

# Survival of the fittest!

Een kwestie van fit:

het belang van een goede afstemming  
tussen medewerker en organisatie  
in het streven naar duurzame inzetbaarheid

Masterthesis Strategisch Human Resource Management

Britt Versteegh



**Een mixed methods onderzoek naar de relatie tussen kenmerken van de werkomgeving en de attitude van medewerkers en het effect van een goede afstemming hiervan op duurzame inzetbaarheid**



**“Niet de sterksten zullen overleven, maar diegenen die het beste  
*passen bij hun omgeving*” - Darwin**

Britt Versteegh (3671615)

Begeleider: MSc. Jasmijn van Harten

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Paul Boselie

Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

December 2015



**Universiteit Utrecht**



**ABN·AMRO**



# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek voor de master Strategisch Human Resource Management na een intensief jaar van brainstormen, schrijven, verbeteren, aanpassen en nog meer herschrijven. De afgelopen 5 jaar heb ik met veel plezier op de USBO rondgelopen en ben ik gegroeid als professional. Met de afronding van mijn masterthesis komt het einde van mijn studententijd in zicht en breekt er een nieuwe spannende periode aan. Vanaf het nieuwe jaar is het tijd voor een nieuwe uitdaging!

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die mij de afgelopen maanden hebben geholpen en gesteund, zodat ik mijn scriptie naar tevredenheid heb kunnen afronden. Als eerste Martijn van den Breul die mij de mogelijkheid heeft gegeven om als afstudeerstagiaire mijn scriptie te schrijven bij ABN AMRO. Ook wil ik graag iedereen van Accelerator en het T2G team bedanken, het is voor mij ontzettend leerzaam geweest om tijdens mijn stage mee te mogen draaien in deze teams. Jullie zorgden voor de nodige afleiding en gaven praktische tips wanneer het verzamelen van data tegenzat. Bovendien wil ik het management van T&G en van het ASC en de andere medewerkers, die ik heb mogen interviewen of de enquête hebben ingevuld bedanken. Zonder jullie medewerking was het onderzoek überhaupt niet mogelijk geweest!

Ook wil ik mijn dank uitspreken aan Mariette Kasteleijn en mijn moeder Ingeborg Versteegh, omdat zij altijd bereid waren om met een frisse blik lange stukken tekst door te nemen.

En tot slot uiteraard mijn begeleider Jasmijn van Harten die mij vanaf het begin het vertrouwen gaf voor het succesvol laten slagen van dit onderzoek. Hoewel ik in het begin zoekende was, kon Jasmijn met haar scherpe en kritische blik altijd weer duidelijkheid scheppen in de chaos die het soms voor mij leek. Hierdoor werd het makkelijker om de hoofd- van de bijzaken te scheiden en de nodige focus in het onderzoek aan te brengen. Jasmijn, zonder jouw snelle en constructieve feedback was dit me niet gelukt. Ontzettend bedankt voor de goede begeleiding!

Britt Versteegh

## Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd voor twee afdelingen binnen ABN AMRO omdat het management moeilijkheden ondervindt in het duurzaam inzetbaar houden van het personeel. Duurzaam inzetbare medewerkers beschikken over een verscheidenheid aan kennis en vaardigheden en zijn bovendien bereid om zich aan te passen aan veranderende werkomstandigheden. Uit interne cijfers blijkt echter dat medewerkers weinig gebruik maken van de verschillende ontwikkelingsmogelijkheden en bovendien is de vrijwillige mobiliteit zeer beperkt. Het management wil daarom nagaan of de huidige ontwikkelingsmogelijkheden op het werk wel overeenkomen met datgene wat medewerkers nodig hebben.

In de literatuur gaat veel aandacht uit naar de positieve effecten van het creëren van een goede afstemming tussen persoon en organisatie op de attitude en het gedrag van medewerkers. Dit staat bekend als P-O fit. Nog niet eerder is echter de invloed van P-O fit op duurzame inzetbaarheid bestudeerd. Om deze reden was de eerste doelstelling van dit onderzoek om inzicht te krijgen in het effect van P-O fit op het ontwikkelingsgedrag (ondernemen van ontwikkelingsactiviteiten) en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tevens zijn relatief weinig studies beschikbaar over de invloed van een ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende op de attitude (ontwikkelingsbereidheid) en het ontwikkelingsgedrag van medewerkers. Daarbij zijn specifieke HR-praktijken in deze onderzoeken niet meegenomen. De tweede doelstelling was daarom een duidelijker beeld te creëren over de invloed van deze kenmerken van de werkomgeving (geconceptualiseerd als ontwikkelingscultuur, steun van de leidinggevende en HR-praktijken) op de attitude en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tot slot was de derde doelstelling het in kaart brengen van ontwikkelingsbehoeften van medewerkers en een eerste aanzet geven voor de ontwikkeling van een meetschaal voor ontwikkelingsbehoeften. De volgende onderzoeksvraag stond centraal:

*“In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de attitude van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre leidt een afstemming hiertussen tot duurzaam inzetbare medewerkers?”*



Op basis van de literatuur is een onderzoeksmodel ontworpen dat empirisch is getest met een mixed-methods benadering. De hypothesen zijn getest op basis van de resultaten van een online enquête. In totaal hebben 171 respondenten de vragenlijst ingevuld (49,1%). Uit de resultaten van het onderzoek blijken drie overkoepelende conclusies.

Allereerst blijkt P-O fit een belangrijk antecedent van duurzame inzetbaarheid. De bevindingen ondersteunen de verwachting dat P-O fit leidt tot duurzaam inzetbare medewerkers en dat sprake is van een *synergie effect*. Dit betekent dat zowel kenmerken van de werkomgeving als de individuele medewerker van invloed zijn op (het streven naar) duurzame inzetbaarheid. Wanneer echter sprake is van een goede afstemming hiertussen, wordt het effect op duurzame inzetbaarheid versterkt. Organisaties hebben dan dus nog meer profijt van hun investeringen in een ondersteunende werkomgeving. Met andere woorden, voor een verbetering van duurzame inzetbaarheid is een 'match' tussen medewerker en organisatie van cruciaal belang.

Ten tweede blijken twee kenmerken van de werkomgeving (ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende) een positieve invloed te hebben op de ontwikkelingsbereidheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook deze variabelen zijn dus belangrijke factoren om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Tegen de verwachting in blijken HR-praktijken gericht op ontwikkeling een negatief effect te hebben op de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers. Dit is een interessante bevinding omdat eerder onderzoek aantoonde dat de inzet van personeelsinstrumenten juist zorgde voor een positieve invloed (Kooij et al., 2013; Van Vuuren et al., 2013). In de discussie wordt hier verder op ingegaan.

Tot slot zijn de ontwikkelingsbehoeften onderzocht aan de hand van 12 interviews en op basis daarvan is een 8-items schaal ontwikkeld.

Een grotere steekproef in toekomstig onderzoek kan uitwijzen of sommige verbanden in het complexe onderzoeksmodel niet geheel naar voren zijn gekomen. Bovendien zou dan met Structural Equation Modeling (SEM) het gehele model in één keer getest kunnen worden. Ook zou een volgend onderzoek zich kunnen focussen op een andere sector. Tot slot kan in de toekomst, vanwege het lange termijn perspectief op duurzame inzetbaarheid, longitudinaal onderzoek uitwijzen of de duurzame inzetbaarheid van medewerkers stabiel blijft. Dit kan tevens bijdragen aan het begrip over de causaliteit van de gevonden relaties.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Samenvatting	8
<b>1. Aanleiding</b>	<b>13</b>
1.1 <i>Praktische aanleiding</i>	15
1.2 <i>Doelstelling</i>	16
1.3 <i>Vraagstelling</i>	17
1.4 <i>Relevantie</i>	17
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie	17
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	18
1.4.3 Praktische relevantie	18
1.5 <i>Beschrijving afdelingen</i>	19
1.5.1 T&G	19
1.5.2 ASC	19
1.6 <i>Leeswijzer</i>	19
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>21</b>
2.1 <i>Van employability naar duurzame inzetbaarheid</i>	21
2.1.1 Inzetbaarheid	21
2.1.2 Duurzame inzetbaarheid: nu en in de toekomst	24
2.1.3 Opbrengsten door en voor duurzaam inzetbare medewerkers	25
2.2 <i>Het meten van duurzame inzetbaarheid en ontwikkelingsactiviteiten</i>	26
2.2.1 Perceptie van de medewerker	26
2.2.2 Ontwikkelingsactiviteiten	27
2.3 <i>Attitude van de medewerker</i>	29
2.3.1 Ontwikkelingsbereidheid	29
2.3.2 Ontwikkelingsbehoeften	31
2.4 <i>Kenmerken van de werkomgeving</i>	32
2.4.1 Ontwikkelingscultuur	32
2.4.2 HR-praktijken	34
2.4.3 Steun van de leidinggevende	36
2.5 <i>Overeenstemming medewerker en organisatie</i>	38
2.5.1 Persoon-organisatie fit	38
2.5.2 Relatie met duurzame inzetbaarheid	40
2.6 <i>Conceptueel model</i>	44

<b>3.</b>	<b>Methoden</b>	<b>45</b>
3.1	<i>Onderzoeksdesign</i>	45
3.1.1	Dataverzameling kwalitatief onderzoek	46
3.1.2	Vorming van schaal voor ontwikkelingsbehoeften	47
3.1.3	Dataverzameling kwantitatief onderzoek	49
3.2	<i>Onderzoekspopulatie</i>	49
3.3	<i>Responspercentage</i>	50
3.4	<i>De enquête</i>	52
3.4.1	Onderdelen enquête	52
3.4.2	Operationalisatie van constructen en meetinstrumenten	52
3.5	<i>Data analyse</i>	55
3.5.1	Betrouwbaarheid en validiteit	56
3.5.2	Analysetechnieken	58
<b>4.</b>	<b>Resultaten</b>	<b>61</b>
4.1	<i>Beschrijvende resultaten</i>	61
4.1.1	Gemiddeldes en toelichting vanuit de interviews	61
4.1.2	Gemiddeldes per afdeling	64
4.1.3	Correlaties	66
4.2	<i>Beantwoording van de hypotheses 1 t/m 4</i>	69
4.2.1	Hypothese 1	69
4.2.1	Hypothese 2	70
4.2.3	Hypothese 3	70
4.2.4	Hypothese 4	72
4.3	<i>Partiële mediatie analyse</i>	73
4.3.1	Hypothese 5	73
4.3.2	Hypothese 6	75
4.4	<i>Aanvullende toetsen op basis van voorgaande resultaten</i>	76
4.5	<i>Definitief model</i>	79
<b>5.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>81</b>
5.1	<i>Beantwoording van de hoofdvraag</i>	81
5.2	<i>Implicaties voor de theorie</i>	84
5.3	<i>Implicaties voor de praktijk</i>	84
<b>6.</b>	<b>Discussie</b>	<b>87</b>
6.1	<i>Alternatieve verklaringen</i>	87
6.1.1	Invloed leeftijd	87

