaarde die u hierna het belangrijkste vindt het cijfer 2, enzovoorts. De voor u minst belangrijke voorwaarde geeft u dus een cijfer 5. Uiteindelijk geeft u 5 verschillende cijfers aan de 5 onderstaande voorwaarden.

Cijfer	Factoren
	Steun van collega's
	Begeleiding vanuit NedTrain
	Mening van mensen uit mijn privé leven
	Steun van leidinggevende
	Eigen initiatief

Onderdeel 3: AFSLUITING

Tot slot wil ik u nog vragen om de volgende gegevens in te vullen

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

In welk jaar bent u geboren?

Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen NedTrain?

Hoeveel jaren bent u werkzaam in uw huidige functie?

Wat is uw huidige functie binnen NedTrain?

Op welke locatie van NedTrain bent u werkzaam?

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisonderwijs/lager onderwijs
- LBO/VMBO/MAVO
- MBO
- HAVO/VWO/MMS/HBS/Gymnasium
- HBO
- WO
- Anders, nl
- Wil ik niet zeggen

U bent aan het einde gekomen van deze vragenlijst.
Wilt u controleren of u alle vragen heeft ingevuld?

Ik wil u er nogmaals op attenderen dat de gegevens strikt vertrouwelijk behandeld worden.
Als u nog vragen of opmerkingen heeft kunt u die hieronder kwijt

Ontzettend bedankt voor uw hulp met het invullen van de vragenlijst!

Bijlage II: Overzicht originele schalen

Schaal	Originele items	Nieuwe items
Motivatatie tot gezondheid	Moorman (1990, in: Moorman en Matulich, 1993) 1. I try to prevent health problems before I feel any symptoms. 2. I am concerned about health hazards and try to take action to prevent them. 3. I try to protect myself against health hazards I hear about. 4. I don't worry about health hazards until they become a problem for me or someone close to me. 5. There are so many things that can hurt you these days. I'm not going to worry about them. 6. I often worry about the health hazards I hear about, but don't do anything about them. 7. I don't take any action against health hazards I hear about until I know I have a problem. 8. I'd rather enjoy life than try to make sure I'm not exposing myself to a health hazard.	$\alpha = .72$ 1. Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar. 2. Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken. 3. Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hiertegen. 4. Ik maak me niet druk om ziektes, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt. 5. Er zijn zoveel lichamelijke klachten die je tegenwoordig kan krijgen, hier maak ik me geen zorgen over 6. Hoewel ik me geregeld zorgen maak over hoe ik tot mijn 67 ^e gezond kan doorwerken, doe ik hier niks aan 7. Ik heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, wanneer ik wist dat ik een probleem had 8. Ik geniet liever van het leven, in plaats van mezelf te beschermen voor gevaren voor mijn gezondheid
Motivatatie tot ontwikkeling	Van Dam (2004) 1. If the organization needs me to perform different tasks, I am prepared to change my work activities. 2. I find it important to develop myself in a broad sense, so I will be able to perform different task activities or jobs within the organization. 3. In case of organizational changes, I would prefer to stay in my department with my colleagues. 4. I find it important to participate in development activities regularly. 5. I am willing to start in another job. 6. If the organization offered me a possibility to obtain new work experiences, I would take it. 7. In case of organizational changes, I would prefer to stay in my present job.	$\alpha = .75$ 1. Als NedTrain vindt dat ik verschillende taken moet uitvoeren, dan ik bereid om mijn werkv activiteiten te veranderen 2. Ik vind het belangrijk om mijzelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook ander functies binnen NedTrain kan uitvoeren 3. In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag bij mijn huidige standplaats blijven met mijn collega's 4. Ik vind het niet belangrijk om regelmatig deel te nemen aan activiteiten die mij ontwikkelen (zoals bijvoorbeeld trainingen) 5. Ik ben <i>niet</i> bereid om in een andere functie te gaan werken 6. Als NedTrain mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan 7. In het geval van organisatorische veranderingen blijf ik het liefst mijn huidige functie bekleden
Steun collega's bij functioneren	VBBA (Van Veldhoven et.al., 1997) 1. Mijn collega's helpen me met taken als het nodig is. 2. Mijn collega's tonen waardering voor mijn werk. 3. Mijn collega's hebben aandacht voor mijn gevoelens. 4. Mijn collega's geven me indien nodig advies over hoe ik iets moet doen	$\alpha = .67$ 1. Mijn collega's helpen me met taken als het nodig is 2. Mijn collega's tonen waardering voor mijn werk 3. Mijn collega's hebben geen aandacht voor mijn gevoelens 4. Mijn collega's geven me indien nodig advies over hoe ik iets moet doen
Steun collega's voor carrière ontwikkeling	Birdi et.al. (1997) I have been pre-vented from participating in learning and development opportunities in the last 12 months because my work-mates put me off Knies en Leisink (2011) 1. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen	$\alpha = .76$ 1. Ik heb het laatste jaar niet mee gedaan aan trainingsmogelijkheden omdat mijn collega's mij hiervoor weerhouden 2. Mijn collega's wijzen mij op de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling 3. Mijn collega's steunen mij als ik

