



Universiteit Utrecht



Inzetten op inzetbaarheid

Een onderzoek naar de 'match' tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel met de faciliteiten van KLM



Student:	Jorik de Graaf
Studentnr.:	3538494
Begeleider:	E.J. van Harten MSc
Tweede lezer:	prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie
Studie:	Master Strategic Human Resource Management Universiteit Utrecht

Inzetten op inzetbaarheid

Afstudeerscriptie Bestuurs- en organisatiewetenschap
Master Strategic Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Oktober 2014



Universiteit Utrecht

Jorik de Graaf
Studentnr. 3538494
Begeleider: E.J. van Harten MSc
Tweede lezer: prof. dr. J.P.P.E.F. Boselie

In opdracht van:



Voorwoord

Geachte lezer,

Na het afronden van mijn bacheloropleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap aan de Universiteit Utrecht in mei 2013, maakte ik de keuze om direct door te gaan met studeren en te beginnen aan de Masteropleiding Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de voor mij vertrouwde USBO. In september was het dan zo ver, de start van een nieuw jaar en de start van de laatste fase van mijn studententijd. Ik neem de lezer graag mee naar alle ervaringen die ik heb opgedaan in het afgelopen jaar. Ervaringen die ik lang zal koesteren en waar ik de rest van mijn leven veel baat bij zal hebben.

Twee jaar geleden ben ik als bachelorstudent mee gegaan met de studenten van de Master SHRM van dat jaar naar een bedrijvenbezoek bij KLM. Vanwege mijn enorme passie voor de luchtvaartsector heb ik Paul Boselie destijds gevraagd of ik mee mocht naar dat bedrijvenbezoek. Dat bleek geen enkel probleem en het was een fantastisch en interessant bezoek aan een van de grootste spelers in de luchtvaartsector. Na afloop van het bezoek heb ik kort gesproken met Lucas van Wees van KLM, die de presentatie verzorgde die dag, en kreeg zijn emailadres om na afloop nog vragen te kunnen stellen. Een emailadres dat ik heel goed heb bewaard.

In september 2013 begon ik aan de Masteropleiding SHRM. In oktober was het tijd om op zoek te gaan naar een afstudeerorganisatie om vanaf februari een Masteronderzoek voor te gaan schrijven. Dat specifieke emailadres stond nog steeds opgeslagen in mijn telefoon. "Wat zou het geweldig zijn om te mogen afstuderen bij KLM!" was mijn gedachte.

Ik besloot Lucas van Wees een email te sturen en een voorstel te doen voor een mogelijke afstudeerplek binnen KLM. Gezien ik een onderzoeksvoorstel had meegestuurd die betrekking had op het cabinepersoneel, verwees hij mij door naar Daan Nijssen, de VP van KLM HR Inflight Services. Mijn voorstel werd door hem intern uitgezet en ik kreeg een ontzettend leuke reactie van Diny Zwerus, mijn begeleider bij KLM Inflight Services. Samen zijn we toen op zoek gegaan naar een interessante invulling van een onderzoek voor KLM, waarmee ik tevens kon gaan afstuderen binnen mijn Masteropleiding. Het resultaat: Ik kreeg een afstudeeraanstelling per 4 maart 2014, tevens mijn verjaardag, en mocht een heel interessant onderzoek gaan doen voor KLM Inflight Services.

Na het afronden van de benodigde vakken in het eerste half jaar ben ik in maart begonnen aan een leerzaam half jaar bij KLM Inflight Services, waar ik nu met veel voldoening op terug kijk. Vanaf de eerste dag heb ik mij ontzettend welkom gevoeld tussen de bijzonder sympathieke, behulpzame en gezellige mensen bij KLM Inflight Services. Ik had me geen betere collega's kunnen wensen. Gedurende dit half jaar heb ik veel mensen binnen KLM mogen spreken en ontmoeten, waarin zij hun ervaringen en adviezen met mij hebben gedeeld.

In dit voorwoord wil ik iedereen bedanken die mij heeft begeleid, ondersteund en geholpen gedurende mijn gehele scriptieproces. Allereerst gaat mijn dank uit naar Jasmijn van Harten, mijn directe begeleider vanuit de Universiteit Utrecht. Jouw tips en adviezen hielpen mij weer verder als ik even vastliep. Daarnaast wil ik mijn medestudenten en mijn tweede lezer Paul Boselie bedanken voor hun feedback op mijn stuk.

KLM Inflight Services wil ik bedanken voor de kans die ik heb gekregen om voor dit bedrijfsonderdeel een afstudeeronderzoek te mogen doen. Mijn dank gaat in het bijzonder uit naar Diny Zwerus voor haar hulp, ondersteuning, betrokkenheid en het meedenken gedurende het afgelopen half jaar. Daarnaast wil ik alle collega's van KLM Inflight Services op Schiphol-Oost en het bemanningscentrum bedanken voor hun gezelligheid en enthousiasme.

Tevens wil ik mijn ouders, zus, familie en vrienden bedanken voor het steunen, het motiveren, het aansporen en het doornemen van mijn scriptie.

Voor u ligt het resultaat van het afgelopen half jaar als afstudeerstagiair bij KLM Inflight Services, waarin ik dit Masteronderzoek heb geschreven. Ik wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groeten,

Jorik de Graaf
Afstudeerstagiair Human Resources KLM Inflight Services
Masterstudent SHRM Universiteit Utrecht



Universiteit Utrecht

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1:	Inleiding	6
1.1	Aanleiding	6
1.2	Probleemstelling	7
1.3	Vraag- en doelstelling	9
	1.3.1 Hoofdvraag	9
	1.3.2 Deelvragen	9
1.4	Relevantie	10
	1.4.1 Praktische relevantie	10
	1.4.2 Maatschappelijke relevantie	10
	1.4.3 Wetenschappelijke relevantie	11
1.5	Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2:	Theoretisch kader	12
2.1	Inzetbaarheid, ‘employability’ en duurzame inzetbaarheid	12
	2.1.1 Inzetbaarheid	12
	2.1.2 Duurzame inzetbaarheid en ‘employability’	13
	2.1.3 Gedeelde verantwoordelijkheid: ‘Proactivity’	14
2.2	Mobiliteit & flexibiliteit	15
	2.2.1 Flexibiliteit	15
	2.2.2 Mobiliteit	15
2.3	Ontwikkeling & training	16
	2.3.1 Ontwikkeling en ‘een leven lang leren’	16
	2.3.2 Training	16
2.4	Gezondheid & vitaliteit	17
	2.4.1 Gezondheid	17
	2.4.2 Vitaliteit	17
2.5	De bevordering van duurzame inzetbaarheid	18
	2.5.1 De ‘match’ tussen behoeften werknemer en faciliteiten werkgever	18
	2.5.2 Bevordering van mobiliteit & flexibiliteit	19
	2.5.3 Bevordering van ontwikkeling & training	20
	2.5.4 Bevordering van gezondheid & vitaliteit	20
	2.5.5 Conceptueel model	22
	2.5.6 Verwachtingen empirisch onderzoek	23
Hoofdstuk 3:	Methodologische verantwoording	24
3.1	Onderzoeksbenadering	24
3.2	Respondenten	24
3.3	Onderzoeksmethoden	26
	3.3.1 Literatuurstudie	26
	3.3.2 Documentanalyse	26
	3.3.3 Kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews	26
3.4	Methode van analyseren	27
3.5	Kwaliteit van onderzoek	28
	3.5.1 Betrouwbaarheid	28
	3.5.2 Validiteit	29

Hoofdstuk 4:	Resultaten	30
4.1	Faciliteiten KLM	30
	4.1.1 Introductie	30
	4.1.2 Mobiliteit & flexibiliteit	30
	4.1.3 Ontwikkeling & training	32
	4.1.4 Gezondheid & vitaliteit	33
4.2	Behoeften en benodigheden cabinepersoneel	36
	4.2.1 Introductie	36
	4.2.2 Mobiliteit & flexibiliteit	36
	4.2.3 Ontwikkeling & training	39
	4.2.4 Gezondheid & vitaliteit	41
Hoofdstuk 5:	Conclusie	45
5.1	Mobiliteit & flexibiliteit	45
5.2	Ontwikkeling & training	46
5.3	Gezondheid & vitaliteit	47
5.4	Eindconclusie	49
Hoofdstuk 6:	Discussie	50
6.1	Reflectie op de conclusies	50
	6.1.1 Duurzame inzetbaarheid en 'Keeping the family together'?	50
	6.1.2 Ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden op niveau	51
6.2	Reflectie op onderzoekskeuzes	51
	6.2.1 Theoriekeuze	51
	6.2.2 Keuze onderzoeksmethoden	52
6.3	Beperkingen van het onderzoek	53
	6.3.1 Beperkte interne representativiteit	53
	6.3.2 Beperkte externe representativiteit	53
	6.3.3 Subjectiviteit van onderzoeker	53
6.4	Aanbevelingen	54
	6.4.1 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	54
	6.4.2 Aanbevelingen onderzoeksorganisatie	53
Bronnenlijst		57
Bijlagen		60

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

De komende decennia zal de Nederlandse beroepsbevolking blijven krimpen, zo verwachtte het CBS in 2012. Tot 2016 zal de potentiële beroepsbevolking krimpen met ongeveer 50.000 burgers. CBS heeft in 2012 de verwachting uitgesproken dat het aantal 65-plussers zal stijgen van 2,7 miljoen begin 2012 tot 4,7 miljoen in 2040. Dit betekent dat 26% van de bevolking 65 jaar of ouder is in 2040 (CBS, 2012). Dit zijn de duidelijke gevolgen van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking (CBS, 2012). Enerzijds blijkt nu, in 2014, dat het verhogen van de AOW-leeftijd een positieve invloed heeft op de omvang van de Nederlandse beroepsbevolking, maar deze maatregel brengt anderzijds nieuwe uitdagingen met zich mee. Het verhogen van de AOW-leeftijd betekent namelijk dat mensen langer door zullen moeten werken en heeft ervoor gezorgd dat steeds meer werkgevers en werknemers het belang in zien om werknemers op een gezonde, vitale, gemotiveerde en productieve manier langer in dienst te houden (Van Vuuren, 2011; Kooij, Dikkers, Jansen & van den Broek, 2013). Hier wordt ook wel naar gerefereerd als zijnde: de duurzame inzetbaarheid van een werknemer.

Verscheidene wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat het investeren in 'employability', een concept dat nauw is verwant aan duurzame inzetbaarheid, een positieve invloed heeft op het welzijn en de prestaties van werknemers. (De Cuyper, van der Heijden & de Witte, 2011). Gezien het feit dat deze effecten van grote waarde zijn voor zowel werknemer als werkgever, kan het streven naar duurzame inzetbaarheid dan ook worden beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit betekent dat duurzame inzetbaarheid om een actieve houding en afstemming tussen behoeften en faciliteiten vraagt van twee partijen: werkgever en werknemer (Pearce & Randel, 2004). Hoewel de eindverantwoordelijkheid van duurzame inzetbaarheid vaak bij de werknemer zelf ligt, heeft de werkgever voldoende mogelijkheden om hen daarin te faciliteren. "Gezien de toenemende krapte op de arbeidsmarkt is het van belang om werkzame interventies te ontwerpen die langer doorwerken faciliteren." (De Lange, Ybema & Schalk, 2011). Werkgevers zijn voortdurend op zoek naar mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te waarborgen, zodat zij in staat worden gesteld om vanuit hun competenties, talenten en energie gedurende een langere periode een bijdrage te kunnen leveren aan een duurzame bedrijfsvoering (Van Vuuren, 2011). Kooij et al. (2013) geven dan ook aan dat het duurzame inzetbaar houden van werknemers de komende jaren hoog op de agenda zal staan van HR professionals (Kooij et al., 2013).

In de wetenschappelijke literatuur is al veel kennis beschikbaar over duurzame inzetbaarheid en de verschillende thema's die onder dit begrip vallen. In deze wetenschappelijke literatuur wordt echter nog weinig aandacht besteed aan het belang van een 'match' tussen de faciliteiten die een werkgever kan aanbieden bij de behoeften en benodigdheden die werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Kristof-Brown en Guay (2011) hebben geconcludeerd dat er een 'match' moet bestaan tussen individuele voorkeuren en de organisatiesystemen, tussen individuele kennis, 'skills' en mogelijkheden en de taakeisen van een baan en tussen individuele benodigdheden en door de werkgever geleverde voorzieningen. Deze match wordt ook wel naar gerefereerd als de Person-Environment fit en zorgt voor minder stress en spanning voor de werknemer, met een verminderde kans op gezondheidklachten, hogere baantevredenheid en motivatie en verbeterde arbeidsprestaties als resultaat (Kristof-Brown & Guay, 2011). Zoals in het theoretisch kader zal blijken, zijn dit elementen die tevens worden nagestreefd door te investeren in duurzame inzetbaarheid.

In dit Masteronderzoek zal het belang van een Person-Environment fit, in de vorm van een 'match' tussen de faciliteiten die een werkgever kan aanbieden bij de behoeften en benodigdheden die werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid, nader worden onderzocht. In de volgende paragraaf zal de vertaalslag worden gemaakt naar een empirisch onderzoek en komt een probleemstelling aan bod die speelt bij een van de grootste werkgevers van Nederland: KLM Royal Dutch Airlines (KLM). De werknemers die daarbij centraal staan in dit onderzoek is het cabinepersoneel van KLM. Deze respondentenkeuze zal in Hoofdstuk 3 worden toegelicht.

1.2 Probleemstelling

De gevolgen van de vergrijzing in Nederland beperken zich niet alleen tot een krimp van de beroepsbevolking, maar ook KLM constateert een sterke vergrijzing onder haar cabinepersoneel (KLM, 2014). Enerzijds is dit het gevolg van de nationale trend, maar anderzijds is dit een resultante van de strategie die KLM in 2012 heeft aangenomen. In 2012 koos KLM voor een nieuwe strategie die de naam Securing our future / Transform 2015 kreeg. Vanwege de "zorgelijke economische situatie in Europa, torenhoge brandstofkosten en veranderd consumentengedrag" was het noodzakelijk om 115 miljoen euro te bezuinigen in drie jaar tijd (KLM, 2012). 27 miljoen euro van die bezuinigingen moest worden gerealiseerd vanuit de cao's, waardoor onder andere de afgelopen twee jaar en het komende jaar niet of nauwelijks instroom mogelijk is geweest voor de functie als cabine lid van KLM (KLM, 2012). Tevens is er geen loonsverhoging mogelijk geweest voor zowel het grond-, cockpit- als cabinepersoneel en werd hen gevraagd om vrije dagen in te gaan leveren (FNV, 2012). Deze maatregelen brachten de nodige negatieve reacties teweeg vanuit de sociale partners. FNV Bondgenoten, een van de belangrijkste sociale partners van KLM, reageerde als volgt: "We houden KLM aan hun slogan 'Keeping the family together'. Dat betekent voor ons: geen mens gedwongen de poort uit." (FNV, 2012). KLM heeft zich aan deze slogan gehouden en er zijn de afgelopen jaren dan ook geen gedwongen ontslagen geweest. Doordat vanuit Securing our future / Transform 2015 er geen ruimte geweest is om nieuwe cabineleden aan te nemen en er alleen vanuit natuurlijk verloop cabineleden de organisatie hebben verlaten, is de afgelopen jaren logischerwijs de leeftijd van het cabinepersoneel van KLM toegenomen en is er een duidelijke vergrijzing zichtbaar. Ondanks dat KLM de verwachting uitspreekt dat er de komende jaren weer instroom mogelijk zal zijn, zal de vergrijzing voorlopig aanhouden. De omvang van de vergrijzingsproblematiek onder het cabinepersoneel van KLM wordt duidelijk aan de hand van de gegevens uit het Social Dashboard.

Social Dashboard

Het Social Dashboard van KLM Inflight Services is een database, waarin alle gegevens van het cabinepersoneel van KLM zijn verwerkt. Zo is per werknemer zijn of haar deeltijdfactor, functie, leeftijd, ervaring, nationaliteit en huidige woonadres vastgelegd in deze database. Daarnaast wordt in het Social Dashboard het verzuim per werknemer verwerkt. Een analyse van het Social Dashboard is dan ook een belangrijk startpunt voor het inzichtelijk maken van de vergrijzingsproblematiek onder het cabinepersoneel van KLM. Momenteel is de categorie van 40-44 jaar de grootste leeftijdsgroep onder de cabineleden van KLM. Op basis van de gegevens van dit jaar (2014) is vervolgens een inschatting gemaakt hoe de leeftijdsverdeling zich de komende jaren tot 2024 zal gaan ontwikkelen. Daarbij is rekening gehouden met een gelijkblijvende totale populatie van 9124 cabineleden en een uitstroom op de leeftijd van 65. Ondanks het feit dat de pensioenleeftijd van het cabinepersoneel van KLM op 60 ligt, kiezen echter veel cabineleden om vrijwillig door te blijven vliegen. Daarnaast is ingecalculeerd dat er de komende jaren weer instroom mogelijk zal zijn in de leeftijd 20-24 jaar. Uit deze inschatting wordt een verschuiving zichtbaar naar 50-54 jaar als grootste leeftijdsgroep onder de cabineleden en een verdere toename van de leeftijden 55-64 (Social Dashboard KLM, 2014). Daarnaast geeft het Social Dashboard inzichten in bepaalde patronen in het verzuim van het cabinepersoneel. Uit een nadere analyse van het verzuim van het cabinepersoneel

blijkt dat de leeftijdsgroep 56-60 jaar de hoogste uitval heeft. De leeftijdscategorie 21-25 jaar heeft de laagste verzuimcijfers. Er bestaat een duidelijke trend in dit Social Dashboard, waarbij het verzuim hoger wordt naarmate de leeftijd toeneemt. Een opvallende uitzondering op deze trend is de leeftijdsgroep 61-65 jaar, waarbij het verzuim vergelijkbaar is met een lagere leeftijdsgroep: 46-50 jaar (Social Dashboard KLM, 2014). Daar waar er nog geen verklaring is gevonden voor deze opvallende constatering, blijft het gissen naar de oorzaak van deze uitzondering. Mogelijk kan dit worden verklaard door het feit dat de cabineleden in deze leeftijdsgroep de pensioenleeftijd hebben gepasseerd en vrijwillig hebben gekozen om door te blijven vliegen bij KLM. Het is waarschijnlijk dat cabineleden die zich nog erg gezond en vitaal voelen deze keuze maken, maar deze relatie is nog niet aangetoond en is dus slechts een aanname. Het is erg interessant om dit nader te onderzoeken. Cabineleden met de laagste deeltijdfactor (23.53%) vertonen een opvallend laag verzuim. Hoewel minder specifiek, vertonen ook de overige verzuimcijfers een samenhang tussen deeltijdfactor en verzuim. Dit zou suggereren dat veel vliegen zorgt voor een hoger verzuim. Ook dit vorm een belangrijk gegeven dat interessant is om mee te nemen in een empirisch onderzoek.

KLM HR Connect en duurzame inzetbaarheid

De vergrijzing onder cabineleden vraagt om een “slimme rationalisatie, om huidige aandachtspunten op te pakken, maar ook de uitdagingen die verder in te toekomst liggen”, zo stelt KLM Inflight Services. (KLM Inflight Services, 2013). Deze rationalisatie wil zij vertalen naar het faciliteren van haar cabineleden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Optimalisatie van de duurzame inzetbaarheid van de cabineleden biedt niet alleen direct resultaat, maar levert ook in de toekomst profijt op (KLM Inflight Services, 2013). Om die reden is een belangrijke plaats gereserveerd voor duurzame inzetbaarheid binnen HR Connect, de interne naam voor de HR strategie die onderdeel uit maakt van de hoofdstrategie van KLM: Securing our future / Transform 2015. Door belangrijke waarde toe te kennen aan duurzame inzetbaarheid binnen HR Connect streeft KLM naar een vermindering van het arbeidsverzuim, het stimuleren van interne mobiliteit, het verhogen van de betrokkenheid en het trainen en ontwikkelen van haar werknemers met als uiteindelijk doel om te zorgen voor “productieve, gezonde, gemotiveerde en betrokken medewerkers gedurende hun gehele loopbaan” (KLM HR Connect, 2012). Hoewel er dus een duidelijk bewustzijn is van het belang van duurzaam inzetbare werknemers binnen KLM en er binnen KLM Inflight Services het nodige gebeurt ten aanzien van deze thema's, geeft KLM Inflight Services zelf aan dat er momenteel nauwelijks rekening wordt gehouden met omstandigheden en behoeftes van cabineleden in verschillende levensfasen (KLM, 2013). Daarnaast laat de praktijk zien dat het arbeidsverzuim verder naar beneden zou kunnen en dat er nauwelijks sprake is van interne mobiliteit onder het cabinepersoneel. KLM deelt de opvatting, zoals geïntroduceerd in de aanleiding, dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer. “KLM'ers zijn verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Daarvoor worden diverse mogelijkheden geboden. Kansen, die de uiteenlopende bedrijfsactiviteiten en de verscheidenheid in functies bieden, kunnen zo optimaal worden benut.” (KLM, 2014).

Employee Monitor

Om duidelijk inzichtelijk te krijgen hoe tevreden alle werknemers van KLM zijn over een breed scala aan thema's wordt jaarlijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek afgenomen bij alle werknemers. Om een eerste inschatting te maken hoe de werknemers, waaronder de cabineleden, momenteel tegenover duurzame inzetbaarheidsthema's staan, is door de onderzoeker het medewerkerstevredenheidsonderzoek nader bestudeerd en gezocht naar opvallende punten. Begin 2014 zijn de resultaten bekend gemaakt van dit KLM-brede tevredenheidsonderzoek, het Employee Monitor (EMO), dat is uitgevoerd in oktober van 2013. Maar liefst 97% van het cabine- en grondpersoneel van KLM heeft daarin aangegeven tevreden te zijn met KLM als werkgever (KLM EMO, 2014). Hoewel met een stijging van 2% ten opzichte van het voorgaande jaar (2012) een prachtig resultaat voor KLM is behaald,

hebben de respondenten een aantal aandachtspunten meegegeven voor verdere verbetering. Dit zijn onder andere een beter perspectief op ontwikkeling- en doorstroommogelijkheden en vermindering van de werkdruk.

Het Social Dashboard toont aan dat er sprake is van een duidelijke vergrijzing van het cabinepersoneel en waar de meeste winst te behalen valt, met betrekking tot het verzuim, in de leeftijdsgroepen, deeltijdfactoren en functies aan boord. Daarnaast geven de resultaten van het EMO aan dat de werknemers van KLM graag een verbetering zien van het perspectief op ontwikkeling- en doorstroommogelijkheden en een vermindering van de werkdruk, ondanks dat KLM Inflight Services al de nodige aandacht besteedt aan deze belangrijke thema's binnen duurzame inzetbaarheid en er binnen HR Connect wordt gestreeft naar een vermindering van het arbeidsverzuim, het stimuleren van interne mobiliteit, het verhogen van de betrokkenheid en het trainen en ontwikkelen van haar werknemers (KLM HR Connect, 2012). Uit deze discrepantie tussen het beleidsstreven van HR Connect en de activiteiten die KLM Inflight Services onderneemt op het gebied van duurzame inzetbaarheid enerzijds en de constatering uit het Social Dashboard en het EMO anderzijds, rijst de vraag of hetgeen KLM Inflight Services onderneemt op het gebied van duurzame inzetbaarheid wel aansluit bij de behoeften die het cabinepersoneel op dit gebied heeft. Hier zal verder op worden ingegaan in de volgende paragraaf, de vraag- en doelstelling.

1.3 Vraag- en doelstelling

1.3.1 Hoofdvraag

Voortkomend uit de aanleiding en probleemstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *In hoeverre komen de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid overeen met de faciliteiten die KLM hiervoor biedt?* De beantwoording van deze hoofdvraag zal plaats vinden in de conclusie. Om tot een gedegen antwoord op de hoofdvraag te komen, zullen eerst een aantal deelvragen moeten worden beantwoord.

1.3.2 Deelvragen

Theoretisch kader

Het doel van het theoretisch kader is om, met behulp van kennis uit wetenschappelijke literatuur, op zoek te gaan naar de optimale 'match' tussen de behoeften en benodigdheden die werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid enerzijds, bij de faciliteiten die een werkgever hiervoor kan bieden anderzijds. Daarbij zal eerst het begrip duurzame inzetbaarheid en nauw verwante concepten aan duurzame inzetbaarheid worden uitgewerkt. Vervolgens zal aandacht worden besteed aan de bepalende factoren voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Het theoretisch kader zal worden afgesloten door de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid en de manier waarop dit kan worden bereikt uit te werken. Op deze manier wordt antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen van dit Masteronderzoek en worden toegewerkt naar een conceptueel model.

1. *Wat is duurzame inzetbaarheid?*
2. *Welke factoren zijn bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers?*
3. *Wat levert duurzame inzetbaarheid op en hoe kan het worden bereikt?*

Empirisch onderzoek

Vervolgens zal na de literatuurstudie de stap worden gezet naar een empirisch onderzoek, bestaande uit een documentanalyse, kwalitatieve vragenlijsten en semigestructureerde interviews. Daarbij zal enerzijds in kaart worden gebracht welke actoren binnen KLM betrokken zijn bij het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM en welke faciliteiten zij daarbij aanbieden. Anderzijds zal in beeld worden gebracht welke behoeften en benodigdheden het cabinepersoneel van KLM heeft om hun duurzame

inzetbaarheid te optimaliseren. Op deze manier zal antwoord worden gegeven op de overige vier deelvragen van dit Masteronderzoek.

4. Welke actoren zijn binnen KLM betrokken bij het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM?

5. Welke faciliteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid bieden deze actoren binnen KLM momenteel aan het cabinepersoneel?

6. Welke visie heeft het cabinepersoneel van KLM op de factoren van duurzame inzetbaarheid?

7. Welke faciliteiten verwacht het cabinepersoneel van KLM van haar werkgever bij het bevorderen van hun duurzame inzetbaarheid?

1.4 Relevantie

Nu de algemene aanleiding is geïntroduceerd en de probeemstelling bij KLM is verwerkt in een vraagstelling en doelstelling voor dit onderzoek, is het belangrijk om in te gaan op wat de relevantie is van de antwoorden op deze vragen. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen de praktische, maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. Deze drie vormen van relevantie zullen hieronder worden besproken.

1.4.1 Praktische relevantie

Allereerst heeft dit onderzoek een praktische relevantie voor de onderzoeksorganisatie: KLM (Inflight Services). In dit Masteronderzoek wordt gezocht naar de optimale 'match' tussen de behoeften die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid enerzijds, bij de faciliteiten die KLM hiervoor biedt anderzijds. Aan de hand van de opvattingen en denkbeelden van het cabinepersoneel over de thema's van duurzame inzetbaarheid zullen hun behoeften in kaart worden gebracht. Door daarnaast in gesprek te gaan met actoren binnen KLM, die betrokken zijn bij het faciliteren van het cabinepersoneel op het gebied van duurzame inzetbaarheid, en een aantal documenten van deze actoren te analyseren, wordt een beeld gevormd van de manier waarop KLM Inflight Services haar cabinepersoneel op dit moment faciliteert om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Door invulling te geven aan deze beide perspectieven kan, bij het beantwoorden van de hoofdvraag, worden onderzocht of er een aansluiting bestaat tussen de behoeften en faciliteiten binnen KLM. Dit inzicht kan de onderzoeksorganisatie helpen om het duurzame inzetbaarheidsbeleid verder te optimaliseren.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Naast een praktische relevantie voor de onderzoeksorganisatie, heeft dit Masteronderzoek een maatschappelijke relevantie. Zoals is toegelicht in de aanleiding, vormt de vergrijzing van de Nederlandse beroepsbevolking een serieus probleem. De Nederlandse overheid reageert op deze ontwikkeling door de AOW-leeftijd te verhogen. Dit betekent echter wel dat mensen langer door zullen moeten werken, waardoor het zowel voor organisaties als werknemers steeds belangrijker wordt dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn. In andere woorden: Dat werknemers op een gezonde, vitale, gemotiveerde en productieve manier langer in dienst kunnen blijven (Van Vuuren, 2011). Om duurzame inzetbaarheid te realiseren wordt een actieve houding verwacht van twee partijen: werkgever en werknemer (De Lange et al., 2011).

De duurzame inzetbaarheid van een werknemers is, naast voor de werknemer en werkgever zelf, van groot belang voor de maatschappij. Fugate et al. (2004) hebben geconstateerd dat werknemers met een hoge mate van 'adaptability', een begrip dat in het vervolg van dit Masteronderzoek verder zal worden toegelicht, een grote bijdrage leveren aan zowel de prestaties van de organisatie, als aan het eigen 'career success' van de werknemer. Dit stelt namelijk werknemers in staat om productief en aantrekkelijk voor werkgevers te blijven in voortdurend veranderende werkdomeinen. (Fugate et al., 2004). Dit betekent dat

duurzaam inzetbare werknemers, indien nodig, beter in staat zijn om nieuw of ander werk te vinden. Daarmee zullen duurzaam inzetbare werknemers minder snel een beroep hoeven te doen op publieke voorzieningen, zoals het sociale zekerheidsstelsel. Daarnaast is de gezondheid en vitaliteit van een werknemer erg belangrijk voor zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Gezonde en vitale werknemers zullen minder snel een beroep hoeven te doen op het zorgstelsel, waarmee de publieke zorgkosten minder snel op zullen lopen. De duurzame inzetbaarheid van werknemers is daarmee dus tevens van groot belang voor de maatschappij.

1.4.3 Wetenschappelijke relevantie

Tot slot heeft dit Masteronderzoek een wetenschappelijke relevantie. Zoals in het theoretisch kader zal blijken, is er veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar over duurzame inzetbaarheid. Veel van deze literatuur heeft betrekking op het begrip duurzame inzetbaarheid en de factoren die aan dit begrip worden toegerekend. Daarbij komt tevens aan de orde hoe organisaties hun werknemers kunnen faciliteren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid en de opbrengsten die dit heeft voor de organisatie. Voor zover bij de onderzoeker bekend hebben nog weinig wetenschappelijke artikelen hun licht laten schijnen op het belang van een 'match' tussen de behoeften die werknemers hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid enerzijds, bij de faciliteiten die de organisatie hiervoor biedt anderzijds, bij het vormgeven van een beleid omtrent duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek zullen een aantal theoretische modellen worden aangehaald, die niet in de eerste plaats betrekking hebben op duurzame inzetbaarheid. Daarbij zal aandacht worden besteed aan het Job Demands-Resources model (JD-R model) van Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) en literatuur over de Person-environment fit van Kristof-Brown en Guay (2011).