6.1.2	Context bancaire sector	88
6.1.3	Andere verklaringen vanuit de literatuur	89
6.1.4	Verklaringen voor niet uitgekomen hypothesen	90
6.2	<i>Beperkingen onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	92
6.2.1	Kleine steekproef	92
6.2.2	Generaliseerbaarheid	93
6.2.3	Benadering concept duurzame inzetbaarheid	93
6.2.4	Common-method bias	94
6.3	<i>Aanbevelingen voor de praktijk</i>	95

---

**Literatuurlijst** **99**

---

**Bijlagen** **111**

1. Organisatiebeschrijving ABN AMRO
2. Vragenlijst
3. Overzicht originele schalen
4. Topiclijst interviews
5. Paper publieke dimensie ABN AMRO

## Aanleiding

Bij veel organisaties staat de duurzame inzetbaarheid van personeel hoog op de agenda, als gevolg van technologische en economische ontwikkelingen (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006; Van Dam, 2004; Kooij, Dikkers, Jansen & Van den Broek, 2013; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Duurzaam inzetbare medewerkers beschikken over een verscheidenheid aan kennis en vaardigheden. Bovendien zijn zij bereid om zich aan te passen aan veranderende werkomstandigheden zodat zij ook in de toekomst inzetbaar zijn (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Volgens verschillende auteurs wordt duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker voor medewerkers en de organisaties waarvoor zij werken (Arthur & Rousseau, 2001; Baruch, 2004; Clarke & Patrickson, 2008; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Forrier & Sels, 2003; Thijssen et al., 2008). Om in de huidige turbulente omgeving blijvend te kunnen concurreren, is het van cruciaal belang dat organisaties mee kunnen in de veranderingen door in voldoende mate wendbaar te zijn. Dit vraagt om een duurzaam inzetbaar personeelsbestand; flexibele en up-to-date medewerkers die een variëteit aan taken kunnen verrichten (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Uit onderzoek blijkt dat het voor medewerkers zelf ook van belang is om duurzaam inzetbaar te zijn omdat dit de sleutel is tot langdurige werkzekerheid en carrièresucces (Fugate et al., 2004; Thijssen et al., 2008). Bovendien draagt duurzame inzetbaarheid in hoge mate bij aan werkplezier- en motivatie, welzijn en betere prestaties (Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008; Van Dam, 2002). Verschillende auteurs beargumenteren daarom dat zowel medewerkers als werkgever verantwoordelijk zijn; de eerstgenoemde door open te staan voor ontwikkeling en de werkgever door medewerkers te stimuleren en te ondersteunen in dit proces (Baruch, 2004; Pearce & Randel, 2004; Van der Klink et al., 2011).

In de literatuur gaat veel aandacht uit naar de verschillende antecedenten van duurzame inzetbaarheid. Uit verschillende onderzoeken blijkt een positieve relatie met de attitude van medewerkers ten aanzien van ontwikkeling (Van Dam, 2004; Van der Klink et al., 2011). Bovendien blijken kenmerken van de werkomgeving zoals voldoende

ontwikkelingsmogelijkheden van belang (Brouwer et al., 2012; Van der Klink et al., 2011). Hoewel voorgaande studies waardevolle inzichten bieden in het concept duurzame inzetbaarheid, zijn drie zaken onvoldoende bestudeerd.

Ten eerste wordt veel aandacht besteed aan de positieve uitkomsten voor de attitude en het gedrag van medewerkers door het creëren van een overeenstemming tussen persoon en organisatie. Dit staat bekend als P-O fit en leidt tot minder stress en spanning voor de medewerker, hogere baantevredenheid en motivatie en verbeterde arbeidsprestaties (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Kristof-Brown & Guay, 2011). Wanneer de opbrengsten van P-O fit en duurzame inzetbaarheid met elkaar worden vergeleken, blijken deze in grote mate overeen te komen. Bovendien zijn, net zoals bij duurzame inzetbaarheid, de voordelen van P-O fit niet het resultaat van een persoon of werkomgeving onafhankelijk van elkaar, maar juist door de onderlinge relatie (Westerman & Vanka, 2005; Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996). Een balans tussen persoon en werk draagt namelijk bij aan het langdurig functioneren van medewerkers (Schaufeli, 2011). Het is daarom opvallend dat duurzame inzetbaarheid en P-O fit, voor zover bekend, nog niet eerder in empirisch onderzoek met elkaar in direct verband zijn gebracht.

Ten tweede is er een gebrek aan onderzoek dat een compleet overzicht biedt in kenmerken van de werkomgeving die medewerkers in staat stellen om duurzaam inzetbaar te zijn (Schaufeli, 2011; Van Harten, Knies & Leisink, 2015). Eerdere studies focussen zich met name op de positieve relatie tussen steun van de leidinggevende en inzetbaarheid (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Nauta, Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009). Daarnaast heeft Van Dam (2004) aangetoond dat ontwikkelingscultuur (*employability culture*) een positief effect heeft, maar is daarbij niet ingegaan op welke specifieke HR-instrumenten ingezet kunnen worden. Meer onderzoek is noodzakelijk om inzicht te krijgen in de relatie tussen deze concepten en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Tot slot stellen verschillende auteurs dat inzetbaarheid in grote mate afhangt van de attitude van medewerkers (Forrier & Sels, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; Van Dam, 2004; Van der Klink et al., 2011). Medewerkers met een positieve attitude zijn ontwikkelingsbereid en staan open voor verandering (Fugate et al., 2004; Thijssen, 2000). In deze onderzoeken is geen aandacht voor de ontwikkelingsbehoeften die medewerkers hebben ten aanzien van hun werkomgeving. Verondersteld wordt echter dat deze van belang zijn. Persoonlijke ontwikkeling komt tegemoet aan de behoefte van medewerkers de eigen talenten te ontplooiën en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Voor veel medewerkers is het kunnen

ontwikkelen en inzetten van de eigen competenties een cruciaal aspect van de werksituatie (Van Dam, 2002). Onderhavig onderzoek brengt de ontwikkelingsbehoeften in kaart en geeft een eerste aanzet voor de ontwikkeling van een gevalideerde meetschaal.

Dit onderzoek heeft naast een wetenschappelijk belang ook een praktische aanleiding. Voor werkgevers is het van groot belang om inzicht te hebben of en op welke manier hun investeringen in de werkomgeving kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hierdoor wordt duidelijk aan welke 'knoppen' gedraaid kan worden. Deze praktische aanleiding wordt in de volgende paragraaf beschreven (1.1), gevolgd door de doel-en vraagstelling (1.2 & 1.3). Daarna volgt de relevantie (1.4) en ten slotte worden de afdelingen waar het onderzoek is uitgevoerd kort toegelicht (1.5).

## 1.1 Praktische aanleiding

Het onderzoek is uitgevoerd voor twee afdelingen van ABN AMRO. De bancaire sector is een relevante setting voor onderzoek naar duurzame inzetbaarheid, omdat uit cijfers van het CBS blijkt dat als gevolg van de financiële kredietcrisis vooral in deze sector de werkgelegenheid afneemt. Tussen 2005 en 2013 is het aantal banen met 7 procent gekrompen en verwacht wordt dat deze ontwikkeling zich tot 2019 voortzet (CBS, 2015). Financiële instellingen zijn hierdoor de afgelopen jaren gedwongen tot verschillende fusies, overnames en reorganisaties met negatieve gevolgen voor het aantal arbeidsplaatsen. Bij de twee afdelingen van ABN AMRO zijn de uitdagingen waar de financiële sector mee wordt geconfronteerd niet onbekend. De ontwikkelingen veroorzaken in deze onderdelen van de bank verschillende problemen rondom de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Hieronder wordt eerst de situatie per afdeling geschetst en vervolgens wordt de onderzoeksvraag toegelicht die hieruit naar voren komt.

Binnen de afdeling *Advies en Servicecenter (ASC) advieslijn Vermogen* zorgen technologische vernieuwingen (zoals mobiel- en internetbankieren) en veranderend klantgedrag voor andere werkzaamheden en het verdwijnen van arbeidsplaatsen. De gevolgen hiervan zijn duidelijk: aan het einde van het jaar wordt opnieuw gereorganiseerd waarbij gedwongen ontslagen vallen. Het streven van het management is om medewerkers voor te bereiden op de aankomende reorganisatie, zodat zij bij eventueel vertrek, binnen of buiten de bank, snel ander werk vinden. De over het algemeen relatief lagere functies binnen deze afdeling vormen een extra uitdaging in het kader van duurzame inzetbaarheid.

Het management van de afdeling *Trades en Guarantees (T&G)* geeft aan dat met betrekking tot duurzame inzetbaarheid vooral de gemiddelde leeftijd (49 jaar) alsook het aantal dienstjaren van medewerkers (30 jaar) problematisch is. Medewerkers zouden zijn vastgeroest in hun functie en niet openstaan voor verandering.

Om medewerkers te activeren om met hun persoonlijke ontwikkeling aan de slag te gaan, worden verschillende mogelijkheden geboden. Het werken aan duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid tussen organisatie en medewerker, waarbij ABN AMRO vooral een faciliterende rol heeft. Vanuit die managementgedachte worden verschillende HR-instrumenten ingezet gericht op een sterke zelfregie van medewerkers. Uit interne cijfer blijkt echter dat weinig gebruik wordt gemaakt van de ontwikkelingsmogelijkheden en dat er bovendien nauwelijks sprake is van vrijwillige interne mobiliteit (ABN AMRO, 2015). Het management ervaart dit als een groot probleem, zeker gezien de situatie binnen ABN AMRO en specifiek op beide afdelingen. De vraag die hieruit voortkomt is of de huidige tools en ontwikkelingsmogelijkheden wel aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften die medewerkers binnen het ASC en T&G hebben. Deze vraag- en doelstelling worden in de volgende paragrafen verder toegelicht (1.2 en 1.3).