	<p>NedTrain te benutten</p> <p>2. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom</p> <p>3. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding</p> <p>4. Mijn leidinggevende biedt mij niet de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen</p>	<p>goede plannen heb voor mijn loopbaan</p> <p>4. Mijn collega's helpen mij doorgroei-mogelijkheden binnen NedTrain te benutten</p>
Steun leidinggevende bij functioneren	<p>Knies en Leisink (2011)</p> <p>1. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe</p> <p>2. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren</p> <p>3. Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan</p> <p>4. Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk</p>	<p>$\alpha = .86$</p> <p>1. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe</p> <p>2. Mijn leidinggevende toont <i>geen</i> belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren (negatief)</p> <p>mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan</p> <p>mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk</p>
Steun leidinggevend voor carrière ontwikkeling	<p>Knies en Leisink (2011)</p> <p>1. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten</p> <p>2. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom</p> <p>3. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding</p> <p>4. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen</p>	<p>$\alpha = .85$</p> <p>1. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten</p> <p>2. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom</p> <p>3. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding</p> <p>4. Mijn leidinggevende biedt mij <i>niet</i> de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen</p>
Employability groeps cultuur	<p>Nauta et.al. (2009)</p> <p>1. My organization encourages people to change their jobs on a regular basis</p> <p>2. My organization wants employees to be flexible'</p> <p>3. My organization encourages employees to broaden their skills'</p> <p>4. Experimenting is supported in this organization</p> <p>5. The many rules and regulations in this organization prevent people from trying out new things</p> <p>6. My organization gives employees the opportunity to perform very different activities</p> <p>7. In my organization it is perceived as normal that employees stay in the same job for years and years'</p> <p>8. In my organization it is perceived as normal that employees change their job on a regular base</p>	<p>$\alpha = .57$</p> <p>1. Mijn collega's moedigen mij aan om regelmatig van werkzaamheden te wisselen</p> <p>2. Mijn collega's vinden het niet belangrijk om flexibel te zijn</p> <p>3. Mijn collega's steunen mij als ik wil experimenteren met mijn werk</p> <p>4. De vele regels binnen de ploegengroep, beperken medewerkers in het uit proberen van nieuwe dingen in hun werk</p> <p>5. Bij mijn collega's is het normaal dat zij jaar in jaar uit, dezelfde functie uitvoeren</p> <p>6. Bij mijn collega's is het normaal dat zij regelmatig van functie wisselen binnen NedTrain</p> <p>7. Bij mijn collega's is het normaal om jezelf te ontwikkelen door middel van scholing en cursussen</p>
Affectief teamcommitment	<p>Van Wijk (2006)</p> <p>1. Ik voel me thuis tussen mijn collega's</p> <p>2. Mijn collega's interesseren mij niet bijzonder veel</p> <p>3. De handen uit de mouwen steken voor een collega vind ik een goede zaak</p> <p>4. Ik leef mee met privé-problemen van collega's</p> <p>Van Wijk (2006) Organisatie commitment</p> <p>- ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over 'naam organisatie' te praten</p> <p>- ik ervaar de problemen van 'naam van organisatie' alsof ze van mij zijn</p> <p>- ik heb niet het idee dat ik echt bij 'naam organisatie' hoor</p>	<p>$\alpha = .77$</p> <p>1. Ik voel me thuis tussen mijn collega's</p> <p>2. Mijn collega's interesseren mij niet bijzonder veel</p> <p>3. De handen uit de mouwen steken voor een collega vind ik een goede zaak</p> <p>4. Ik leef mee met privé-problemen van collega's</p> <p>5. Ik vind het leuk om met mensen buiten de organisatie over mijn collega's te praten</p> <p>6. Ik ervaar de problemen van mijn collega's alsof ze van mij zijn</p> <p>7. Ik heb niet het idee dat ik echt bij mijn collega's hoor</p>