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in het toepassen van deze modellen en theorie op de thematiek van duurzame inzetbaarheid en daarmee tot een nieuw conceptueel model te komen. Dit conceptueel model zal vervolgens worden gebruikt om invulling te geven aan een empirisch onderzoek, waarmee tevens de toepasbaarheid van dit conceptuele model wordt getest.

1.5 Leeswijzer

Ter afronding van het inleidende hoofdstuk (H1 Inleiding) van dit Masteronderzoek, wordt in deze leeswijzer de opbouw en structuur in de komende hoofdstukken besproken. In het volgende hoofdstuk (H2 Theoretisch kader) zal de relevante wetenschappelijke literatuur over duurzame inzetbaarheid worden besproken, bij het beantwoorden van de eerste deelvragen van dit Masteronderzoek. Hoofdstuk 2, het theoretisch kader, zal worden afgerond met het presenteren van een nieuw conceptueel model, zoals is terug te zien in subparagraaf 2.5.5. Hoofdstuk 3, de methodologische verantwoording, gaat in op de methoden en technieken die zijn gebruikt voor dit Masteronderzoek. In hoofdstuk 4 worden vervolgens de resultaten gepresenteerd van het empirisch onderzoek. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de faciliteiten die KLM biedt aan haar cabinepersoneel op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In paragraaf 4.2 worden de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht. De hoofdvraag zal worden beantwoord in hoofdstuk 5, de conclusie. Dit Masteronderzoek zal worden afgesloten met een discussie, in hoofdstuk 6, waarbij tevens een aantal aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie worden gedaan.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zal het begrip duurzame inzetbaarheid nader worden uitgewerkt. Door het bestuderen van relevante wetenschappelijke literatuur zal de reeds beschikbare wetenschappelijke kennis over het begrip duurzame inzetbaarheid inzichtelijk worden gemaakt. Om te beginnen zal een algemene beschrijving worden gegeven van de begrippen inzetbaarheid, duurzame inzetbaarheid en 'employability'. Vervolgens zal worden ingegaan op de verschillende factoren en facetten die in wetenschappelijke literatuur als bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers worden beschouwd. Daarbij zal tevens aan bod komen hoe een organisatie haar werknemers kan faciliteren om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen en welke opbrengsten dit kan hebben voor de organisatie en de werknemer. Gedurende dit theoretisch kader zal worden toegewerkt naar een conceptueel model, waarin hetgeen is besproken in dit theoretisch kader schematisch zal worden weergegeven. In dit theoretisch kader zal op die manier antwoord worden gegeven op de eerste drie deelvragen, die met behulp van literatuurstudie zullen worden beantwoord:

1. *Wat is duurzame inzetbaarheid?*
2. *Welke factoren zijn bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers?*
3. *Wat levert duurzame inzetbaarheid op en hoe kan het worden bereikt?*

2.1 Inzetbaarheid, 'employability' en duurzame inzetbaarheid

2.1.1 Inzetbaarheid

Alvorens in te kunnen gaan op het begrip duurzame inzetbaarheid, bij het beantwoorden van de eerste deelvraag in dit theoretisch kader, is het interessant om te beschouwen wat het begrip 'inzetbaarheid' betekent. Veel wetenschappelijke literatuur over (duurzame) inzetbaarheid zijn in de Engelse taal geschreven, waarbij het woord 'employability' wordt gebruikt. De letterlijke vertaling van het woord 'employability' naar het Nederlands is inzetbaarheid. Desondanks wordt in Engelstalige wetenschappelijke literatuur regelmatig naar duurzame inzetbaarheid verwezen met het woord 'employability'. In wetenschappelijke literatuur worden deze termen dan ook vaak door elkaar gebruikt. Om te voorkomen dat er in het vervolg van dit Masteronderzoek verwarring kan ontstaan bij het gebruik van de begrippen 'employability', inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid, is het belangrijk om deze begrippen individueel te bespreken, door hun betekenis duidelijk te definiëren en af te bakenen waar de begrippen in dit onderzoek naar verwijzen.

Allereerst zal worden ingegaan op het begrip inzetbaarheid. Thijssen, van der Heijden & Rocco (2008) starten hun artikel met een brede definitie van het begrip inzetbaarheid en dit is dan ook een interessant startpunt bij het beschouwen van de verschillen begrippen. Daar waar dit artikel in de Engelse taal is geschreven, hebben zij gekozen voor de term 'employability'. 'Employability' is volgens hen (2008): "The possibility to survive in the internal or external labor market." (Thijssen et al., 2008). Zij (2008) constateren dat er verscheidene pogingen zijn gedaan om het begrip 'employability' vast te leggen in een allesomvattende, nauwkeurig definitie, maar komen tot de conclusie dat dit ervoor heeft gezorgd dat dit begrip een soort 'buzzwoord' is geworden. Een woord dat verwijst naar een nieuwe trend en waar veel over wordt gepraat, maar waarbij de betekenis niet geheel duidelijk is. Thijssen et al. (2008) zien een aantal karakteristieken terugkomen in bijna iedere definitie, zoals: fysieke en cognitieve gesteldheid, aanpassingsvermogen en flexibiliteit (Thijssen et al., 2008). In de context van het begrip inzetbaarheid verwijzen deze karakteristieken naar de korte termijn. Daarbij valt op dat er geen verwijzing wordt gedaan naar toekomstig werk, maar dat de nadruk ligt op de persoonlijke overlevingsmogelijkheden op dit moment. Daarmee wordt de kern duidelijk in het verschil tussen de begrippen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid: enerzijds het heden en anderzijds het heden én de toekomst. Hier zal in de volgende subparagraaf (2.1.2) nader op in worden gaan.

2.1.2 Duurzame inzetbaarheid en 'employability'

Na het behandelen van het begrip inzetbaarheid, kan nu de vertaalslag worden gemaakt naar het kernbegrip in dit onderzoek: Duurzame inzetbaarheid. In deze subparagraaf zal worden ingegaan op dit begrip en het verschil met het begrip inzetbaarheid worden aangegeven. Tevens zal het begrip 'employability' worden toegelicht en daarbij zal worden benadrukt waarom dit vaak als synoniem van het Nederlandse begrip duurzame inzetbaarheid wordt gebruikt. Op deze manier zal antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag in dit onderzoek: *Wat is duurzame inzetbaarheid?*

'Employability'

Forrier en Sels (2003) geven aan dat er binnen de wetenschappelijke literatuur veel verschillende definities worden gebruikt voor het begrip 'employability'. Zelf presenteren zij (2003) de volgende definitie: "The employability of individuals may apply to the internal labour market within the organisation, internal employability, to the external labour market, external employability, or to both" (Forrier & Sels, 2003). Om zo veel mogelijk diepgang te krijgen in dit theoretisch kader zal gebruik worden gemaakt van een zo breed mogelijk definitie van 'employability' en duurzame inzetbaarheid. Een definitie die zowel 'internal employability' als 'external employability' in beschouwing neemt. Een goed voorbeeld hiervan is de opvatting van de Vos, de Hauw en van der Heijden (2011). Zij geven aan dat 'employability' kan worden gedefinieerd als het voortdurend waarmaken in- en het verkrijgen en creëren van werk, door optimaal gebruik te maken van competenties. "These competences refer to an individual's knowledge, skills, and abilities needed to adequately perform various tasks and carry responsibilities within a job, and to their adaptability to changes in the internal and external labour market." (De Vos et al., 2011, p. 439). Deze opvatting geeft echter nog geen juiste weergave van het begrip duurzame inzetbaarheid. Daarvoor mist een verwijzing naar de langere termijn: naar de toekomst.

Duurzaam inzetbaar: nu en in de toekomst

"Medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn in staat te blijven voldoen aan de eisen die hun huidige werk aan hen stelt, én zijn in staat andere taken of een andere functie te vervullen - nu en in de toekomst." (KLM Excom, 2010). Met deze opvatting illustreert KLM het verschil tussen inzetbare werknemers en duurzaam inzetbare werknemers. Zoals in de vorige paragraaf beschreven, verwijst inzetbaarheid naar de karakteristieken die benodigd zijn voor het vervullen van interne- en externe functies op de korte termijn. Duurzame inzetbaarheid laat zich kenmerken door het woord 'én'. Naast het vervullen van de huidige functie op de korte termijn, zijn duurzaam inzetbare werknemers ook inzetbaar in de toekomst. Zowel op hun huidige functie als mogelijke andere interne- of externe functies. Het begrip duurzame inzetbaarheid is door verscheidene onderzoekers getracht vast te leggen in een allesomvattende definitie. De volgende, brede definitie geldt als interessant uitgangspunt voor het uitwerken van de benodigdheden en opbrengsten van duurzame inzetbaarheid voor werkgever en werknemer: "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., 2010). Van der Klink et al. (2010) hanteren een vergelijkbare definitie als KLM dat doet, maar zijn in staat om belangrijke thema's binnen duurzame inzetbaarheid expliciet te vermelden binnen deze definitie. Zij maken daarbij gebruik van een aantal kernwoorden. Kernwoorden in deze definitie zijn: Doorlopend, mogelijkheden, voorwaarden, huidig en toekomstig werk, gezondheid, welzijn en motivatie. Deze kernwoorden zullen nader aan bod komen bij het bespreken van de factoren die bepalend zijn voor duurzame inzetbaarheid. Met het oog op het empirisch onderzoek zal het bespreken van de bepalende factoren voor duurzame inzetbaarheid gebeuren aan de hand van de factoren die door KLM worden onderscheiden in haar duurzame inzetbaarheid-beleid. "Duurzame inzetbaarheid wordt

bepaald door vier factoren: flexibiliteit, mobiliteit, ontwikkeling en gezondheid. De mate waarin deze factoren de inzetbaarheid beïnvloeden, verschilt per medewerker.” (KLM Excom, 2010). Naar deze vier factoren van duurzame inzetbaarheid, wordt door KLM ook wel verwezen als de ‘pijlers van duurzame inzetbaarheid bij KLM’ (KLM Excom, 2010). Om zo veel mogelijk literatuur over duurzame inzetbaarheid te kunnen verbinden aan deze pijlers, zullen een aantal thema’s worden toegevoegd aan deze pijlers en in de komende paragrafen als volgt worden besproken: Mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit. Thijssen et al. (2008) constateren dat deze thema’s terug komen in bijna iedere definitie in wetenschappelijke literatuur en zien dit om die reden tevens als de bepalende factoren voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Thijssen et al., 2008).

2.1.3 Gedeelde verantwoordelijkheid: ‘Proactivity’

Voordat de pijlers van duurzame inzetbaarheid uitgebreider worden besproken, is het belangrijk om nader in te gaan op een opmerking die in de aanleiding al werd geïntroduceerd. Daarmee wordt gerefereerd naar de opmerking dat duurzame inzetbaarheid om een actieve houding vraagt van zowel werkgever als werknemer. Er bestaat een onduidelijkheid over wie de eindverantwoordelijkheid draagt voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Als voorbeeld volgt een opvatting over ‘employability’ van Pearce & Randel (2004): “where employers provide interesting jobs and opportunities to develop skills for a mobile career” (Pearce & Randel, 2004, p. 82). Met deze definitie leggen zij (2004) de nadruk op de rol die de werkgever zou moeten spelen om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Inmiddels kan geconcludeerd worden dat dit een gedateerde opvatting is en leggen de recenter gepubliceerde wetenschappelijke artikelen de verantwoordelijkheid bij zowel werkgever als werknemer (Kooij et al., 2013; Grant & Ashford, 2008; Thijssen et al., 2008). De zojuist gekozen definitie van Van der Klink et al. (2010) geeft deze gedeelde verantwoordelijkheid tevens aan: “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., 2010). Deze definitie illustreert dat de werkgever verantwoordelijk is voor het creëren van de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, voorwaarden en geschikte werkcontext. Daarnaast benadrukken zij (2010) echter dat er de juiste attitude en motivatie nodig is vanuit de werknemer. Grant & Ashford (2008) gaan in hun artikel nader in op deze attitude en motivatie van werknemers om sturing te geven aan hun eigen carrière. Zij (2008) noemen dit ‘proactivity’ (Grant & Ashford, 2008).

‘Proactivity’

De mate waarin werknemers verantwoordelijkheid nemen voor het beïnvloeden van hun eigen mogelijkheden staat in de wetenschappelijke literatuur bekend als ‘proactivity’ of ‘proactive behavior’. Grant & Ashford (2008) definiëren ‘proactive behaviour’ als volgt: “We define proactive behavior as anticipatory action that employees take to impact themselves and/or their environments.” (Grant & Ashford, 2008). Daarbij constateren zij (2008) dat ‘proactive behaviour’ zich voornamelijk richt op plannen, inschatten en incalculeren van hun eigen toekomst (Grant & Ashford, 2009). In de definitie van Van der Klink et al. (2010) wordt ook nadrukkelijk gerefereerd naar het verkrijgen van werk in de toekomst. Dit suggereert dat het werken aan duurzame inzetbaarheid om ‘proactive behaviour’ vraagt vanuit de werknemer. Dit sluit aan bij de visie die KLM heeft op dit vraagstuk: “Employability - de inzetbaarheid nu en in de toekomst - van een medewerker is in onze ogen óók een verantwoordelijkheid van de medewerkers zelf” (KLM, 2014).

2.2 Mobiliteit & flexibiliteit

De eerste pijler en een belangrijke factor in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid is het bevorderen van de mobiliteit en flexibiliteit van werknemers. Van der Heijden (2002) toonde zelfs aan dat het stimuleren van de 'employability' bij oudere werknemers (50 jaar en ouder) het beste bereikt kan worden door te investeren in hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Feitelijk bestaat er een wisselwerking tussen duurzame inzetbaarheid en 'employability' enerzijds en mobiliteit & flexibiliteit anderzijds. Werknemers met een hoge mate van flexibiliteit zijn voortdurend in staat zich waar te maken, werk te creëren en werk te verkrijgen. Daarmee zijn zij duurzaam inzetbaar (De Vos et al., 2011). Daarnaast constateren van der Heijden et al. (2008) dat duurzaam inzetbare werknemers, met een hoge mate van ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit, daarmee beschikken over een hoge mate van flexibiliteit (Van der Heijden et al., 2008)

2.2.1 Flexibiliteit

Een flexibele werknemer is in staat zich sneller aan te passen op de context waarbinnen hij of zij werkzaam is en kan daarmee beter invulling geven aan werkzaamheden die niet binnen zijn of haar functiegebied liggen (De Graaf, Peeters & van der Heijden., 2011). Daarmee is een flexibele werknemer tevens in staat om sneller van functie te veranderen. Het belang van flexibele werknemers is onder meer aangetoond door Hill et al. (2001). Zij (2001) kwamen tot de conclusie dat werknemers, die over een hoge mate van functieflexibiliteit beschikken, meer uren kunnen doorwerken voordat een hoge werkdruk negatieve effecten op hen heeft (Hill et al., 2001). "Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op het aanpassingsvermogen van werknemers bij veranderingen in de interne en externe arbeidsmarkt, die geen betrekking hebben op iemands directe functiegebied" (De Graaf et al., 2011). Het aanpassingsvermogen van werknemers wordt door Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) ook wel naar gerefereerd als 'adaptability'. Dit is een belangrijk concept dat binnen de wetenschappelijke literatuur wordt toegerekend aan de mate van mobiliteit en flexibiliteit. 'Adaptability' bestaat uit de capaciteit, competentie en motivatie om te veranderen (O'Connell, McNeely & Haal, 2008). 'Adaptable people' zijn dus bereid en in staat om zich dusdanig aan te passen dat zij kunnen voldoen aan de eisen van de situatie. Persoonlijke 'adaptability' draagt zowel bij aan de prestaties van de organisatie, als aan 'carrière succes' van de werknemer, omdat het werknemers in staat stelt om productief en aantrekkelijk voor werkgevers te blijven in voortdurend veranderende werkdomeinen. (Fugate et al., 2004). De Vos et al. (2011) noemen 'adaptability' als een van de belangrijke competenties van een duurzaam inzetbaar werknemer. "These competences refer to an individual's knowledge, skills, and abilities needed to adequately perform various tasks and carry responsibilities within a job, and to their adaptability to changes in the internal and external labour market." (De Vos et al., 2011). Flexibele werknemers blijken dus beter in staat om sneller van functie te veranderen. Hier wordt vaak naar gerefereerd als de mobiliteit van een werknemer. Mobiliteit kan verschillende betekenissen hebben en daarom zal er nu dan ook nader worden ingegaan op dit thema.

2.2.2 Mobiliteit

Feldman & Ng (2007) constateren dat het begrip mobiliteit veel betekenissen kan hebben: van het veranderen van baan en het veranderen van werkzaamheden tot het veranderen van organisatie. Daar waar bij het veranderen van baan en werkzaamheden de werknemer binnen dezelfde organisatie actief blijft, spreken we van interne mobiliteit (Feldman & Ng, 2007). Bij het veranderen van organisatie spreken we van externe mobiliteit (Feldman & Ng, 2007). KLM (2010) benadrukt het belang van mobiliteit voor haar werknemers: "Mobiliteit is belangrijk voor medewerkers; het vergroot kennis, ervaring en vaardigheden, en draagt daarmee bij aan de inzetbaarheid. De mate van mobiliteit binnen KLM varieert; dit is voor een groot deel afhankelijk van de functie en het opleidingsniveau van de medewerker" (KLM Excom, 2010).

2.3 Ontwikkeling & training

De tweede pijler van duurzame inzetbaarheid die besproken zal worden is de training en ontwikkeling van werknemers. De Graaf et al. (2011) hebben geconstateerd dat ontwikkeling, in de vorm van het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden die betrekking hebben op het verbeteren van hun huidige beroepsexpertise, de belangrijkste factor is in de duurzame inzetbaarheid van jongere werknemers (20 tot 49 jaar) (de Graaf et al., 2011). KLM benadrukt het belang van ontwikkeling en training van haar werknemers: “Ontwikkeling is groei van kennis, vaardigheden en gedrag. Zowel het verwerven van nieuwe kennis en vaardigheden als het uitbreiden van bestaande kennis en vaardigheden. KLM stimuleert en ondersteunt de ontwikkeling van medewerkers met het oog op bestaande en nieuwe werkzaamheden. Dit kan door het volgen van een opleiding, of door het lopen van stages.” (KLM Excom, 2010). Nu de opvatting van KLM over ontwikkeling van werknemers duidelijk is, kan nader worden ingegaan op de factoren ontwikkeling en training, zoals beschreven in de wetenschappelijke literatuur.

2.3.1 Ontwikkeling en ‘een leven lang leren’

Het verschil tussen een inzetbare werknemer en een duurzame inzetbare werknemer is dat hij of zij in staat is om naast zijn of haar huidige werk ook het toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2011). Daarvoor moet er sprake zijn van ‘een leven lang leren’. ‘Een leven lang leren’ kan worden gedefinieerd als: Alle vormen van leren die in alle levensfasen aan de orde kunnen komen. Een leven lang leren met betrekking tot werk kan dan door middel van formeel leren, in de vorm van het volgen van bij-, om- en/of nascholing. Het kan ook door middel van informeel leren, door leren op de werkplek, of leren van klanten en opdrachtgevers. Daarvoor is het belangrijk dat werknemers kansen krijgen om doorlopend te werken aan het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden (Van Vuuren, 2011).

Daar waar Van Vuuren (2011) nadruk legt op het geven van kansen door werkgevers, richten Beardwell & Claydon (2010) zich veel meer op grijpen en zoeken van kansen door werknemers. Zij geven aan dat individuen doorlopend moeten blijven leren en zich ontwikkelen om hun vaardigheden en kennis up-to-date te houden (Beardwell & Claydon, 2010). Deze twee visies op duurzame inzetbaarheid zijn een illustratie van een interessante discussie die gevoerd kan worden over deze thematiek, zoals is besproken in subparagraaf 2.1.3.

2.3.2 Training

Training wordt beschouwd als een ‘HR practice’ die ontwikkeling onder werknemers teweeg brengt. Het zorgt voor een verbetering van de kennis, mogelijkheden en vaardigheden van werknemers, wat resulteert in een hogere motivatie en ‘commitment’ voor de taken van hun organisatie (Ji et al., 2011). Daar waar de ontwikkeling van werknemers moet worden beschouwd als een onderdeel van hun duurzame inzetbaarheid, moet training worden benaderd als het middel om ontwikkeling te bereiken. Er zijn verscheidene studies gedaan naar de opbrengsten van training en ontwikkeling voor organisaties. In paragraaf 2.5 zal nader worden ingegaan op de waarde van duurzame inzetbaarheid voor organisaties en de benodigheden om werknemers in staat te stellen om optimaal aan hun duurzame inzetbaarheid te werken. Daarbij zal tevens uitgebreid aandacht worden besteed aan de rol die training daarin speelt.

2.4 Gezondheid & vitaliteit

De derde pijler van duurzame inzetbaarheid is de gezondheid en vitaliteit van werknemers en is van groot belang om goed te kunnen functioneren in hun huidige en toekomstige functie. Strijk et al. (2009) kwamen, na het interviewen van Nederlandse werknemers van 45 jaar en ouder, tot de conclusie dat deze werknemers een lichamelijke en geestelijke component zien van hun gezondheid en vitaliteit (Strijk et al., 2009). Daarbij focust het begrip gezondheid op de fysieke gesteldheid van een werknemer. Vitaliteit gaat, naast de fysieke gesteldheid, over de mentale gezondheid van een werknemer.

2.4.1 Gezondheid

Gezondheid gaat over het lichamelijke component van gezondheid en vitaliteit. Een gezonde werknemer laat zich kenmerken door de afwezigheid van chronische ziekten die leiden tot beperkingen in fitheid, energie en kracht (Stijk et al. 2009). Ook KLM benadrukt het belang van een goede gezondheid van haar werknemers. “Uiteraard is een goede gezondheid een basisvoorwaarde voor het kunnen blijven werken. KLM probeert door middel van een gedegen gezondheidsbeleid en het bieden van faciliteiten op het gebied van gezondheid de medewerker te ondersteunen bij het gezond zijn en blijven.” (KLM Excom, 2010).

Burdorf et al. (2008) hebben onderzocht welke effecten gezondheidsproblemen van werknemers hebben op hun functioneren. Zo blijkt dat fysieke belasting, zoals extreme werkhoudingen, een relevante determinant is van ziekteverzuim, vervroegd pensioen en het ontstaan van arbeidsongeschiktheid (Burdorf et al., 2008). “Er zijn duidelijke aanwijzingen dat fysieke arbeidsomstandigheden, met name tillen/duwen/trekken en belastende rughoudingen, een relevante determinant van ziekteverzuim zijn” (Burdorf et al., 2008). Dit is een interessante constatering met het oog op het werk dat het cabinepersoneel van KLM uitvoert. Met het duwen van trolleys en het reiken naar de bagagevakken kent het werk als cabinelid van KLM ook de nodige fysieke belasting. Daarnaast constateren Burdorf et al. (2008) dat een slechtere gezondheid een belangrijke risicofactor zijn voor productiviteitsverlies op het werk (Burdorf et al., 2008).

2.4.2 Vitaliteit

Het begrip vitaliteit kijkt verder dan alleen de lichamelijke gezondheid van een werknemer. Zo verstaat Van Vuuren (2011) onder vitaliteit dat “men gemotiveerd en energiek is, waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt, ofwel duurzaam inzetbaar is” (Van Vuuren, 2011). Schaufeli en Bakker (2004) benoemen vitaliteit als het energiek, veerkachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2004). Vitaliteit onder werknemers is terug te zien in de afwezigheid van mentale klachten, stress en depressie en de aanwezigheid van geluk, een positieve instelling, motivatie en doorzettingsvermogen (Stijk et al., 2009). Burdorf et al. (2008) hebben geconstateerd dat psychosociale balasting op het werk, zoals werkdruk, een ervaren ongelijkheid op de werkvloer en een gebrek aan regelmogelijkheden en beslissingsbevoegdheid, een negatief effect heeft op de vitaliteit van werknemers en daarmee nauw samenhangt met een hoog ziekteverzuim (Burdorf et al., 2008).

2.5 De bevordering van duurzame inzetbaarheid

Na het bespreken van de begrippen inzetbaarheid, duurzame inzetbaarheid en 'employability' en het introduceren van de pijlers mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit, zal nu worden ingegaan op de benodigheden en opbrengsten van duurzame inzetbaarheid voor werkgever en werknemer. Daarmee zal antwoord worden gegeven op de derde deelvraag van dit theoretisch kader: *Wat levert duurzame inzetbaarheid op en hoe kan het worden bereikt?*

In deze paragraaf zal allereerst worden ingaan op het belang van een 'match' tussen de behoeften en benodigheden van werknemers met de faciliteiten die de werkgever kan bieden. Dit zal worden gedaan aan de hand van wetenschappelijke literatuur over de Person-Environment fit. Daarmee zal worden geïllustreerd dat het faciliteren van duurzame inzetbaarheid door werkgevers verder gaat dan het inzetten van een aantal algemeen toepasbare 'HR practices' en dat het essentieel is om op zoek te gaan naar deze 'match' (2.5.1). Vervolgens zal per pijler (mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit) worden besproken op welke manier werkgevers zich kunnen inspannen om haar werknemers te faciliteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit zal gebeuren aan de hand van 'HR practices' en het Job Demands-Resources model. Daarbij zal duidelijk worden dat de pijlers van duurzame inzetbaarheid niet los van elkaar kunnen worden beschouwd. Zo zal blijken dat training en ontwikkeling noodzakelijk is om een werknemer flexibel te maken en een beperkt perspectief op ontwikkelingsmogelijkheden kan resulteren in gezondheidsproblemen en lage motivatie. Tevens zal aandacht worden besteed aan de opbrengsten van duurzame inzetbaarheid voor de werkgever en de werknemer, waarmee het belang van het investeren in duurzame inzetbaarheid, door beide partijen, zal worden benadrukt. Op deze manier wordt toegewerkt naar een conceptueel model waarin een schematische weergave zal worden gegeven van hetgeen is behandeld in dit theoretisch kader.

2.5.1 De 'match' tussen behoeften werknemer en faciliteiten werkgever

Zoals zojuist is aangegeven zal eerst worden beargumenteerd waarom een 'match' tussen de behoeften en benodigheden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid met de faciliteiten die de werkgever kan bieden, van cruciaal belang is. Wetenschappelijke literatuur over de Person-Environment fit zijn zeer interessant om aan te halen bij het beschrijven van het belang van deze 'match'.

Person-Environment fit (P-E fit)

Het P-E fit model werd begin jaren zestig ontwikkeld door de Universiteit van Michigan als resultaat van een onderzoek naar de relatie tussen de sociale (werk)omgeving en de mentale gezondheid van werknemers (Kahn et al., 1964). Het model bracht aanvankelijk in kaart dat werkstress ontstaat als er een 'misfit' bestaat tussen de persoonlijke behoeften van een werknemer en de hulpbronnen in zijn of haar (werk)omgeving. Kahn et al. (1964) geven in hun oorspronkelijke artikel een 'misfit' tussen de wens van de werknemer om zich verder te ontwikkelen op zijn of haar werk en het scholingsbudget van het bedrijf, als voorbeeld. Daarin geldt de ontwikkelingswens van de werknemer als een persoonlijke behoefte en het scholingsbudget van het bedrijf als hulpbron. Volgens Kahn et al. (1964) resulteert een dergelijke 'misfit' in werkstress bij de werknemer (Kahn et al., 1964). In het vervolg van deze paragraaf zullen '(mis)fit' en '(mis)match' als synoniemen voor elkaar worden gebruikt.

De recenter gepubliceerde wetenschappelijke artikelen over de P-E fit leggen minder de nadruk op alleen werkstress als resultante van een dergelijke 'misfit', maar hanteren een bredere benadering van de P-E fit. "Person-environment fit is defined as the compatibility that occurs when individual and work environment characteristics are well matched" (Kristof-Brown & Guay, 2011). De P-E fit moet worden beschouwd als een overkoepelend begrip dat een aantal, meer specifieke concepten, afdekt. Zo heeft het betrekking op "the match

between personal interests and vocational characteristics; the congruence between individual values and organizational cultures; the compatibility of individual preferences and organizational systems; the match between individual knowledge, skills, and abilities (KSAs) and the demands of a job; the correspondence of individual needs and work-provided supplies; or the goal similarity and personality compatibility between individuals and their supervisors or peers". Naar de 'matches', die Kristof-Brown en Guay (2011) in dit citaat benoemen, verwijzen zij (2011) ook wel als de person-vocation (P-V), person-job (P-J), person-organization (P-O), person-group (P-G) en person-individual (P-I) fits. Zoals blijkt uit het citaat van Kristof-Brown & Guay (2011) geven de P-J en P-O fits aan dat er een 'match' moet bestaan tussen individuele voorkeuren en de organisatiesystemen, tussen individuele kennis, 'skills' en mogelijkheden en de taakeisen van een baan en tussen individuele benodigdheden en door de werkgever geleverde voorzieningen (Kristof-Brown & Guay, 2011). Daarnaast concluderen Kristof-Brown & Guay (2011) in hun studie dat deze vormen van een P-E fit zorgen voor minder stress en spanning voor de werknemer. Daarmee zorgt dit voor een verminderde kans op gezondheidklachten, hogere baantevredenheid en motivatie en verbeterde arbeidsprestaties. Deze opbrengsten van een P-E fit hangen nauw samen met hetgeen wordt nagestreefd door te investeren in duurzame inzetbaarheid, zoals blijkt uit de eerdergenoemde definitie van duurzame inzetbaarheid van van der Klink et al. (2010). Op grond van deze vergelijking kan worden uitgesproken dat duurzame inzetbaarheid kan worden bereikt door een P-E fit. Met andere woorden: Duurzame inzetbaarheid kan worden bereikt door een 'match' tussen de behoeften en benodigdheden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid met de faciliteiten die de werkgever kan bieden.