## 1.2 Doelstelling

De bijdrage van dit onderzoek is driedig. Ten eerste is het doel om inzicht te krijgen in het effect van P-O fit op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Nog niet eerder is de invloed van een goede afstemming tussen medewerker en organisatie (via P-O fit) op duurzame inzetbaarheid bestudeerd. Ook zijn relatief weinig studies beschikbaar over de invloed van een ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende op de attitude en het ontwikkelingsgedrag (ondernemen van ontwikkelingsactiviteiten) van medewerkers. Bovendien zijn specifieke HR-praktijken in voorgaande onderzoeken niet meegenomen. Om deze reden is de tweede doelstelling een duidelijker beeld te creëren over de invloed van deze kenmerken van de werkomgeving (geconceptualiseerd als ontwikkelingscultuur, steun van de leidinggevende en HR-praktijken) op de attitude en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tot slot tracht dit onderzoek de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers inzichtelijk te maken. Nog niet eerder is hiernaar specifiek onderzoek gedaan en de derde doelstelling is om een eerste aanzet te geven voor de ontwikkeling van een meetschaal voor ontwikkelingsbehoeften op het werk.



### 1.3 Vraagstelling

De onderzoeksvraag die hieruit naar voren komt en centraal staat is:

*“In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de attitude van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre leidt een goede afstemming hiertussen tot duurzaam inzetbare medewerkers?”*

### 1.4 Relevantie

Wetenschappelijk onderzoek is bedoeld om nieuwe inzichten te bieden. Het is daarom belangrijk om na te gaan wat de relevantie is van dit onderzoek, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie. Deze worden achtereenvolgens behandeld in de volgende subparagrafen (1.4.1 t/m 1.4.3). Daarna worden kort de werkzaamheden van de beide afdelingen toegelicht (1.5).

#### 1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschap is veel literatuur beschikbaar over duurzame inzetbaarheid. Studies hebben zich met name gericht op de verschillende antecedenten die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. Echter is, voor zover bekend, P-O fit nog niet eerder als antecedent meegenomen in empirisch onderzoek. Hoewel Schaufeli (2011) een model heeft ontworpen met duurzame inzetbaarheid als uitkomst van een balans tussen persoon en werk, is dit nog niet eerder op een kwantitatieve manier onderzocht. Dit onderzoek draagt bij aan kennis over een mogelijke uitkomst van P-O fit. In eerdere studies is al wel gebleken dat kenmerken van de werkomgeving zoals ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende, een positieve invloed hebben op inzetbaarheid (Van Dam, 2004; Leisink & Knies, 2011). De studies hiernaar zijn echter van bescheiden omvang en meer onderzoek is nodig om bewijs te leveren voor het effect op attitude en gedrag van medewerkers (Lee & Bruvold, 2003). Bovendien is nog niet eerder onderzocht welke specifieke HR-instrumenten ingezet kunnen worden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren (Van Vuuren, Van der Meeren & Semeijn, 2013). Tot slot is nog niet eerder aandacht besteed aan de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Dit onderzoek is om deze redenen een aanvulling op de bestaande literatuur.

### **1.4.2 Maatschappelijke relevantie**

De resultaten van dit onderzoek kunnen daarnaast relevant zijn voor de maatschappij. Door de vergrijzing van de samenleving is de pensioenleeftijd verhoogd. Dit heeft als gevolg dat veel mensen aan het einde van hun carrière langer moeten doorwerken. Ondanks de verhoging, neemt de grijze druk toe: de verhouding tussen het aantal AOW'ers en het aantal potentieel werkenden (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2014). Om het langer doorwerken van medewerkers ook daadwerkelijk te realiseren, is het van belang dat zij duurzaam inzetbaar zijn (Thijssen et al., 2008). Duurzaam inzetbare medewerkers zijn namelijk in staat om productief en aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt in een voortdurend veranderende omgeving (Fugate et al., 2004). Dit zal bijdragen aan het vinden van een baan, waardoor er minder snel een beroep gedaan wordt op publieke voorzieningen. Duurzame inzetbaarheid wordt om deze reden steeds vaker genoemd als oplossing om de arbeidsparticipatie op peil te houden, zodat het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar blijft (SER, 2009). Bovendien is uit onderzoek gebleken dat duurzame inzetbaarheid bijdraagt aan de gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Medewerkers die zich meer inzetbaar voelen, hebben ook een betere algemene gezondheid (Berntson & Marklund, 2007). Dit zorgt voor minder medewerkers in de ziektewet en vermindert daardoor mogelijk ook de ziektekosten voor de maatschappij (Breukers, 2010).

### **1.4.3 Praktische relevantie**

Tot slot is dit onderzoek van waarde voor het management van de afdelingen ASC en T&G en voor de HR-afdeling. Door te vragen naar de wensen en ontwikkelingsbehoeften, worden medewerkers gestimuleerd om actief na te denken over hun persoonlijke ontwikkeling en dit is een eerste stap richting duurzame inzetbaarheid. Bovendien geeft het onderzoek het management een indruk van de verwachtingen en ontwikkelingsbehoeften van medewerkers. ABN AMRO wil haar medewerkers een uitdagende werkplek bieden met verschillende ontwikkelingsmogelijkheden. Door de perceptie van medewerkers te achterhalen wordt duidelijk hoe zij het huidige ontwikkelingsbeleid ervaren en of de aangeboden organisatiemogelijkheden aansluiten bij hun ontwikkelingsbehoeften. ABN AMRO verwacht van haar medewerkers dat zij zelf actief aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid waarbij de organisatie een faciliterende rol heeft. De resultaten van onderhavig onderzoek bieden inzicht of dit ontwikkelingsbeleid passend is voor het ASC en T&G. Bovendien wordt antwoord gegeven op de vraag wat het effect is van investeringen in HR-instrumenten zoals job roulatie op de ontwikkelingsbereidheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze verschillende inzichten helpen ABN AMRO om haar

duurzaam inzetbaarheidsbeleid te verbeteren. Als medewerkers actief bezig zijn met hun ontwikkeling, biedt dat de organisatie verschillende voordelen. ABN AMRO verwacht dat het aantal arbeidsplaatsen verder afneemt wat kosten met zich meebrengt voor onder andere outplacementactiviteiten. Door te investeren in de ontwikkeling en proactieve mobiliteit van medewerkers kunnen deze kosten bij gedwongen ontslag verminderd worden omdat de kans vergroot wordt dat medewerkers snel ander werk vinden. Bovendien levert een duurzaam inzetbaar personeelsbestand een concurrentievoordeel op, omdat deze medewerkers op verschillende plekken in de organisatie een functie kunnen vervullen door hun verscheidenheid aan kennis en vaardigheden. Op die manier kan ABN AMRO meer voordeel halen uit het aanwezige menselijke kapitaal.

## 1.5 Beschrijving afdelingen

Hieronder wordt kort toegelicht in welke specifieke context het onderzoek is uitgevoerd. Hierbij worden de verschillende werkzaamheden per afdeling besproken. Een uitgebreide organisatiebeschrijving is aan de bijlage toegevoegd (bijlage 1 & 6).

### 1.5.1 Trades & Guarantees (T&G)

*Trades & Guarantees (T&G)* is een domein binnen ABN AMRO gevestigd in Rotterdam, dat zich bezig houdt met internationale transacties. Deze afdeling biedt internationale klanten verschillende producten en garanties aan die de risico's van internationaal zakendoen afdekken. Binnen T&G werken 184 medewerkers.

### 1.5.2 Advies en Servicecenter (ASC) advieslijn Vermogen

Het Advies en Servicecenter (ASC) is in een aantal jaren veranderd van een callcenter naar een dienstverlenend kanaal met advies op afstand. De ASC Vermogenslijn heeft vestigingen verdeeld over Nijmegen, Zwolle en Amsterdam en zijn samen verantwoordelijk voor advies aan klanten die een vraag hebben op het gebied van vermogensopbouw: beleggen, sparen en levensverzekeringen. Binnen de Vermogenslijn werken 164 adviseurs.

## 1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt in het theoretisch kader ingegaan op de belangrijkste concepten aan de hand van theorieën en eerder onderzoek. De afhankelijke variabelen, ervaren inzetbaarheid en ontwikkelingsactiviteiten, worden als eerste behandeld. Vervolgens wordt gekeken naar de attitude van medewerkers, kenmerken van de

werkomgeving en de mediërende variabele P-O fit. Op basis van de besproken theorie worden hypothesen opgesteld. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd, de methoden. De resultaten worden beschreven in hoofdstuk 4 en op basis daarvan worden de hypothesen verworpen of aangenomen. In hoofdstuk 5 wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord. Tot slot wordt in de discussie in hoofdstuk 6 alternatieve verklaringen voor de resultaten, tekortkomingen van het onderzoek en praktische aanbevelingen toegelicht.

## Theoretisch kader

Onderhavig onderzoek richt zich op de relatie tussen enerzijds de attitude van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling en anderzijds kenmerken van de werkomgeving en bovendien of een goede afstemming hiertussen leidt tot duurzame inzetbaarheid. In dit hoofdstuk worden deze kernconcepten geconceptualiseerd aan de hand van theorieën en eerder onderzoek. Vervolgens worden de onderlinge relaties toegelicht en op basis daarvan zijn de hypothesen geformuleerd. Het vertrekpunt is het concept inzetbaarheid (*employability*). Door het bestuderen van relevante literatuur wordt de reeds beschikbare wetenschappelijke kennis over het concept inzichtelijk gemaakt. In dezelfde paragraaf wordt duurzame inzetbaarheid toegelicht, zodat duidelijk wordt wat de verschillen zijn (paragraaf 2.1). Daarna wordt ingegaan op de twee afhankelijke variabelen in dit onderzoek: ervaren inzetbaarheid en ontwikkelingsactiviteiten (paragraaf 2.2). Zoals uit paragraaf 1.1 reeds is gebleken, hebben beide afdelingen van ABN AMRO moeilijkheden rondom de duurzame inzetbaarheid van hun personeel. Het is daarom belangrijk om te kijken naar variabelen die in de literatuur als bepalend voor duurzame inzetbaarheid worden beschouwd. Eerst wordt de attitude van medewerker toegelicht (paragraaf 2.3). Daarna volgen de kenmerken van de werkomgeving: ontwikkelingscultuur, de steun van de leidinggevende en HR-praktijken (paragraaf 2.4). Afsluitend wordt de verwachte mediërende rol van P-O fit besproken (paragraaf 2.5). De literatuur wordt gebruikt om de onderlinge relaties tussen de verschillende concepten te duiden en uit te leggen en worden tot slot in een conceptueel model schematisch weergegeven (paragraaf 2.6).

### 2.1 Van *employability* naar duurzame inzetbaarheid

#### 2.1.1 Inzetbaarheid

Om het verschil met duurzame inzetbaarheid te kunnen duiden, is het nodig om eerst in deze paragraaf in te zoomen op het concept inzetbaarheid (in onderhavig onderzoek synoniem voor *employability*). In de literatuur lopen definities van deze concepten vaak door elkaar.