Bijlage III: Factor analyse en betrouwbaarheidsanalyse

Factor analyse motivatie tot gezondheid

	Component	
	1	2
Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hier tegen	,846	,017
Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken	,862	,049
Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar	,607	,302
RECIk bescherm mezelf liever voor mijn gezondheid, dan dat ik geniet van het leven	,241	,451
RECIk heb in het verleden alleen actie ondernomen voor mijn gezondheid, voordat ik wist dat ik een probleem had	-,189	,608
RECIk maak me geregeld zorgen maar over hoe ik tot mijn 67e gezond kan doorwerken, maar ik doe hier niks aan	,190	,520
RECEr zijn zoveel lichamelijke klachten die je tegenwoordig kan krijgen, hier maak ik me geen zorgen over	,021	,719
RECIk maak me niet druk om ziektes, totdat ikzelf of iemand in mijn naaste omgeving ziek wordt	,256	,627

	Component
	1
Wanneer ik op mijn werk iets hoor over gezondheidsklachten die kunnen ontstaan tijdens het werk, dan bescherm ik mij hier tegen	,827
Ik probeer acties te ondernemen om mijn gezondheid op het werk te bewaken	,871
Ik probeer gezondheidsproblemen te voorkomen voordat ik symptomen ervaar	,705

Factor analyse motivatie tot ontwikkeling

	Component	
	1	2
Ik vind het belangrijk om mezelf te ontwikkelen, zodat ik andere functies binnen NedTrain kan uitvoeren	,793	,078
Als NedTrain vindt dat ik verschillende taken moet uitvoeren, dan ben ik bereid mijn werkzaamheden te veranderen	,714	-,063
Als NedTrain mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan	,828	-,098
RECIk vind het niet belangrijk om regelmatig deel te nemen aan activiteiten voor mijn ontwikkeling (bv trainingen)	,527	,024
RECIk wil het geval van organisatorische veranderingen wil ik niet graag bij mijn huidige standplaats blijven met mijn collega's	-,116	,842

RECIk ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken	,660	,372
RECIk het geval van organisatorische veranderingen, blijf ik het liefst mijn huidige functie bekleden	,138	,842

	Component	
	1	
Ik vind het belangrijk om mezelf te ontwikkelen, zodat ik andere functies binnen NedTrain kan uitvoeren		,793
Als NedTrain vindt dat ik verschillende taken moet uitvoeren, dan ben ik bereid mijn werkzaamheden te veranderen		,701
Als NedTrain mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan		,819
RECIk vind het niet belangrijk om regelmatig deel te nemen aan activiteiten voor mijn ontwikkeling (bv trainingen)		,534
RECIk ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken		,695

Factor analyse steun collega's bij functioneren

	Component	
	1	
Mijn collega's tonen waardering voor mijn werk		,786
Mijn collega's helpen me met taken als het nodig is		,764
Als NedTrain mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan		,819
Mijn collega's geven mij indien nodig advies over hoe ik iets moet doen		,739
RECMijn collega's hebben geen aandacht voor mijn gevoelens		,648

Factor analyse steun collega's voor carrière ontwikkeling

	Component	
	1	2
Mijn collega's wijzen mij op de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling	,724	,091
Mijn collega's steunen mij als ik goede plannen heb voor mijn loopbaan	,840	-,111
Mijn collega's helpen mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten	,893	,013
RECIk heb het laatste jaar niet mee gedaan aan trainingsmogelijkheden omdat mijn collega's mij hiervoor weerhouden	,016	,994

	Component	
	1	
Mijn collega's wijzen mij op de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling		,723
Mijn collega's steunen mij als ik goede plannen heb voor mijn loopbaan		,841
Mijn collega's helpen mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten		,893

Factor analyse steun leidinggevende bij functioneren

	Component	
	1	
Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk		,876
Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe		,890
Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aan kan		,788
RECMijn leidinggevende toont geen belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren		,786

Factor analyse steun leidinggevende voor carrière ontwikkeling

	Component	
	1	
Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen NedTrain te benutten		,880
Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom		,873
Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere ontwikkeling		,901
RECMijn leidinggevende biedt mij niet de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen		,675