2.5.2 Bevordering van mobiliteit & flexibiliteit

Werkgevers kunnen hun werknemers op een aantal manieren faciliteren om hun mobiliteit en flexibiliteit te vergroten. Kooij et al. (2014) gaan in op een aantal 'HR practices' die een werkgever tot zijn beschikking heeft om mobiliteit en flexibiliteit onder haar werknemers te bevorderen. In relatie tot duurzame inzetbaarheid noemen zij het stimuleren van baanrotatie, taakverrijking door speciale projecten en interne mobiliteit (Kooij et al., 2014).

Met het oog op oudere werknemers noemen zij, in een ander artikel, flexibele of minder werkuren, duobanen en gefaseerd pensioneren als HR instrumenten ter bevordering van flexibiliteit. Armstrong-Stassen en Ursel hebben aangetoond dat deze instrumenten een positieve invloed hebben op het functioneren van oudere werknemers (Kooij et al., 2014). In algemene zin concluderen Kooij et al. (2014) dat de meer traditionele 'HR practices' als trainingen, perspectief op uitdagende (neven)functies en promotie nog steeds de belangrijkste rol spelen in het bevorderen van mobiliteit en flexibiliteit (Kooij et al., 2014). Daarmee wordt duidelijk dat er een nauwe relatie bestaat tussen de pijlers mobiliteit & flexibiliteit en ontwikkeling & training.

Opbrengsten

Werknemers met een hoge mate van mobiliteit en flexibiliteit hebben zowel voordelen voor de werkgever als voor de werknemer zelf. Werknemers met een hoge mate van flexibiliteit zijn voortdurend in staat zich waar te maken, werk te creëren en werk te verkrijgen (De Vos et al., 2011). Daarnaast zijn Hill et al. (2011) tot de conclusie gekomen dat werknemers, die over een hoge mate van functieflexibiliteit beschikken, meer uren kunnen doorwerken voordat een hoge werkdruk negatieve effecten op hen heeft (Hill et al., 2001). Dit zijn belangrijke opbrengsten die resulteren in betere prestaties van de organisatie (Fugate et al., 2004). Naast opbrengsten voor de werkgever, constateren Fugate et al. (2004) dat een hoge mate van mobiliteit en flexibiliteit bijdraagt aan het 'career success' van de werknemer. Zo stelt het werknemers in staat om productief en aantrekkelijk voor werkgevers te blijven in voortdurend veranderende werkdomeinen. (Fugate et al., 2004). Het bevorderen van mobiliteit en flexibiliteit levert dus veel op voor zowel werkgever als werknemer.

2.5.3 Bevordering van ontwikkeling & training

Zoals bij het introduceren van de pijlers van duurzame inzetbaarheid en in de vorige subparagraaf duidelijk is geworden, moet training worden beschouwd als een 'HR practice' dat kan worden omgezet om ontwikkeling van werknemers te realiseren (Kooij et al., 2014). Het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden zijn van essentieel belang om werknemers duurzaam inzetbaar te houden (de Graaf et al., 2011). Ji et al. (2011) constateren dat training zorgt voor een verbetering van de kennis, mogelijkheden en vaardigheden van werknemers, wat resulteert in een hogere motivatie en 'commitment' voor de taken van hun organisatie (Ji et al., 2011). Kooij et al. (2014) geven aan dat training niet alleen helpt om werknemers te laten functioneren op hun huidige niveau, maar dat het tevens noodzakelijk is om werknemers op een hoger niveau te laten functioneren (Kooij et al., 2014). Het doel van training is vaak tweeledig. Enerzijds kan het worden ingezet om kennis te 'updaten' en anderzijds om kennis uit te breiden. "Some employees might use training to update their knowledge (i.e. maintenance), while other employees might use training to increase their knowledge (i.e. development)" (Kooij et al., 2014). In de vorige subparagraaf is geconstateerd dat training en ontwikkeling onder werknemers benodigd is om mobiliteit te stimuleren. Daarnaast zijn goed getrainde en ontwikkelde werknemers breder en flexibeler inzetbaar voor een werkgever. Zij beschikken immers over een bredere kennis, die nodig is om invulling te kunnen geven aan andere (neven)functies binnen de organisatie. Kooij et al. (2014) noemen het inzetten van gerichte workshops and persoonlijke coaching als concrete 'HR practices' die werkgevers kunnen inzetten om haar werknemers te trainen en te laten ontwikkelen. (Kooij et al., 2014).

Opbrengsten

Ook goed getrainde en ontwikkelde werknemers zijn zowel van groot belang voor de werkgever als de werknemer zelf. In de vorige subparagraaf is geconstateerd dat training en ontwikkeling benodigd is om mobiliteit en flexibiliteit onder werknemers te stimuleren. Daarmee zijn de opbrengsten van de eerste pijler tevens indirecte opbrengsten van training en ontwikkeling. Zo resulteert training en ontwikkeling uiteindelijk in betere prestaties van de organisatie en levert het een belangrijke bijdrage in het 'career success' van de werknemer (Fugate et al., 2004). Thijssen et al. (2008) hebben geconstateerd dat "employees who are able to survive and satisfy the current needs are the ones with the most up-to-date knowledge and skills and the capability to continuously build new expertise".

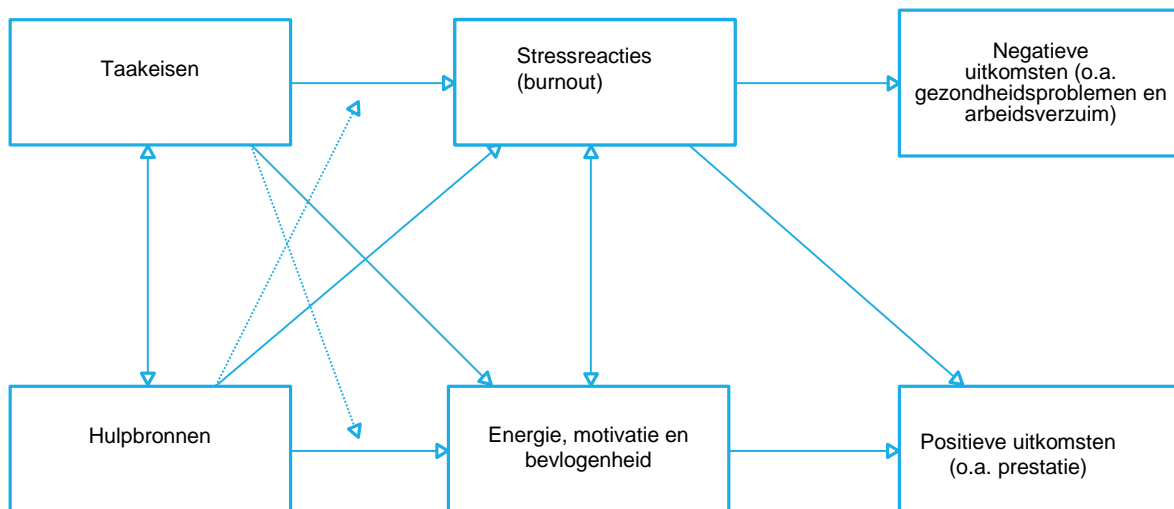
2.5.4 Bevordering van gezondheid & vitaliteit

Tot slot zal aandacht worden besteed aan het bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van werknemers. Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) hebben een model ontwikkeld dat zeer interessant is om te beschrijven hoe een goede gezondheid en vitaliteit onder werknemers kan worden bereikt.. Met behulp van dit model zal invulling worden gegeven aan de wijze waarop gezondheid en vitaliteit kan worden bevorderd.

Het Job Demands-Resources model: hulpbronnen en taakeisen

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) is eind jaren negentig ontwikkeld door de wetenschappers Demerouti, Bakker en Schaufeli. De basis van het model ligt in de aanname dat, ongeacht het specifieke beroep van een werknemer, er altijd een onderscheid gemaakt kan worden tussen factoren die bepalend zijn voor het welzijn van werknemers. Dit zijn enerzijds Job Demands en anderzijds Job Resources. Job Demands kan naar het Nederlands kan worden vertaald als taakeisen, ofwel de inspanningen die een werknemer moet leveren tijdens zijn of haar werk. De Job Resources zijn de hulpbronnen die een werknemer tot zijn of haar beschikking heeft.

Het JD-R model geeft twee parallelle processen weer. Hieronder volgt de schematische weergave van een recentere versie het JD-R model van Bakker (2009), alvorens nader in te gaan op deze twee parallelle processen.



In dit JD-R model zijn twee parallelle processen te onderscheiden. In het eerste proces, zoals terug te zien in het bovenste deel van het model, zorgen een hoge mate van taakeisen ervoor dat werknemers voortdurend een beroep moeten doen op hun energiereserves. De mate waarin een werknemer in staat is om om te gaan met de mentale, emotionele en fysieke taakeisen van zijn of haar baan, wordt door Ilmarinen (1999) bestempeld als het werkvermogen (Ilmarinen, 1999). Op termijn zal een beperkt werkvermogen leiden tot mentale uitputting, stressreacties en mogelijk een burnout. Deze effecten resulteren vervolgens weer in negatieve uitkomsten voor zowel werkgever als werknemer, zoals gezondheidsproblemen en verzuim. Dit proces, het bovenste deel van het model, wordt in een ander artikel over het JD-R model van Bakker et al. (2004) het 'health impairment process' genoemd, ofwel het proces dat leidt tot mogelijke gezondheidsproblemen (Bakker & Demerouti, 2007). Het tweede proces legt nadruk op energie, motivatie en bevlogenheid van werknemers. Dit proces geeft aan dat de beschikbaarheid over hulpbronnen zorgen voor energieke werknemers met een hoge mate van intrinsieke motivatie en bevlogenheid. Bakker (2009) beschrijft bevlogenheid als een positieve psychologische toestand die zich laat kenmerken door vitaliteit en toewijding, dat uiteindelijk zal resulteren in positieve uitkomsten, zoals betrokkenheid en arbeidsprestaties (Bakker, 2009). Voor organisaties bestaat er een grote uitdaging om passende hulpbronnen aan haar werknemers aan te bieden en daarmee de betrokkenheid en prestaties van haar werknemers positief te beïnvloeden. (Bakker & Demerouti, 2007). Tussen beide processen bestaan ook dwarsverbanden. De afwezigheid van hulpbronnen zijn van invloed op stressreacties, wat resulteert in negatieve uitkomsten. Ook wordt er een verband weergegeven tussen de aanwezigheid van taakeisen en de motivatie van een werknemer. Dit positieve dwarsverband suggereert dat taakeisen ook als uitdaging kunnen fungeren, in plaats van een bedreiging.

Gezondheid en vitaliteit: een 'match' tussen taakeisen en hulpbronnen

Nu het JD-R model en haar processen zijn toegelicht, kan in worden gegaan op de relatie tussen dit model en duurzame inzetbaarheid. Daarvoor is het belangrijk om nogmaals een blik te werpen op de definitie van duurzame inzetbaarheid, die aan het begin van het theoretisch kader is gekozen: "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., 2010).

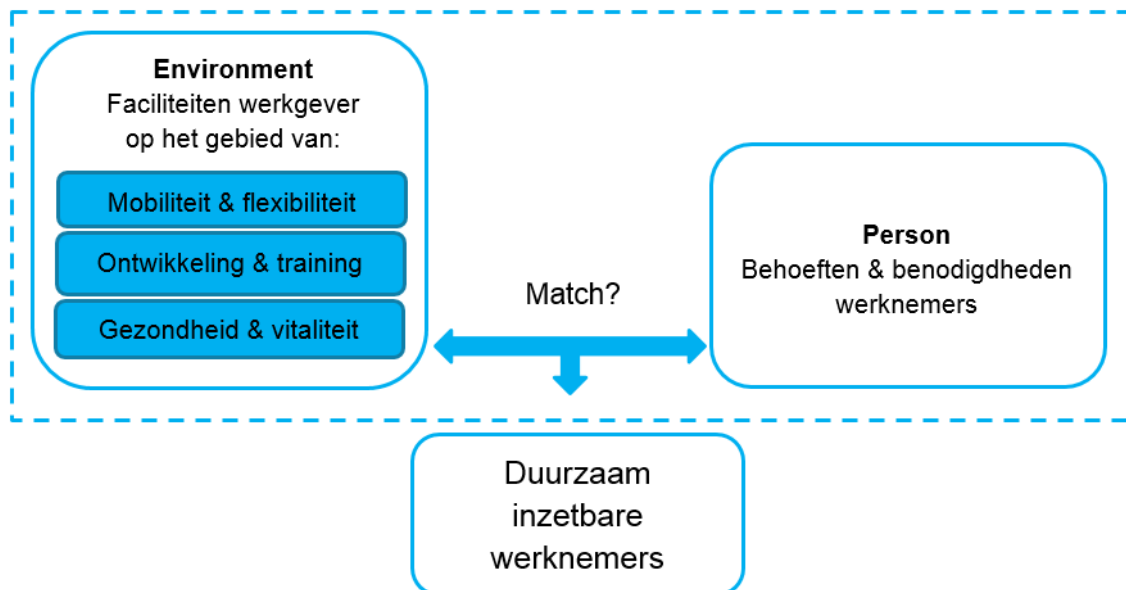
Het JD-R model suggereert dat hoge taakeisen resulteren in gezondheidsschade en verminderde energie van een werknemer, als daar geen passende hulpbronnen tegenover staan om de negatieve effecten van de taakeisen te verminderen (Bakker & Demerouti, 2007). Als vervolgens gekeken wordt naar de definitie van Van der Klink et al. (2010) blijkt dat duurzame inzetbaarheid streeft naar het behoud van gezondheid en welzijn in het functioneren van werknemer. Om dat te kunnen realiseren is het belangrijk dat werknemers de beschikking hebben over passende hulpbronnen om beter om te kunnen gaan met de taakeisen van hun functie. Tevens legt de definitie (2010) nadruk op de mogelijkheden en voorwaarden die noodzakelijk zijn in dit proces. Deze kunnen worden bestempeld als de noodzakelijke hulpbronnen, zoals is verwerkt in het JD-R model. Een koppeling tussen de definitie van Van der Klink (2010) en het JD-R model van Bakker & Demerouti (2007) maakt dus inzichtelijk dat een goede gezondheid en vitaliteit onder de werknemers een resultante zou moeten zijn van een match tussen taakeisen en hulpbronnen. Met andere woorden: Gezondheid en vitaliteit kan worden gerealiseerd door op zoek te gaan naar een optimale afstemming tussen de mentale, emotionele en fysieke eisen van een functie en de hulpbronnen die een werkgever kan bieden om de negatieve effecten van deze taakeisen te verminderen.

Opbrengsten

Gezonde en vitale werknemers zijn van groot belang voor een werkgever. Daarnaast is een goede gezondheid en hoge mate van vitaliteit ook wenselijk voor een werknemer zelf. Burdorf et al. (2008) hebben beargumenteerd dat overmatige fysieke belasting de gezondheid van een werknemer zal beïnvloeden. Daarnaast is dit een relevante determinant gebleken van ziekteverzuim, vervroegd pensioen en het ontstaan van arbeidsongeschiktheid (Burdorf et al., 2008). Een hoge mate van vitaliteit is terug te zien in de afwezigheid van mentale klachten, stress en depressie. Vitaliteit zorgt voor geluk, een positieve instelling, motivatie en doorzettingsvermogen (Stijk et al., 2009). Gezondheid en vitaliteit zijn dus van groot belang voor zowel werkgever als werknemer.

2.5.5 Conceptueel model

Het theoretisch kader wordt in deze subparagraaf afgesloten met het presenteren van een conceptueel model, waarin hetgeen is besproken in dit theoretisch kader schematisch wordt weergegeven. Allereerst is het begrip duurzame inzetbaarheid gedefinieerd met behulp van de begrippen inzetbaarheid en 'employabiliteit'. Daarop volgend zijn de pijlers mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit geïntroduceerd. Vervolgens is beargumenteerd waarom een 'match' tussen de behoeften en benodigdheden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid met de faciliteiten die de werkgever kan bieden van cruciaal belang is om werknemer duurzaam inzetbaar te houden. Tot slot is per pijler besproken hoe dit kan worden bevorderd en welke opbrengsten dit heeft voor werkgever en werknemer. De 'match' is de kern van dit conceptueel model. Enerzijds zijn er de behoeften en benodigdheden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid, onder de noemer 'Person'. Anderzijds zijn er de faciliteiten die de werkgever kan bieden, onder de noemer 'Environment'. In dit theoretisch kader is beargumenteerd dat een 'match' tussen beide resulteert in duurzaam inzetbare werknemers. Gedurende het empirisch onderzoek is invulling gegeven aan dit conceptueel model. Door invulling te geven aan beide perspectieven, kon worden nagegaan of er sprake is van een 'match' tussen beide. De resultaten van het empirisch onderzoek zullen worden gepresenteerd in Hoofdstuk 4.



2.5.6 Verwachtingen empirisch onderzoek

Nu het theoretisch kader is afgerond, zal de stap worden gezet naar het empirisch onderzoek, door een aantal verwachtingen op te stellen. Deze verwachtingen zijn gebaseerd op de kennis uit het EMO en het Social Dashboard.

Mobiliteit & flexibiliteit

Uit het EMO van KLM is naar voren gekomen dat het cabinepersoneel graag een beter perspectief op de doorstroommogelijkheden zou zien. De verwachting is dus dat er geen optimale 'match' tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM met de faciliteiten op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit.

Ontwikkeling & training

Het EMO van KLM heeft tevens aangetoond dat het perspectief op de ontwikkelingsmogelijkheden zou kunnen worden verbeterd. Dit schept de verwachting dat er geen optimale 'match' tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM met de faciliteiten op het gebied ontwikkeling en training.

Gezondheid & vitaliteit

Een vermindering van de werkdruk is het derde verbeterpunt dat werd meegegeven door het cabinepersoneel in het EMO. Zoals aangegeven in het theoretisch kader resulteert een hoge werkdruk in gezondheidsproblemen bij een werknemer. Over de faciliteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit hebben de cabineleden zich echter niet uitgelaten. De verwachting is dan ook dat er een 'match' is tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM met de faciliteiten op het gebied gezondheid en vitaliteit. Daarnaast blijkt uit het Social Dashboard dat het verzuim toeneemt, naarmate de leeftijd toeneemt. Zodoende kan de verwachting worden uitgesproken dat cabineleden met een hogere leeftijd meer behoeften en benodigdheden hebben op het gebied van faciliteiten voor gezondheid en vitaliteit, dan jongere cabineleden.

Hoofdstuk 3: Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methoden en technieken die zijn gebruikt voor dit Masteronderzoek. Daarbij wordt aandacht besteed aan de onderzoeksbenadering die daarbij is aangenomen, de respondentenkeuze, de onderzoeksmethoden, de topiclijsten, de methode van analyseren en de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering

In algemeen zin kan er op twee verschillende manieren methodologisch invulling worden gegeven aan een onderzoek: kwalitatief en kwantitatief. In een kwantitatief onderzoek worden hypothesen opgesteld op basis van een literatuurstudie. Deze hypothesen worden vervolgens getest met behulp van het meten van statistische data aan de vooraf gestelde criteria, waarmee de hypothesen kunnen worden aangenomen of worden verworpen (Boeije, 2012). Een kwalitatief onderzoek richt zich op onderwerpen die te maken hebben met de manier waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en de manier waarop zij zich op basis van die betekenisgeving gedragen. Meestal is het doel om een onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren (Boeije, 2012).

In het kader van dit Masteronderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek. Vanuit de kwantitatieve gegevens van het Social Dashboard en het Employee Monitor, die zijn besproken in de probleemstelling, is naar voren gekomen dat het cabinepersoneel van KLM graag ziet dat er een beter perspectief komt op ontwikkelings- en doorstroommogelijkheden en een vermindering van de werkdruk. Met het oog op de kennis uit het theoretisch kader suggereert dit dat de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van duurzame inzetbaarheid niet aansluiten op de behoeften die het cabinepersoneel van KLM heeft op dit gebied. Om deze behoeften duidelijk te krijgen moet worden gezocht naar de manier waarop zij aan hun duurzame inzetbaarheid willen werken en wat zij daarbij verlangen van hun sociale omgeving. De sociale omgeving wordt daarbij gevormd door de werkgever, KLM, en de collega's binnen de organisatie. Daarbij is het tevens relevant welke gedragingen hier uit volgen. Om inzichtelijk te krijgen of deze 'mismatch' momenteel bestaat is het van belang om het cabinepersoneel uitgebreid te spreken over hun ervaringen en behoeften. Om die reden is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek.

3.2 Respondenten

Zoals uit het theoretisch kader naar voren kwam en in het conceptueel model uiteen is gezet, worden in het empirisch onderzoek twee perspectieven in kaart gebracht. Enerzijds zijn dat de behoeften van de werknemers en anderzijds de faciliteiten vanuit de werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Dit Masteronderzoek is uitgevoerd in opdracht van KLM Inflight Services, waardoor het empirisch onderzoek zich dan ook richt op de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM (Inflight Services). Het cabinepersoneel van KLM is een hele specifieke groep werknemers. De functie als cabinelid kent erg veel onregelmatigheden en een strakke tijdsplanning. Zo heeft het cabinepersoneel van KLM variabele werktijden en geen vaste werklocatie. Als een cabinelid echter niet op tijd op de juiste locatie (briefingroom of vertrekgate) aanwezig is, heeft dit grote gevolgen voor het op tijd vertrekken van een vlucht. Een cabinelid werkt dus altijd met een strak tijdschema dat ten alle tijden bepalend is. Dit tijdschema biedt geen weinig tijd en ruimte voor afspraken die los staan van het voorbereidingproces op een vlucht. Zo arriveert het cabinelid op de luchthaven Schiphol en wordt vrijwel direct verwacht in de briefingroom om de komende vlucht voor te bereiden en door te spreken, om vervolgens samen met de andere cabineleden richting vertrekgate van de aangewezen vlucht te gaan. Na aan boord te hebben gewerkt van een vlucht die terugkeert naar de luchthaven Schiphol heeft het cabinelid vaak een lange vlucht of een lange dag met meerdere vluchten achter de rug en willen daarom, na het afhandelen van de formaliteiten rond de vlucht, zo spoedig mogelijk naar huis. In het tijdschema van een

cabinelid is het dan ook erg lastig om ruimte te vinden voor een aparte afspraak. Hierdoor moest er grondig worden nagedacht over de meest haalbare en tevens accurate methoden van dataverzameling. Op de methoden van dataverzameling, die uiteindelijk zijn gekozen, zal in de volgende paragraaf (3.3) nader op worden ingegaan.

Naast de keuze voor accurate methoden van dataverzameling, is het essentieel om de selectie van respondenten zo representatief mogelijk te laten zijn voor het geheel van het cabinepersoneel van KLM. Het cabinepersoneel van KLM is te onderscheiden op grond van aantal eigenschappen: geslacht, functieniveau, leeftijd, aantal jaren dat zij in dienst zijn bij KLM en hun deeltijdfactor. Bij het selecteren van de respondenten is er dan ook voor gezorgd dat er een zo groot mogelijke variëteit in geslacht, functieniveau, aantal jaren in dienst en deeltijdfactor aanwezig zou zijn. Aangezien het aantal jaren dat een cabinelid in dienst is bij KLM en zijn of haar functie nauw samenhangt met zijn of haar leeftijd is ervoor gekozen om deze eigenschap buiten beschouwing te laten. Daarnaast is de inschatting gemaakt dat het ongepast zou zijn om een cabinelid naar zijn of haar leeftijd te vragen.

Eigenschappen cabinepersoneel

<u>Geslacht:</u>	<u>Deeltijdfactor:</u>	<u>Jaren in dienst:</u>	<u>Functies:</u>
→ man	→ 23,53%	→ Tussen	→ éénbander
→ vrouw	→ 50%	3 en 28 jaar	→ tweebander
	→ 66,7%		→ purser
	→ 80%		→ senior purser
	→ 100%		

Respondenten cabineleden: 21

Functies:

Eenbander	10	(48%)
Tweebander	6	(29%)
Assistant purser	0	(0%)
Purser:	3	(14%)
Senior purser	2	(9%)

Geslacht:

Man:	4	(19%)
Vrouw:	17	(81%)

Totaal korps cabineleden: 9124
(excl. Asian Cabin Crew)

Functies:

4039	(44%)
3190	(35%)
92	(1%)
1069	(12%)
734	(8%)

Geslacht:

1525	(17%)
7599	(83%)

Bovenstaande tabel toont aan dat er voor dit Masteronderzoek een representatieve steekproef is genomen, op de grond van de gekozen eigenschappen van het cabinepersoneel. De gehele respondentenlijst van het cabinepersoneel en de variëteit die daarin is aangebracht is terug te vinden in Bijlage 1.

Naast de 21 interviews met cabineleden, zijn er twee interviews gehouden met twee actoren die nauw zijn betrokken bij het faciliteren van het cabinepersoneel op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De kennis uit deze interviews hebben geholpen om deze faciliteiten nauwkeurig in kaart te brengen en zijn gehouden met de voormalig Director Employability Services en het Hoofd Health Management Organisation Inflight.

3.3 Onderzoeksmethoden

Tijdens dit Masteronderzoek is gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Zoals in paragraaf 3.2 is toegelicht, is in het tijdschema van een cabinelid het dan erg lastig is om binnen de reguliere werktijd ruimte te vinden voor een aparte afspraak. Er moest bij de keuze van de onderzoeksmethode dan ook goed worden nagedacht over haalbare en tevens accurate onderzoeksmethoden. In deze paragraaf worden de verschillende onderzoeksmethoden die zijn gebruikt toegelicht en de keuze voor deze methoden verantwoord.

3.3.1 Literatuurstudie

In voorbereiding op het empirisch onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd. Daarmee is gezocht naar een antwoord op de eerste drie deelvragen, zoals in het theoretisch kader is uitgewerkt. Met behulp van wetenschappelijke literatuur is het begrip duurzame inzetbaarheid uitgewerkt aan de hand van bepalende thematieken en factoren die worden toegerekend aan dit begrip. De bevindingen uit de literatuurstudie en antwoorden op de betreffende deelvragen zijn uitgewerkt in het theoretisch kader (Hoofdstuk 2). De gehele literatuurstudie heeft uiteindelijk geresulteerd in een conceptueel model, dat is gebruikt om het empirisch onderzoek in te richten en twee topiclijsten die zijn gebruikt bij het verzamelen van de kwalitatieve data. Deze twee topiclijsten zijn terug te vinden in de bijlagen. De literatuurstudie is daarmee het uitgangspunt van dit Masteronderzoek.

3.3.2 Documentanalyse

Om een eerste inschatting te kunnen maken van de huidige knelpunten op het gebied van de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM is, op verzoek van de onderzoeker, het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en Social Dashboard aangeleverd door KLM Inflight Services en nader bestudeerd. Gezien het feit dat de meest recente MTO net beschikbaar is gekomen voor intern gebruik, waren daarmee zeer actuele gegevens beschikbaar voor nadere analyse. De gegevens uit het MTO en Social Dashboard zijn verwerkt in de probleemstelling (1.2). Tevens is met behulp van het analyseren van de beschikbare beleidsdocumenten bestudeerd welke faciliteiten er binnen KLM aan het cabinepersoneel worden aangeboden om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Daarvoor zijn verschillende actoren binnen KLM benaderd door de onderzoeker, met het verzoek om de beschikking te krijgen over relevante beleidsdocumenten. Dit heeft geresulteerd in het feit dat verscheidene documenten beschikbaar zijn gesteld door onder andere KLM Employability Services, Training & Development en Inflight Services zelf. De documenten gaven veel inzicht in de faciliteiten die worden aangeboden, waarmee een antwoord kon worden gegeven op de vierde en vijfde deelvraag van dit Masteronderzoek. De bevindingen van dit deel van de documentanalyse is terug te vinden in het resultatenhoofdstuk. De methode van het analyse van de documenten zal in de volgende subparagraaf worden toegelicht.

3.3.3 Kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews

Het verzamelen van kwalitatieve data onder het cabinepersoneel van KLM is gedaan door het afnemen van kwalitatieve vragenlijsten en verdiepende, semi-gestructureerde interviews. Alvorens de kwalitatieve vragenlijsten in te zetten voor het onderzoek, zijn deze eerst getest en afgenomen bij een aantal cabineleden die voor een periode alleen in hun nevenfunctie 'op de grond' werkzaam waren. Daarbij gaven zij aan een aantal nuttige tips mee voor het aanscherpen van de vragen, maar benadrukten dat deze methode van dataverzameling erg prettig zou zijn voor cabineleden. Het beantwoorden van de gestelde vragen in de vorm van een vragenlijst, gaf hen de tijd om zorgvuldig na te denken over de soms lastige vragen die hen werden gesteld. Daarnaast kon het cabinelid op een zelfgekozen moment tot beantwoording van de vragen over gaan, bijvoorbeeld thuis of op de eindbestemming van een vlucht. In het strakke tijdschema van een cabinelid bleek dit de enige werkbare methode

van dataverzameling. Na het aanscherpen van de vragen, op basis van de meegegeven tips, zijn de kwalitatieve vragenlijsten vervolgens ingezet voor het verzamelen van de kwalitatieve data. De definitieve kwalitatieve vragenlijst is terug te vinden in de bijlagen.

Voor dit Masteronderzoek is echter de inschatting gemaakt dat alleen het afnemen van kwalitatieve vragenlijsten niet voldoende diepgang zou brengen in de kwalitatieve data. Een vragenlijst kan immers niet inspelen op de antwoorden die worden gegeven. Zo kan er niet gericht worden doorgevraagd op interessante uitspraken van de respondent. Om deze diepgang aan te brengen in de dataverzameling zijn er daarnaast dan ook verdiepende, semi-gestructureerde interviews afgenomen bij dezelfde respondenten. Deze interviews konden worden gestuurd met behulp van een topiclijst en de antwoorden van de respondent in de kwalitatieve vragenlijst. Op die manier hebben de data uit de kwalitatieve vragenlijsten en interviews elkaar aangevuld en bestaat er geen onderscheid tussen de data uit deze methoden van dataverzameling.

“Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon - de interviewer - zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen - de participanten of geïnterviewden - die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen” . (Boeije, 2012). Daarbij is gekozen voor een specifieke vorm van interviews: semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de interviews verliepen op basis van vooraf bepaalde ‘topics’, maar dat er de ruimte is om extra informatie in te winnen, die niet direct aansluit bij een van de ‘topics’. Een dergelijke structurering van een interview noemt Boeije (2012) ook wel een topic-interview (Boeije, 2012). De ‘topics’ die zijn gebruikt in de interviews met het cabinepersoneel zijn terug te vinden in de bijlagen,

De cabineleden, die als respondent hebben meegewerkt aan dit Masteronderzoek, hebben eerst een kwalitatieve vragenlijst ingevuld, alvorens toelichting te kunnen geven in een semi-gestructureerd interview. Deze interviews zijn direct afgenomen op het moment dat het cabinelid zijn of haar vragenlijst kwam inleveren. Gezien het feit dat de cabineleden de vragenlijsten kwamen inleveren op een zelfgekozen moment, bleek de medewerking erg groot. In een enkel geval is er geen kwalitatieve vragenlijst afgenomen, maar een uitgebreid telefonisch interview.

3.4 Methode van analyseren

Na het verzamelen van alle kwalitatieve data is deze onderworpen aan een nauwkeurige analyse. Voordat de kwalitatieve data geanalyseerd konden worden, moesten de data worden omgezet in tekstuele documenten. Daarvoor zijn alle kwalitatieve vragenlijsten uitgetypt tot tekstuele documenten en zijn de relevante antwoorden uit de interviews getranscribeerd. Dit heeft geresulteerd in een tekstueel document, waarin alle kwalitatieve data uit de kwalitatieve vragenlijsten en interviews is verwerkt. In dit document kon vervolgens worden gezocht naar verbanden en mogelijke verklaringen voor deze verbanden. Daar waar de beleidsdocumenten al een tekstuele vorm hadden, konden deze zonder verdere stappen aan een documentanalyse worden onderworpen. In deze paragraaf zal de methode van analyseren worden toegelicht.

“Analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling.”
(Boeije, 2012, p. 63)

Deze definitie geeft aan dat de eerste twee stappen van het analyseproces bestaan uit het vormen van categorieën en vervolgens alle data uiteen te rafelen in deze categorieën. Dit is de hoofdactiviteit van het analyseproces en wordt ook wel coderen genoemd (Boeije, 2012).

Boeije (2012) benoemt drie vormen van coderen, open, axiaal en selectief, die vaak in fases worden toegepast. In de eerste fase is gestart met open coderen, waarbij alle kwalitatieve data in fragmenten zijn opgedeeld, zodat er categorieën in de data zichtbaar worden. Daar waar voorafgaand aan de dataverzameling al topiclijsten zijn opgesteld, die in de bijlagen zijn terug te vinden, zijn de 'subtopics' als subcategorieën aangehouden om de data aan te verbinden. Op die manier is ieder tekstfragment verbonden aan een van de 'subtopics' uit de topiclijsten (Boeije, 2012). Na het open coderen is overgegaan tot axiaal coderen. In deze fase zijn alle 'subtopics' verbonden aan een van de pijlers, die zijn geïntroduceerd in theoretisch kader: Mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit. Deze pijlers hebben als hoofdcategorieën gefungeerd in het analyseproces. Daarmee is de kwalitatieve data volledig gestructureerd naar de topiclijst, zoals dit voorafgaand aan de dataverzameling is beoogd. (Boeije, 2012). Tot slot zijn de kwalitatieve data selectief gecodeerd. In deze laatste fase van het analyseproces is gezocht naar verbanden tussen alle categorieën en mogelijke verklaringen voor deze verbanden (Boeije, 2012). Hiermee zijn antwoorden gevonden op de deelvragen van het empirisch onderzoek. De resultaten van het analyseproces zullen in het resultatenhoofdstuk uiteen worden gezet.

De beleidsdocumenten die aan een documentanalyse zijn onderworpen zijn handmatig en op papier geanalyseerd. Daarbij zijn relevante stukken tekst met behulp van drie verschillende kleuren markeerstiften verbonden aan een van de drie pijlers. Zodoende zijn de beleidsdocumenten alleen open gecodeerd, aangezien dit afdoende was om de faciliteiten die binnen KLM worden aangeboden op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen.

3.5 Kwaliteit van onderzoek

Bij een kwalitatief onderzoek wordt gebruik gemaakt van minder gestandaardiseerde onderzoeksmethoden dan bij kwantitatieve onderzoek, waardoor het belangrijk is om de kwaliteit van onderzoek nauw in de gaten te houden. "Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit" (Boeije, 2012, p. 145). In deze paragraaf zal dan ook nader worden ingegaan op de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid van dit Masteronderzoek.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek heeft de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten geminimaliseerd (Boeije, 2012). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is gebruik gemaakt van triangulatie, een voicerecorder en een semi-gestructureerde topiclijst.

Triangulatie betekent dat er gebruik is gemaakt van verschillende methoden van dataverzameling in het empirisch onderzoek en zorgt voor een grotere betrouwbaarheid van een onderzoek. (Boeije, 2012). Tijdens het empirisch onderzoek is gebruik gemaakt van documentanalyse, kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews. Bij het in kaart brengen van de actoren die binnen KLM betrokken zijn bij het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM en de faciliteiten die zij daarbij aanbieden, is gebruik gemaakt van zowel documentanalyse als semi-gestructureerde interviews. De behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM om hun duurzame inzetbaarheid te optimaliseren zijn onderzocht met behulp van kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews. Zo zijn er dus bij het onderzoeken van een van de perspectieven twee onderzoeksmethoden gebruikt. Dit heeft de betrouwbaarheid van de dataverzameling vergroot.

Tevens is, daar waar mogelijk en toestemming werd verleend, gebruik gemaakt van een voicerecorder en een semi-gestructureerde topiclijst bij het afnemen van de interviews. Door de antwoorden van de respondenten te registreren met een voicerecorder is de kans op het missen van relevante informatie geminimaliseerd. Daarnaast is gebruik gemaakt van een topiclijst met semi-gestructureerde vragen en een definiering van de te bespreken thema's, waarmee de interviews in een bepaalde mate zijn gestandaardiseerd. Hiermee is de kans op toevalsfouten verkleind.

Tot slot is gebruik gemaakt van terugkoppeling richting de respondenten. Boeije (2012) noemt dit ook wel de 'member checks'. De cabineleden, die als respondenten hebben meegewerkt aan dit Masteronderzoek, hebben na het invullen van een kwalitatieve vragenlijst tevens in een interview hun antwoorden kunnen toelichten. Tijdens dit interviewmoment werd de onderzoeker in staat gesteld om de interpretatie van de gegeven antwoorden in de kwalitatieve vragenlijsten terug te koppelen naar de respondent. Daarmee is de kans op een verkeerde interpretatie geminimaliseerd. Deze toets op de betrouwbaarheid van een waarneming vergroot de betrouwbaarheid van het gehele onderzoek (Boeije, 2012).

3.5.2 Validiteit

In een valide onderzoek heeft de onderzoeker gemeten of verklaard wat hij of zij op voorhand wilde meten of verklaren (Boeije, 2012). Om dat te realiseren dient de invloed van systematische fouten te worden geminimaliseerd. Daarvoor is het belangrijk geweest dat de onderzoeksmethoden zo zijn ingericht dat daarmee de juiste informatie is vergaard en passend is geweest om antwoorden te vinden op de deelvragen. Zoals is toegelicht in paragraaf 3.3, de onderzoeksmethoden, is ervoor gekozen om meerdere onderzoeksmethoden toe te passen bij het onderzoeken van de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM om hun duurzame inzetbaarheid te optimaliseren. Naast dat het meer diepgang heeft gebracht in de dataverzameling, heeft dit de validiteit van dit Masteronderzoek vergroot. De validiteit van een onderzoek komt in het geding als de antwoorden van respondenten volledig aan de interpretatie van de onderzoeker onderhevig zijn. Verkeerde interpretaties van de onderzoeker zullen dan ook zorgen voor vertekende resultaten (Boeije, 2012). Als er alleen kwalitatieve vragenlijsten zouden zijn afgenomen was de kans op verkeerde interpretaties erg groot geweest. Om die reden is er gekozen om tevens semi-gestructureerde interviews af te nemen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

Na het bespreken van de onderzoeksorganisatie, kan nu worden overgegaan tot het uiteenzetten van de resultaten van het empirisch onderzoek. Zoals is toegelicht in de doelstelling zijn in het empirisch onderzoek twee perspectieven in kaart gebracht. Enerzijds zijn dat de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid en anderzijds de faciliteiten die KLM hiervoor kan bieden. Aangezien de respondenten regelmatig een verwijzing doen en een beoordeling geven van bepaalde faciliteiten die momenteel binnen KLM aan worden aangeboden, is het belangrijk om eerst in te gaan op de faciliteiten die KLM kan bieden op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Hier zal dan ook in de eerste paragraaf van dit resultatenhoofdstuk, paragraaf 4.1, per pijler op worden ingegaan. Vervolgens zullen in paragraaf 4.2 de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM op het gebied van duurzame inzetbaarheid worden besproken. Op deze manier is duidelijk wat cabineleden bedoelen wanneer zij een verwijzing doen of een beoordeling geven van faciliteiten die bekend staan onder een specifieke naam.

4.1 Faciliteiten KLM

4.1.1 Introductie

Binnen KLM worden verscheidene faciliteiten aangeboden die cabineleden ondersteunen om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. “KLM is een snoeptuin op het gebied van duurzame inzetbaarheid. We zijn echt top!” (Interview voormalig Director Employability Services). In deze paragraaf van het resultatenhoofdstuk zal deze ‘snoeptuin’ uiteen worden gezet, zodat in de conclusie kan worden gereflecteerd op het feit of KLM daadwerkelijk ‘top’ is op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarbij zal worden beschouwd of deze faciliteiten aansluiten bij de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM.

Er zijn verschillende actoren binnen KLM betrokken bij de ondersteuning van duurzame inzetbaarheid, zoals: KLM Development Center, KLM Employability Services en KLM Inflight Services zelf. De voormalig Director Employability Services constateert echter dat de onderlinge afstemming tussen de betrokken actoren nog niet optimaal is: “We [Employability Services] bieden ontzettend veel aan, waar iedereen gebruik van mag maken. Maar Inflight Services heeft zelf ook het nodige te bieden voor haar ‘cabin crew’. De aansluiting tussen Inflight Services en de rest van de organisatie mist nog.” Hij geeft aan dat de oplossing moet zitten in het opstellen van een gezamenlijk programma op het gebied van duurzame inzetbaarheid, waarbij meerdere actoren betrokken zijn. “We willen op zoek naar interventies [faciliteiten] voor de hele populatie, een mooi programma opstarten in samenwerking met KLM Inflight Services” (Interview voormalig Director Employability Services). Daarvoor zullen nu eerst per pijler alle faciliteiten, die op dit moment al worden aangeboden, worden besproken. De benodigde data is gehaald uit beleidsdocumenten, die beschikbaar zijn gesteld door verschillende actoren binnen KLM. Een overzicht van de gebruikte beleidsdocumenten is terug te vinden in bijlagen.

4.1.2 Mobiliteit & flexibiliteit

KLM probeert haar cabineleden zo veel mogelijk in staat te stellen om nevenfuncties op zich te nemen, zowel binnen als buiten KLM, als zij die behoefte hebben. Iedereen die interesse heeft om van functie veranderen of een nevenfunctie aan te nemen wordt gestimuleerd om gebruik te maken van de faciliteiten op het gebied van loopbaanbegeleiding. “Op de lange termijn is flexibiliteit van belang - af en toe van functie veranderen hoort daarbij” (KLM, 2014). De faciliteiten op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit staan centraal in deze subparagraaf. Allereerst zal worden ingegaan op de mogelijkheid om een nevenfunctie aan te nemen, naast de functie als cabineleid, zowel binnen als buiten de organisatie. Vervolgens komen de faciliteiten aan bod die cabineleden ondersteunen om werk te maken van een dergelijke

mobilitéitswens. Daarbij worden tevens de de verschillende vormen van loopbaanbegeleiding besproken.

Nevenfunctie binnen of buiten KLM

Binnen KLM Inflight Services bestaat de mogelijkheid om een tweede (tijdelijke) functie te bekleden binnen de grondorganisatie. Na een actief dienstverband van minimaal 18 maanden als cabinelid van KLM kan de werknemer solliciteren naar openstaande nevenfuncties binnen KLM. Door middel van nevenfunctionarissen probeert KLM Inflight Services een brug te slaan tussen 'het vliegend personeel' en de grondorganisatie, waarbij de ervaring van het cabinelid 'in de lucht' van belangrijke toegevoegde waarde is, zoals is te lezen op het online portaal KLM4u (KLM4u, 2014). "Ik vind het heel erg belangrijk dat Inflight Services met nevenfunctionarissen werkt, omdat het heel goed is om de praktijk en de theorie met elkaar te verbinden. Een van de voorbeelden is een recruiter. Als we nieuw personeel aannemen werken we heel veel met nevenfunctionarissen. Zij kennen het werkt heel goed en zijn daardoor heel goed in staat om voor ons nieuwe mensen te selecteren" (VP Inflight Services, 2013). Via KLM4u kan het cabinelid direct solliciteren op de nevenfuncties die beschikbaar zijn binnen de grondorganisatie (KLM4u, 2014). Daarbij worden informatiedagen georganiseerd om de interesse voor nevenfuncties te wekken bij cabineleden. Tijdens deze informatiedagen geven nevenfunctionarissen in allerlei functies, in de vorm van een 'speeddate', informatie over hun baan. Tevens is er een HR manager aanwezig om alle HR-gerelateerde vragen van de cabineleden te beantwoorden, waaronder vragen over arbeidsvoorwaarden. Ook zijn er coaches van het KLM Development Center aanwezig, die cabineleden kunnen helpen met het voorbereiden op sollicitatiegesprekken (KLM4u, 2014).

Daarnaast geldt voor de hogere management functies de verplichting om na 4 a 5 jaar van positie te veranderen. "Dit houdt de organisatie in beweging, zodat niemand op een plek vastroest" (Voormalig Director Employability Services). Die regel geldt echter niet voor 'cabin crew'. De voormalig Director Employability Services vindt dat de mobiliteit van het cabinepersoneel nog beter zou kunnen. "Er is nog een andere wereld dan vliegen. Wat houdt 'cabin crew' nou tegen om in beweging te komen?" In de conclusie zal hier op worden gereflecteerd.

Een cabinelid kan er tevens voor kiezen om een nevenfunctie te nemen bij een tweede werkgever, zolang de nevenarbeid de KLM belangen niet schaadt. Daarnaast is het belangrijk dat de nevenarbeid geen belemmering vormt in het verkrijgen van de noodzakelijke rust voor het cabinelid en daarmee een negatieve invloed heeft op de vliegveiligheid. Op grond van de cao voor KLM cabinepersoneel is het cabinelid verplicht om betaalde werkzaamheden bij een andere werkgever te melden, zodat de werknemer in totaal niet meer werkt dan is toegestaan. Nevenarbeid buiten Nederland is in principe niet toegestaan voor het cabinelid, met een uitzondering voor zelfstandig ondernemers (KLM4u, 2014).

Loopbaanscan Inflight Services

KLM Inflight Services biedt zelf een online loopbaanscan aan waarin, met hulp van een aantal oefeningen, een profiel wordt geschetst van het cabinelid in zijn of haar professionele omgeving. Daarbij worden vragen gesteld als: Is vliegen voor jou het juiste beroep, niet alleen fysiek maar past het ook bij je eigen ontwikkeling? Hoe zou je jezelf willen ontwikkelen en welke stappen kun je daarvoor nemen? De resultaten van die oefeningen vormen een beeld van het cabinelid en zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast worden mogelijke interessante stappen voor zijn of haar carrière binnen KLM duidelijk. Het is vervolgens aan het cabinelid zelf om aan de slag te gaan met deze resultaten. Dat kan op eigen initiatief, maar ook in samenspraak met de Unit manager.

Loopbaanadviestraject Employability Services

KLM Employability Services biedt loopbaanadviestrajecten aan voor alle werknemers van KLM. Het cabinepersoneel kan dus ook gebruik maken van deze faciliteiten. Het doel is om de arbeidsmobiliteit van de werknemer te bevorderen, door hem/haar inzicht te verschaffen in zijn of haar mogelijkheden op de in- en externe arbeidsmarkt. Daarbij wordt de nodige ondersteuning geboden bij zelfstandige netwerk- en/of sollicitatie-activiteiten. Het loopbaanadviestraject is onder te verdelen in drie fasen: Persoonsoriëntatie, arbeidsmarktoriëntatie en arbeidsmarktbenadering. Door middel van individuele gesprekken met een adviseur, het maken van opdrachten en eventueel deelname aan één of meer workshops, die worden toegelicht in de volgende subparagraaf (4.1.3), krijgt de medewerker inzicht in zijn persoonsprofiel. Daarmee krijgt de werknemer inzicht in zijn of haar mogelijkheden op de arbeidsmarkt, zowel binnen als buiten KLM. Ook dit loopbaantraject is op basis van het eigen initiatief van de werknemer van KLM (KLM Employability Services, 2012).

Enthousiast 45+ talent

Voor KLM grondpersoneel boven de 45 jaar biedt Employability Services een workshop Enthousiast 45+ talent aan. Het is onder bepaalde voorwaarden ook voor cabinepersoneel mogelijk aan deze cursus deel te nemen. De Unit manager bepaalt uiteindelijk of het cabinelid deze cursus mag volgen. Het doel van deze vijfdaagse cursus is om bij deze groep bewustwording te bewerkstelligen over alle relevante zaken die van invloed zijn op het gezond en verantwoord doorbrengen van de resterende periode tot aan het pensioen. Mobiliteit, flexibiliteit, gezondheid en participatie zijn daarbij de leidende motieven. In de cursus wordt toegewerkt naar een loopbaanactieplan, waarbij de mogelijkheid voor een nevenfunctie op de grond aan de orde komt. “Het uiteindelijke resultaat is een duurzaam inzetbare medewerker die werkt met plezier en die zichzelf kan redden op de arbeidsmarkt” (KLM Employability Services, 2012).

KLM Loopbaanspel

Tevens is voor alle KLM werknemers, dus ook het cabinepersoneel, de workshop KLM Loopbaanspel beschikbaar. In deze eendaagse workshop, die wordt aangeboden door KLM Employability Services, gaan 4 tot 5 deelnemers onder begeleiding van een spelleider een bordspel spelen. In dit bordspel gaan deelnemers samen op zoek naar hun toegevoegde waarde, competenties en motivatoren, maar ook mogelijke richtingen waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen. “Het KLM Loopbaanspel is ontwikkeld om medewerkers op een speelse manier te enthousiasmeren om na te denken over hun loopbaan en hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt. Met behulp van het spel maakt elke deelnemer zijn eigen persoonlijk profiel.” (KLM Employability Services, 2012). Dit profiel wordt vervolgens getoetst aan de huidige functie van de werknemer en kan de balans worden opgemaakt wat een geschikte ontwikkelrichting zou kunnen zijn. “Het KLM Loopbaanspel geeft in combinatie met het middagprogramma zowel een compleet profiel en een mogelijke ontwikkelrichting van de deelnemer als concrete handvatten om daadwerkelijk ‘in beweging’ te kunnen komen.” (KLM Employability Services, 2012).

4.1.3 Ontwikkeling & training

De ontwikkeling en training van alle werknemers is erg belangrijk voor KLM en er worden dan ook erg veel faciliteiten aangeboden op dit gebied binnen de organisatie. Voor KLM Inflight Services betekent dit dat de ontwikkeling en training van het cabinepersoneel centraal staat. Ook hierbij geldt dat KLM benadrukt dat het de verantwoordelijkheid is van het cabinelid om te werken aan zijn of haar ontwikkeling. “Als je voor KLM werkt, ben je verantwoordelijk voor je eigen ontwikkeling. Er zijn diverse mogelijkheden op allerlei gebied en jij kunt die optimaal benutten” (KLM, 2014). In deze subparagraaf zullen deze mogelijkheden en faciliteiten uiteen worden gezet. Daarbij zal aandacht worden besteed aan alle workshops, ‘skills’ en trainingen die worden aangeboden aan het cabinepersoneel binnen KLM.

KLM Development Center

Bij het Development Center van KLM Inflight Services kunnen cabineleden terecht voor een coachingstraject en een breed aanbod aan 'skills' (workshops), masterclasses en digitale trainingen die zich richten op een brede ontwikkeling van cabineleden in verschillende functies aan boord. Cabineleden kunnen zowel op eigen initiatief als in samenspraak met hun Unit manager aanspraak maken op de faciliteiten van het KLM Development Center. In een coachingstraject wordt een cabinelid begeleid door een coach en stellen zij samen een plan op, waarmee het cabinelid gaat werken aan zijn of haar persoonlijke en professionele ontwikkeling. De 'skills', masterclasses en digitale trainingen zijn speciaal voor het cabinepersoneel en richten zich op communicatie, commercie, persoonlijke ontwikkeling, leiding geven en gezondheid & welzijn (KLM Development Center, 2014). De ontwikkelingsmogelijkheden die betrekking hebben op dit laatste onderwerp, zullen worden behandeld in de volgende subparagraaf (4.1.4). Het KLM Development Center biedt de volgende 'skills' aan het cabinepersoneel:

- Helder communiceren
- Omgaan met emoties
- Selling sky high!
- Zeg 't maar
- Persoonlijke ontwikkeling
- Engelse schrijfvaardigheid

Voor de pursers en senior pursers zijn er tevens masterclasses beschikbaar bij het KLM Development Center. De aandacht ligt daarbij op het ontwikkelen van de leidinggevende kwaliteiten. Het KLM Development Center biedt de volgende masterclasses aan de pursers en senior pursers:

- Briefing
- Beoordelen
- Leiderschap
- Intervisie

Route 53-dagen

In januari 2013 is KLM Inflight Services gestart met het aanbieden van een ééndaagse workshop speciaal voor eenbanders. Het doel van deze verplichte dag is de eenbanders te motiveren om op zoek te gaan naar hoe zij hun persoonlijke talenten en krachten in kunnen zetten voor zowel de passagier als zichzelf. In voorbereiding op de dag maken de eenbanders een digitale 'talentscan', waarbij de talenten van het cabinelid helder worden. Aan het einde van de dag krijgen de deelnemers een persoonlijk talentpaspoort, waarin de uitkomsten van de scan staan en de acties die zijn afgesproken om te gaan ondernemen voor hun werk aan boord.

4.1.4 Gezondheid & vitaliteit

KLM benadrukt het belang van gezonde werknemers en probeert haar cabineleden dan ook optimaal te faciliteren en te ondersteunen om aandacht te besteden aan hun gezondheid. "KLM wil dat haar medewerkers zo gezond en zo lang mogelijk met plezier aan het werk blijven. Daarom heeft zij aandacht voor hun gezondheid en ontwikkeling. Zo zijn er bewegingscentra bij afdelingen waar fysiek zwaar werk wordt verricht. Gezonde voeding staat in de personeelsrestaurants centraal. En medewerkers worden aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit." (KLM, 2014). In deze subparagraaf zullen de faciliteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden besproken. Allereerst zal worden ingegaan op de visie op gezondheid, waarin onderscheid wordt gemaakt tussen preventief en curatief beleid. Vervolgens komen de faciliteiten aan bod die worden aangeboden binnen KLM op het gebied van gezondheid en vitaliteit.

Visie op gezondheid

KLM is op zoek naar een optimale, interne samenwerking van management en medewerkers om gezond te blijven en daarmee verzuim te voorkomen en te beheersen (VGWM Inflight Services, 2014, p. 5). KLM Inflight Services heeft een Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM)-beleid met als doelstelling om de gezondheid van het cabinepersoneel te waarborgen, daarmee hun inzetbaarheid te vergroten en te streven naar optimale arbeidsomstandigheden, -verhouding, -inhoud -en voorwaarden. Daarvoor moeten de risico's op het werk worden beheerst, het veiligheidsbewustzijn worden verhoogd en wordt verder toegewerkt naar een preventief verzuimbeleid met aandacht voor het individu.

In het kader van duurzame inzetbaarheid is deze verschuiving naar een preventief beleid essentieel. KLM legt de focus steeds meer op preventieve faciliteiten, maar benadrukt dat curatieve en reactieve faciliteiten, zoals reïntegratietrajecten, ontzettend belangrijk blijven. "We willen dat cabineleden zelf actie ondernemen, voordat ze bepaalde gezondheidsproblemen al ervaren. Dat maakt het voor ons het verschil tussen preventief en curatief" (Voormalig Director Employability Services). Het preventieve beleid richt zich op het voorkomen van gezondheidsproblemen door het verkleinen van risico's en het verhogen van het bewustzijn. Om het bewustzijn te verhogen worden een aantal workshops aangeboden door het KLM Development Center. Deze workshops staan ook wel bekend als 'skills' en zullen in het vervolg van deze paragraaf nader worden toegelicht. Ook op het gebied van gezondheid en vitaliteit benadrukt KLM dat het optimaal wil faciliteren, maar dat de verantwoordelijkheid bij het cabinelid zelf ligt. De visie op gezondheid van de VGWM bestaat dan ook onder andere uit het leggen van de verantwoordelijkheid bij het cabinelid zelf. Het cabinelid moet de verantwoordelijkheid voelen en nemen voor zijn of haar gezondheid. Ze worden echter wel ondersteunt door hun Unit manager, reïntegratiemanagers, HR managers of een bedrijfsarts (VGWM Inflight Services, 2014, p. 5). De Unit manager is eindverantwoordelijk voor het verzuimtarget, de HR manager bewaakt het proces en beleid, reïntegratiemanagers begeleiden het reïntegratieproces bij langdurig verzuim en de bedrijfsarts is de medisch specialist. Deze actoren binnen KLM zijn direct betrokken bij het bevorderen van de gezondheid en vitaliteit van het cabinepersoneel van KLM. Samen vormen zij tevens het Sociaal Medisch Overleg (VGWM Inflight Services, 2014, p. 13).

KLM Development Center

Bij het Development Center van KLM Inflight Services kunnen cabineleden tevens terecht voor een coachingstraject en een aantal 'skills' die zich specifiek richten op het bevorderen van hun gezondheid en vitaliteit. "Jetlags, nachten doorhalen en werken in een drukcabine: het vliegende beroep vergt veel van je lichaam en dus is het van belang dat je fit en gezond bent, Daarom zijn er ook 'skills' over voeding, beweging, ontspanning en het behouden van een gezonde energiebalans" (KLM Development Center, 2014). In een coachingstraject is tevens aandacht voor het ontwikkelen van een bewustzijn op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Dit bewustzijn moet er voor zorgen dat het cabinepersoneel zelf in staat is om goed om te gaan met de taakeisen die een baan als cabinelid met zich meebrengt en daarmee gezondheidsproblemen te voorkomen. Eventueel kan een cabinelid zich aanmelden voor een van de workshops die zich richten op de gezondheid en vitaliteit van het cabinepersoneel. De 'skills' Slapen & Balans, Body Balance, Energizing yourself en Yoga zijn workshops van een dag(deel), waarin wordt nagestreeft om een bepaalde bewustwording te realiseren bij het cabinelid (KLM Development Center, 2014). Het verhogen van het bewustzijn speelt een belangrijk rol in het streven naar een preventief verzuimbeleid.

- Slapen & Balans
- Body Balance
- Energizing yourself
- Yoga

Risicobeheersing

Naast het verhogen van het bewustzijn, probeert KLM Inflight Services de arbeidsrisico's zo laag mogelijk te houden. Bedrijfsongevallen en langdurige overbelasting of slaapttekort resulteren in gezondheidsproblemen en daarmee in een hoger verzuim.

Een cabinelid tilt en draagt zijn of haar eigen tas en koffer, moet de trolleys voortduwen en trekken, vangt trillingen en schokken op door onverwachte turbulentie en werkt soms in ongunstige houdingen in de cabine, wat allemaal kan leiden tot overbelasting. Bij de opleiding van een cabinelid wordt dan ook aandacht besteed aan het voorkomen van blessures als gevolg van fysieke belasting (KLM4u, 2014). Daarnaast zijn de werktijden van een cabinelid een belangrijke oorzaak van vermoeidheid, als gevolg van slaapproblemen. Dit kan resulteren in vermoeidheidsverschijnselen, zoals hoofdpijn, verminderde eetlust, duizeligheid of vage spierpijn. Op basis van de wettelijke werk- en rusttijden voor vliegend personeel, dat is geregeld in de Arbeidstijdenwet, wordt verlof ingeroosterd om te kunnen herstellen na een vlucht (KLM4u, 2014).

Daarnaast is KLM Inflight Services bezig met het implementeren van een aantal faciliteiten die de arbeidsomstandigheden verbeteren (VGWM Inflight Services, 2014, p. 18). Zo worden in 2014 lichtgewicht trolley's geïntroduceerd, waarmee de lichamelijke belasting bij het duwen van de trolley's aanzienlijk wordt verminderd. Tevens is dit jaar (2014) een nieuwe vorm van gehoorbescherming beschikbaar gesteld voor de cabineleden. In het Cabin Crew Service Centre kunnen cabineleden gratis gehoorbeschermende oordoppen ophalen, de 'Flyfit'. Het gebruik van gehoorbescherming is voor cabinepersoneel niet verplicht, maar wordt wel aangeraden (KLM4u, 2014).

Een van de meest complexe onderwerpen die op de agenda staat van de risicobeheersing is de luchtkwaliteit aan boord van de vliegtuigen. In het verleden is regelmatig gesuggereerd dat de luchtkwaliteit in de cabine van een vliegtuig minder goed zou zijn dan op de grond. De afgelopen jaren zijn er internationaal steeds meer gevallen bekend geworden over piloten en cabineleden die ziek zouden zijn geworden door de vermeende inademing van giftige gassen die in de cabines van vliegtuigen aanwezig zouden zijn (NOS, 2013). Een onderzoek in 2013, dat in opdracht van KLM werd uitgevoerd, toonde echter geruststellende resultaten. Werkzaam zijn in de cabine van een vliegtuig zou dus ook niet schadelijk zijn voor de gezondheid (KLM, 2013). In 2015 komt er een nieuw vliegtuigtype in de vloot van KLM: De Boeing 787 Dreamliner. Deze hypermoderne vliegtuigen staan bekend als de meest duurzame vliegtuigen ter wereld, met bovendien een nog betere luchtkwaliteit dan de oudere toestellen. Dit is dus een gunstige ontwikkeling in dit complexe onderwerp.