Hoewel er zowel in de wetenschappelijke literatuur als in het bedrijfsleven momenteel veel aandacht is voor het concept inzetbaarheid, is het niet bepaald nieuw (Thijssen, 2000; Thijssen et al., 2008). De eerste publicaties dateren al van de jaren dertig (o.a. Foster, 1938). Inzetbaarheid is vanuit verschillende perspectieven benaderd en er zijn tal van definities geformuleerd. De meeste verwijzen naar *“het vermogen tot het verwerven en behouden van een baan”* (Forrier & Sels, 2003; Baruch, 2004; Nauta, De Vroome, Cox, Korver & Kraan, 2005). Van der Heijde en Van der Heijden (2005) definiëren inzetbaarheid als een vorm van continu leren: *“het voortdurend vervullen, verwerven en creëren van werk door middel van het optimaal gebruiken van competenties (p.143)”*. Op deze manier worden kennis en vaardigheden up-to-date gehouden en is de kans op behoud van de huidige functie groot (Bossink & Wognum, 2012).

Dat inzetbaarheid de laatste jaren volop in de kijker staat, heeft met name te maken met de gedachte dat ‘levenslange werkzekerheid’ bij dezelfde werkgever aan belang verliest (Arthur & Rousseau, 2001; Thijssen, 2000). Verschillende auteurs beschrijven dit aan de hand van de ontwikkeling van *‘lifetime employment’* naar *‘lifetime employability’* (Baruch, 2004; Clarke & Patrickson, 2008; Thijssen et al., 2008). Het voornaamste verschil is, dat bij de eerstgenoemde de werkgever de verantwoordelijkheid en de zorg voor de carrière van de werknemers op zich neemt. Echter in de huidige turbulente context kunnen werkgevers geen *‘lifetime employment’* meer bieden. Om deze reden neemt de medewerker meer eigen verantwoordelijkheid om op die manier voor zijn eigen inzetbaarheid (*lifetime employability*) te zorgen met een verminderde loyaliteit aan de werkgever als gevolg. In subparagraaf 2.1.3 wordt dit verder toegelicht.

Verschillende auteurs beargumenteren dat de verscheidenheid aan definities en operationalisering van het concept inzetbaarheid zorgen voor inconsistentie en onduidelijkheid over wat het begrip nu precies inhoudt (Forrier & Sels, 2003; Thijssen et al., 2008). Door de verschillende definiëringen te categoriseren hebben Thijssen et al. (2008) een gelaagdheid geconstateerd en zijn tot een indeling gekomen: een kern-, een verruimde en een allesomvattende definitie. Inzetbaarheid is op te delen in drie cirkels, waarbij elke cirkel het begrip breder conceptualiseert. De eerste en meest smalle cirkel richt zich op de actuele inzetbaarheid van een medewerker. Deze kerndefinitie richt zich alleen op het vermogensaspect of de werkelijke capaciteiten, een omschrijving geven Feyter et. al (2000,

in: Forrier & Sels, 2003): *“het vermogen van een werknemer om verschillende taken en functies goed uit te voeren”* (p. 106).

De tweede, bredere definitie gaat dieper in op de individuele capaciteiten ter verbetering en gebruik van inzetbaarheid. Naast het vermogen wordt de bereidheid om inzetbaarheid te benutten toegevoegd. Zo definiëren De Grip et al. (1999, in Forrier & Sels, 2005) inzetbaarheid als: *“het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving”* (p.296).

Tot slot beschrijft de derde en meest brede definitie alle individuele en contextuele omstandigheden, die de huidige positie van de individuele medewerker op de arbeidsmarkt bepaalt. Deze contextuele factoren kunnen de inzetbaarheid belemmeren of juist bevorderen. Contextgebonden factoren die de inzetbaarheid verruimen, zijn bijvoorbeeld scholingsfaciliteiten die werkgevers aanbieden. Maar het betreft ook factoren zoals de situatie op de huidige arbeidsmarkt, die mede bepalen of individuen hun inzetbaarheid daadwerkelijk kunnen benutten (Forrier & Sels, 2005). Hiermee wordt duidelijk, dat het vinden en behouden van werk, niet alleen afhankelijk is van het individu en van zijn of haar mate van inzetbaarheid, maar ook van geboden mogelijkheden door de werkgever en de (concurrentie op de) arbeidsmarkt (Clarke & Patrickson, 2008). De contextuele factoren kunnen dus voor een belangrijk deel bepalen hoe succesvol iemand uiteindelijk is bij het vinden en behouden van een baan en tevens of mensen zichzelf inzetbaar vinden (Thijssen et al., 2008). Dit komt tot uitdrukking in de derde definitie: *“het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de huidige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt beïnvloedt”* (Thijssen, 2000. p. 18).

Volgens Thijssen et al. (2008) komen een aantal karakteristieken terug in vrijwel elke definitie: fysieke en cognitieve gesteldheid, aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Opvallend is dat bij de omschrijving van inzetbaarheid geen verwijzing wordt gedaan naar toekomstig werk. De nadruk ligt op de korte termijn en daarmee wordt het verschil tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid duidelijk: eerstgenoemde richt zich op het heden en duurzame inzetbaarheid op het heden én de toekomst. In de volgende subparagraaf (2.1.1) wordt dit verder toegelicht.

### 2.1.2 Duurzame inzetbaarheid: nu en in de toekomst

Na het behandelen van het concept inzetbaarheid, kan nu de vertaalslag worden gemaakt naar het kernconcept in dit onderzoek: duurzame inzetbaarheid. In deze subparagraaf wordt hierop ingegaan en wordt de definitie gegeven die leidend is in onderhavige studie.

Zoals genoemd onderscheidt duurzame inzetbaarheid zich van inzetbaarheid door het tijdaspect. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn namelijk naast het vervullen van de huidige functie op de korte termijn, ook inzetbaar in de toekomst. Door de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt is vooral de inzetbaarheid op de lange termijn erg belangrijk voor zowel organisaties als medewerkers. Duurzaam betekent *“langdurend”* en *“weinig aan slijtage en bederf onderhevig”* (De Lange & Van der Heijden, 2013, p.24). Duurzaamheid in de arbeidsrelatie wil dus niet zeggen dat werkgevers en werknemers nooit afscheid van elkaar nemen. De continuïteit hoeft niet voor het leven te zijn (De Lange & Koppens, 2007). Opvallend is dat het element ‘duurzaam’ vooralsnog een typisch Nederlandse uitwerking is van het concept van inzetbaarheid; in de Engelstalige literatuur is hiervan geen expliciete definitie bekend bij de onderzoeker.

In een poging om het concept te definiëren beargumenteert Van Vuuren (2012) dat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen bestaat: vitaliteit, werkvermogen en employability. Deze elementen komen tevens terug in de definitie van Van der Klink et al. (2011). Echter wordt hieraan toegevoegd dat duurzame inzetbaarheid niet alleen betrekking heeft op het individu, maar beter gezien kan worden als een interactie tussen het individu en de context (van werk): *“Medewerkers zijn duurzaam inzetbaar wanneer zij in hun arbeidsleven doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te (blijven) functioneren met behoud van gezondheid en welzijn. Dit impliceert een werkcontext die hen daartoe in staat stelt, evenals de attitude en de motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten”* (Van der Klink et al., 2011, p. 347). Hieruit blijkt dat duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip is: naast de invloed van de individuele medewerker, bepaalt de werkomgeving - of hoe die wordt ervaren - voor een belangrijk deel de duurzame inzetbaarheid van de medewerker (Schaufeli, 2011). Dit impliceert dat mensen niet inzetbaar zijn zonder daarmee tegelijk te refereren aan een bepaald soort werk of baan. De rol van de werkgever is in deze het bieden van de juiste voorwaarden en mogelijkheden. Dit wordt in paragraaf 2.5 verder toegelicht.



De definitie van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek gehanteerd wordt, is een versmalling van de definitie van Van der Klink et al. (2011). De elementen gezondheid en vitaliteit worden niet meegenomen. Reden hiervoor is dat deze elementen zijn ingesloten in de woorden 'daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden'. Bovendien richt onderhavig onderzoek zich niet op de gezondheidselementen van duurzame inzetbaarheid maar op de eerder genoemde interactie tussen persoon en werk. In de meeste onderzoeken is het concept duurzame inzetbaarheid óf vanuit een organisatorisch perspectief (Nauta et al., 2009; Scholarios, 2008) óf vanuit een individueel perspectief (Forrier & Sels, 2003, Fugate & Kinicke, 2008; Van der Heijden et al., 2009) bestudeerd. Uit de gehanteerde definitie blijkt dat in deze studie beide perspectieven worden geïntegreerd. Vanuit een organisatorisch perspectief wordt gekeken naar de HR-praktijken gericht op het optimaliseren van de inzet van personeel, om op die manier organisatieflexibiliteit en concurrentievoordeel te vergroten. Daartegenover staat het individuele perspectief dat zich focust op de attitude van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Op basis van de omschrijving van duurzame inzetbaarheid wordt verondersteld dat, naarmate de geboden ontwikkelingsmogelijkheden in de werkomgeving meer overeenkomen met de attitude van de medewerker, de duurzame inzetbaarheid positief beïnvloed wordt. Wanneer een dergelijke balans aanwezig is en er sprake is van een optimale overeenstemming of 'fit', zal de werknemer langdurig kunnen blijven functioneren (Schaufeli, 2011). In paragraaf 2.5 wordt ingegaan op deze fit.

Nu duidelijk is wat de verschillen zijn tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid wordt in de volgende subparagraaf (2.1.3) ingezoomd op de verschillende opbrengsten van duurzame inzetbaarheid. In de paragraaf daarna (2.2) wordt vervolgens toegelicht hoe duurzame inzetbaarheid in onderhavige studie wordt gemeten en welke ontwikkelingsactiviteiten bijdragen aan duurzame inzetbaarheid.

### **2.1.3 Opbrengsten door en voor duurzaam inzetbare medewerkers**

De *resource based view* stelt dat het organisatiesucces voor een groot deel afhankelijk is van het aanwezige menselijke kapitaal. Organisaties kunnen duurzaam inzetbare medewerkers inzetten om zich te onderscheiden en daarmee een concurrentievoordeel bereiken (Snape & Redman, 2010; Van der Heijde & Van der Heijden 2006). Uit onderzoek blijkt bovendien dat duurzame inzetbaarheid ook een positieve invloed heeft op het carrièresucces van medewerkers (Fugate et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Zoals

beargumenteerd in subparagraaf 2.1.1, zijn medewerkers meer dan voorheen verantwoordelijk voor hun eigen competentieontwikkeling en inzetbaarheid om daarmee aantrekkelijk te blijven voor werkgevers (Forrier & Sels, 2003; Fugate et al., 2004; Van Dam et al., 2006). Door uitbreiding van kennis en vaardigheden versterken medewerkers hun positie op de arbeidsmarkt en vergroten zij hun kans op ander werk bij eventuele fusies, reorganisaties of ontslag (Fugate et al., 2004; Kluytmans & Ott, 1999). Kortom, om de gewenste functie te kunnen blijven uitoefenen, is een continu proces van ontwikkelen van essentieel belang (Baruch, 2004; Clarke & Patrickson, 2008; McCauley & Hezzlett, 2011; Thijssen et al., 2008). Daarnaast draagt persoonlijke ontwikkeling in hoge mate bij aan het werkplezier, welzijn en gezondheid, omdat veel medewerkers ook de behoefte hebben om talenten te ontplooiën en nieuwe uitdagingen aan te gaan (Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper & De Witte, 2008; Van Dam, 2002).