Factor analyse employability groeps cultuur

	Component	
	1	2
Bij mijn collega's is het normaal om jezelf te ontwikkelen door middel van scholing en cursussen	,780	,028
Mijn collega's ondernemen uit zichzelf acties voor het volgen van nieuwe opleidingen of cursussen	,739	,158
Bij mijn collega's is het normaal dat zij regelmatig van functie wisselen binnen NedTrain	,304	,539
Mijn collega's wijzen elkaar regelmatig op je eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling	,626	,201
RECMijn collega's vinden het niet belangrijk om flexibel te zijn	,184	,514
RECBij mijn collega's is het normaal dat zij jaar in jaar uit dezelfde functie uitvoeren	-,002	,839
RECde vele regels binnen de onregelmatige diensten, beperken medewerkers in het uitproberen van nieuwe dingen in hun werk	,054	,505

	Component
	1
Bij mijn collega's is het normaal om jezelf te ontwikkelen door middel van scholing en cursussen	,667
Mijn collega's ondernemen uit zichzelf acties voor het volgen van nieuwe opleidingen of cursussen	,702
Bij mijn collega's is het normaal dat zij regelmatig van functie wisselen binnen NedTrain	,536
Mijn collega's wijzen elkaar regelmatig op je eigen verantwoordelijkheid voor ontwikkeling	,658
RECMijn collega's vinden het niet belangrijk om flexibel te zijn	,445
RECde vele regels binnen de onregelmatige diensten, beperken medewerkers in het uitproberen van nieuwe dingen in hun werk	,351

▪ Factor analyse affectief teamcommitment

	Component	
	1	2
Ik voel me thuis tussen mijn collega's	,800	,111
De handen uit de mouwen steken voor een collega, vind ik een goede zaak	,540	,339
Ik leef mee met de privé-problemen van mijn collega's	,511	,452
Ik vind het leuk om met mensen buiten NedTrain over mijn collega's te praten	,045	,705
Ik ervaar de problemen van mijn collega's alsof ze van mij zijn	,045	,774
RECMijn collega's interesseren mij niet bijzonder veel	,821	,012
RECIk heb niet het idee dat ik echt bij mijn collega's hoor	,801	-,016

	Component
	1
Ik voel me thuis tussen mijn collega's	,798
De handen uit de mouwen steken voor een collega, vind ik een goede zaak	,631
Ik leef mee met de privé-problemen van mijn collega's	,631
RECMijn collega's interesseren mij niet bijzonder veel	,784
RECIk heb niet het idee dat ik echt bij mijn collega's hoor	,759

Bijlage IV: Overzicht rangorde vragen

Rangorde vraag: 'Welke factoren zijn voor u belangrijk om van functie te veranderingen?'

Antwoordoptie uitdagend werk

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	58	32,4%
2	39	21,8%
3	33	18,4%
4	28	13%
5	21	9,8%

Antwoordoptie leuke collega's

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	37	20,7%
2	50	27,9%
3	44	25,6%
4	36	20,1%
5	12	6,7%

Antwoordoptie kortere reistijd

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	18	10,1%
2	20	11,2%
3	34	19%
4	23	12,8%
5	84	46,9%

Antwoordoptie mogelijkheid tot ontwikkeling

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	19	10,6%
2	34	19%
3	37	20,7%
4	44	24,6%
5	45	25,1%

Antwoordoptie lichamenlijk gezonder

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	47	26,3%
2	36	20,1%
3	32	17,9%
4	48	26,8%
5	16	8,9%

Rangorde vraag: welke voorwaarden zijn voor u belangrijk om uw gezondheid te verbeteren?

Antwoordoptie steun van collega's

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	17	9,6%
2	44	24,7%
3	38	21,3%
4	52	29,2%
5	27	15,2%

Antwoordoptie begeleiding vanuit NedTrain

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	13	7,3%
2	27	15,2%
3	42	23,6%
4	54	30,3%
5	42	23,6%

Antwoordoptie mening van mensen uit mijn privé leven

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	31	17,4%
2	49	27,5%
3	17	9,6%
4	14	7,9%
5	67	37,6%

Antwoordoptie steun van leidinggevende

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	22	12,4%
2	36	20,2%
3	54	30,3%
4	38	21,3%
5	28	15,7%

Antwoordoptie eigen initiatief

Geplaatst op nummer	Aantal	Percentage
1	95	53,4%
2	22	12,4%
3	27	15,2%
4	20	11,2%
5	14	7,9%

Bijlage V: Mediatie analyse

Mediatie van de relatie tussen de steun van collega's bij functioneren en de motivatie tot gezondheid

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	11,292	1,124		9,304	,000
Steun collega's bij functioneren	2,469	,313	,475	7,879	,000
Afhankelijke variabele: Affectief teamcommitment					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	9,288	,909		10,218	,000
Affectief teamcommitment	,145	,043	,224	3,357	,001
Afhankelijke variabele: Motivatie tot gezondheid					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	7,164	,990		7,235	,000
Affectief teamcommitment	,045	,047	,069	,947	,345
Steun collega's bij functioneren	1,103	,245	,327	4,500	,000
Afhankelijke variabele: Motivatie tot gezondheid					