Reintegratie

Naast de preventieve faciliteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit, worden cabineleden ook ondersteund als zij al gezondheidsproblemen ervaren. Dit valt onder het curatieve beleid. Het cabinelid is door medische problematiek niet meer inzetbaar en zal dus actie moeten ondernemen om weer inzetbaar te worden. KLM Inflight Services heeft een eigen reïntegratie unit, als onderdeel van Health Management Organisation Inflight. Onder begeleiding van een reïntegratiemanager wordt in zulke gevallen ernaar gestreeft om een cabinelid zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen, waarbij hun gezondheid in de toekomst kan worden gewaarborgd. In eerste instantie richt de reïntegratie zich op het terugkeren naar de functie als cabinelid, maar reïntegratie naar een andere functie binnen KLM is ook mogelijk. Hoewel in het kader van duurzame inzetbaarheid de voorkeur ligt op preventief beleid, zijn deze curatieve faciliteiten erg belangrijk om cabineleden weer snel en langdurig inzetbaar te maken.

4.2 Behoeften en benodigdheden cabinepersoneel

4.2.1 Introductie

Met behulp van de kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews zijn de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel in kaart gebracht. Daarbij is tevens een beeld gevormd van de overwegingen die achter de keuze zitten voor de functie als cabinelid en wat het werk nou zo typerend maakt. Veel cabineleden geven aan dat het werk niet te vergelijken is met welk beroep dan ook. Een vrouwelijke tweebander beschreef hoe uniek zij het werk als cabinelid vindt: “Het [cabinelid] is een ontzettend gevarieerd en gecompliceerd beroep. Er is geen enkel beroep vergelijkbaar met het onze. Van ons wordt vaak het uiterste gevergd op het gebied van flexibiliteit, creativiteit en uithoudingsvermogen” (Tweebander, vrouw (2)). Zowel in de kwalitatieve vragenlijst als het semi-gestructureerde interview is getracht om eerst een beeld te krijgen van de manier waarop het cabinelid op zijn of haar huidige functie terecht is gekomen en welke overwegingen zij daar voor hebben gemaakt. Daarbij was het interessant om te constateren dat een aantal cabineleden heel bewust voor een lange carrière als cabinelid hebben gekozen. Twee vrouwelijke eenbanders verwoordde dat als volgt: “Ik wilde als kind al stewardess worden!” (Eenbander, vrouw (1)) en “Mijn beide grootouders vlogen allebei bij de KLM. Ik ben er dus mee opgegroeid” (Eenbander, vrouw (3)). Andere cabinelid hadden de intentie deze functie een jaar uit te oefenen en zijn inmiddels al vele jaren werkzaam als cabinelid. Twee mannelijke pursers benoemden dit in de interviews. “Ik heb sinds mijn opleiding Hogere Hotelschool interesse gekregen in deze functie. Ik wilde een jaartje gaan vliegen en het zijn er inmiddels 21 geworden!” (Purser, man (3)) “Ik wou avontuur, reizen. In het begin voor een jaar en dat is nu 17 jaar later” (Purser, man (2)).

Na deze interessante beeldvorming zijn vervolgens per pijler, mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit, de behoeften en benodigdheden van de cabineleden bevestigd. De uitkomsten hiervan zullen nu uiteen worden gezet. Daarbij zal per pijler een algemeen beeld worden geschetst, om vervolgens nader in te gaan op een aantal thema's. Het bespreken van de resultaten zal zowel in eigen woorden plaatsvinden, als met behulp van citaten van cabineleden.

4.2.2 Mobiliteit & flexibiliteit

Algemeen beeld

Bij het bevragen van de opvatting over mobiliteit en flexibiliteit en de reflectie op de faciliteiten die KLM biedt op dit gebied, bleek dat er totaal verschillende antwoorden werden gegeven door de cabineleden van KLM. Zo blijkt dat het ene cabinelid erg veel interesse heeft in een nevenfunctie en wil de ander zich volledig focussen om in een zo hoog mogelijke functie ‘aan boord’ terecht te komen. Daarbij valt wel op dat iedere respondent aangeeft de komende vijf jaar als cabinelid actief te willen blijven en dat zij alleen een nieuwe functie binnen KLM zouden willen combineren met het werk als cabinelid. Voornamelijk de pursers en senior pursers zijn momenteel al actief in een nevenfunctie, wat erg goed blijkt te bevallen, en geven aan een (nieuwe) nevenfunctie te overwegen. De eenbanders en tweebanders richten zich nog erg op promotie in de functies ‘aan boord’, waarbij enkelen wel aangeven op termijn een nevenfunctie tot de mogelijkheden kan behoren. Daarbij lieten de eenbanders en tweebanders duidelijk hun teleurstelling blijken over het feit dat de laatste jaren weinig doorstroommogelijkheden zijn geweest in de functies ‘aan boord’. Cabineleden geven aan dat, als zij werk willen maken van hun mobiliteitswens, zij als eerste naar hun Unit manager en het Development Center zouden gaan. Bij het reflecteren op de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit kwamen erg uiteenlopende reacties. Ongeacht of het cabinelid tevreden is over de huidige ‘match’ tussen hun behoeften en benodigdheden met de faciliteiten die momenteel worden aangeboden, gaven zij een aantal suggesties om deze ‘match’ te verbeteren.

Loopbaan en toekomst bij KLM

De eerste vraag die werd gesteld bij het bespreken van de pijler mobiliteit & flexibiliteit had betrekking op hoe de cabineleden hun toekomst binnen KLM voor zich zien. Daarbij is onder andere de vraag gesteld of zij over vijf jaar nog cabinelid denken te zijn. Iedere respondent denkt over vijf jaar nog cabinelid te zijn. Opvallend is dat de eenbander en tweebander zich voornamelijk richten op een doorstroom binnen de functies 'aan boord'. Een vrouwelijke eenbander verwoordde deze opvatting, die veel eenbanders en tweebanders bleken te hebben, als volgt: "Ik heb nog niet nagedacht over wat mijn vervolgstappen zouden kunnen zijn. Mijn focus ligt nu op doorstroom binnen de functies in de cabine" (Eenbander, vrouw (4)). Daarnaast bleek dat een andere vrouwelijke eenbander doorwikkelen naar een hogere functie associeerde met een stap naar tweebander of pursers: "Over vijf jaar? Oh dan hoop ik zeker nog lekker aan het 'vliegen' te zijn. Het bevalt me fantastisch en ik wil me graag door ontwikkelen richting een hogere functie. Eerst maar eens tweebander en dan hopelijk door voor purser" (Eenbander, vrouw (9)). Ook de tweebanders bleken zich voornamelijk te richten op doorstroom in de functies 'aan boord'. Voor een tweebander betekent dit de stap naar de functie van purser. "Ik ben nu tweebander en wil eerst de kans grijpen op purser te mogen worden als deze zich aandiend. Ik hoop dus dat ik over vijf jaar nog lekker voor 100% in de lucht aan het werk ben als purser. Fingers crossed" (Tweebander, vrouw (5)).

Cabineleden in de hogere functies, de pursers en senior pursers, bleken zich veel meer te oriënteren op een (neven)functie op de grond. Daarbij geven zij wel aan nog erg graag als cabinelid werkzaam te blijven, maar dat een nevenfunctie zeker tot de mogelijkheden hoort. Een mannelijke purser gaf aan dat dit voor hem te maken had met het feit dat op termijn alleen maar vliegen voor hem geen uitdaging blijft geven. "Ik denk over vijf jaar nog steeds in de cabine te werken. Hopelijk met een andere nevenfunctie. Dit, omdat alleen vliegen geen uitdaging blijft geven. Ik zou daarom interesse hebben om te werken in product ontwikkeling of Cabin Crew Management" (Purser, man (2)). Een aantal pursers en senior pursers, die als respondent hebben meegewerkt aan dit onderzoek, hebben ook al ervaring met een dergelijke nevenfunctie en zijn daar zeer positief over. Zij gaven aan een (nieuwe) nevenfunctie als Unit manager, Cabin Crew Management of reïntegratiemanager zeker te overwegen. Een mannelijke pursers beschreef zijn positieve ervaring met een nevenfunctie als volgt: "Ik ben nu voor 80% re-integratiemanager van het cabinepersoneel en voor 20% purser. Over vijf jaar zal ik waarschijnlijk weer fulltime aan het vliegen zijn, want mijn nevenfunctie houdt in 2017 op. Ik zal zeker een nieuwe nevenfunctie overwegen" (Purser, man (1)).

Eigen verantwoordelijkheid

Nadat de mobiliteitswens van het cabinelid is besproken, is aan hen de vraag gesteld welke acties zij zouden ondernemen om werk te maken van deze wens en in welke mate zij hun eigen verantwoordelijkheid nemen. De cabineleden geven aan daarvoor contact op te nemen met hun Unit manager of het KLM Development Center. Zij zien een belangrijke rol weggelegd voor de Unit manager, die zelf werkzaam zijn als nevenfunctionaris. De cabineleden denken dat deze ervaring erg zal helpen in de begeleiding naar een nevenfunctie. Het viel op dat de cabineleden erg de neiging hadden om direct naar zijn of haar Unit manager te gaan om geadviseerd te worden over acties die zij kunnen nemen om werk te maken van een mobiliteitswens. Geen enkele respondent gaf aan zelf via de verschillende online portalen van KLM op zoek te gaan naar mogelijke adviezen of passende faciliteiten. "Ik heb het idee dat via onze Unit Managers er veel te regelen is. Ik weet zelf niet precies wat er allemaal wordt aangeboden, maar daarvoor zou ik gewoon naar de Unit Manager gaan" (Tweebander, vrouw (2)). Deze opvatting is een goede illustratie van het beeld dat de cabineleden hebben over de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. Zij vinden het hun eigen taak om aan te geven dat zij een mobiliteitswens hebben, maar zien het vervolgens als de taak van de Unit manager, maar ook het Development Center, om hen vervolgens intensief te begeleiden.

Reflectie op faciliteiten KLM

Vervolgens is gevraagd naar een reflectie op de faciliteiten die KLM aanbiedt op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit. Zoals besproken is in de vorige paragraaf (4.2) wil KLM mobiliteit en flexibiliteit graag stimuleren, door de nodige faciliteiten op dit gebied aan te bieden. Daarbij werd duidelijk dat de eenbanders en tweebanders behoorlijk teleurgesteld zijn over het feit dat zij al jaren geen doorgroei mogelijkheden hebben gekregen in de functies 'aan boord'. Deze teleurstelling kwam erg duidelijk naar voren in de interviews met de cabineleden. Een vrouwelijke eenbander beschreef dit als volgt: "Ik had de afgelopen 14 jaar graag groeimogelijkheden in de functies 'aan boord' gezien. Tweebander worden lijkt mij nog steeds een prachtige functie" (Eenbander, vrouw (1)). Een andere vrouwelijke eenbander sprak ook haar teleurstelling uit: "Ik ben nu al acht jaar eenbander en heb nog niet de kans gekregen om tweebander te worden. Dat vind ik toch wel erg teleurstellend. Dat heeft natuurlijk niet direct met de faciliteiten te maken, maar is toch wel een bepaalde vorm van ondersteuning die ik graag meer zie" (Eenbander, vrouw (10)). Ook tijdens een interview met een senior purser kwamen de beperkte doorgroei mogelijkheden voor eenbanders en tweebanders in de functies 'aan boord' te sprake. Zij gaf aan de teleurstelling erg goed te begrijpen en vindt dit een erg onwenselijke situatie. "Voor de eenbander die graag tweebander wil worden is het natuurlijk van de gekke dat die 16 jaar moeten wachten. Wat dat betreft zou het bedrijf daar aan iets moeten doen. Petje af voor de eenbander! (Senior purser, vrouw (1))

De cabineleden zijn echter wel erg positief over de mogelijkheden die worden geboden op het gebied van mobiliteit, in de vorm van nevenfuncties. Daarbij gaven zij aan er heel veel mogelijk is, zolang het cabinelid zelf maar de wil heeft om in actie te komen. Een mannelijke pursor verwoordde dit als volgt: "Als je wilt kan alles. KLM faciliteert genoeg in nevenfuncties, medezeggenschap, projecten en dergelijke" (Pursor, man (3)). Ook een vrouwelijke eenbander benadrukte de eigen verantwoordelijkheid die een cabinelid moet nemen: "Ik zie het ook als de verantwoordelijkheid van de CA [cabinelid] om actie te ondernemen" (Eenbander, vrouw (6)). De respondenten zijn lovend over de ondersteuning en coaching van het Development Center. Een aantal respondenten, zowel eenbanders als senior pursors, gingen concreet in op de faciliteiten van het Development Center en waren erg positief. Een vrouwelijke eenbander gaf aan erg tevreden te zijn over de manier waarop het Development Center haar kon ondersteunen: "KLM biedt voldoende middelen aan om je te ondersteunen door middel van het aanbieden van coaching om door te stromen en het Development Centre is ingericht waar je terecht kunt met al je vragen" (Eenbander, vrouw (3)). Ook een vrouwelijke senior purser en mannelijke pursors gaven aan de faciliteiten van het Development Center ruim voldoende te vinden. "Bij het Development Center staat de deur altijd wagenwijd open. Ik zou bij mijn eigen Unit Manager ook nog terecht kunnen. Ik vind de ondersteuning en faciliteiten ruim aanwezig" (Senior purser, vrouw (1)). Een mannelijke purser verwoordde dit als volgt: "Ik heb gebruik gemaakt van coaching via ons Development Center en gesprekken gevoerd met collega's van verschillende afdelingen. Die faciliteiten van het Development Center vond ik absoluut voldoende!" (Pursor, man (3)). Tevens vinden de respondenten het erg prettig dat men bij de Unit manager terecht kan voor wat extra begeleiding. Zoals eerder in deze subparagraaf al is benoemd, zien zij de ervaring die een Unit manager heeft in het aannemen van een nevenfunctie als zeer belangrijk in dit proces.

Samenvattend kan gesteld worden dat cabineleden erg ontevreden zijn over de doorstroommogelijkheden in de functies 'aan boord'. Dit is niet verrassend, gezien dit ook is aangegeven in het EMO, zoals is terug te lezen in de probleemstelling. Over de faciliteiten die door KLM worden aangeboden is het cabinepersoneel echter wel erg tevreden. Zij waarderen voornamelijk de rol van de Unit manager en de ondersteuning en coaching die het KLM Development Center hen kan bieden. Dit is een zeer opvallende constatering, waar in de conclusie en discussie nader op in zal worden gegaan.

Suggesties

Ondanks dat men tevreden is met de faciliteiten die worden aangeboden op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit, konden de respondenten wel een aantal suggesties meegeven om de faciliteiten nog beter te laten 'matchen' bij hun behoeften en benodigdheden. Daarbij kwam logischerwijs naar voren dat KLM de (transparantie op) doorstroming in de functies 'aan boord' zou moeten verbeteren. Een vrouwelijke eenbander deze suggestie uit: "KLM moet zorgen dat de doorstroming binnen de gekozen functie (cabinelid) vlotter verloopt" (Eenbander, vrouw (1)). Tevens ziet het cabinepersoneel nog verbeterpunten op het gebied van voorlichting over nevenfuncties en het verder versoepelen van de stap naar een nevenfunctie. Een mannelijke pursers gaf hiervoor een interessante suggestie: "KLM zou meekijkdagen kunnen organiseren. Daarnaast duidelijk uitleggen welke nevenfuncties er zijn". (Pursers, man (2)). Een andere mannelijke pursers gaf aan dat de stap naar een nevenfunctie nog verder vergemakkelijkt zou moeten worden: "KLM zou de overstap naar grondfunctie moeten vergemakkelijken en eventueel ook het aantal nevenfuncties kunnen uitbreiden". (Pursers, man (1)). Daarbij sprak een vrouwelijke eenbander uit dat zij momenteel nog de nodige hindernissen zag naar een nevenfunctie, die KLM makkelijk weg zou kunnen nemen. "KLM zou de regels en hindernissen moeten versoepelen, door bijvoorbeeld nevenfuncties beschikbaar te maken bij 67%. Daarnaast zouden ze wellicht op zoek kunnen gaan naar plekken buiten KLM" (Eenbander, vrouw (5)). Een vrouwelijke senior pursers gaf aan het idee te hebben dat de capaciteit van het Development Center vergroot zou moeten worden. "Misschien nog wat meer mensen [bij het Development Center]. Ik heb het idee dat ze het Development Center het best druk hebben." (Senior pursers, vrouw (1))

4.2.3 Ontwikkeling & training

Algemeen beeld

Bij het bespreken van de tweede pijler, ontwikkeling & training, viel op dat de eenbanders en tweebanders over het algemeen positief zijn over de ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden binnen KLM. Op de Route 53-dagen, die zijn besproken in de vorige paragraaf (4.1), is door de eenbanders echter niet erg positief op gereageerd. Zij gaven aan dat de Route 53-dagen niet echt een toegevoegde waarde hebben op professioneel vlak. De 'skills' van het KLM Development Center worden wel erg gewaardeerd door de eenbanders en tweebanders. De pursers en senior pursers geven aan dat het niveau van de 'skills' niet voldoende bij hun functieniveau past. Daarom vinden zij dat er meer uitdaging moet worden aangebracht in de ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden voor pursers en senior pursers. Sommige respondenten gaven aan niet helemaal op de hoogte te zijn van de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van ontwikkeling en training. Tot slot is gevraagd naar suggesties om de 'match' tussen hun behoeften en benodigdheden met de faciliteiten die KLM biedt te verbeteren.

Eigen verantwoordelijkheid

Allereerst is bij het bespreken van de pijler ontwikkeling & training gevraagd naar de eigen inspanningen die cabineleden doen om te werken aan hun ontwikkeling en training. De cabineleden van KLM geven aan dat het volgen van 'skills' en interne trainingen stappen zijn die zij zelf zouden zetten om te werken aan hun ontwikkeling en training. Zowel de eenbanders en tweebanders, als de pursers en senior pursers, geven aan gebruik te willen maken van de 'skills' van het KLM Development Center. Een vrouwelijke tweebander benadrukte daarbij dat het belangrijk is om zelf een initiatief te nemen en aan te melden voor dergelijke 'skills'. "Ik zou wel eens een 'skill' willen volgen, maar heb zelf dat initiatief nog niet genomen. Wellicht dat ik dat binnenkort maar eens ga overleggen mijn met UM [Unit manager]". (Tweebander, vrouw (5)) Een mannelijke pursers gaf tevens aan de 'skills' als interessante stap te zien om te werken aan zijn training en ontwikkeling. "Skills' en interne training volgen zijn stappen die ik zou zetten binnen KLM" (Pursers, man (2))

Daarbij viel de onderzoeker op dat eenbanders en tweebanders voornamelijk bezig zijn met ontwikkeling richting een hogere functie 'aan boord' en zich richten op trainingen en kennisverbreding die noodzakelijk zijn om de stap naar purser te kunnen maken. Zij richten zich dan ook voornamelijk op ontwikkeling en training, die hen aantrekkelijker maken om de stap naar pursers te maken. Dit bleek duidelijk uit een uitspraak van een vrouwelijke tweebander: "Het volgen van 'skills' is denk ik een belangrijk signaal dat je jezelf wilt ontwikkelen. Ik denk dat dat signaal heel belangrijk is om af te geven, zodat je daarmee je kansen op een functie als purser kan vergroten" (Tweebander, vrouw (7)). Een belangrijke ontwikkeling die eenbanders en tweebanders willen maken is het verbreden van talenkennis. "Ik wil mijn talenkennis verbreden, zodat ik dit goed kan gebruiken in mijn werk. Als purser zou je buiten Nederlands en Engels een extra taal moeten kunnen" (Eenbander, vrouw (4))

De cabineleden die lang als cabinelid werkzaam zijn bij KLM en al veel ervaringen hebben opgedaan met de ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden binnen KLM, benadrukken dat het voornamelijk de verantwoordelijkheid is van het cabinelid om het initiatief te nemen. Moet het altijd uit jezelf komen? "Ja, vind ik wel. Zo'n Unit Manager die kent jou een beetje en kan het wel aanreiken. Dat is volgens mij wel hun rol, loopbaanbegeleiding. Wat hij aanreikte dacht ik... Dat zou wel eens een goede kunnen zijn." (Senior purser, vrouw (1))

Reflectie op faciliteiten KLM

Nadat de onderzoeker heeft gevraagd naar de eigen inspanningen, die cabineleden doen om zichzelf te ontwikkelen, is aangestuurd op een reflectie op de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van ontwikkeling & training. Over het algemeen zijn eenbanders en tweebanders erg tevreden over de faciliteiten op het gebied van ontwikkeling en training. De 'skills' van het KLM Development Center worden door deze respondenten erg gewaardeerd. "De 'skills' zijn wat mij betreft helemaal top. Ik zou niet weten hoe KLM dat anders aan zou moeten pakken. Wij eenbanders zijn nou eenmaal erg bezig met het doorgroeien naar purser. Die 'skills' helpen ons daar erg goed bij. Wel een beetje jammer dat het al jaren stil ligt natuurlijk" (Eenbander, vrouw (8)). Een enkele tweebander geeft aan een 'skill' gevolgd te hebben, maar niet veel gedaan te hebben met deze kennis: "Zelf heb ik wel 'skills' gevolgd. Het verduidelijkt wel het een en ander, maar verder heb ik er niks mee gedaan" (Tweebander, vrouw (1)).

Daarentegen zijn de eenbanders niet erg positief over de verplichte Route 53-dagen. Van de tien eenbanders, die als respondent hebben meegewerkt aan dit onderzoek, gaven er acht aan dat de Route 53-dagen niet bijdragen aan een professionele ontwikkeling. "De Route 53 dag was gespitst op talent en talentontwikkeling. Het was een mooie dag maar voor mij persoonlijk niet zo zeer op professioneel vlak" (Eenbander, vrouw (1)). Vooral het feit dat deze faciliteit een verplichte dag is staat de eenbanders erg tegen. "Ze [KLM] brengen het als een super inspirerende dag, waarin ze een blijk van waardering willen geven richting de eenbander of zoiets, maar maken het vervolgens wel verplicht. Dat 'matched' natuurlijk niet helemaal" (Eenbander, vrouw (8)).

Een aantal respondenten geven aan niet goed op de hoogte te zijn van de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van ontwikkeling en training. Daarbij geven zij aan zelf nooit het initiatief te hebben genomen om op zoek te gaan naar extra ontwikkelingsmogelijkheden, maar daarvoor ook nooit te zijn 'getriggerd' door KLM of de Unit manager. "Ik weet niet helemaal precies wat er binnen KLM wordt aangeboden om je te ontwikkelen. Ik heb nog niet echt behoefte aan veranderingen, maar met het oog op de toekomst zou ik daar zeker meer over willen weten" (Tweebander, vrouw (1)) Een enkele vrouwelijke tweebander gaf aan wel eens een 'skill' te volgen, maar geen behoefte te hebben aan promotie. Zodoende vindt zij bijscholing in haar functie als cabinelid niet nodig. "Ik doe af en toe wel een 'skill', maar heb verder geen behoefte om promotie te maken. Daarnaast is bijscholing voor dit werk niet bepaald nodig" (Tweebander, vrouw (2))

Uit de kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews met de respondenten in leidinggevende functies 'aan boord', de pursers en senior pursers, kwam naar voren dat de 'skills' hen niet erg helpen om te ontwikkelen. Zo vinden dat zij het niveau van de faciliteiten die KLM hen aanbiedt op het gebied van ontwikkeling en training niet passen bij het niveau van de functie. Een mannelijke purser sprak daar zijn onvrede over uit: "Ik vind dat de mogelijkheden die KLM biedt kwalitatief niet aansluiten bij mijn niveau [purser]". KLM faciliteert op een laag niveau en vaak maar slechts voor een dag of dagdeel". (Purser, man (2)). Ook vrouwelijke senior purser deelt deze opvatting: "Met die 'skills' dacht ik, daar kom ik niet zo ver mee" (Senior purser, vrouw (1)). Zoals in de vorige paragraaf is bleken worden er voor pursers en senior pursers de nodige masterclasses aangeboden. Geen van de respondenten, die in deze functie werkzaam is, was op de hoogte van de inhoud van een van deze masterclasses of had er ooit een gevolgd. Om die reden was een reflectie op de masterclasses niet mogelijk.

Suggesties

De eenbanders blijken niet tevreden zijn over de Route 53-dagen in de huidige vorm. "Die Route 53-dagen zouden ze echt anders vorm moeten te geven. Ik hoor van iedereen [eenbanders] dat ze geen fan zijn van die dagen. Bovendien moeten ze het natuurlijk niet verplicht maken. Dat staat mij en een hoop anderen nogal tegen" (Eenbander, vrouw (7)). Daarnaast hebben pursers en senior pursers aangegeven de faciliteiten van KLM niet passend te vinden bij het niveau van de functie. Daarom is doorgevraagd naar suggesties om de 'match' tussen hun behoeften en benodigdheden met de faciliteiten van KLM te verbeteren. Een aantal respondenten deden een aantal suggesties: "KLM moet skills en trainingen aanbieden die uitdagend zijn, waar je daadwerkelijk iets van leert" (Purser, man (2)). Een mannelijke purser verwoordde een interessante suggestie als volgt: "Ik ben nu senior purser en denk dat ik echt wel bedreven ben in het leidinggeven aan boord en alles wat daar bij komt kijken. Wat dat betreft kan ik mezelf niet meer erg ontwikkelen 'aan boord'. Dat geldt denk ik voor alle senior pursers. Misschien dat KLM daar iets mee kan doen. Ik zou het bijvoorbeeld echt wel tof vinden om meer te weten over ontwikkelingsmogelijkheden richting nevenfuncties 'op de grond'. Ik denk dat we daar nog niet voldoende over worden geïnformeerd, tenzij we zelf op zoek gaan" (Senior purser, man (2))

4.2.4 Gezondheid & vitaliteit

Algemeen beeld

De cabineleden van KLM benadrukken dat een goede gezondheid en vitaliteit erg belangrijk is om goed te functioneren als cabinelid. Zij geven aan dat hun werk echter een aantal kenmerken heeft die soms een negatieve invloed kunnen hebben op een optimale gezondheid en vitaliteit. Zo vraagt een lange, intercontinentale vlucht om een goede verdeling van energie en zorgt het tijdschema soms voor nachtrustproblemen. De meer ervaren cabineleden benadrukten daarbij dat, naarmate de leeftijd toeneemt, het steeds lastiger is om goed om te kunnen gaan met deze taakeisen van hun werk. Echter vinden de cabineleden dat het voornamelijk de verantwoordelijkheid van het cabinelid zelf is om te zorgen dat zij gezond en vitaal blijven. Zij benadrukken daarbij dat hetgeen het werk eist van hun gezondheid en vitaliteit inherent is aan de keuze voor de functie als cabinelid. De ondersteuning en faciliteiten die KLM biedt op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden over het algemeen erg gewaardeerd en hebben een aantal cabineleden goed geholpen om bewuster bezig te zijn met hun gezondheid en vitaliteit. Hoewel de cabineleden zeer positief zijn over de manier waarop KLM hen faciliteert om de gezondheid en vitaliteit optimaal te houden, hebben een aantal cabineleden een aantal suggesties meegegeven voor KLM om deze faciliteiten nog beter te laten 'matchen' met hun behoeften en benodigdheden.

Visie op gezondheid en vitaliteit

In de interviews en kwalitatieve vragenlijsten zijn de visies van de cabineleden op het belang van een goede gezondheid en vitaliteit uitgebreid aan de orde gekomen. Iedere respondent benadrukte daarbij dat een goede gezondheid en vitaliteit essentieel is om goed te kunnen functioneren als cabinelid. “Hoe belangrijk een goede gezondheid en vitaliteit is voor ons werk? Essentieel! Als je niet helemaal fit bent, niet goed kan omgaan met vermoeidheid of gauw ‘ziek, zwak en misselijk’ bent, ga je dit werk echt niet volhouden. Dat is inherent aan dit werk en dat realiseert iedereen zich ook wel hoor...” (Eenbander, vrouw (7)). Daarbij werd aangegeven dat het werk als cabinelid het optimale van hen vraagt op het gebied van fysieke inspanning, energieverdeling en uithoudingsvermogen. “Ik heb echt het gevoel dat mijn werk het optimale van mij vraagt. Je moet een behoorlijk uithoudingsvermogen hebben en op het juiste moment een beroep kunnen doen op je energiereserves. Dat weet je echter als je begint aan deze ‘job’, dus dat hoort er nou eenmaal bij.” (Tweebander, vrouw (3)). Een mannelijke purser benadrukte dat het van essentieel belang is om goed om te kunnen gaan met de fysieke eisen van de functie voor de vluchtveiligheid. “Het is een fysiek belastende functie met veel flight safety processen. Je dient hier erg fit voor te zijn en alert” (Purser, man (1)).

Twee zeer ervaren cabineleden refereerden aan het feit dat de hoge fysieke eisen van het werk problematischer worden nu het cabinepersoneel van KLM aan het vergrijzen is. Uit eigen ervaring benoemden zij dat het lastiger wordt om om te gaan met fysieke inspanning en nachtrustproblemen, naarmate de leeftijd toeneemt. “Ik loop al 28 jaar mee in dit vak en kan je uit eigen ervaring vertellen dat het voor mij steeds lastiger wordt om fit aan een vlucht te beginnen. Naarmate je ouder wordt, heb je simpelweg meer rust en regelmaat nodig. Wat dat betreft kan het vergrijzingsprobleem van serieuze invloed zijn op de fitheid van ons cabinepersoneel” (Senior purser, man (2)). Een vrouwelijke tweebander gaf aan dat dit gegeven de nodige problemen kan opleveren, met het oog op de vergrijzing van het cabinepersoneel van KLM. “Dit werk vergt nou eenmaal veel van je. Ik merk bij mezelf dat het steeds lastiger wordt om met nachtrustproblemen om te gaan. Dat heeft met de leeftijd te maken, dus wat betreft kan de vergrijzing wel de nodige problemen met zich mee brengen” (Tweebander, vrouw (4)).