Nu duidelijk is wat duurzame inzetbaarheid oplevert, is het belangrijk om na te gaan op welke manier dit concept wordt gemeten. Aangezien duurzame inzetbaarheid over de langere termijn gaat, beargumenteren Thijssen et al. (2008) en Van der Klink et al. (2011) dat dit pas naderhand vastgesteld kan worden. Echter vanwege de beperkte tijd en beschikbare middelen in onderhavig onderzoek, is het niet mogelijk om de inzetbaarheid van medewerkers over een langere tijd te meten. Dit onderzoek richt zich daarom op de perceptie van medewerkers, in hoeverre zij zichzelf als inzetbaar zien op dit moment. Deze benadering wordt in de volgende subparagraaf (2.2.1) toegelicht. Daarna worden de ontwikkelingsactiviteiten beschreven die bijdragen aan duurzame inzetbaarheid (2.2.2).

## **2.2 Het meten van duurzame inzetbaarheid en ontwikkelingsactiviteiten**

### **2.2.1 Perceptie van de medewerker**

Duurzame inzetbaarheid gaat over de toekomst en kan gezien worden als een streven en inzetbaarheid als middel of voorwaarde daartoe (Van der Klink et al., 2011). Om deze reden kan dit dynamische concept eigenlijk pas na afloop van het werkzame leven van een individu worden vastgesteld. Echter zoals genoemd, is onderhavig onderzoek cross-sectioneel van aard waardoor sprake is van slechts één meetmoment. Deze meting vindt plaats aan de hand van de eigen beoordeling van medewerkers, een subjectieve benadering die al in veel voorgaande studies is gevolgd (Berntson, Sverke, & Marklund, 2006; Eby, Butts, & Lockwood, 2003; Rothwell & Arnold, 2007; Van den Berg & Van der Velde, 2005; Wittekind, Raeder &

Grote, 2010). Hoewel de perceptie niet altijd gelijk staat aan de daadwerkelijke inzetbaarheid, blijkt dat medewerkers hun arbeidsmarktmogelijkheden goed kunnen inschatten doordat zij bij hun afweging zowel individuele vaardigheden als contextuele factoren meenemen (Berntson et al., 2006; De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier, Sels & Stynen, 2009; Van der Heijden, 2002; Wittekind et al., 2010). Bovendien stellen onderzoekers dat individuen eerder handelen naar hun eigen ervaring van de realiteit in plaats van rekening te houden met de objectieve werkelijkheid (Van den Broek et al., 2014; Van Emmerik, Schreurs, De Cuyper, Jawahar & Peeters, 2012). Met andere woorden, om het gedrag van medewerkers te verklaren is de *ervaren inzetbaarheid* belangrijker dan de objectieve inzetbaarheid. Uit onderzoek van Mäkikangas et al. (2012) blijkt dat *ervaren inzetbaarheid* stabiel blijft over een jaar. Het op deze manier benaderen van het concept inzetbaarheid is daarmee ook een goede voorspeller voor de nabije toekomst.

Uit de gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid blijkt het belang van de context, deze is van invloed op de ervaring van medewerkers (De Cuyper & De Witte, 2011). Daarom wordt onderscheid gemaakt tussen *interne* en *externe inzetbaarheid*, de eerste afhankelijke variabelen in onderhavig onderzoek. De eerstgenoemde richt zich op de banen en vacatures die beschikbaar zijn binnen de organisatie, de interne arbeidsmarkt. *Externe inzetbaarheid* focust zich op vacatures en kansen bij andere organisaties.

Nu duidelijk is welke benadering wordt gevolgd om duurzame inzetbaarheid te meten, is het van belang om na te gaan op welke manier dit verbeterd kan worden. Zo hebben De Graaf et al. (2011) aangetoond dat ontwikkeling in de vorm van nieuwe kennis en vaardigheden, de belangrijkste factor is voor de duurzame inzetbaarheid van jongere werknemers. De verschillende ontwikkelingsactiviteiten, die zorgen voor een verbetering van duurzame inzetbaarheid worden in de volgende subparagraaf (2.2.2) besproken.

### **2.2.2 Ontwikkelingsactiviteiten**

Verschillende studies hebben aangetoond dat leren en ontwikkeling op de werkplek bijdraagt aan de inzetbaarheid van medewerkers (Berntson et al., 2006; De Graaf et al., 2011; Groot & Maarsen van den Brink, 2000; Van Dam, 2004; Wittekind et al., 2010). Dit sluit aan bij de *theorie van het menselijk kapitaal* die stelt dat deelname aan training en scholing leidt tot meer kennis en vaardigheden en daarmee tot een verbeterde arbeidsmarktpositie en dus inzetbaarheid (Berntson et al., 2006). Van Vuuren (2012) beargumenteert in deze dat een 'leven lang leren' een belangrijke voorwaarde is voor het verbeteren van duurzame

inzetbaarheid. Dit kan op diverse manieren en door het ondernemen van verschillende activiteiten vorm krijgen. Zo beargumenteert Van Dam (2003) dat het uitbreiden van kennis en vaardigheden in de meeste gevallen betekent dat de huidige werksituatie van de medewerker verandert. Bijvoorbeeld door het wisselen van taken, functie of afdeling of door deelname aan training en ontwikkelingsprogramma's. Op deze manier worden medewerkers geconfronteerd met nieuwe werkervaringen en ontwikkelingsmogelijkheden en kunnen competenties uitgebreid en ontwikkeld worden (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Wittekind et al., 2010).

Thijssen et al. (2008) en Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers en Blonk (2013) beargumenteren dat specifieke competenties van belang zijn om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Deze *loopbaancompetenties* of *loopbaankapitaal* definiëren zij als "*knowledge, skills, and abilities central to career development, which can be influenced and developed by the individual*" (p. 5). Voorbeelden hiervan zijn: het kunnen reflecteren op persoonlijke motivatie en kwaliteiten, het effectief communiceren van carrièrebehoeften, zichzelf kunnen profileren op de arbeidsmarkt en kunnen netwerken. Deze competenties zijn geen statistisch gegeven, maar te ontwikkelen door het individu. Hierin ligt de kern van de relatie: de ontwikkeling van medewerkers wordt beschouwd als een onderdeel van duurzame inzetbaarheid, de activiteiten die daartoe leiden als middelen om die ontwikkeling te bereiken. *Ontwikkelingsactiviteiten* worden in onderhavig onderzoek op basis hiervan geconceptualiseerd als activiteiten die medewerkers ondernemen met als doel een positieve beïnvloeding van de loopbaan door uitbreiding van kennis en vaardigheden. Volgens Van Vuuren (2012) kan dit door middel van formeel leren, in de vorm van bij-, om- en/of nascholing. Daarnaast is ook informeel leren mogelijk in de vorm van leren op de werkplek, of leren van collega's, klanten en opdrachtgevers. Uit onderzoek blijkt dat competenties hierdoor versterkt worden en dit heeft een positief effect op de perceptie van medewerkers ten aanzien van arbeidsmarktmogelijkheden en ervaren inzetbaarheid (Berntson et al., 2006; De Vos et al., 2011). Wittekind et al. (2010) beargumenteren dat door ontwikkelingsactiviteiten medewerkers beter op de hoogte zijn van hun baankansen, doordat zij meer kennis hebben over de arbeidsmarkt en individuele mogelijkheden (*opportunity awareness*). Op die manier dragen ontwikkelingsactiviteiten zoals het maken van loopbaanplannen of het zoeken naar vacatures bij aan persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid.

Op basis van bovenstaande wordt verwacht dat medewerkers middels *ontwikkelingsactiviteiten* actief bezig zijn met het uitbreiden van kennis en vaardigheden en hiermee hun positie op de arbeidsmarkt versterken. Om deze reden wordt verondersteld dat zij zowel intern als extern beter inzetbaar zijn. Dit leidt tot de eerste hypothese:

**Hypothese 1:** *Ontwikkelingsactiviteiten hebben een positieve relatie met interne en externe inzetbaarheid.*

Na het bespreken van het belang van *ontwikkelingsactiviteiten*, wordt nu ingegaan op de individuele en contextuele factoren die bepalend zijn voor het ontwikkelingsgedrag en dus voor de activiteiten die worden ondernomen (Van Dam, 2004). Uit de literatuur blijkt dat de juiste attitude, vaak aangeduid als de ontwikkelingsbereidheid (*employability orientation*) van een medewerker, van belang is om sturing te geven aan zijn of haar carrière (Van der Klink et al., 2011; Grant & Ashford, 2008). De laatste jaren is de relatie tussen de attitude van medewerkers en inzetbaarheid in relatief bescheiden mate onderzocht (Clarke & Patrickson, 2008; Van Dam, 2004; Nauta et al., 2009). Opvallend is dat in de aanwezige literatuur nauwelijks aandacht wordt geschonken aan de wensen en ontwikkelingsbehoeften van medewerkers. In de volgende paragraaf (2.3) wordt de relatie tussen de attitude en duurzame inzetbaarheid toegelicht en wordt tevens het theoretische verschil tussen *ontwikkelingsbereidheid* en *-behoeften* beschreven. In de paragraaf daarna worden de kenmerken van de werkomgeving beschreven die van invloed zijn op de attitude en duurzame inzetbaarheid van medewerkers (2.4).

## 2.3 De attitude van de medewerker

### 2.3.1 Ontwikkelingsbereidheid

Het concept ontwikkelingsbereidheid wordt gedefinieerd als *“de bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan de veranderende werkomstandigheden door het ontwikkelen van flexibele en bredere vaardigheden om taken en opdrachten te wijzigen”* (Van Dam, 2004, p. 30). Dit impliceert dat medewerkers met een hoge mate van ontwikkelingsbereidheid zelf een bijdrage leveren door open te staan voor veranderingen en proactief te werken aan de eigen competentieontwikkeling (Fugate et al., 2004; Thijssen, 2000). Dat is wat Grant en Ashford (2008) omschrijven als *‘proactive behavior’*: de mate waarin medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor het beïnvloeden van hun eigen

mogelijkheden. Ook Fay en Kamps (2006) beargumenteren dat een positieve attitude ten opzichte van verandering, leren en vernieuwing een kenmerk is, dat een duurzaam inzetbaar personeelsbestand zou moeten hebben. Een hoge mate van ontwikkelingsbereidheid is echter niet vanzelfsprekend. Sommige medewerkers kunnen veranderingen niet waarderen en willen liever dat alles bij het oude blijft (Van Dam, 2004).