Mediatie van de relatie tussen de steun van collega's bij functioneren en de motivatie tot ontwikkeling

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	11,292	1,124		9,304	,000
Steun collega's bij functioneren	2,469	,313	,475	7,879	,000
Afhankelijke variabele: Affectief teamcommitment					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	14,488	1,488		9,734	,000
Affectief teamcommitment	,222	,071	,210	3,136	,002
Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	11,568	1,644		7,037	,000
Affectief teamcommitment	,084	,078	,079	1,072	,285
Steun collega's bij functioneren	1,516	,407	,275	3,726	,000
Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling					

Mediatie van de relatie tussen de steun van collega's voor carrière ontwikkeling en de motivatie tot ontwikkeling

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	16,857	,963		17,506	,000
Steun collega's voor carrière ontwikkeling	1,151	,279	,272	4,124	,000
Afhankelijke variabele: Affectief teamcommitment					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	14,488	1,488		9,734	,000
Affectief teamcommitment	,222	,071	,210	3,136	,002
Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	13,555	1,613		8,404	,000
Affectief teamcommitment	,193	,073	,182	2,625	,009
Steun collega's voor carrière ontwikkeling	,460	,311	,103	1,478	,141
Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling					

Mediatie van de relatie tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot gezondheid

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	18,079	1,257		14,386	,000
Employability groeps cultuur	,143	,067	,145	2,140	,033
Afhankelijke variabele: Affectief teamcommitment					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	9,288	,909		10,218	,000
Affectief teamcommitment	,145	,043	,224	3,357	,001
Afhankelijke variabele: Motivatie tot gezondheid					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	6,820	1,093		6,239	,000
Affectief teamcommitment	,122	,042	,188	2,872	,004
Employability groeps cultuur	,160	,042	,250	2,872	,004
Afhankelijke variabele: Motivatie tot gezondheid					

Mediatie van de relatie tussen de employability groeps cultuur en de motivatie tot ontwikkeling

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	18,079	1,257		14,386	,000
Employability groeps cultuur	,143	,067	,145	2,140	,033
Afhankelijke variabele: Affectief teamcommitment					

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	14,488	1,488		9,734	,000
Affectief teamcommitment	,222	,071	,210	3,136	,002

Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling	
--	--

	Ongestandaardiseerde Coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënt	t	Sig.
	B	Std.Error	Beta		
Constant	9,428	1,754		5,374	,000
Affectief teamcommitment	,174	,068	,165	2,557	,011
Employability groeps cultuur	,328	,067	,314	4,876	,000
Afhankelijke variabele: Motivatie tot ontwikkeling					

Bijlage VI: Paper publieke dimensie

Individuele paper ‘de publieke dimensie’ NedTrain

Naam: Maxime Kruijs
Studentnummer: 3677664
Datum: 10 maart 2014
Cursus: Leerkring SHRM
Docent: Peter Leisink

Inleiding

De kenmerken van zowel publieke als private overlappen steeds meer en de grenzen vervagen waardoor er steeds minder goed onderscheid kan worden gemaakt tussen de verschillende organisaties (Rainey, 2003). Publieke organisaties nemen steeds meer kenmerken over van private organisaties en andersom. Noordegraaf en Teeuw (2003) beargumenteren dat de normalisatietendens erop is gericht om *'het bijzondere karakter van publieke organisaties te verminderen'* (p.2). Hierbij gaat het erom dat publieke organisaties meer prestatie gericht worden, zoals private organisaties. Daarnaast wordt het voor private organisaties steeds belangrijker om ook kenmerken van publieke organisaties te vertonen, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen. Volgens Paauwe (2004) kunnen organisaties concurrentievoordeel behalen wanneer zij zich richten op zowel de economische context als de maatschappelijke context van de organisatie. De economische context verlangt dat organisaties winst behalen op de meest efficiënte en effectieve manier. De maatschappelijke context verlangt dat de organisatie haar doelen op een verantwoorde en legitieme manier behalen. Sociaal legitiem betekent dat het handelen van de organisatie legitiem is voor de context, waaronder de maatschappij, consumenten, vakbonden en de overheid. Tevens kan legitimiteit op micro niveau aanwezig zijn binnen de organisatie. Dit betekent dat de organisatie legitiem is ten opzichte van haar medewerkers (Boselie, 2010).