Eigen verantwoordelijkheid

Vervolgens is gevraagd naar de eigen inspanningen van de cabineleden voor een optimale gezondheid en vitaliteit. Veel cabineleden gaven aan dat de gezondheid en vitaliteit voornamelijk de verantwoordelijkheid is van het cabinelid zelf. Het was dus erg interessant om te achterhalen wat zij met die verantwoordelijkheid doen, in de vorm van eigen inspanningen. De kern van een goede gezondheid en vitaliteit blijkt te zitten in een goede energieverdeling over de vlucht, veel sporten, gezond eten en een goede nachtrust. Hier letten zij zowel in hun priveleven op, als ‘op de route’. “De gezondheid van een cabinelid hangt af van een goede nachtrust, veel sporten en gezond eten. Meer kunnen zowel wij als KLM niet doen” (Eenbander, vrouw (4))

Een goede nachtrust blijkt de belangrijkste factor te zijn voor de gezondheid en vitaliteit van de cabineleden. Daarbij geven zij echter aan dat het in de functie als cabinelid soms erg lastig is om aan voldoende nachtrust te komen. “Voor een optimale gezondheid en vitaliteit doe ik aan sporten, goed eten en probeer ik op tijd naar bed te gaan. Dat laatste is in onze baan soms wel heel erg moeilijk” (Tweebander, vrouw (2)). Een vrouwelijke eenbander gaf echter aan dat cabineleden een eigen verantwoordelijkheid hebben om te zorgen voor voldoende nachtrust. Niet alleen als zij aan het werk zijn, maar ook in het priveleven. “Als cabinelid is het sowieso van belang dat je gezond en fit bent voor een vlucht. Slaap en rust spelen daarbij een grote rol. Dit heb je zelf in de hand en moet je daarom ook zelf voor zorgen, ook in je priveleven” (Eenbander, vrouw (3)).

Een andere belangrijke factor, die door veel respondenten werd benadrukt, is de energieverdeling tijdens een vlucht. Veel cabineleden hebben aangegeven veel moeite te hebben om een hele vlucht fit te blijven als zij hun energie niet goed verdelen. “Ik moet mijn energie goed verdelen tijdens een lange vlucht. Ik merk dat het belangrijk is om gezond te eten en voldoende te drinken. Dit zorgt ervoor dat je fitter blijft en daardoor minder last hebt van jetlags en het onregelmatige leven dat je als vliegend personeel hebt” (Eenbander, vrouw (3)). Een andere vrouwelijke eenbander sluit zich hier volledig bij aan. “Het is belangrijk om je energie te verdelen over de hele vlucht. Daarnaast moet je veel rust nemen ‘op de route’ of thuis, veel sporten, goed eten en je prive en werk in balans te krijgen” (Eenbander, vrouw (1))

Reflectie op faciliteiten KLM

Nadat is besproken welke eigen inspanningen cabineleden doen voor een optimale gezondheid en vitaliteit, is aangestuurd op een reflectie op de faciliteiten die KLM biedt op dit gebied. Tot op dat punt was de rol die KLM moet spelen op het gebied van gezondheid en vitaliteit nog niet ter sprake gekomen, omdat de focus in eerste instantie op de eigen verantwoordelijkheid lag. Omdat KLM haar cabinepersoneel graag wil faciliteren is doorgevraagd naar een reflectie op de faciliteiten die momenteel op dit gebied worden aangeboden. Daarbij werd duidelijk dat de cabineleden over het algemeen zeer tevreden zijn over de huidige faciliteiten en ondersteuning die hen wordt geboden door KLM. De meeste respondenten benadrukken daarbij dat ze niet meer verwachten dan dat KLM momenteel al doet. Deze opvatting werd mooi verwoord door een vrouwelijke tweebander: “KLM doet genoeg om te zorgen dat ons werk geen negatieve effecten heeft voor onze gezondheid. Daarnaast vind ik gezondheid ook echt voornamelijk de verantwoordelijkheid van de cabineleden zelf”. (Tweebander, vrouw (1)). Een mannelijke purser gaf daarbij aan erg positief te zijn over de informatievoorziening over de gezondheid en vitaliteit van een cabineled, in de vorm van ‘skills’ en een KLM portal. “Ik denk dat KLM voldoende faciliteert [op het gebied van gezondheid en vitaliteit]. Er zijn voldoende relevante ‘skills’ en er staat voldoende informatie op de portal” (Purser, man (1)). De cabineleden reageren erg positief op de sportmogelijkheden die in de ‘crewhotels’ aanwezig zijn en de relevante ‘skills’. Zo ging een vrouwelijke eenbander is op de kwaliteit van de hotels voor cabineleden en het belang daarvan voor een goede gezondheid en vitaliteit. “Wij zitten altijd in zeer goede hotels, waardoor je weer kunt opladen en uitrusten voor de vlucht. Dit vind ik zeer goed van KLM. Daarnaast heeft KLM ervoor gezorgd dat de sportfaciliteiten in hotel gratis toegankelijk is voor de crew en dat er een variatie aan maaltijden tijdens de vlucht is voor cabineleden. Ik denk dat KLM dus voldoende doet voor een goede gezondheid en vitaliteit (Eenbander, vrouw (3)). De ‘skills’ op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden erg gewaardeerd door de eenbanders en tweebanders. Zij hebben aangegeven er nuttige kennis te hebben opgedaan, die hen helpt voor optimale gezondheid en vitaliteit. Een vrouwelijke eenbander deelde haar ervaring met een van deze ‘skills’: “Ik heb recent de ‘skill’ Body Balance gevolgd. Nou, dat vond ik helemaal super! Het is toch fantastisch dat je werkgever op zo’n leuke manier je wat kennis kan meegeven, waar je niet alleen tijdens je werk wat aan hebt. Ik ben nu echt bewuster bezig met gezond eten en een slaapritme. Het volgen van die ‘skill’ heeft me daar echt bij geholpen.” (Eenbander, vrouw (8)).

Een vrouwelijke senior purser gaf aan erg uit te kijken naar de komst van de Boeing 787 Dreamliner en gaf aan dit een zeer positief ontwikkeling te vinden op het gebied van de luchtkwaliteit aan boord. “Ik zit echt te wachten op de Dreamliner [een Boeing 787 vliegtuig], want daar is de luchtkwaliteit in ieder geval veel beter. (Senior purser, vrouw (1)). Zij was echter de enige respondent die zich uit liet over de luchtkwaliteit aan boord. De andere respondenten leken zich daar niet of nauwelijks zorgen om te maken. Deze zelfde vrouwelijke senior purser gaf aan het essentieel te vinden dat de medische keuring voor cabinepersoneel weer wordt aangeboden en ziet dit als het grootste gebrek in de huidige faciliteiten: “Ik vind het echt schandalig, met uitroeptekens, dat wij geen medische keuring

meer krijgen. Al krijg je maar eens in de twee jaar... dat even je naar urine en je bloed wordt gekeken. Wij hebben een baan... we gaan door tijdzones heen, ons bioritme is in de war, er zitten heel veel mensen aan slaapmedicatie. Wat ik hoor op de route, dat wil je niet weten. Dat mensen slaapproblemen hebben, ik vind dat daar veel (!) te weinig zorg voor is. Het ziekteverzuim schijnt 'skyhigh' te zijn, ja, ik ben niet verbaast." (Senior purser, vrouw (1))

Tevens was het interessant om te constateren dat er erg wisselend werd gereageerd op de kwaliteit van het eten aan boord. Er werd, door de cabineleden, erg veel gerefereerd aan het feit dat gezond eten cruciaal is voor de gezondheid en vitaliteit van een cabinelid. In die zin was de kwaliteit van het eten aan boord belangrijk om op te reflecteren. Een vrouwelijke tweebander deed een interessante uitspraak, waarmee ze een eigen verklaring gaf voor het verschil in opvattingen: "Ik hoor totaal verschillende reacties van collega's op de maaltijden aan boord. Zo vind de een het kwalitatief slecht en niet lekker en hoor ik van een ander dat ze het echt fantastisch vinden. Ach, misschien heeft dat gewoon te maken met verschillende voorkeuren. Mij hoor je in ieder geval niet klagen! Ik vind het helemaal prima zo." (Tweebander, vrouw (6))

Suggesties

Hoewel de cabineleden over het algemeen zeer tevreden zijn over de faciliteiten die worden aangeboden op het gebied van gezondheid en vitaliteit, is er doorgevraagd naar mogelijke suggesties om de faciliteiten nog beter te laten 'matchen' bij de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel. Zo gaven een aantal respondenten aan graag te zien dat de medische keuring opnieuw wordt ingevoerd. "Misschien kan KLM vaker een medische check met vragenlijst en gesprek aangaan" (Purser, man (1)). Daarnaast werden een aantal suggesties gedaan die betrekking hadden op de reisverlofverdeling. "Ik zou KLM toch wel de suggestie willen doen om op zoek te gaan naar een betere reisverlofverdeling tussen Europa en ICA [intercontinentaal]" (Eenbander, vrouw (6)). Daarbij werd door een vrouwelijke senior purser aangegeven dat er meer vrije dagen zouden moeten komen naar het werk op een intercontinentale route. "Op intercontinentale routes maar twee dagen vrij vind ik eigenlijk niet kunnen. Je hebt een nacht overgeslagen en dat je dan twee dagen vrij krijgt, ondanks dat je een nacht doormidden hebt gesneden" (Senior purser, vrouw (1))

Twee cabineleden deden suggesties voor het reactieve verzuimbeleid. Daarbij gaven zij aan dat het reactief verzuimbeleid niet alleen moet bestaan uit het begeleiden van verzuimers, maar dat er tevens een positieve reactie moet komen op mensen die juist geen ziekte-dagen hebben gehad. "Suggesties? CA's [cabineleden] complimenteren die weinig ziek zijn door bijvoorbeeld een brief of een bloemetje" (Purser, man (3)). Ook een vrouwelijke eenbander gaf aan graag meer dankbaarheid te zien voor weinig ziekte-dagen: "Verder hoop ik op meer dankbaarheid. 0 ziekte-dagen in 14 jaar wordt nooit benoemd of beloond" (Eenbander, vrouw (1)).

Hoofdstuk 5: Conclusie

Na het uitzetten van de resultaten in Hoofdstuk 4, kan nu worden overgegaan tot het beantwoorden van de hoofdvraag van dit Masteronderzoek: *In hoeverre komen de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid overeen met de faciliteiten die KLM hiervoor biedt?*

In het resultatenhoofdstuk zijn enerzijds de faciliteiten van KLM op het gebied van duurzame inzetbaarheid besproken en anderzijds de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op dit gebied. Tot op dit punt zijn deze twee perspectieven los van elkaar uiteengezet. Om een gedegen antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zal de verbinding worden gelegd tussen beide perspectieven en de kennis uit het theoretisch kader. Daar waar het theoretisch kader en het resultatenhoofdstuk zijn gestructureerd aan de hand van de drie pijlers, mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit, zullen deze pijlers tevens structuur geven aan de conclusie.

5.1 Mobiliteit & flexibiliteit

In het theoretisch kader zijn een aantal 'HR practices' genoemd die volgens Kooij et al. (2014) door werkgevers kunnen worden gebruikt om mobiliteit en flexibiliteit onder werknemers te bevorderen. Zo noemen zij (2014) baanrotatie, taakverrijking, interne mobiliteit, flexibele werkuren, duobanen en gefaseerd pensioneren. Daarnaast hebben Kooij et al. (2014) geconstateerd dat training, perspectief op uitdagende (neven)functies en promotie de belangrijkste rol spelen in de bevordering van mobiliteit en flexibiliteit (Kooij et al., 2014). Het bevorderen van mobiliteit en flexibiliteit is zowel in het belang van de werkgever als de werknemer. Werknemers met een hoge mate van flexibiliteit zijn voortdurend in staat zich waar te maken, werk te creëren en werk te verkrijgen (De Vos et al., 2011) en kunnen meer uren doorwerken voordat een hoge werkdruk negatieve effecten op hen heeft (Hill et al., 2001). Dit zijn belangrijke elementen, die een bijdrage leveren aan de prestaties van de organisatie en het 'career success' van de werknemer.

Binnen KLM zijn de nodige faciliteiten op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit beschikbaar voor het cabinepersoneel, die baanrotatie, taakverrijking, duobanen en interne mobiliteit bevorderen. Zo kunnen cabineleden na 18 maanden dienstverband solliciteren voor een openstaande nevenfunctie en kunnen zij kiezen om een nevenfunctie te nemen bij een tweede werkgever. KLM probeert om cabineleden te interesseren voor een nevenfunctie door informatiedagen te organiseren, waarin nevenfunctionarissen in allerlei functies, in de vorm van een 'speeddate', informatie geven over hun baan. Tevens kan het cabinepersoneel bij KLM Inflight Services terecht voor een online loopbaanscan, waarin een beeld wordt gevormd van het cabinelid en zijn of haar ontwikkelingsmogelijkheden. KLM Employability Services faciliteert alle werknemers van KLM, en daarmee dus ook het cabinepersoneel, in de vorm van loopbaanadviestrajecten, Enthousiast 45+ talent en het KLM Loopbaanspel. De flexibele werkuren, waar Kooij et al. (2014) naar verwijzen, worden belemmerd door het vaste tijdschema van een cabinelid. De flexibiliteit moet gezocht worden in variable werkuren, aangezien een cabinelid voortdurend andere routes, met andere vertrek- en aankomsttijden, vliegt. Dit vaste tijdschema maakt flexibele werkuren niet mogelijk in de functie als cabinelid. Op het gebied van training heeft KLM een aantal faciliteiten beschikbaar, zoals wordt besproken bij de pijler ontwikkeling en training. Daarnaast wordt er het nodige gedaan om perspectief te bieden aan cabineleden op een uitdagende (neven)functie.

Bij het bespreken van de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel kwam naar voren dat er, bij de eenbanders en tweebanders, de nodige frustratie bestaat over het laatste punt dat wordt genoemd door Kooij et al. (2014): perspectief op promotie. De eenbanders en tweebanders richten zich op promotie in de functies 'aan boord', waarbij enkelen wel aangeven dat op termijn een nevenfunctie tot de mogelijkheden kan behoren. Zij doen dan ook de suggestie dat de doorstroming binnen de functies 'aan boord' vlotter moet verlopen en

dat er meer transparantie moet worden geboden op de doorstroming naar een hogere functie. Voornamelijk de pursers en senior pursers geven aan een mobiliteitswens te hebben naar een nevenfunctie. Een aantal van deze respondenten zijn al actief in een nevenfunctie, zijn erg tevreden over de faciliteiten die KLM op dit gebied aan hen biedt en zouden een (nieuwe) nevenfunctie zeker overwegen. Door alle cabineleden worden de faciliteiten van het KLM Development Center en de ondersteuning van de Unit managers erg gewaardeerd. Op de vraag of de respondenten nog suggesties hadden voor een betere 'match' tussen behoeften en benodigdheden met de faciliteiten, werd aangegeven dat mogelijk de capaciteit van het KLM Development Center en het aantal beschikbare nevenfuncties zou kunnen worden uitgebreid. Daarnaast kwam de suggestie om meekijkdagen te organiseren en de overstap naar een grondfunctie verder te versoepelen.

Aangaande de pijler mobiliteit & flexibiliteit kan geconcludeerd worden dat er in beperkte mate een 'match' bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. Ter afronding van het theoretisch kader is de verwachting uitgesproken dat er geen optimale 'match' tussen beide perspectieven bestaat. De tevredenheid over de faciliteiten op dit gebied blijkt hoger dan verwacht, ondanks dat de beperkte doorstroombmogelijkheden nog altijd voor veel onvrede zorgen. Zo is enerzijds gebleken dat de cabineleden tevreden zijn over de faciliteiten die KLM biedt om hen te ondersteunen in het toewerken naar mobiliteit, in de vorm van promotie in de functies 'aan boord'. Deze faciliteiten sluiten tevens aan bij de behoeften en benodigdheden die zij hebben op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit. Anderzijds blijkt er erg veel onvrede te bestaan over het perspectief op deze promotie. In andere woorden betekent dit dat KLM erg veel faciliteiten beschikbaar heeft voor het cabinepersoneel, om hen toe te laten werken naar functies waar binnen de organisatie momenteel geen vacatures voor beschikbaar zijn. Zo richten veel faciliteiten zich op de ontwikkeling van vaardigheden die nodig zijn om de stap te maken van eenbander naar tweebander en voornamelijk van tweebander naar purser of senior purser. Deze stappen zijn voor de cabineleden de afgelopen jaren niet of nauwelijks mogelijk geweest, waardoor kan worden gesteld dat deze faciliteiten niet relevant zijn voor het cabinepersoneel. Op de lange termijn kan dit zeer negatieve gevolgen hebben.

5.2 Ontwikkeling & training

Het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden is van essentieel belang om werknemers duurzaam inzetbaar te houden, zoals is beargumenteerd in het theoretisch kader (de Graaf et al., 2011). Werkgevers kunnen werknemers faciliteren om te werken aan hun training en ontwikkeling, door persoonlijke coaching en workshops voor hen beschikbaar te maken (Kooij et al., 2014). Het doel van training is vaak tweeledig. Enerzijds kan het worden ingezet om kennis te 'updaten' en anderzijds om kennis uit te breiden. Training zorgt niet alleen voor ontwikkeling van de werknemer, maar levert tevens een bijdrage in het stimuleren van mobiliteit. Goed getrainde en ontwikkelde werknemers zijn breder en flexibeler inzetbaar voor een werkgever. Het investeren in training en ontwikkeling van werknemers resulteert dan ook in betere prestaties van de organisatie en levert een belangrijke bijdrage in het 'career success' van de werknemer (Fugate et al., 2004).

Het cabinepersoneel wordt door KLM gefaciliteerd in de vorm van de 'skills', masterclasses en coachingstrajecten van het KLM Development Center en de Route-53 dagen. In een coachingstraject wordt een cabinelid begeleid door een coach en stellen zij samen een plan op, waarmee het cabinelid gaat werken aan zijn of haar persoonlijke en professionele ontwikkeling. De 'skills', masterclasses en digitale trainingen zijn speciaal voor het cabinepersoneel en richten zich op communicatie, commercie, persoonlijke ontwikkeling, leiding geven en gezondheid & welzijn. De masterclasses zijn voor de pursers en senior pursers beschikbaar. Daarnaast zijn er de verplichte Route 53-dagen, speciaal voor de eenbanders. Deze trainingen en workshops richten zich voornamelijk op de ontwikkeling in

de functies 'aan boord'. In het empirisch onderzoek is gebleken dat eenbanders en tweebanders over het algemeen positief zijn over de ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden binnen KLM. De 'skills' van het KLM Development Center worden erg gewaardeerd door de eenbanders en tweebanders, maar dat geldt niet voor de Route 53-dagen. Zij gaven aan dat de Route 53-dagen niet echt van toegevoegde waarde zijn op professioneel vlak en vinden de verplichting van de dag niet 'matchen' bij de intentie die de Route 53-dagen heeft. De pursers en senior pursers hebben aangegeven dat het niveau van de 'skills' niet voldoende bij hun functieniveau past. Daarom vinden zij dat er meer uitdaging moet worden aangebracht in de ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden voor pursers en senior pursers. De eenbanders hebben de suggestie gedaan dat KLM de vormgeving van de Route 53-dagen zou moeten heroverwegen. Om te beginnen vinden zij dat de dag niet verplicht zou moeten zijn. De pursers en senior pursers hebben aangegeven dat de 'skills' en trainingen uitdagender moeten zijn voor cabineleden in de hogere functies 'aan boord' en dat de informatievoorziening over ontwikkelingsmogelijkheden richting nevenfuncties 'op de grond' beter kan.

Aangaande de pijler ontwikkeling & training kan geconcludeerd worden dat er geen optimale 'match' bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van ontwikkeling en training met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. Dit sluit volledig aan bij de verwachting die is uitgesproken ter afronding van het theoretisch kader. Er wordt een 'mismatch' ervaren tussen de ontwikkelingsbehoeften van de pursers en senior pursers en de faciliteiten die momenteel worden aangeboden. Zij hebben aangegeven dat de generieke faciliteiten die KLM hen aanbiedt, in de vorm van 'skills', niet passend zijn bij hun functieniveau. Een tweede 'mismatch' bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van eenbanders en de huidige vormgeving van een van de faciliteiten, de Route 53-dagen. De eenbanders hebben aangegeven dat de Route 53-dagen in de huidige vormgeving niet bijdragen aan een professionele ontwikkeling.

5.3 Gezondheid & vitaliteit

In het theoretisch kader is besproken dat hoge taakeisen resulteren in gezondheidsschade en verminderde energie van een werknemer, als daar geen passende hulpbronnen tegenover staan om de negatieve effecten van de taakeisen te verminderen (Bakker & Demerouti, 2007). Een goede gezondheid en vitaliteit onder de werknemers is een resultante van een match tussen taakeisen en hulpbronnen. Met andere woorden: Gezondheid en vitaliteit kunnen worden gerealiseerd door op zoek te gaan naar een optimale afstemming tussen de mentale, emotionele en fysieke eisen van een functie en de hulpbronnen die een werkgever kan bieden om de negatieve effecten van deze taakeisen te verminderen. Gezonde en vitale werknemers zijn van groot belang voor zowel de werkgever als de werknemer zelf.

KLM heeft een aantal faciliteiten beschikbaar, op het gebied van gezondheid en vitaliteit, voor de cabineleden en daarmee invulling gegeven aan de noodzakelijk hulpbronnen. Zo worden er bij het KLM Development Center coachingstrajecten en een aantal 'skills' aangeboden, die zich specifiek richten op gezondheid en vitaliteit. In een coachingtraject is tevens aandacht voor het ontwikkelen van een bewustzijn op het gebied van gezondheid en vitaliteit. Dit bewustzijn moet er voor zorgen dat het cabinepersoneel zelf in staat is om goed om te gaan met de taakeisen die een baan als cabinelid met zich meebrengt en daarmee gezondheidsproblemen te voorkomen. Daarnaast besteedt KLM veel aandacht aan risicobeheersing. Zo wordt er verlof ingeroosterd na een vlucht om te kunnen herstellen. Tevens worden in 2014 lichtgewicht trolley's geïntroduceerd, waarmee de lichamelijke belasting bij het duwen van de trolley's aanzienlijk wordt verminderd, en is er een nieuwe vorm van gehoorbescherming beschikbaar gesteld voor de cabineleden: de 'Flyfits'. Naast de preventieve faciliteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit, worden cabineleden ook ondersteund als zij al gezondheidsproblemen ervaren. Dit valt onder het curatieve beleid. Het

cabinelid is door medische problematiek niet meer inzetbaar en zal dus actie moeten ondernemen om weer inzetbaar te worden. KLM Inflight Services heeft een eigen reïntegratie unit, als onderdeel van Health Management Organisation Inflight. Onder begeleiding van een reïntegratiemanager wordt er in zulke gevallen naar gestreeft om een cabinelid zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen, waarbij hun gezondheid in de toekomst kan worden gewaarborgd.

Bij het bespreken van de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel kwam naar voren dat een goede gezondheid en vitaliteit erg belangrijk is om goed te functioneren als cabinelid. De cabineleden benadrukten daarbij dat hetgeen het werk eist van hun gezondheid en vitaliteit inherent is aan de keuze voor de functie als cabinelid. De ondersteuning en faciliteiten die KLM biedt op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden over het algemeen erg gewaardeerd en hebben een aantal cabineleden goed geholpen om bewuster bezig te zijn met hun gezondheid en vitaliteit. De meeste respondenten benadrukken daarbij dat ze niet meer verwachten dan dat KLM momenteel al doet. Zij reageren erg positief op de sportmogelijkheden die in de 'crewhotels' aanwezig zijn en de relevante 'skills'. Op de vraag of de respondenten nog suggesties hadden voor een betere 'match' tussen behoeften en benodigdheden met de faciliteiten, werd benadrukt dat zij het belangrijk vinden dat er een regelmatige medische check komt, met eventueel een vragenlijst en een gesprek. Daarnaast werd aangegeven dat de reisverlofverdeling tussen Europese en intercontinentale vluchten beter zou moeten, met onder andere een langer verlof na een intercontinentale vlucht. Twee cabineleden deden suggesties voor het reactieve verzuimbeleid. Daarbij gaven zij aan dat het reactief verzuimbeleid niet alleen moet bestaan uit het begeleiden van verzuimers, maar dat er tevens een positieve reactie moet komen op mensen die juist geen ziektedagen hebben gehad.

Aangaande de pijler gezondheid & vitaliteit kan geconcludeerd worden dat er een goede 'match' bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van gezondheid en vitaliteit met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. De ondersteuning en faciliteiten die KLM biedt op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden over het algemeen erg gewaardeerd. Het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven dat KLM niet meer kan doen dan momenteel al wordt gedaan om de gezondheid en vitaliteit van het cabinepersoneel te ondersteunen. De 'mismatches', die bij het behandelen van deze pijler naar voren zijn gekomen, zijn dat cabineleden een medische check als faciliteit missen en de reisverlofverdeling tussen Europese en intercontinentale vluchten beter zou moeten. Deze conclusie wijkt af van de verwachting die is uitgesproken ter afronding van het theoretisch kader. Zo heeft geen enkele respondent aangegeven dat een hoge werkdruk een bedreiging vormt voor zijn of haar gezondheid en vitaliteit. Ook de verwachting dat cabineleden met een hogere leeftijd meer behoeften en benodigdheden hebben op het gebied van faciliteiten voor gezondheid en vitaliteit dan jongere cabineleden, kan niet worden aangetoond. Ondanks dat de oudere, meer ervaren cabineleden hebben aangegeven het steeds lastiger te vinden om goed om te gaan met de taakeisen van hun functie, zorgt dit niet voor meer behoeften en benodigdheden aan faciliteiten op het gebied van gezondheid en vitaliteit.

5.4 Eindconclusie

In hoeverre komen de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid overeen met de faciliteiten die KLM hiervoor biedt?

Aangaande de pijler mobiliteit & flexibiliteit kan geconcludeerd worden dat in beperkte mate de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit overeenkomen met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. Enerzijds is gebleken dat de cabineleden tevreden zijn over de faciliteiten die KLM biedt om hen te ondersteunen in het toewerken naar mobiliteit. Anderzijds is gebleken dat er erg veel onvrede bestaat over het perspectief op de doorstroommogelijkheden in de functies 'aan boord'. Kooij et al. (2014) hebben geconcludeerd dat het perspectief geven op uitdagende (neven)functies en promotie nog steeds een belangrijke rol speelt in het bevorderen van mobiliteit en flexibiliteit (Kooij et al., 2014). Zodoende kan worden gesteld dat hier sprake is van een storende factor die de optimale duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel belemmert. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of dit te wijten is aan de vormgeving en eventuele tekortkomingen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid of dat dit een gevolg is van een overkoepelend probleem, als gevolg van strategische keuzes van KLM. Hier zal nader op worden ingegaan in de discussie.

Aangaande de pijler ontwikkeling & training kan geconcludeerd worden dat de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van ontwikkeling en training niet optimaal overeenkomen met faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. Er wordt een 'mismatch' ervaren tussen de ontwikkelingsbehoeften van de pursers en senior pursers en de faciliteiten die momenteel worden aangeboden. Zij hebben aangegeven dat de generieke faciliteiten die KLM hen aanbiedt, in de vorm van 'skills', niet passend zijn bij hun functieniveau. Een tweede 'mismatch' bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van eenbanders en de huidige vormgeving van een van de faciliteiten, de Route 53-dagen. De eenbanders hebben aangegeven dat de Route 53-dagen in de huidige vormgeving niet bijdragen aan een professionele ontwikkeling. Kooij et al. (2014) noemen het inzetten van gerichte workshops en persoonlijke coaching als concrete 'HR practices' die werkgevers kunnen inzetten om haar werknemers te trainen en te laten ontwikkelen. (Kooij et al., 2014). Theoretisch gezien zijn de faciliteiten die KLM biedt, de 'skills' en ontwikkelingscoaching van het KLM Development Center, passend om het cabinepersoneel te faciliteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Desondanks worden er door de cabineleden 'mismatches' ervaren. Op deze opvallende constatering zal in de discussie nader worden ingegaan.

Aangaande de pijler gezondheid & vitaliteit kan geconcludeerd worden dat de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van gezondheid en vitaliteit goed overeenkomen met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. De ondersteuning en faciliteiten die KLM biedt op het gebied van gezondheid en vitaliteit worden over het algemeen erg gewaardeerd. Het overgrote deel van de respondenten heeft aangegeven dat KLM niet meer kan doen dan momenteel al wordt gedaan om de gezondheid en vitaliteit van het cabinepersoneel te ondersteunen.

Hoofdstuk 6: Discussie

In het laatste hoofdstuk van dit Masteronderzoek, de discussie, zal worden gereflecteerd op een aantal discussiepunten die bij dit onderzoek kunnen worden geplaatst. Daar waar in het vorige hoofdstuk per pijler op concrete wijze antwoord is gegeven op de hoofdvraag, zullen deze uitkomsten in dit hoofdstuk in een breder perspectief worden geplaatst. Allereerst zullen de conclusies nader worden geanalyseerd, waarbij tevens zal worden gezocht naar mogelijke verklaringen. Vervolgens zal worden gereflecteerd op een aantal keuzes die voor dit onderzoek zijn gemaakt. Zo zal aandacht worden besteed aan de theoriekeuze en keuze van onderzoeksmethoden. Daarbij zal tevens worden gereflecteerd op de invloed die de gemaakte keuzes hebben gehad op het onderzoek en mogelijke alternatieve onderzoekkeuzes. Het volgende onderdeel van de discussie zal bestaan uit een reflectie op de beperkingen van het onderzoek. Het discussiehoofdstuk zal worden afgerond met een aantal aanbevelingen. Allereerst zullen op basis van de beperkingen van dit onderzoek een aantal aanbevelingen worden opgesteld voor toekomstig onderzoek. Tot slot zullen een aantal praktische aanbevelingen worden gedaan voor de onderzoeksorganisatie.