De attitude ten opzichte van ontwikkeling blijkt een belangrijke indicator ten aanzien van het deelnemen aan ontwikkelingsactiviteiten; medewerkers ondernemen meer ontwikkelingsactiviteiten wanneer zij een meer positieve attitude hebben (Maurer et al., 2003; Van Dam, 2003, 2004). De intentie om deel te nemen is dus een goede voorspeller voor het daadwerkelijk deelnemen. In deze onderzoeken wordt de attitude gelijkgesteld aan de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers. Er is geen aandacht voor de wensen en behoeften van medewerkers ten aanzien van ontwikkeling. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat ondanks de populariteit van het concept inzetbaarheid, de attitude van medewerkers ten aanzien van ontwikkeling nog maar weinig is onderzocht (Van Dam, 2004). Een overzicht van de literatuur over gerelateerde onderwerpen zoals werknemersontwikkeling, carrièremotivatie en mobiliteit suggereren dat de perceptie van de werksituatie in grote mate de attitude van medewerkers ten aanzien van verandering en het ondernemen van ontwikkelingsactiviteiten bepaalt (Van Dam, 2004). In onderhavig onderzoek is deze perceptie van de werksituatie van belang voor de wensen en ontwikkelingsbehoeften van medewerkers. Op basis van de literatuur kan beargumenteerd worden dat de attitude ook wordt bepaald door de mate waarin wordt voorzien in ontwikkelingsbehoeften (Bal, 2010; Zhao, Wayne, Glibkowski & Bravo, 2007). *Ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsbehoeften* zijn twee verschillende concepten die weliswaar in relatie staan met elkaar maar niet per definitie overeenkomen. Zo kan een medewerker bereid en gemotiveerd zijn om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten op het werk. Echter wanneer in de praktijk blijkt dat de geboden activiteiten niet aansluiten bij wat de medewerker nodig acht voor zijn persoonlijke ontwikkeling of dat bepaalde benodigdheden missen, zal de medewerker ervan weerhouden worden om ontwikkelingsactiviteiten te ondernemen. In de volgende subparagraaf (2.3.2) worden deze ontwikkelingsbehoeften nader toegelicht.

### 2.3.2 Ontwikkelingsbehoeften

Een behoefte of wens wordt gedefinieerd als *“iets wat je nodig hebt of graag wilt hebben”, “waar een gebrek of tekort aan is”* of *“iets wat men verlangt”* (Van Dale, 2015). Persoonlijke ontwikkeling komt tegemoet aan de behoefte van medewerkers de eigen talenten te ontplooiën en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Voor veel medewerkers is het kunnen ontwikkelen en inzetten van de eigen competenties een cruciaal aspect van de werksituatie. Het ontbreken van ontplooiingsmogelijkheden en van mogelijkheden om de verworven vaardigheden op het werk te benutten, kan het plezier in het werk verminderen (Van Dam, 2002). De wensen en behoeften hangen nauw samen met de verwachtingen die medewerkers hebben ten aanzien van hun werkgever (Bal, 2010). Wanneer een medewerker bijvoorbeeld bereid is om in een andere functie of afdeling te gaan werken om op die manier zichzelf te ontwikkelen, zal dit in de praktijk ook mogelijk moeten zijn. Ervaart de gemotiveerde medewerker dat dit niet of onvoldoende het geval is binnen de organisatie, dan leidt dit tot frustratie en demotivatie en een negatieve attitude ten aanzien van ontwikkeling en ontwikkelingsactiviteiten. Uiteindelijk kan een te grote discrepantie tussen de organisatie en de medewerker ook een negatief effect hebben op de algehele houding tegenover de organisatie waardoor de medewerker kan besluiten om de organisatie te verlaten (Francis-Smythe & Smiths, 1997; Van Dam, 2002, 2003). Om dit te voorkomen doen organisaties er goed aan aandacht te besteden aan de verwachtingen en ontwikkelingsbehoeften van hun medewerkers. Volgens Van Dam (2002) is sprake van een ontwikkelingsbehoefte *“wanneer er een discrepantie bestaat tussen vereiste en aanwezige competenties, soms wordt ook wel gesproken van een ontwikkelingsnoodzaak”* (p. 302). Deze definitie focust zich met name op het heden en de huidige functie. Omdat duurzame inzetbaarheid ook betrekking heeft op de toekomst, worden in onderhavig onderzoek de ontwikkelingsbehoeften breder geconceptualiseerd. Er wordt niet zozeer gekeken vanuit een noodzaak maar meer algemeen naar wat een medewerker belangrijk vindt of nodig acht vanuit de werkcontext ter ondersteuning van zijn of haar persoonlijke ontwikkeling. Op basis van zijn of haar ontwikkelingsbehoefte(n) onderneemt een medewerker ontwikkelingsactiviteiten zoals job roulatie of een gesprek met een loopbaancoach. Deze laatste omschrijving van ontwikkelingsbehoeften impliceert dat, wanneer veel medewerkers dezelfde ontwikkelingsbehoeften hebben, dit in veel gevallen betekent dat hieraan een tekort is binnen de organisatie. Meer concreet kan dit bijvoorbeeld betrekking hebben op onvoldoende tijd die beschikbaar is om een opleiding onder werktijd te volgen of het ontbreken van een persoonlijk ontwikkelplan (POP).

In deze studie vormen de *ontwikkelingsbehoeften* in combinatie met *ontwikkelingsbereidheid* de *attitude van de medewerker* ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Volgens Van Dam (2002) beginnen ontwikkelingsactiviteiten vaak met het vaststellen van ontwikkelingsbehoeften. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat een positieve attitude ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling een belangrijke voorwaarde is voor het ondernemen van ontwikkelingsactiviteiten (Maurer et al., 2003). Op basis hiervan wordt verwacht dat hoe meer tegemoet wordt gekomen aan de wensen en ontwikkelingsbehoeften, hoe positiever de attitude ten aanzien van ontwikkeling en hoe meer ontwikkelingsactiviteiten medewerkers ondernemen. Bovendien wordt verondersteld dat medewerkers die positief staan tegenover ontwikkeling en dus ontwikkelingsbereid zijn, eerder geneigd zijn om zelf het initiatief te nemen en daardoor meer deelnemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Hieruit vloeit de volgende hypothese:

**Hypothese 2:** *De attitude van de medewerker heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten.*

Nu de veronderstelde positieve invloed van de attitude van medewerkers op ontwikkelingsactiviteiten is beschreven, wordt in de volgende paragraaf ingegaan op de contextuele factoren. Om de duurzame inzetbaarheid te verbeteren, is een werkomgeving nodig die hem of haar daartoe in staat stelt (Koolhaas, 2010; Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2011). Van der Heijden & Bakker (2011) beargumenteren in deze dat zelfs de meest getalenteerde en gemotiveerde mensen zich niet goed kunnen ontwikkelen, wanneer zij de tools missen of in een niet ondersteunende sociale omgeving werken. Het gaat dus niet alleen om de kennis en vaardigheden van medewerkers en de wil om zich verder te ontwikkelen, maar ook dat zij voldoende mogelijkheden en kansen krijgen aangeboden op het werk. Dit impliceert dat de werkgever hierin een belangrijke rol speelt (ESF, 2012). Dit wordt in de volgende paragraaf aan de hand van kenmerken van de werkomgeving verder toegelicht (2.4).

## 2.4 Kenmerken van de werkomgeving

### 2.4.1 Ontwikkelingscultuur

Om bij te blijven in een continu veranderende omgeving is het belangrijk dat organisaties een ontwikkelingsklimaat creëren (Fugate et al., 2004). Zo'n ontwikkelingsklimaat of -cultuur



(*employability culture*) wordt gedefinieerd als “de normen, waarden en gedragspatronen die in een organisatie gedeeld worden, waardoor medewerkers zich gestimuleerd voelen om gericht bezig te zijn met hun persoonlijke ontwikkeling” (Nauta et al., 2009, p. 237). Dit bepaalt op welke manier de organisatie, de leidinggevenden en haar medewerkers tegen organisatorische verandering en individuele ontwikkeling aankijken (Van Dam et al., 2008).

Uit de onderzoeken van Van Dam et al. (2008) en Nauta et al. (2009) blijkt een positieve relatie tussen ontwikkelingscultuur en de attitude van medewerkers ten aanzien van verandering en ontwikkeling. Bovendien zorgt een werkomgeving, die als ontwikkelingsgericht wordt beschouwd voor betere prestaties, meer leren en ontwikkelen en het actief vragen om feedback (DeShon & Gillespie, 2005; Payne, Youngcourt, & Beaubien, 2007). Door het bieden van uitdagende ontwikkelingsmogelijkheden, worden medewerkers aangemoedigd om te participeren in *ontwikkelingsactiviteiten* en hun kennis en vaardigheden te verbeteren (De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011). Fugate et al. (2004) beargumenteren dat medewerkers, die een sterke ontwikkelingscultuur ervaren, positiever staan tegenover verandering en eerder geneigd zijn om te participeren in ontwikkelingsactiviteiten, omdat zij dit ervaren als een mogelijkheid tot zelfontplooiing. Leren en ontwikkelen is binnen een ontwikkelingscultuur centraal onderdeel van de dagelijkse werksituatie (Van Dam et al., 2008). Dit brengt meer communicatie en informatie over de mogelijkheden en activiteiten op dit gebied met zich mee, waardoor medewerkers hier beter van op de hoogte zijn en de kans groter is dat zij zullen deelnemen. Bovendien stellen de ‘*social exchange theorie*’ (Blau, 1964; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986 in Kooij, 2010) en de ‘*signaling theorie*’ (Casper & Harris, 2008; Ostroff & Bowen, 2000) dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen, wanneer zij veel ondersteuning ervaren van de organisatie (*perceived organizational support*) waarvoor zij werkzaam zijn. Medewerkers zien investeringen in een ontwikkelingscultuur (door bijvoorbeeld het aanbieden van verschillende ontwikkelingsmogelijkheden) als een ‘signaal’ van hun werkgever dat deze goede intenties heeft, geeft om hun welzijn en het belangrijk vindt dat medewerkers actief bezig zijn met hun ontwikkeling en inzetbaarheid (Kooij, 2010). Om deze reden stellen medewerkers zich in zo’n ondersteunende werkomgeving flexibel en loyaal op en zijn bereid om extra inspanningen te leveren voor de organisatie. Dit geldt niet alleen voor een ontwikkelingscultuur, maar ook voor ondersteunende HR-praktijken en steun van de leidinggevende (paragraaf 2.4.2 en 2.4.3). Met andere woorden, een ondersteunende werkomgeving is niet alleen in het belang van medewerkers, maar levert de werkgever

bevlogen en betrokken medewerkers op. Op die manier kan deze het aanwezige talent optimaal benutten en inzetten (Knies, 2012; Rhoades & Eisenberg, 2002; Gould-Williams & Davies, 2005).