Door de vervaging van de kenmerken van publieke en private organisaties, wordt het steeds moeilijker om te bepalen wat er publiek is aan een organisatie. Rainey (2003) geeft aan dat het juist daardoor zo belangrijk is om onderscheidende factoren te onderzoeken van publieke en private organisaties. Daarnaast dienen organisaties een balans te vinden tussen de economische context en de maatschappelijke context, wat voor spanningen zorgt binnen de organisatie (Paauwe, 2004). In dit paper zal de publieke dimensie van NedTrain centraal staan, van het HR beleid en in het specifiek van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Om dit inzichtelijk te maken, zal worden getracht om een beeld te geven van de publieke dimensie van de organisatie en in hoeverre het beleid van NedTrain omtrent duurzame inzetbaarheid sociaal legitiem is. Met behulp van verschillende artikelen zal dit worden uit een gezet (Paauwe, 2004; Rainey, 2003; Noordegraaf en Teeuw, 2003).

NedTrain is één van de zelfstandige dochterondernemingen van de Nederlandse Spoorwegen (NS) dat in 1995 is ontstaan. De organisatie repareert schade en pleegt onderhoud aan spoorwagematerieel voor verschillende opdrachtgevers. NedTrain kent in totaal 3500 medewerkers die onderverdeeld zijn in vijf Onderhoudsbedrijven en 30 service bedrijven. De medewerkers bij de Onderhoudsbedrijven voeren grote reparaties en

onderhoudsbeurten uit en bij de service bedrijven worden alleen service beurten verstrekt (www.nedtrain.nl).

De arbeidsmarkt is aan het vergrijzen en ook NedTrain ondervindt hier de gevolgen van- haar personeelsbestand bestaat voor een steeds groter deel uit oudere medewerkers. Daarnaast wordt het voor oudere medewerkers steeds minder aantrekkelijk gemaakt om vervroegd met pensioen te gaan, vanwege de veranderingen omtrent de regeling ‘vervroegd uit dienst’. (www.rijksoverheid.nl). Om hiermee om te gaan erkent NedTrain dat het van groot belang is om medewerkers op een gezonde manier bij de organisatie te behouden, tot dat het pensioengerechtigde leeftijd is bereikt. Om die reden is NedTrain momenteel bezig met het ontwikkelen van een beleid voor duurzame inzetbaarheid, waarbij *‘duurzame inzetbaarheid voor NedTrain betekent om haar medewerkers op een gezonde manier bij de organisatie te houden tot het pensioen en ervoor te zorgen dat medewerkers altijd een toegevoegde waarde zijn voor de organisatie’* (gesprek HR specialist).

Publieke kenmerken van NedTrain

Rainey (2003) beargumenteert in zijn artikel dat het onderscheid tussen publieke en private organisaties gemaakt kan worden met de hulp van drie verschillende factoren; eigenaarschap, bron van inkomsten en zeggenschap. Deze drie factoren kunnen aangeven in hoeverre een organisatie publiek of privaat van aard is. Tevens geven deze factoren aan dat de verdeling tussen private en publieke organisaties steeds minder duidelijk is. Dit is ook het geval bij NedTrain. NedTrain is een dochteronderneming van de NS en de Overheid is 100% eigenaar van de NS en dus ook van NedTrain. Het eigenaarschap van NedTrain is dus publiek. NedTrain genereert inkomsten door opdrachten uit te voeren voor verschillende opdrachtgevers. De NS zorgt voor 90% van de opdrachten van NedTrain. De NS krijgt niet alleen financiële hulp van de Overheid, maar ook door beleggingsinkomsten van NS Insurance (jaarverslag NS, 2012, p. 106). NedTrain genereert dus inkomsten die zowel publiek als privaat zijn. De NS krijgt bepaalde doelstellingen opgelegd vanuit de Overheid, maar bepaald ook zelf haar doelstellingen. Een groot aantal van deze doelstellingen worden ook door NedTrain nagestreefd. Het beleid dat NedTrain ontwikkeld om de doelen te behalen, bepaald NedTrain wel zelf. Het zeggenschap van NedTrain is dus privaat.