6.1 Reflectie op de conclusies

Bij de eindconclusie is per pijler vastgesteld of er sprake was van een overeenkomst tussen de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid met de faciliteiten die KLM hiervoor biedt. Aangaande de pijler mobiliteit & flexibiliteit is geconcludeerd dat in beperkte mate de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit overeenkomen met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. Aangaande de pijler ontwikkeling & training is geconcludeerd dat de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van ontwikkeling en training niet optimaal overeenkomen met faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. En tot slot is aangaande de pijler gezondheid & vitaliteit geconcludeerd dat de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van gezondheid en vitaliteit goed overeenkomen met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt. In het vervolg van deze paragraaf zullen deze concrete conclusies nader worden beschouwd en nader worden ingegaan op mogelijke verklaringen.

6.1.1 Duurzame inzetbaarheid en ‘Keeping the family together’?

Bij het beantwoorden van de hoofdvraag is ten aanzien van de pijler mobiliteit & flexibiliteit naar voren gekomen dat alle cabineleden tevreden zijn over de faciliteiten die KLM biedt op het gebied van deze pijler. Echter is anderzijds naar voren gekomen dat er veel onvrede is over de doorstroommogelijkheden in de functies ‘aan boord’. Daaruit is geconcludeerd dat KLM erg veel faciliteiten beschikbaar heeft voor het cabinepersoneel die hen in staat zou moeten stellen om toe te werken naar doorstroming binnen functies ‘aan boord’, maar dat deze doorstroming binnen de organisatie niet of nauwelijks mogelijk door een gebrek aan vacatures. De ‘match’ tussen faciliteiten en behoeften is op dit gebied dus beperkt. Daar waar Kooij et al. (2014) hebben geconcludeerd dat het perspectief geven op uitdagende (neven)functies en promotie nog steeds een belangrijke rol speelt in het bevorderen van mobiliteit en flexibiliteit (Kooij et al., 2014), is hier sprake van een storende factor die de optimale duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel belemmert.

De vraag die hierbij gesteld kan worden is of dit te wijten is aan de vormgeving en eventuele tekortkomingen van het duurzame inzetbaarheidsbeleid of dat dit een gevolg is van een overkoepelend probleem, als gevolg van strategische keuzes van KLM. Mede onder invloed van de vakbonden voor cabinepersoneel heeft KLM afgesproken dat er geen gedwongen ontslagen zouden plaatsvinden, als gevolg van noodzakelijke bezuinigingen die KLM de afgelopen jaren heeft moeten doen. ‘Keeping the family together’ luidt het motto. “Dit unieke sociale beleid is gebaseerd op de solidariteit en flexibiliteit van onze medewerkers en bestaat uit een stop op de aanname van personeel, het afbouwen van het aantal uitzendkrachten en

jaarcontractanten en een slim beheer van vacatures” (KLM, 2014). Dit streven heeft ervoor gezorgd dat er de afgelopen jaren weinig mobiliteit mogelijk is geweest binnen de functies ‘aan boord’, wat de onvrede van het cabinepersoneel over de doorstroommogelijkheden verklaard. De beperkte aansluiting tussen de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit met de faciliteiten die KLM op dit gebied aanbiedt kan dan ook worden beschouwd als een logisch gevolg van het nastreven van een dergelijke motto, in plaats van een tekortkoming van het duurzame inzetbaarheidsbeleid. Dit vermoeden wordt ondersteund door de opvallende constatering dat het cabinepersoneel heeft aangegeven tevreden te zijn met de faciliteiten die momenteel worden aangeboden op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit, ondanks de grote ontevredenheid over de doorstroommogelijkheden.

In het theoretisch kader is beargumenteerd dat een ‘match’ tussen de behoeften en benodigdheden van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid met de faciliteiten die de werkgever kan bieden van cruciaal belang is om werknemer duurzaam inzetbaar te houden. Het faciliteren in de vorm van nevenfunctievacatures en loopbaanscans –en advies, zoals dat momenteel wordt gedaan door KLM, is dus niet afdoende gebleken. Het perspectief op doorstroommogelijkheden vanuit de huidige functie blijkt dus een essentiële rol te spelen in het faciliteren van duurzame inzetbaarheid.

6.1.2 Ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden op niveau

Kooij et al. (2014) noemen het inzetten van gerichte workshops en persoonlijke coaching als concrete ‘HR practices’ die werkgevers kunnen inzetten om haar werknemers te trainen en te laten ontwikkelen. (Kooij et al., 2014). Theoretisch gezien zijn de faciliteiten die KLM biedt, de ‘skills’ en ontwikkelingscoaching van het KLM Development Center, passend om het cabinepersoneel te faciliteren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Echter is in dit onderzoek naar voren gekomen dat de leidinggevenden in de functies ‘aan boord’, de pursers en senior pursers, de faciliteiten niet vinden passen bij hun niveau en er om die reden dan ook geen gebruik van maken. Deze constatering is onderbouwend voor hetgeen is beargumenteerd in het theoretisch kader: De faciliteiten van de werkgever dienen aan te sluiten bij de behoeften van de werkgever voor een optimale duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Daar waar de senior pursers en pursers geen gebruik maken van de trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, omdat deze faciliteiten niet voldoen aan hun behoeften, worden zij niet optimaal gefaciliteerd om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Zo is dus duidelijk geworden dat algemene workshops en coaching niet afdoende zijn en dat er een variëteit aan faciliteiten beschikbaar moet zijn, die zijn afgestemd op verschillende behoeften van werknemers op verschillende functieniveaus.

Tevens werkt het feit dat er weinig doorstroommogelijkheden zijn in de functies ‘aan boord’ niet erg stimulerend voor het cabinepersoneel om te werken aan ontwikkeling en training. Immers richten deze ontwikkelings- en trainingsmogelijkheden zich op doorstroming naar een functie, waar binnen KLM momenteel geen vacature voor beschikbaar is.

6.2 Reflectie op onderzoekskeuzes

6.2.1 Theoriekeuze

In dit Masteronderzoek is gebruik gemaakt van verschillende modellen en theorieën uit wetenschappelijke artikelen. Zo is aandacht besteed aan het JD-R model en de P-E fit. Bij de vormgeving van het conceptueel model is gekozen om alleen de person-job (P-J) en person-organization (P-O) fits te betrekken. De P-J en P-O fits verwijzen naar het feit dat er een ‘match’ moet bestaan tussen individuele voorkeuren en de organisatiesystemen, tussen individuele kennis, ‘skills’ en mogelijkheden en de taakeisen van een baan en tussen individuele benodigdheden en door de werkgever geleverde voorzieningen (Kristof-Brown & Guay, 2011). Deze ‘matches’, die worden beschreven door de P-J en P-O fits, hebben

betrekking op de aansluiting tussen de behoeften en faciliteiten die dit Masteronderzoek heeft getracht te onderzoeken. De overige vormen van P-E fit, person-vocation (P-V), person-group (P-G) en person-individual (P-I), zijn dan ook niet betrokken in de vormgeving van het conceptueel model en de verdere uitvoering van dit Masteronderzoek. Aanvankelijk had de onderzoeker voor ogen om het JD-R een centrale rol te laten spelen bij de vormgeving van dit conceptueel model. Echter is de keuze gemaakt dat het JD-R model te veel richt op gezondheid en vitaliteit van werknemers, waarmee de andere thematieken, die onder duurzame inzetbaarheid vallen, onderbelicht zouden raken. Om die reden is ervoor gekozen om het JD-R model alleen te gebruiken ter illustratie van de bevordering van de gezondheid en vitaliteit van werknemers en is de P-E fit theorie de centrale rol gaan spelen.

Met het afronden van dit Masteronderzoek kan nu worden gereflecteerd op deze theoriekeuze en aandacht worden besteed aan andere theorieën die zouden kunnen worden toegepast op deze thematiek. Zo kunnen er een aantal kanttekeningen worden geplaatst bij de P-E fit theorie.

De Jonge, Le Blanc en Schaufeli (2013) beargumenteren dat de P-E fit literatuur volgens hen zowel theoretische als methodologische problemen kent. Zo geven zij aan dat er geen adequate theorie bestaat met betrekking tot de vraag in welke gevallen de P-E fit bepaald moet worden aan de hand van behoeften en faciliteiten en in welke gevallen aan de hand van mogelijkheden en vereisten. In dit Masteronderzoek is de P-E fit literatuur onvoorwaardelijk toegepast op de 'fit' tussen behoeften en benodigdheden van de werknemer en de faciliteiten van de werkgever (De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, 2013). Zoals zojuist is aangegeven is het JD-R model gebruikt ter illustratie van de bevordering van de gezondheid en vitaliteit van werknemers. Onder andere Bakker & Demerouti hebben in hun onderzoek bevestigd dat de assumpties van het model in het algemeen worden bevestigd (Bakker & Demerouti, 2007). De Jonge, Le Blanc en Schaufeli (2013) benadrukken dat het JD-R model dusdanig breed van opzet is, dat er veel maatwerk mogelijk is. Zij geven aan dat het JD-R model een heuristisch model is dat er, afhankelijk van de specifieke taakeisen en hulpbronnen die centraal staan, steeds weer anders uit kan zien. De Jonge, Le Blanc & Schaufeli, (2013). Om die reden is het model goed toepasbaar op de thematiek van duurzame inzetbaarheid.

6.2.2 Keuze onderzoeksmethoden

Zoals is toegelicht in het methodenhoofdstuk is bewust gekozen voor documentanalyse, kwalitatieve vragenlijsten en semi-gestructureerde interviews. Door de cabineleden eerst te verzoeken om een kwalitatieve vragenlijst en daarmee de medewerking aan het onderzoek laagdrempelig te maken, kijkt de onderzoeker zeer positief terug op de medewerking die is verkregen aan het onderzoek. In de beginfase van het onderzoeksproces is de overweging gemaakt om enquetes af te nemen bij het cabinepersoneel. Wel is gedurende dit onderzoek gebleken dat de behoeften en benodigdheden van het cabinepersoneel van KLM voornamelijk bestaan uit individuele meningen, opvattingen en wensen, die lastig zijn vast te leggen in cijfers. De keuze voor enquetes was dan ook niet passend geweest. Reflecterend op de keuze voor onderzoeksmethoden kan worden gesteld dat deze het meest passend is geweest om een antwoord te vinden op de hoofdvraag. Dat wil echter niet zeggen dat dit Masteronderzoek geen beperkingen kent. Zo zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de representativiteit en subjectiviteit van de onderzoeker. Daarbij zal tevens aandacht worden besteed aan de onvermijdelijke beperkingen die de onderzoekskeuzes met zich mee hebben gebracht. Op grond van deze beperkingen zullen in paragraaf 6.4 een aantal aanbevelingen worden gegeven voor toekomstig onderzoek.

6.3 Beperkingen van het onderzoek

6.3.1 Beperkte interne representativiteit

Voor dit Masteronderzoek is geprobeerd om de medewerking te krijgen van zo veel mogelijk respondenten. Bij het selecteren van de respondenten is gestreefd om deze zo representatief mogelijk te laten zijn voor het gehele cabinepersoneel van KLM, op grond van functie en geslacht. Daarnaast is getracht om zo veel mogelijk variëteit in leeftijd en deeltijdfactor te realiseren onder respondenten. Daarbij moet wel geconstateerd worden dat er 21 respondenten hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Op een gehele populatie van bijna 9500 cabineleden, is dit een zeer beperkte steekproef. Dit Masteronderzoek heeft niet de intentie gehad om een volledige representatieve steekproef te realiseren. De keuze voor kwalitatief onderzoek, de relatief beperkte tijd waarin een Masteronderzoek moet worden uitgevoerd, het feit dat dit onderzoek door een individu is uitgevoerd en de grote populatie van cabinepersoneel zouden dat streven onrealistisch hebben gemaakt. Er moet dan ook de kanttekening bij dit onderzoek worden geplaatst dat de genomen steekproef slechts een beeld vormt van de behoeften en benodigdheden die de 21 respondenten hebben geïllustreerd. Daarmee kan niet worden uitgesloten dat er een ander algemeen beeld van deze behoeften en benodigdheden naar voren was gekomen, als er een grotere steekproef was genomen. De steekproef was echter voldoende groot om een gedegen beschrijving te geven van behoeften en benodigdheden die de respondenten aangaven en daarin patronen te herkennen.

6.3.2 Beperkte externe representativiteit

Gedurende het uitvoeren van dit Masteronderzoek is duidelijk geworden dat de functie als cabineleid veel specifieke kenmerken heeft. De cabineleden constateren zelf dat het werk niet vergelijkbaar is met welke baan dan ook. Er zou dan ook kunnen worden beargumenteerd dat de uitkomsten van dit Masteronderzoek specifiek betrekking hebben op de cabineleden van KLM en lastig te generaliseren is voor andere organisaties en functies. Het is immers niet uit te sluiten dat werknemers in functies, waarbij minder fysieke eisen worden gesteld of bestandheid tegen onregelmatigheden van minder groot belang is, andere behoeften en benodigdheden hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In die zin kan dan ook geen zins worden gesteld dat dit onderzoek algemene behoeften en benodigdheden van 'de werknemer' heeft kunnen vastleggen. De specifieke behoeften en benodigdheden van werknemers in de functie als cabineleid van een luchtvaartmaatschappij hebben in dit Masteronderzoek centraal gestaan.

6.3.3 Subjectiviteit van onderzoeker

Een mogelijke beperking van dit onderzoek is dat de objectiviteit van de onderzoeker niet volledig kan worden gegarandeerd. De onderzoeker is gedurende de uitvoering van dit Masteronderzoek als HR afstudeerstagiair KLM Inflight Services werkzaam geweest, gedurende een periode van zes maanden. Dit heeft betekent dat de onderzoeker drie van de vijf werkdagen aanwezig is geweest bij KLM Inflight Services en vrijwel dagelijks contact heeft gehad met de opdrachtgever van dit onderzoek. Daarnaast was er regelmatig, informeel contact met medevormgevers van beleid dat in dit onderzoek is onderzocht. Mogelijk heeft dit ervoor gezorgd dat de onderzoeker een bepaalde eigen visie op het onderwerp heeft gehad, die mede is beïnvloed door deze actoren binnen KLM. Daar waar een onderzoeker nooit in staat is om tot volledig objectieve waarnemingen te komen, kan de context, waarin dit onderzoek is gedaan, mogelijk van invloed zijn geweest op deze objectiviteit. Zoals is terug te lezen in de paragraaf over de kwaliteit van onderzoek, zijn er een aantal acties ondernomen om subjectiviteit van de onderzoeker zo veel mogelijk tegen te gaan.

6.4 Aanbevelingen

6.4.1 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Op basis van de zojuist besproken beperkingen zullen in deze paragraaf een aantal suggesties worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

Metten is weten

Allereerst zou het interessant zijn om een vervolgonderzoek bij KLM uit te voeren met een aanzienlijk grotere steekproef. Zojuist is toegelicht dat de beperkte steekproef in dit onderzoek ervoor zorgt dat niet kan worden uitgesloten dat er een ander algemeen beeld van de behoeften en benodigdheden naar voren was gekomen, als er een grotere steekproef was genomen. Om dit uit te kunnen sluiten en een volledig beeld te kunnen geven van de behoeften en benodigdheden van de gehele populatie kan een kwantitatief vervolgonderzoek worden gedaan. Daarbij zou, met het oog op de haalbaarheid van een onderzoek, het afnemen van enquêtes de meest geschikte methode van dataverzameling zijn.

Vergelijkend onderzoek

Binnen de KLM groep zijn 32000 mensen werkzaam. Daarvan zijn er bijna 9500 actief in de functie als cabinelid. In dit onderzoek is meerdere malen, onder andere bij het bespreken van de externe representativiteit, gesteld dat de functie als cabinelid erg veel specifieke kenmerken heeft en hebben de cabineleden zelf benadrukt dat hun functie qua taakeisen niet met een andere functie te vergelijken is. Dit maakt het interessant om juist wél een vergelijking te maken met een andere functiegroep. Een vervolgonderzoek zou dus grootschaliger kunnen worden opgezet en de gehele KLM groep kunnen betrekken in het onderzoek. Daarbij zijn interessante vergelijkingen mogelijk tussen bijvoorbeeld de behoeften en benodigdheden van cabineleden enerzijds en de behoeften en benodigdheden van piloten, bagageafhandelaars of hoger management anderzijds. Deze vergelijkingen kunnen interessant zijn om te onderzoeken in welke mate de verschillende taakeisen van een functie van invloed zijn op de behoeften en benodigdheden die een werknemer in die functie heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek zijn deze behoeften en benodigdheden neergezet als een gegeven en is de relatie met de faciliteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid onderzocht. Daarbij is tevens het verschil in behoeften en benodigdheden op het gebied van duurzame inzetbaarheid tussen verschillende functieniveaus 'aan boord' in kaart gebracht. Alle respondenten zijn echter, ondanks hun functieniveau, allemaal werkzaam in de functie als cabinelid en kennen daarmee gelijke taakeisen. Het JD-R model geeft schematisch weer dat taakeisen (Job Demands) en de bijbehorende faciliteiten (Job Resources) van invloed zijn op de gezondheid en vitaliteit, en daarmee op de duurzame inzetbaarheid, van een werknemer. Zodoende kan in een dergelijk vergelijkend onderzoek worden onderzocht of er een verschil bestaat tussen de behoeften en benodigdheden van werknemers in verschillende functies, met verschillende bijbehorende taakeisen.

6.4.2 Aanbevelingen onderzoeksorganisatie

In deze laatste subparagraaf, de aanbevelingen, wil de onderzoeker de onderzoeksorganisatie, in het bijzonder KLM Inflight Services, een aantal aanbevelingen doen die kunnen helpen om het cabinepersoneel in de toekomst (nog) beter te faciliteren.

1. Een nieuw, online en integraal duurzame inzetbaarheid platform: My personal KLM profile

Een belangrijke stap die moet leiden tot het optimaal faciliteren van het cabinepersoneel, op het gebied van duurzame inzetbaarheid, zou kunnen zijn om een nieuw, online en integraal duurzame inzetbaarheid platform op te zetten. Dit platform moet bestaan uit een stappensysteem, wat een cabinelid op een zelfgekozen moment en online kan doorlopen. Het startpunt van dit stappensysteem is het doorlopen van een scan die betrekking heeft op de thematiek die door het cabinelid is aangevraagd. In relatie tot gezondheid en vitaliteit kan deze scan bestaan uit een (her) in te voeren medische check. De respondenten vinden het erg belangrijk dat er een medische keuring komt, met eventueel een gesprek en een vragenlijst. Een medische keuring eens in de twee jaar zou voor een aantal cabineleden al een hele vooruitgang zijn. Op het gebied van mobiliteit en flexibiliteit kan dit bestaan uit een digitale loopbaanscan. De loopbaanscan kan worden vormgegeven aan de hand van de huidige loopbaanscan van KLM Inflight Services en KLM Employability Services. Op KLM4u is te lezen dat KLM Inflight Services werkt aan een nieuw registratiesysteem: Picture the Talent. “Bij Inflight Services hechten we veel waarde aan jouw talenten en hoe we deze op optimale wijze kunnen inzetten. Momenteel is het registratiesysteem Picture the Talent “under construction”. We werken er hard aan om een toegankelijk en transparant systeem te ontwikkelen om talenten en opdrachten zo goed mogelijk te kunnen matchen.” (KLM4u, 2014). Deze scan zou goed kunnen worden geïntegreerd in dit platform.

De tweede stap moet een rapportage zijn over de uitkomsten van de scan(s) die zijn doorlopen. Dit biedt het cabinelid de mogelijkheid om te reflecteren op hoe hij of zij er momenteel voor staat. Daarbij is het van belang voor KLM Inflight Services om het cabinelid er op te attenderen als hij of zij een mobiliteitswens blijkt te hebben.

De derde en laatste stap van het stappensysteem van een dergelijk platform is het uiteenzetten van en het adviseren over de faciliteiten die binnen KLM beschikbaar zijn op het gebied van de thematiek van de afgenomen scan. Dit advies kan bestaan uit een doorverwijzing naar een relevante ‘skill’ of coachingtraject of een openstaande vacature voor een nevenfunctie.

Een geschikte naam voor dit platform zou My personal KLM profile kunnen zijn. Het onderstaande logo is door de onderzoeker zelf ontworpen en is dus geen officieel KLM logo.



2. 'Keeping the family together' toetsen op houdbaarheid

Zoals is toegelicht in 6.1.1 is in dit Masteronderzoek geconcludeerd dat KLM erg veel faciliteiten beschikbaar heeft voor het cabinepersoneel die hen in staat zou moeten stellen om toe te werken naar doorstroming binnen functies 'aan boord', maar dat deze doorstroming binnen de organisatie niet of nauwelijks mogelijk door een gebrek aan vacatures. Daardoor rijst de vraag hoe (het perspectief op) doorstroming gestimuleerd zou kunnen worden. Hierbij kan worden gedacht aan het actief bemiddelen van pursers en senior pursers naar interne en- externe nevenfuncties. Op deze manier wordt ruimte gecreëerd in de hogere functieniveaus in de functies 'aan boord', waardoor er doorstroommogelijkheden worden gerealiseerd voor drie cabineleden. Ter illustratie: Indien een senior pursers extern wordt bemiddeld, kan een purser doorstromen naar de functie als senior purser. De vacature die hierdoor ontstaat in de functie als purser kan zodoende worden ingevuld door een tweebander. Enzovoort. Het extern bemiddelen van cabineleden lijkt in strijd te zijn met het motto 'Keeping the family together', maar zal op de lange termijn van positieve invloed zijn op de houdbaarheid van de KLM-familie.

Keeping the family together

3. Uitbreiding van het aantal beschikbare nevenfuncties

In aansluiting op de tweede aanbeveling is het van belang om het aantal beschikbare nevenfuncties, zowel binnen als buiten de organisatie, verder uit te breiden. Vanuit KLM Inflight Services is aangegeven dat cabineleden met nevenfuncties 'op de grond' erg belangrijk kunnen zijn voor de verbinding tussen 'het vliegend personeel' en de grondorganisatie.

4. Heroverweging van de vormgeving van de Route 53-dagen

Van de tien eenbanders, die als respondent hebben meegewerkt aan dit onderzoek, gaven er acht aan dat de Route 53-dagen niet bijdragen aan een professionele ontwikkeling. Zij deden zelf de suggestie dat de huidige vormgeving van de Route 53-dagen zou moeten worden heroverwogen. Vooral het feit dat deze faciliteit een verplichte dag is staat de eenbanders erg tegen. De cabineleden hebben aangegeven dat de Route 53-dagen in de huidige vorm niet bijdragen aan een professionele ontwikkeling. Zodoende adviseert de onderzoeker de vormgeving van de Route 53-dagen te heroverwegen.

Bronnenlijst

Literatuur

- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. L. Cooper & R. J. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). Routledge.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M. & De Jong, S.B. (2013). How Do Developmental and Accommodative HRM Enhance Employee Engagement and Commitment? The Role of Psychological Contract and SOC Strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Pearson Education Limited
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgever.
- Burdorf, L., van den Berg, T. & Elders, L. (2008). *De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Rotterdam: Afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg Erasmus MC.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B.I.J.M & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503,
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 375-392.
- De Lange, A.H., Ybema, J.F. & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 323-341.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- De Jonge, J., Le Blanc, P.M. & Schaufeli, W.B. (2013). Theoretische modellen over werkstress. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 23-45). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Deetz, S. (1996). Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7, 191-207.
- Feldman, D.C. & Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, Embeddness, and Success. *Journal of Management*, 33, 350-377.
- Forrier, A., Sels, L., (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal for Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-122.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 4-38.

Grant, A.M. & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.

Hill, E.J., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50, 49-58.

Ilmarinen J. (1999). Ageing workers in the European Union: status and promotion of work ability, employability and employment. *Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health*, 274.

Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H. & Cai, Z. (2012). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2995-3008.

Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.

Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dijkers, J.S.E. & de Lange, A.H. (2014). Managing aging workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.

Kooij, D.T.A.M., de Lange, A.H., Jansen, P.G.W., & Dijkers, J.S.E. (2013). Beyond chronological age. Examining perceived future time and subjective health as age-related mediators in relation to work-related motivations and well-being. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 27(1), 88-105.

Kristof-Brown, A.L. & Guay, R.P. (2011). Person-environment fit. *American Psychological Association*, 3, 1-50.

O'Connell, D.J., McNeely, E & Hall, D.T. (2008). Unpacking Personal Adaptability. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14(3), 248-251.

Pearce, J.K. & Randel, A.E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81-98.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Strijk, J.E., Proper, K.I., van der Beek, A.J. & van Mechelen, W. (2009). The Vital@Work Study. The systematic development of a lifestyle intervention to improve older workers' vitality and the design of a randomised controlled trial evaluating this intervention. *BMC Public Health*, 9, 408.

Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Towards employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7, 165-183.

Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E. & Van der Heijde, C.M. (2008). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.

Van der Klink, J.J.L., Bultman, U., Brouwer, S., Burdorf A., Schaufeli, W.B., Zijlstra,

F.R.H., & Van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.

Van Vuuren (2011). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Inaugurele rede.

Nieuwsberichten

CBS (2012). Potentiële beroepsbevolking blijft straks op peil dankzij 65-plussers. Verkregen op 5 april 2014 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-073-pb.htm>.

FNV Bondgenoten (2012). KLM wil drie jaar lang nullijn hanteren, Verkregen op 5 april 2014 van http://www.fnvbondgenoten.nl/nieuws/nieuwsarchief/2012/juni/491806-klm_wil_drie_jaar_nullijn/.

NOS (2013). 'Onderzoek giftig gas in vliegtuigen'. Verkregen op 23 juni 2014 van <http://nos.nl/artikel/486317-onderzoek-giftig-gas-in-vliegtuigen.html>.

Bijlagen

1. Uitwerking onderzoeksorganisatie
2. Respondentenlijst cabinepersoneel KLM
3. Overzicht beleidsdocumenten
4. (Digitale) vragenlijst cabinepersoneel
5. Topiclijsten
6. Analyse Social Dashboard
7. Paper publieke dimensie

Bijlage 1: Uitwerking onderzoeksorganisatie

Op 7 oktober 1919 werd de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Koloniën (KLM) opgericht. Dit betekent dat KLM dit jaar 95 jaar oud is en daarmee is het de oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld die nog onder haar oorspronkelijke naam opereert. In die 95 jaar tijd is KLM uitgegroeid tot een van de grootste luchtvaartmaatschappijen van Europa. Dit is mede te danken aan de fusie die KLM in 2003 is aangegaan met Air France, waarbij beide maatschappijen hun eigen identiteit, handelsnaam en merk hebben behouden. “Eén groep, twee luchtvaartmaatschappijen en drie businesses” (KLM, 2014). Deze drie ‘businesses’ zijn Passenger Business, Cargo en Engineering & Maintenance. Afgelopen jaar (2013) vervoerde Air France-KLM 78,4 miljoen passagiers, waarmee het de op twee na grootste luchtvaartgroep van Europa was.



KLM Royal Dutch Airlines

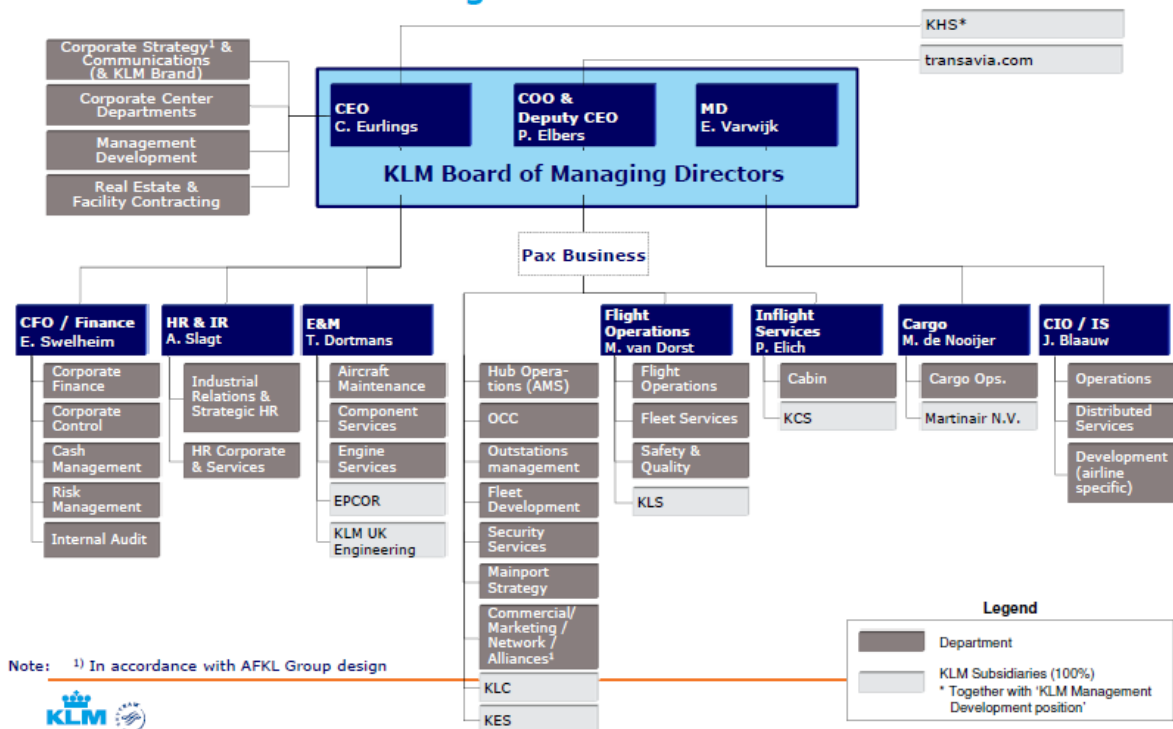
Binnen Air France-KLM wordt de Nederlandse tak gevormd door de KLM Groep. “KLM wil in de luchtvaart voorop lopen door slimmer te zijn dan anderen. Door de fusie met Air France vervult KLM een leidende rol in de wereldluchtvaart. KLM wil voor de klant de eerste keus zijn, voor medewerkers een aantrekkelijke werkgever en voor aandeelhouders een onderneming die winstgevend is en groeit. Door slimme partnerships en een voortrekkersrol in nieuwe bestemmingen biedt KLM wereldwijde bereikbaarheid via een uitgebreid netwerk. Door in te spelen op marktkansen en technologische ontwikkelingen biedt KLM de klant een eigentijds product. (KLM, 2014)”. In de KLM Groep zijn ruim 32.000 mensen in negen bedrijfsonderdelen werkzaam, om deze visie waar te maken: Operations, Cargo, Commercial, Engineering & Maintenance, MRN (Marketing, Revenue Management en Netwerk), Flight Operations, Information Services, Human Resources & Industrial Relations en Inflight Services (KLM, 2014).