Om medewerkers meer ontwikkelingsactiviteiten te laten ondernemen, wordt op basis van voorgaande verwacht dat het van belang is dat zij een stimulerende en ondersteunende *ontwikkelingscultuur* ervaren. Hierbij wordt verondersteld dat door medewerkers te motiveren om aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling, dit een positieve invloed heeft op zowel hun attitude als gedrag. Door een meer positieve attitude zijn medewerkers eerder geneigd om zelf initiatief te tonen en deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Hieruit vloeien de volgende twee hypothesen voort:

**Hypothese 3a:** *Ontwikkelingscultuur heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 4a:** *Ontwikkelingscultuur heeft een positieve relatie met de attitude van medewerkers.*

Op basis van eerder onderzoek lijkt een *ontwikkelingscultuur* dus van belang voor de attitude en het ontwikkelingsgedrag van medewerkers. De inzet en toepassing van verschillende ondersteunde HR-praktijken gericht op ontwikkeling is in deze onmisbaar. Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn (2013) beargumenteren daarom dat het opvallend is dat in de HR-literatuur nog nauwelijks de koppeling wordt gelegd tussen HR-praktijken die bijdragen aan de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De onderzoeksliteratuur tracht vooral de centrale stelling te onderbouwen, namelijk dat organisaties die een goed ontwikkeld personeelsbeleid voeren beter presteren (Gründemann, Willemsen, De Vries & Van Vuuren, 2001). De focus ligt daarmee meer op de korte termijn, terwijl duurzame inzetbaarheid vraagt om HR-praktijken die aandacht hebben voor de ontwikkeling van medewerkers op de lange termijn (Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013). In de volgende subparagraaf (2.4.2) wordt ingezoomd op de verschillende HR-praktijken, die werkgevers kunnen inzetten om medewerkers te motiveren om aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling.

#### **2.4.2 HR-praktijken**

Vanuit de werkgeverskant is een belangrijke vraag op welke manier HR-beleid bij kan dragen

aan het creëren van een ontwikkelingscultuur, zodat medewerkers actief aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid. Uit onderzoek is gebleken dat HR-praktijken gericht op ontwikkeling zoals training, gerichte workshops, coaching en loopbaanontwikkeling van invloed zijn op de ontwikkelingsbereidheid, gevolgde scholing en duurzame inzetbaarheid (Kooij et al., 2013; Van Vuuren et al., 2013). Verschillende onderzoekers beargumenteren dat mensen het over het algemeen belangrijk vinden om zich te kunnen ontplooiën op het werk. Om dit te bereiken willen medewerkers blijven ontdekken, leren en ontwikkelen (DeShon & Gillespie, 2005, Van Dam, 2002). Op basis hiervan kan beargumenteerd worden dat medewerkers dergelijke HR-praktijken zien als geboden kansen door de werkgever. Kansen op persoonlijke ontwikkeling en zelfontplooiing, die door toegenomen capaciteiten bijvoorbeeld kunnen leiden tot promotie.

Hoewel dus meer in het algemeen het belang van HR-praktijken gericht op training en opleiding in verschillende onderzoeken zijn aangetoond (Kooij 2010; Wittekind et al., 2010; De Vos et al., 2011), is voor zover bekend nog niet eerder onderscheid gemaakt tussen specifieke HR-praktijken. Zoals eerder beargumenteerd is voor de ontwikkeling op het werk van belang dat medewerkers te maken krijgen met nieuwe werkervaringen (Van Dam, 2003). Dit kan mogelijk gemaakt worden door HR-praktijken in te zetten, die het formele trainings- en opleidingsaanbod aanbieden of door het aanbieden van *job roulatie* of stages. Hierdoor krijgen medewerkers de mogelijkheid om tijdelijk te wisselen van functie, afdeling of locatie en kunnen niet directe collega's van elkaar leren (Berenschot, 2012). Door de afwisseling en toegenomen variatie in het werk daalt de verveling en stijgen de uitdaging en motivatie (Nauta et al., 2009). Op deze manier wordt voorkomen dat medewerkers langdurig hetzelfde werk doen, waardoor de kans op *ervaringsconcentratie* afneemt. Ervaringsconcentratie doet zich voor wanneer mensen lang doorwerken in één positie of één rol. Door jarenlang een vrij beperkte variëteit aan ervaringen ontstaat snel een zekere expertise en routine binnen een smal takenpakket. Medewerkers worden minder flexibel en staan minder open voor vernieuwingen (Leisink, Thijssen & Walter, 2004). Nieuwe werkervaringen hebben niet alleen betrekking op het ontwikkelen van nieuwe competenties, maar door het tijdelijk vervullen van een andere functie krijgen medewerkers ook de kans om deel uit te maken van een ander team. Medewerkers kunnen op deze manier zowel hun competenties als hun netwerk uitbreiden en daarmee hun kansen vergroten om door te groeien in de organisatie.

In onderhavig onderzoek wordt op basis van bovenstaande verwacht dat HR-praktijken gericht op ontwikkeling bijdragen aan een positieve ervaring van de medewerker ten

aanzien van de werkomgeving. Door naast het formele opleidingsaanbod ook concrete HR-praktijken als job roulatie of loopbaanbegeleiding aan te bieden, hebben medewerkers de keuze om zich op verschillende manieren te ontwikkelen. Hierdoor kan meer maatwerk geleverd worden. Verwacht wordt dat op die manier in grotere mate voorzien wordt in de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers en dat dit een positieve invloed heeft op de attitude van medewerkers en tevens zorgt voor een toename van het aantal ontwikkelingsactiviteiten. Op basis van de *social exchange theorie* kan bovendien beargumenteerd worden dat ondersteunende HR-praktijken, net zoals bij ontwikkelingscultuur, een positieve invloed hebben op de attitude van medewerkers, doordat medewerkers ervaren dat de werkgever bereid is om in hen te investeren (Cropanzano & Mitchell, 2005). Zij zullen zich hierdoor als het ware verplicht voelen om iets terug te doen door bijvoorbeeld deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Dit leidt tot de derde en vierde hypothese over de relatie tussen HR-praktijken en de attitude van medewerkers en ontwikkelingsactiviteiten:

**Hypothese 3b:** *HR-praktijken hebben een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 4b:** *HR-praktijken hebben een positieve relatie met de attitude van de medewerker.*

Een ondersteunende werkomgeving middels een ontwikkelingscultuur en HR-praktijken lijken dus van belang voor de attitude en ontwikkelingsactiviteiten van medewerkers. De rol van de leidinggevende verdient in dit opzicht de nodige aandacht, aangezien deze in belangrijke mate invulling geeft aan HR-beleid. Uit onderzoek blijkt dat de leidinggevende voor een groot deel verantwoordelijk is voor de ervaring van medewerkers ten aanzien van de werkomgeving en ontwikkelingsmogelijkheden (Van der Heijden, 2011; Purcell & Hutchinson, 2007; Knies, 2012). In de volgende subparagraaf (2.3.3) wordt de invloed van de leidinggevende op het ontwikkelingsproces van medewerkers nader toegelicht.

### **2.4.3 Steun van de leidinggevende**

De rol van de leidinggevende in het managen van medewerkers wordt als tweeledig beschouwd. Enerzijds hebben zij een persoonlijke relatie met hun medewerkers en anderzijds zijn leidinggevend in grote mate verantwoordelijk voor de implementatie van HR-beleid (Knies, 2012). De leidinggevende vervult daarbij verschillende taken en volgens de HR-devolutie theorie (*HR-devolution*) komt daar in toenemende mate HR-verantwoordelijkheid bij (Bos-Nehles, 2010; Holt Larsen & Brewster, 2003). Deze

ontwikkeling wordt omschreven als *“the degree to which HR practice involves and gives responsibility to linemanagers rather than personnel specialists”* (Brewster & Holt Larsen, 1992, p. 412). Verschillende auteurs benadrukken dat de rol van leidinggevenden in het ontwikkelingsproces van medewerkers cruciaal is. De leidinggevende is diegene die de medewerker beoordeelt, ondersteunt bij het verwerven van competenties en hem of haar voorziet van feedback. Op deze manier toont de leidinggevende zijn steun en dat is voor medewerkers in grote mate bepalend voor hun perceptie van de mate van ondersteuning vanuit de organisatie (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002; Knies & Leisink, 2014). Uit onderzoek blijkt dat de relatie met de leidinggevende en zijn of haar managementactiviteiten van invloed zijn op de attitude en het gedrag van medewerkers (Gerstner & Day, 1997; Knies & Leisink, 2014). Wanneer de leidinggevende gelooft in de potentiële ontwikkeling van de medewerker, zal hij deze stimuleren om hiermee aan de slag te gaan. De managementactiviteiten van de leidinggevende uit zich dan door het verschaffen van meer relevante informatie en meer toegang tot organisatiemiddelen (Sparrowe & Liden, 1997). Heel praktisch kan dit bijvoorbeeld zijn het reserveren van tijd voor training en opleiding. Hiermee ondersteunt de leidinggevende de carrièreontwikkeling van de medewerker en creëert een bepaalde mate van persoonlijk commitment. Deze steun van de leidinggevende is dus van belang voor de ontwikkeling van medewerkers. Door ondersteuning en vertrouwen raakt de medewerker gemotiveerd en heeft hierdoor een meer positieve attitude ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling. Met andere woorden: door medewerkers te stimuleren om deel te nemen aan ontwikkelingsprogramma's kunnen leidinggevenden ervoor zorgen dat medewerkers hun leerdoelen realiseren (De Vos et al., 2011; Leisink & Knies, 2011; Nauta et al., 2009). Maar dit kan ook andersom. Wanneer een leidinggevende een negatieve verwachting heeft ten opzichte van een medewerker en hem of haar al min of meer heeft afgeschreven, zal dit leiden tot minder ondersteuning en vertrouwen waardoor de medewerker op zijn beurt minder bereid is om te werken aan zijn of haar ontwikkeling.