Daarnaast benoemen Noordegraaf en Teeuw (2003) dat er onderscheid kan worden gemaakt tussen een publieke en een private identiteit van organisaties. Organisaties die een publieke identiteit hebben richten zich op een hoger doel en heeft een lange termijn oriëntatie. Organisaties met een private identiteit heeft voornamelijk operationele doelstellingen en een

korte termijn oriëntatie. De doelstellingen van NedTrain zijn voornamelijk gericht op het op tijd leveren van hoogstaande kwaliteit. NedTrain streeft dan ook voornamelijk operationele doelstellingen na, waarbij een korte termijn visie centraal staat. Er kan dus worden gesteld dat NedTrain een private identiteit kent. Maar naast deze operationele en korte termijndoelstellingen, streeft NedTrain steeds meer naar duurzaamheid (www.nedtrain.nl). NedTrain probeert zo min mogelijk chemicaliën te gebruiken die schadelijk zijn voor het milieu en ook het gebruik van gas, water en licht wordt binnen de beperking gehouden. NedTrain streeft er dus steeds meer dan alleen operationele doelstellingen te behalen. Het streven naar duurzaamheid kan worden gezien als een hoger doel, waardoor NedTrain ook de kenmerken bezit van een publieke identiteit. Volgens het model van Noordegraaf en Teeuw (2003) neemt NedTrain zowel een bedrijfsmatige positie in, als een maatschappelijke positie. Door de twee verschillende posities, waarbij zowel prestaties als verantwoord management centraal staan, wordt duidelijk gemaakt dat NedTrain zowel private als publieke kenmerken bezit. Dit is in overeenstemming met het vervagen van de grenzen tussen zowel publieke als private organisaties (Rainey, 2003).

Sociale legitimiteit

Het type organisatie heeft invloed op het beleid dat wordt gevoerd (Rainey, 2003; Noordegraaf en Teeuw, 2003). Maar volgens Paauwe (2004) heeft ook de context van een organisatie invloed op hoe het HR beleid tot stand komt binnen een organisatie. De invloed vanuit de economische of markt context van de organisatie zorgt ervoor dat de het beleid van de organisatie efficiënt en effectief moet zijn en de maatschappelijke context beïnvloed de legitimiteit van het HR beleid (Paauwe, 2004, p. 91). Dit zorgt volgens Paauwe (2004) tot spanning bij het ontwikkelen van het HR beleid- organisaties hebben te maken met de *economic rationality*, waarbij het beleid waarde moet opleveren voor de organisatie en de *relational rationality*, waarbij het beleid moreel verantwoord moet zijn.

Het HR beleid wordt gevormd waarbij het HR statement de centrale focus is. Het HR statement van NedTrain luidt als volgt: *‘Wij zorgen met de business voor voldoende, gekwalificeerde en betrokken medewerkers, op de juiste plek, op het juiste moment’* (HR strategie kaart). Uit het statement blijkt voornamelijk dat het HR beleid van NedTrain wordt gevormd vanuit een privaat oogpunt, waarbij medewerkers worden ingezet voor het behalen van de operationele doelen. Sociale legitimiteit wordt niet expliciet als doelstelling nagestreefd in het beleid. Echter, uit verschillende gesprekken en documenten blijkt wel dat NedTrain het belangrijk vindt om een bijdrage te leveren aan de maatschappij en haar

medewerkers om een eerlijke manier te behandelen (HR Strategiekaart; gesprek HR manager en HR Specialist). Dit is niet opgenomen als een doelstelling voor het HR beleid. Sociale legitimiteit moet niet alleen terug komen in het beleid van de organisatie, maar ook uit het handelen. Uit verschillende HR activiteiten blijkt dat het beleid van NedTrain sociaal legitiem is. Alle medewerkers krijgen binnen NedTrain een budget om cursussen en opleidingen te volgen. Daarnaast neemt NedTrain medewerkers in dienst die een afstand hebben tot de arbeidsmarkt en neemt de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers een steeds belangrijkere plaats in binnen het HR beleid. Uit de Strategie kaart van NedTrain blijkt tevens dat zij er naar streeft om tevreden medewerkers in dienst te hebben, waarbij het voor medewerkers mogelijk wordt gemaakt om bij onvrede dit ook te uiten.