In relatie tot de Passenger Business zijn er ongeveer 2.700 piloten en bijna 9.500 cabineleden werkzaam aan boord van de vliegtuigen van KLM. Deze cabineleden maken onderdeel uit van het bedrijfsonderdeel KLM Inflight Services en staan binnen KLM ook wel bekend als het ‘vliegend personeel’. Dit Masteronderzoek is uitgevoerd in opdracht van KLM Inflight Services, waardoor het empirisch onderzoek zich dan ook richt op de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM (Inflight Services).

Managementstructuur

Het schematische overzicht van de managementstructuur van KLM geeft een duidelijk inzicht in de organisatie van KLM. Zo is te zien dat ‘Cabin’ valt onder Inflight Services. Inflight Services en Flight Operations vormen samen met een aantal aparte departementen en de dochterondernemingen KLM Cityhopper (KLC) en KLM Equipment Services (KES) de ‘Pax (Passenger) Business’.

Management structure KLM¹



KLM Inflight Services

Het 'vliegend personeel' en grondorganisatie

KLM Inflight Services is het grootste bedrijfsondeel van KLM. De bijna 9.500 cabineleden van Inflight Services zijn verantwoordelijk voor de 'safety en security' en verzorgen de dienstverlening aan boord van de vliegtuigen van KLM. Daarvoor volgen de cabineleden een intensieve training op het gebied van vliegveiligheid en serviceverlening. Naast het 'vliegend personeel' bestaat Inflight Services uit een grondorganisatie, die zich inzet om het cabinepersoneel te ondersteunen met zaken als loopbaanbegeleiding, plannen en indeling van de vluchten en het informeren en instrueren van het cabinepersoneel (KLM, 2014).

Functies cabinepersoneel

- Cabin Attendant (CA1) - Eenbander:** Bij indiensttreding als cabinelid bij KLM start de werknemer in de functie als eenbander. Een eenbander is voornamelijk werkzaam in de Economy Class van de vliegtuigen van KLM en wordt voornamelijk ingezet op de Europese vluchten.
Werkzaam op: Boeing 737 & 747 & 777 & Airbus A330
- Cabin Attendant (CA2) - Tweebander:** Op basis van senioriteit en het aantal open plekken kan de werknemer doorstromen naar de functie van tweebander, wat betekent dat zijn of haar werkzaamheden zich verplaatsen naar voornamelijk de World Business Class en de intercontinentale vluchten van KLM.
Werkzaam op: Boeing 747 & 777 & Airbus A330

De functienamen eenbander en tweebander zijn een verwijzing naar het aantal strepen (banden) dat de werknemer draagt op de mouw van het uniform, zoals is terug te zien in het onderstaande grafische overzicht van de functies aan boord.

Vanuit deze twee functies kan vervolgens, na een uitgebreide selectieprocedure, de stap worden gezet naar een van de leidinggevende functies aan boord van de vliegtuigen van KLM: de pursers en senior pursers.

- **Purser:** Een purser is de eerste leidinggevende en eindverantwoordelijke op KLM vluchten binnen Europa en functioneert als tweede leidinggevende op de intercontinentale vluchten. De pursers van KLM dragen uniformen met vier banden op de mouw.
Werkzaam op: Boeing 737 & 747 & 777 & Airbus A330
- **Senior purser:** De senior pursers worden ingezet als eerste leidinggevende op voornamelijk intercontinentale vluchten en zijn te allen tijde de eindverantwoordelijke op de vlucht waarop zij werkzaam zijn. De senior pursers van KLM dragen vier banden op de mouw, waarbij een van de banden voor de helft oranje-gekleurd is.
Werkzaam op: Boeing 747 & 777 & Airbus A330
- **Assistent purser:** Een assistent purser ondersteunt de (senior) purser aan boord van de grote vliegtuigen van KLM. Met minder dan 100 assistent pursers zijn er relatief weinig cabineleden actief in deze functie. De assistent pursers van KLM dragen uniformen met drie banden op de mouw.
Werkzaam op: Boeing 747 & 777 & Airbus A330



Bijlage 2: Respondentenlijst cabinepersoneel KLM

	Functie (cabine)	Geslacht	Dienstjaren (cabine)	Deeltijdfactor (%)	Locatie
1	Eenbander	Vrouw	14 jaar	100%	CVW Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
2	Eenbander	Vrouw	3 jaar	100%	CVW Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
3	Eenbander	Vrouw	11 jaar	100%	Receptie Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
4	Eenbander	Vrouw	6 jaar	50%	Receptie Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
5	Eenbander	Vrouw	8 jaar	100%	Receptie HR Inflight, Gebouw 107, Schiphol Oost
6	Eenbander	Vrouw	12 jaar	100%	Unit Managers, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
7	Eenbander	Vrouw	11 jaar	100%	Stand-by ruimte, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
8	Eenbander	Vrouw	6 jaar	100%	CVW Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
9	Eenbander	Vrouw	5 jaar	100%	CVW Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
10	Eenbander	Vrouw	8 jaar	100%	CVW Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
1	Tweebander	Vrouw	19 jaar	50%	Receptie HR Inflight, Gebouw 107, Schiphol Oost
2	Tweebander	Vrouw	24 jaar	50%	Receptie HR Inflight, Gebouw 107, Schiphol Oost
3	Tweebander	Vrouw	20 jaar	100%	Stand-by ruimte, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum

4	Tweebander	Vrouw	25 jaar	80%	Stand-by ruimte, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
5	Tweebander	Vrouw	16 jaar	100%	Stand-by ruimte, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
6	Tweebander	Vrouw	18 jaar	50%	Stand-by ruimte, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
1	Purser	Man	13 jaar	100%	Reintegratie Inflight, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
2	Purser	Man	17 jaar	100%	Safety & Security, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
3	Purser	Man	21 jaar	100%	Unit Managers, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum
1	Senior purser	Vrouw	26 jaar	100%	Telefonisch, Nijkerk
2	Senior purser	Man	28 jaar	100%	Unit Managers, Bemanningscentrum, Schiphol Centrum

Totalen:

Respondenten cabine:	21		Totaal korps cabine:	9124
			(excl. Asian Cabin Crew)	
Functies:			Functies:	
Eenbander	10	(48%)	4039	(44%)
Tweebander	6	(29%)	3190	(35%)
Assistant purser	0	(0%)	92	(1%)
Purser:	3	(14%)	1069	(12%)
Senior purser	2	(9%)	734	(8%)
Geslacht:			Geslacht:	
Man:	4	(19%)	1525	(17%)
Vrouw:	17	(81%)	7599	(83%)

Bijlage 3: Overzicht beleidsdocumenten

Afdeling	Titel	Origineel format	Datum uitgifte
Inflight Services	Opbrengstenverslag impactsessie	Word	24-05-2013
Inflight Services	Programmaplan inzetbaarheid	Word	23-09-2013
Inflight Services	Resultaatgebieden Impact Inzetbaarheid	Word	20-03-2014
Inflight Services	Samenvatting opbrengsten impactsessies	Word	?-06-2013
Inflight Services	Speelveld inzetbaarheid	Word	20-03-2014
Inflight Services	Informatie Route CA 53	Onbekend	?-?-2014
Inflight Services	Flexibiliteit en wendbaarheid KLM	PowerPoint	11-03-2014
Inflight Services	Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu	PowerPoint	12-06-2014
Cabin Crew Management	Informatie Loopbaantraject van CA naar Purser	Word	?-?-2014
Development Center	35x Skills, Masterclasses en training voor cabinepersoneel	Onbekend	?-?-2014

Employability Services	Productencatalogus KLM Employability Services	Word	?-09-2012
Employability Services	Diensten Employability Services	PowerPoint	?-01-2010
Employability Services	Presentatie Loopbaanspel	PowerPoint	09-05-2011
Human Resources	HR Connect 2012-2014	PowerPoint	?-?-2012
KLM Corporate	Inzetbaarheid & Mobiliteit	PowerPoint	?-?-2014
KLM Corporate	Re-integratiebeleid en aanscherpen van re-integratie uitvoeringsproces	PowerPoint	?-12-2010

Bijlage 4: (Digitale) vragenlijst cabinepersoneel

Rekening houdend met de lengte van het einddocument zijn de schrijfruimtes verwijderd



De duurzame inzetbaarheid van KLM Cabin crew

Digitale vragenlijst



Masteronderzoek Jorik de Graaf

Toelichting onderzoek

Geachte cabinelid,

In de eerste plaats hartelijk dank voor je interesse en medewerking aan mijn onderzoek. Ik wil graag een korte toelichting geven op de inhoud en het doel van deze vragenlijst.

Voor mijn Master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht schrijf ik voor Inflight Services mijn Masteronderzoek over de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM. Als we spreken over duurzame inzetbaarheid, hebben we het over thema's als mobiliteit, flexibiliteit, ontwikkeling, training, gezondheid en vitaliteit.

In dit onderzoek worden twee perspectieven in kaart gebracht. Enerzijds de manier waarop KLM haar cabinepersoneel momenteel faciliteert om aandacht te besteden aan deze thema's en anderzijds de behoeften en wensen die cabineleden hebben wat betreft deze faciliteiten. Voor dit laatste perspectief heb ik jouw mening dus hard nodig. Deze vragenlijst richt zich er dan ook op om in kaart te brengen welke behoeften en wensen jij hebt op het gebied van de genoemde thema's. Alle input die je kan leveren bij de beantwoording van de vragen helpt mij om hier een goed beeld van te krijgen.

Nogmaals hartelijk dank voor je interesse en medewerking aan dit onderzoek en ik zie je input graag tegemoet.

Met vriendelijke groeten,
Jorik de Graaf
HR Afstudeerstagiair KLM Inflight Services

Vragenlijst KLM Cabin crew

Cabinelid

1. In welke functie ben je actief bij KLM?
eenbander / tweebander / purser / senior purser
2. Wat is je geslacht?
man / vrouw
3. Hoe lang ben je al werkzaam als cabinelid?
..... jaar
4. In welke deeltijdfactor ben je werkzaam?
..... %
5. Hoe ben je op de functie als cabinelid terecht gekomen? Welke overwegingen heb je gemaakt om voor deze functie te kiezen?
6. Heb je naast je functie als cabinelid bij KLM nog interne of externe nevenfuncties en/of nevenactiviteiten? Kun je hier een korte beschrijving van geven?

Introductie pijlers

- **Mobiliteit & flexibiliteit:** Mobiliteit heeft betrekking op de wens van een werknemer om een volgende stap te zetten in zijn of haar loopbaan. Dit kan zowel binnen als buiten de organisatie. Daarbij kan worden gedacht aan een nieuwe (neven)functie en/of -activiteiten. Flexibiliteit is de mate waarin een werknemer in staat is zich aan te passen op veranderende werkomstandigheden en is een bepalende factor voor zijn of haar mobiliteit.
- **Ontwikkeling & training:** Het stimuleren van het bereiken van persoonlijke doelen door de ontwikkeling van kennis, competenties en talenten. Daarbij gaat het zowel om persoonlijke als professionele ontwikkeling. Het volgen van bijvoorbeeld trainingen en workshops of het krijgen van coaching heeft een belangrijk invloed op deze ontwikkeling.
- **Gezondheid & vitaliteit:** Een gezonde geestelijke en lichamelijke gesteldheid die benodigd is om probleemloos te functioneren. Gezondheid gaat over fysieke gesteldheid. Vitaliteit gaat daarnaast over mentale gezondheid, zoals kracht en energie.

Mobiliteit & flexibiliteit

1. De voorgaande vragen hadden betrekking op je huidige loopbaan en functie. Kun je aangeven hoe je je toekomst binnen KLM ziet? Denk je over 5 jaar nog cabinelid te zijn? Heb je interesse om in de toekomst nevenfuncties -of activiteiten op te pakken binnen of buiten KLM? Waarom wel/niet?
2. Wat zou binnen of buiten KLM je interesse hebben om te doen naast je functie als cabinelid?
3. Kun je aangeven welke acties je binnen KLM zou ondernemen om nevenfuncties - of activiteiten op te pakken, als je dat graag zou willen?
4. Als je reflecteert op de wensen die je hebt om nu of in de toekomst extra taken op te pakken naast je baan als cabinelid, kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je hierin voldoende faciliteert?
5. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied? Zo ja, welke suggesties zijn dat?

Ontwikkeling & training

1. Bij de voorgaande vragen heb je gereflecteerd op je toekomst bij KLM. Kun je aangeven wat je, met het oog op de toekomst, hebt ondernomen of zou willen ondernemen om te werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling?
2. Kun je aangeven welke stappen je binnen KLM zou zetten om te werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling?
3. Heb je wel eens gebruik gemaakt van de mogelijkheden die KLM je daarvoor biedt en welk effect heeft dat voor je gehad?
4. Als je reflecteert op de wensen die je hebt om te werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling, kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je hierin voldoende faciliteert?
5. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied? Zo ja, welke suggesties zijn dat?

Gezondheid & vitaliteit

1. Naast mobiliteit, flexibiliteit, training en ontwikkeling, is een goede gezondheid en vitaliteit erg belangrijk. Kun je aangeven in hoeverre een goede gezondheid en vitaliteit voor jou van belang is om goed te kunnen functioneren als cabinelid? Kan je je antwoord toelichten?

2. Kun je aangeven wat je zelf doet voor een optimale gezondheid en vitaliteit als je aan het werk bent?

3. Als je reflecteert op de rol die een goede gezondheid en vitaliteit speelt in je functioneren als cabinelid, kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je voldoende faciliteert om je gezondheid en vitaliteit te ondersteunen?

4. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied? Zo ja, welke suggesties zijn dat?

Afsluiting

Wil je nog iets kwijt over de behandelde onderwerpen, waar nog niet iets over is gevraagd?

Bijlage 5: Topiclijsten

Topiclijst cabinepersoneel

Mobiliteit & flexibiliteit

- Toekomst

1. Denk je over 5 jaar nog cabinelid te zijn?
2. Heb je interesse om in de toekomst nevenfuncties -of activiteiten op te pakken binnen of buiten KLM? Voorbeelden?
3. Kun je aangeven welke acties je binnen KLM zou ondernemen om nevenfuncties -of activiteiten op te pakken, als je dat graag zou willen?

- Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden mobiliteit & flexibiliteit

4. Kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je voldoende faciliteert?
5. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied?

Ontwikkeling & training

- Persoonlijke en professionele ontwikkeling

1. Kun je aangeven wat je, met het oog op de toekomst, hebt ondernomen of zou willen ondernemen om te werken aan je persoonlijke en professionele ontwikkeling?
2. Welke stappen binnen KLM zetten om te werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling?
3. Heb je wel eens gebruik gemaakt van deze mogelijkheden en welk effect heeft dat gehad?

- Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden ontwikkeling & training

4. Kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je voldoende faciliteert?
5. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied?

Gezondheid & vitaliteit

- Belang gezondheid en vitaliteit

1. In hoeverre is voor jou een goede gezondheid en vitaliteit voor van belang om goed te kunnen functioneren als cabinelid?

- Eigen verantwoordelijkheid?

2. Kun je aangeven wat je zelf doet voor een optimale gezondheid en vitaliteit als je aan het werk bent?

Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden ontwikkeling & training

3. Kun je aangeven in hoeverre je ervaart dat KLM je voldoende faciliteert?
4. Heb je suggesties wat KLM nog meer zou kunnen doen op dit gebied?

Afsluiting

- Verdere op- of aanmerkingen?
- Verdere suggesties?

Topiclijst KLM actoren (faciliteiten)

Mobiliteit & flexibiliteit

- Toekomst

1. Hoe worden cabineleden door gestimuleerd om aan hun toekomst te werken?
2. Hoe worden zij daarbij gemotiveerd en gefaciliteerd om nevenfuncties -of activiteiten op te pakken binnen of buiten KLM?
3. Welke acties moet een cabinelid ondernemen om voor die faciliteiten in aanmerking te komen en nevenfuncties -of activiteiten op te pakken, als hij of zij dat graag zou willen?

- Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden mobiliteit & flexibliteit

4. Vind je dat de faciliteiten momenteel toereikend zijn? Of zou er nog meer kunnen worden aangeboden?

Ontwikkeling & training

- Persoonlijke en professionele ontwikkeling

1. Welke mogelijkheden worden geboden aan cabineleden om zich te ontwikkelen?
2. Welke stappen binnen KLM moeten zij zetten om te werken aan persoonlijke en professionele ontwikkeling en gebruik te maken van deze mogelijkheden?
 - Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden ontwikkeling & training
3. Vind je dat de faciliteiten en mogelijkheden momenteel toereikend zijn? Of zou er nog meer kunnen worden aangeboden?

Gezondheid & vitaliteit

- Verantwoordelijkheid?

1. In hoeverre wordt een cabinelid zelf verantwoordelijk geacht voor zijn of haar gezondheid en vitaliteit?

- Faciliteiten en mogelijkheden

2. Welke faciliteiten en mogelijkheden worden geboden om cabineleden te ondersteunen op het gebied van gezondheid en vitaliteit?

- Reflectie op faciliteiten en mogelijkheden ontwikkeling & training

3. Vind je dat de faciliteiten momenteel toereikend zijn? Of zou er nog meer kunnen worden aangeboden?

Afsluiting

- Verdere op- of aanmerkingen?
- Verdere suggesties?

Bijlage 6: Analyse Social Dashboard



Wat is de hoogste uitval groep (huidig jaar)

- Leeftijd: 56-60
- Vrouw op kort (1-7) en lang (43+), Man op middellang (9-42)
- Deeltijdfactor 100% (+vrouw) hoogste gem. VZ
- Functie: Senior Pursers (opvallend: Purser lager dan 2 Bander)

Relatie functie/gezondheid

- Gem VZ duur: 1 Bander, 2 Bander, Purser en Senior Purser geen opvallend verschil
- % VZ 1-7 dagen: Senior purser opvallend laag
1 Bander, 2 Bander en Purser geen opvallend verschil
- % VZ 9-42 dagen: Senior purser opvallend hoog
1 Bander, 2 Bander en Purser geen opvallend verschil
- % VZ 43+ dagen 1 Bander, 2 Bander, Purser en Senior Purser geen opvallend verschil

Relatie deeltijd/gezondheid

- Gem VZ duur: 23.53% opvallend laag
50, 66.7, 80 en 100 geen opvallend verschil
- % VZ 1-7 dagen: 23.53% opvallend hoog
50, 66.7, 80 en 100 geen opvallend verschil
- % VZ 9-42 dagen: 23.53% opvallend laag
50% relatief laag
66.7, 80 en 100 geen opvallend verschil
- % VZ 43+ dagen 23.53, 50, 66.7, 80 en 100 geen opvallend verschil

Relatie vliegervaring/gezondheid

Vliegervaring informatie niet beschikbaar in Social Dashboard

Relatie man-vrouw/gezondheid

- Hoogste verzuim 1-7 dgn: Vrouw
- Hoogste verzuim 9-42 dgn: Man
- Hoogste verzuim 43 dgn of meer: Vrouw
- Gemiddeld verzuim: +/- gelijk Man/Vrouw

Relatie leeftijd/gezondheid

- Hoogste verzuim: 56-60
- Laagste verzuim: 21-25
- Opvallend laag: 61-65
- Algemene trend: Hoe hoger de leeftijdscategorie, hoe hoger het verzuim
(opvallend uitzondering 61-65, verzuim vergelijkbaar met 46-50)

Bijlage 7: Paper publieke dimensie

PAPER LEERKRING SHRM

De publieke dimensie van de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM



Student:	Jorik de Graaf
Studentnr.:	3538494
Inleverdatum:	Oktober 2014 (herschreven)
Cursus:	Leerkring SHRM
Opleiding:	Master SHRM Universiteit Utrecht
Docent:	Prof. P. Leisink

1. Inleiding

1.1 Introductie van de opdracht

In deze paperopdracht zal ik een beschouwing gaan geven van de publieke dimensie van de hoofdvraag uit mijn afstudeeronderzoek van de Master Strategic Human Resource Management. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur, het boek 'HRM and Performance' van Jaap Paauwe en een aantal wetenschappelijke artikelen, zal ik een beschrijving geven van de publieke waarde van de kennis die is verworven in mijn afstudeeronderzoek.

In mijn afstudeeronderzoek heb ik gekozen voor een drietal pijlers als onderdeel van duurzame inzetbaarheid: Mobiliteit & flexibiliteit, ontwikkeling & training en gezondheid & vitaliteit. Aan de hand van deze pijlers zal ik reflecteren op zowel de directe- als de indirecte voordelen van een optimale afstemming tussen de behoeften van werknemers en de faciliteiten van een werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

1.2 Onderzoeksvraag- en organisatie

Mijn afstudeeronderzoek richt zich op de duurzame inzetbaarheid van het cabinepersoneel van KLM Royal Dutch Airlines. Met behulp van literatuurstudie, documentanalyse en interviews heb ik enerzijds de behoeften van de werknemers en anderzijds de faciliteiten vanuit de werkgever op het gebied van duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht. Daarmee heb ik antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit afstudeeronderzoek: *In hoeverre komen de behoeften en benodigdheden die het cabinepersoneel van KLM heeft op het gebied van duurzame inzetbaarheid overeen met de faciliteiten die KLM hiervoor biedt?* In het theoretisch kader heb ik beargumenteerd dat een goede aansluiting tussen beiden zorgt voor optimaal duurzaam inzetbare werknemers. De werknemers die in dit afstudeeronderzoek centraal hebben gestaan zijn de cabineleden van KLM.

In het vervolg van dit paper zal ik ingaan op de publieke dimensie van dit afstudeeronderzoek. Daarbij zal ik zowel ingaan op het publieke belang van het investeren in duurzame inzetbaarheid door werkgever en werknemer als de maatschappelijke toepasbaarheid van de uitkomsten en aanbevelingen van dit onderzoek. Hoewel in dit onderzoek een hele specifieke groep werknemers centraal staat, zijn de uitkomsten van het onderzoek ook van waarde voor andere (luchtvaart)organisaties.

2. De publieke dimensie

De komende decennia zal de Nederlandse beroepsbevolking blijven krimpen, zo verwachtte het CBS in 2012. Tot 2016 zal de potentiële beroepsbevolking krimpen met ongeveer 50.000 burgers. CBS heeft in 2012 de verwachting uitgesproken dat het aantal 65-plussers zal stijgen van 2,7 miljoen begin 2012 tot 4,7 miljoen in 2040. Dit betekent dat 26% van de bevolking 65 jaar of ouder is in 2040 (CBS, 2012). Dit zijn de duidelijke gevolgen van de vergrijzing van de Nederlandse bevolking (CBS, 2012). Enerzijds blijkt nu, in 2014, dat het verhogen van de AOW-leeftijd een positieve invloed heeft op de omvang van de Nederlandse beroepsbevolking, maar deze maatregel brengt anderzijds nieuwe uitdagingen met zich mee.

Het verhogen van de AOW-leeftijd betekent namelijk dat mensen langer door zullen moeten werken en heeft ervoor gezorgd dat steeds meer werkgevers en werknemers het belang in zien om werknemers op een gezonde, vitale, gemotiveerde en productieve manier langer in dienst te houden (Van Vuuren, 2011; Kooij, Dijkers, Jansen & van den Broek, 2013). Hier wordt ook wel naar gerefereerd als zijnde: de duurzame inzetbaarheid van een werknemer. Aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers is dan ook steeds hoger op de strategische agenda van organisaties komen te staan. Deze visie wordt gedeeld door KLM Royal Dutch Airlines.

Verscheidene wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat het investeren in 'employability', een concept dat nauw is verwant aan duurzame inzetbaarheid, een positieve invloed heeft op het welzijn en de prestaties van werknemers. (De Cuyper, van der Heijden & de Witte, 2011). Gezien het feit dat deze effecten van grote waarde zijn voor zowel werknemer als werkgever, kan het streven naar duurzame inzetbaarheid dan ook worden beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit betekent dat duurzame inzetbaarheid om een actieve houding en afstemming tussen behoeften en faciliteiten vraagt van twee partijen: werkgever en werknemer (Pearce & Randel, 2004).

Bij de colleges van het vak Personeelsbezetting: Beleid en praktijk zijn interessante discussies gevoerd over de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid. Ligt deze bij de werknemer of bij de werkgever? Verscheidene wetenschappelijke studies hebben aangetoond dat het investeren in 'employability', een concept dat nauw is verwant aan duurzame inzetbaarheid, een positieve invloed heeft op het welzijn en de prestaties van werknemers. (De Cuyper, van der Heijden & de Witte, 2011). Gezien het feit dat deze effecten van grote waarde zijn voor zowel werknemer als werkgever, kan het streven naar duurzame inzetbaarheid dan ook worden beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid. Dit betekent dat duurzame inzetbaarheid om een actieve houding en afstemming tussen behoeften en faciliteiten vraagt van twee partijen: werkgever en werknemer (Pearce & Randel, 2004).

Naast het feit dat duurzame inzetbaarheid van groot belang is voor de werkgever en de werknemer zelf, dient het ook een publiek belang. Paauwe (2004) gaat in zijn boek HRM and Performance in op het begrip 'social legitimacy'. Hiermee verwijst hij naar de relatie tussen organisaties en de maatschappij. KLM benadrukt het feit dat zij graag een bijdrage wil leveren aan de Nederlandse maatschappij: "KLM wil de band met de maatschappij waarin zij actief is verder versterken. We willen niet alleen economische waarde toevoegen, maar ook een wezenlijke sociaal maatschappelijke bijdrage leveren" (KLM, 2014). Bij het leveren van een sociaal maatschappelijke bijdrage speelt, naast Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, de duurzame inzetbaarheid van haar eigen werknemers een grote rol. Zo besteedt KLM veel aandacht aan de gezondheid en persoonlijke ontwikkeling van haar werknemers, zodat zij zowel in hun functie als in de maatschappij optimaal kunnen functioneren. Om te kunnen illustreren hoe deze investeringen in duurzame inzetbaarheid van waarde zijn voor de maatschappij, is het interessant om de definitie van Van der Klink et

al. (2010) nader te beschouwen. Van der Klink et al. (2010) definiëren duurzame inzetbaarheid 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., 2010). Uit deze definitie wil ik twee elementen naar voren halen, die niet alleen in het belang zijn van de werkgever en werknemer, maar tevens van belang zijn voor de maatschappij. Met de definitie benadrukken zij (2010) namelijk dat duurzaam inzetbare werknemers in staat zijn om niet alleen te functioneren in hun huidige functie, maar ook in staat zijn om in de toekomst werk aan te trekken en daarin te kunnen functioneren. Tevens zijn duurzaam inzetbare werknemers gedurende hun arbeidsleven zo gezond mogelijk. Deze twee elementen zal ik nu gaan beschouwen in hun publieke dimensie.

Fugate et al. (2004) hebben geconstateerd dat werknemers met een hoge mate van ‘adaptability’, een thema dat als onderdeel van duurzame inzetbaarheid wordt beschouwd, een grote bijdrage leveren aan zowel de prestaties van de organisatie, als aan het eigen ‘carreer success’ van de werknemer. Dit stelt namelijk werknemers in staat om productief en aantrekkelijk voor werkgevers te blijven in voortdurend veranderende werkdomeinen. (Fugate et al., 2004). Dit betekent dat duurzaam inzetbare werknemers, indien nodig, beter in staat zijn om nieuw of ander werk te vinden. Zodoende zullen duurzaam inzetbare werknemers minder snel een beroep hoeven te doen op publieke voorzieningen, zoals het sociale zekerheidsstelsel. Daarmee kunnen de kosten van deze publieke voorzieningen worden beperkt.

Daarnaast is de gezondheid en vitaliteit van werknemers een belangrijk onderdeel van duurzame inzetbaarheid (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004, p. 14). Aandacht voor gezondheid en vitaliteit is van positieve invloed op de geestelijke en lichamelijke gesteldheid van de werknemers. KLM benadrukt het belang van een goede gezondheid als volgt: “Uiteraard is een goede gezondheid een basisvoorwaarde voor het kunnen blijven werken. KLM probeert door middel van een gedegen gezondheidsbeleid en het bieden van faciliteiten op het gebied van gezondheid de medewerker te ondersteunen bij het gezond zijn en blijven.” (KLM Excom, 2010). Gezonde en vitale werknemers zullen minder snel een beroep hoeven te doen op het zorgstelsel. Dit is niet alleen prettig voor de werknemers zelf, maar zorgt er tevens voor dat de publieke zorgkosten minder snel op zullen lopen.

3. Conclusie

Op basis van de bevindingen uit de literatuur kan worden gesteld dat het investeren in duurzame inzetbaarheid van werknemers een publieke dimensie kent. In dit paper is beargumenteerd dat duurzaam inzetbare werknemers minder snel een beroep hoeven te doen op publieke voorzieningen, zoals het sociale zekerheidsstelsel, waarmee de kosten van deze publieke voorzieningen kunnen worden beperkt. Tevens zullen gezonde en vitale werknemers zullen minder snel een beroep hoeven te doen op het zorgstelsel, waarmee de publieke zorgkosten kunnen worden beperkt.

4. Referenties

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.

McQuaid, R.W., Green, A.E. & Danson, M. (2006). *Employability and Local Labour markets*. New York: Routledge.

KLM (2014). *KLM als werkgever*. Geraadpleegd via <http://www.klm.com/corporate/nl/topics/klm-as-an-employer/index.html> (op 25 februari 2014).

KLM (2014). *Samen met de samenleving*. Geraadpleegd via <http://www.klm.com/csr/nl/workforce/society/index.html> (op 22 september 2014).

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. Oxford: Oxford University Press.

Pearce, J.K. & Randel, A.E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81-98.

Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & van der Wilt, G.J. (2004). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 342-356.