Hoewel er nog geen concreet beleid omtrent duurzame inzetbaarheid is ontwikkeld binnen NedTrain, heeft dit de aandacht gekregen vanuit het management omdat het ouder worden van medewerker een belangrijke ontwikkeling is waar NedTrain mee te maken heeft. De economische context beïnvloedt dit, omdat oudere medewerkers minder goed lichamelijk werk kunnen verrichten en dus voor hen, vanuit het oogpunt van de maatschappelijke context, naar oplossingen en alternatieven moet worden gezocht. Duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers kan worden gezien als een sociaal legitieme actie omdat hiermee de kansen voor oudere medewerkers om te blijven werken wordt vergoot. Op deze manier handelt de organisatie eerlijk ten opzichte van haar medewerkers en het is moreel aanvaardbaar voor de maatschappelijke context. Hoewel duurzame inzetbaarheid als sociaal legitiem kan worden gezien, is dit niet de doelstelling van NedTrain. Uit de definitie die NedTrain geeft aan duurzame inzetbaarheid, kan worden opgemaakt dat NedTrain voornamelijk uit het eigenbelang handelt bij de ontwikkeling van een beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Met de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers wil NedTrain namelijk bereiken dat de medewerkers altijd een toegevoegde waarde zijn voor de organisatie. In deze definitie komt niks terug vanuit het oogpunt van eerlijk handelen of dat het een morele keuze is. Het behalen van de operationele targets is de doelstelling en niet het behalen van sociale legitimiteit.

Conclusie

NedTrain vertoont kenmerken van zowel publieke als private organisaties (Rainey, 2003). Dit is ook terug te zien in de manier waarop NedTrain de ontwikkeling van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid aanpakt. Er kan worden gesteld dat de ontwikkeling van een beleid omtrent duurzame inzetbaarheid een publiek of maatschappelijk belang kent en dat de publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid groot is. Dit is het natuurlijk ook- het

ontwikkelen van een beleid voor duurzame inzetbaarheid onder oudere medewerkers zorgt ervoor dat medewerkers op een eerlijke manier behandeld en krijgen oudere medewerkers de kans om op een gezonde manier te kunnen blijven werken. Maar de ontwikkeling van het beleid omtrent duurzame inzetbaarheid door NedTrain wordt voornamelijk gekenmerkt door economische, of private, overwegingen. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is er namelijk op gericht om medewerkers te ontwikkelen en gezond te houden, zodat ze een toegevoegde waarde kunnen blijven leveren voor de organisatie. Hierin komt duidelijk de spanning naar voren tussen de doelstellingen vanuit de economische en maatschappelijke context waarnaar Paauwe (2004) verwijst. Duurzame inzetbaarheid is een doelstelling die wordt opgelegd vanuit de maatschappelijke context, maar NedTrain geeft er een draai aan, waardoor het economisch gezien, aantrekkelijk is om naar te streven.

De publieke en private dimensies van duurzame inzetbaarheid binnen NedTrain worden ook onderbouwd wanneer er wordt gekeken naar het type fit dat NedTrain hiermee bereikt (Paauwe, 2004). Ten eerste is dit een *strategische fit*, omdat één van de hoofddoelen van NedTrain is om duurzamer te werken, voor zowel het milieu als met haar medewerkers. Daarnaast is de ontwikkeling een logisch gevolg vanuit het HR statement waarin staat dat NedTrain mede streeft naar gekwalificeerde en inzetbare medewerkers. Dit kan mede worden bereikt door de ontwikkeling van een beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. Deze eerste fit kan worden gezien als een private dimensie. Ten tweede is er sprake van een *environmetal fit*, omdat NedTrain zich aanpast aan de omgeving, namelijk de vergrijzende beroepsbevolking. Dit kan worden gezien als een publieke dimensie van het vraagstuk, omdat NedTrain zich aanpast aan de maatschappelijke context.

Wanneer NedTrain het publieke van de organisatie en de publieke dimensie van het vraagstuk nog meer zal doorvoeren in het beleid, zal dit niet alleen betekenen dat zij haar medewerkers helpt met het ontwikkelen van duurzame inzetbaarheid, maar dat medewerkers ook mogelijkheid krijgen om met de nieuwe kennis bij andere organisaties te werken. Op dit moment is het namelijk binnen NedTrain zo dat, inderdaad iedereen een opleidingsbudget krijgt, maar dat deze opleiding wel gericht moet zijn op werk dat binnen NedTrain kan worden uitgevoerd. Hierdoor wordt medewerkers als het ware een beperking opgelegd wat betreft hun ontwikkeling.

Referentielijst

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

Noordegraaf, M. & M. Teeuw (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12, nr. 1, pp. 2-13

Rainey, H. (2003) 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*, (San Francisco: Jossey-Bass)

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.

www.rijksoverheid.nl

www.nedtrain.nl

De Nederlandse Spoorwegen (2012) '*Jaarverslag 2012*'.

NedTrain (2013) '*HR is een kritische succesfactor*'. Strategiekaart.

ⁱ Komt uit de scriptie 'Een kwantitatief onderzoek naar persoonlijk leiderschap onder leidinggevenden' van Anneke Verbocht (2013).