Omdat eerdere studies hebben aangetoond dat de ondersteuning van de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de attitude van medewerkers ten aanzien van ontwikkeling en tevens rechtstreeks bijdraagt aan het ontplooiën van ontwikkelingsactiviteiten (Van Dam, 2004; Wittekind et al., 2010), worden positieve relaties verondersteld. Op basis hiervan zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

**Hypothese 3c:** *De steun van de leidinggevende heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 4c:** *De steun van de leidinggevende heeft een positieve relatie met de attitude van de medewerker.*

De voorgaande paragrafen maken duidelijk dat duurzame inzetbaarheid beïnvloed wordt door zowel contextuele als individuele factoren en vraagt om een actieve houding van werkgever en medewerker (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Voor werkgevers is het van belang dat zij bereid zijn om te investeren in de ontwikkeling en loopbaan van medewerkers, juist in huidige tijden waarin het *lifetime contract* verdwijnt en de band tussen werkgever en medewerker losser wordt (Baruch, 2004; Forrier & Sels, 2003). Vooral onder jonge professionals is *jobhoppen* populair als gevolg van het verdwijnen van werkzekerheid bij dezelfde werkgever (Looise, Henderickx, Heijden & Hoof, 2012). Dit brengt met zich mee dat het belangrijker is dan voorheen om kennis en vaardigheden op peil te houden om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Om dit te bevorderen is het van belang dat de geboden ontwikkelingsmogelijkheden vanuit de organisatie aansluiten bij datgene wat medewerkers nodig achten om zich te kunnen ontwikkelen. De overeenstemming tussen individu en organisatie wordt in de literatuur beschreven als *persoon-organisatie (P-O) fit*. In de volgende paragraaf (2.5) wordt dit concept beschreven en wordt tevens de relatie met duurzame inzetbaarheid toegelicht.

## 2.5 Overeenstemming medewerker en organisatie

### 2.5.1 Persoon-Organisatie fit

Uit onderzoek blijkt dat medewerkers meer dan voorheen hun eigen carrière managen en bovendien eerder het besluit nemen om te wisselen van werkgever, wanneer hun baan hen niet bevalt (Arthur & Rousseau, 2001; Baruch, 2004; Cascio, 2000). Medewerkers met een zogenoemde *protean career* worden gedreven door persoonlijke doelen en waarden en zoeken werk dat bij hen past en bij hun overtuigingen (Briscoe & Hall, 2006). Veel mensen vinden het belangrijk dat hun baan uitdagend is en dat zij de kans hebben om zich te kunnen ontplooiën. Wanneer medewerkers ervaren dat zij hiervoor niet de juiste organisatiemiddelen tot hun beschikking hebben of hierin niet voldoende worden ondersteund, is de kans groot dat zij de organisatie zullen verlaten (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011; Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2009). De verwachting van medewerkers ten aanzien van de werkgever is in deze dus erg relevant.

Omdat op basis van de *resource based view* gesteld kan worden dat het organisatiesucces in grote mate afhankelijk is van haar medewerkers, doen organisaties er goed aan om hun medewerkers in staat te stellen om zich te ontwikkelen. Tot op heden is relatief weinig aandacht voor die werkcontext. Volgens Schaufeli (2011) is dat opvallend omdat een balans tussen persoon en werk ervoor zorgt dat de medewerker langdurig kan blijven functioneren. Het is belangrijk dat sprake is van een optimale 'fit', zoals Darwin bedoelde met *survival of the fittest*. Vertaald naar de organisatiecontext 'overleven' niet de meest gezonde en sterke werknemers, maar juist diegenen die het beste passen bij hun werk. In de literatuur wordt dit omschreven als P-O fit (*person-organisation fit*) (Cable & Judge, 1996). De werkgever heeft een belangrijke rol, deze wordt geacht voorwaarden te scheppen, waaronder de medewerker zich binnen het werk kan ontwikkelen en zijn talenten, kennis en vaardigheden optimaal kan inzetten. In onderhavig onderzoek heeft P-O fit betrekking op de relatie tussen enerzijds datgene wat medewerkers belangrijk vinden: persoonlijke ontwikkeling en het bereiken van doelen en anderzijds de mogelijkheden die de organisatie daarvoor biedt. Van der Klink et al. (2011) benadrukken dat de werkgever niet kan volstaan met het aanpassen van de medewerker aan het werk. Ook zal gekeken moeten worden hoe arbeid en ontwikkelingsmogelijkheden aangepast kunnen worden aan de medewerker, zodat overeenstemming (P-O fit) bereikt wordt. Wanneer een medewerker van mening is over de juiste persoonlijke eigenschappen, motivatie en attitude te beschikken, maar dat de organisatiemiddelen ontbreken, zal dit leiden tot ontevredenheid, stress en verminderde prestaties (Schaufeli, 2011). De Lange en Koppens (2007) stellen in deze dat een duurzame loopbaan een vorm van samenwerking is, waarin de medewerker in partnership met de werkgever zich in die mate ontwikkelt dat hij zowel op korte als lange termijn inzetbaar blijft.

Het bijdragen aan het vervullen van de behoeftes van de ander door persoon of organisatie wordt in de literatuur *complementaire fit* genoemd (Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Verquer et al., 2003). Deze overeenkomst wordt op twee manier geconceptualiseerd. Bij *demands-abilities fit* draait het om een match tussen enerzijds de individuele kennis, vaardigheden en mogelijkheden en anderzijds de eisen van het werk. De tweede type van fit gaat over de wensen, verlangens en voorkeuren (*needs*) van medewerkers die in meer of mindere mate aansluiten bij het aanbod (*supply*) van hun baan (*needs-supply fit*). Beide typen van fit zijn van belang bij duurzame inzetbaarheid, het gaat zowel om kúnnen als om

willen. Wanneer dit goed op elkaar is afgestemd en persoon en werk bij elkaar passen, leidt dit tot gezondheid, welbevinden en betere arbeidsprestaties (Edwards, 1991; Sen, 1992 in: Schaufeli, 2011, p.102). Wanneer deze opbrengsten van P-O fit met die van duurzame inzetbaarheid worden vergeleken, blijken ze veel overeenkomsten te hebben. Bovendien zijn bij beide concepten de voordelen niet het resultaat van een persoon of werkomgeving onafhankelijk van elkaar, maar juist door de onderlinge relatie (Westerman & Vanka, 2005; Kristof, 1996). Anders gezegd, duurzaam inzetbare medewerkers lijken een logische uitkomst door een match te creëren tussen de organisatie en haar medewerkers. De relatie tussen P-O fit en duurzame inzetbaarheid wordt in de volgende subparagraaf verder toegelicht (2.5.2)

### **2.5.2 Relatie met duurzame inzetbaarheid**

Het bereiken van overeenstemming tussen organisatie en haar medewerkers betekent vanuit het werkgeversperspectief dat de organisatie levert wat de medewerkers nodig heeft. Dit kunnen zowel financiële en fysieke resources zijn alsook groeimogelijkheden waar het individu waarde aan hecht zoals autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevenden (Kristof-Brown, 2005; Schafeli, 2011). Kortom, wanneer een werkgever streeft naar een duurzaam inzetbare medewerkers en deze in de huidige tijd aan zich wil binden, is het van belang dat de ontwikkelingsmogelijkheden aansluiten bij de medewerkers wat betreft 'leren, veranderen en ontwikkelen'. Met slechts het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden zonder na te gaan of deze passend zijn, krijgt een organisatie namelijk geen duurzaam inzetbare medewerkers (Van der Klink et al., 2011).

Cable en DeRue (2002) beargumenteren dat de motivatie van mensen om überhaupt een baan te accepteren voor een groot deel afhankelijk is van datgene wat zij daarvoor als beloning terugkrijgen. Vanuit het werknemersperspectief is daarom de *needs-supply fit* de meest belangrijke type fit. Needs-supply fit is de perceptie van medewerkers over de mate van congruentie tussen hun wensen en behoeften op het werk en datgene wat zij terugkrijgen voor hun geleverde bijdrage, zoals salaris en training. Opleidingsmogelijkheden kunnen gezien worden als een blijk van waardering en een vorm van beloning voor medewerkers. Zoals eerder beargumenteerd, is deze wederkerigheidsrelatie van belang voor houding en gedrag van medewerkers. Wanneer deze relatie in balans is, voelt de medewerker zich ondersteund en comfortabel en heeft plezier in het werk (Cable & DeRue,



2002). Dit kan verklaard worden aan de hand van het *JD-R model*. Volgens dit model zijn in elke organisatie potentiële stressoren en energiebronnen aanwezig. De energie- of hulpbronnen zijn werkkenmerken zoals ontwikkelingsmogelijkheden, steun van collega's en leidinggevende, feedback en werksfeer. Deze kunnen de negatieve effecten van werkstressoren verminderen. Zij 'beschermen' medewerkers tegen stress en spanning en dat levert een positieve gesteldheid op in de vorm van tevreden en bevlogen werknemers. Uit onderzoek blijkt dat bevlogen medewerkers hun werk met passie uitvoeren en meer hun persoonlijkheid laten zien met als gevolg een hogere baantevredenheid, meer motivatie en verbeterde prestaties. Bovendien blijkt uit onderzoek dat bevlogen medewerkers trouw zijn aan hun organisatie (Kristof-Brown & Guay, 2011; Tom, 1971, in: Brown et.al. 2005).

Net zoals bij duurzame inzetbaarheid levert P-O fit zowel voordelen voor de werkgever als voor de medewerker. Als er sprake is van een '*misfit*', dan zal de medewerker zich vervelen bij onderbelasting of juist opgebrand raken bij overbelasting, wat leidt tot demotivatie, cynisme, burn-out, ontevredenheid, verloop en ziekteverzuim (Edwards, 2007; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Wanneer bijvoorbeeld door ontslag van collega's een strakkere tijdsplanning vereist wordt, zal de medewerker door verhoogde werkdruk meer tijd en energie kwijt zijn aan het volbrengen van de werkzaamheden. Op den duur zal dit leiden tot uitputting, waardoor de medewerker niet meer gemotiveerd is om nog extra activiteiten te volgen om zichzelf te ontwikkelen.

In de voorgaande paragrafen (2.3 en 2.4) is reeds beargumenteerd dat een positieve invloed wordt verwacht van enerzijds de attitude van medewerkers (H2) en anderzijds kenmerken van de werkomgeving (H3) op ontwikkelingsactiviteiten. Hoewel P-O fit en duurzame inzetbaarheid nog niet eerder rechtstreeks met elkaar in verband zijn gebracht, wordt op basis van de beschreven literatuur ook een positieve invloed van P-O fit verwacht op de attitude en ontwikkelingsactiviteiten. De werkgever is dan namelijk bereid om te investeren in de werkomgeving om overeenstemming te bereiken. Hierdoor hebben medewerkers meer plezier in hun werk en verondersteld wordt dat zij eerder geneigd zijn om iets extra's te doen zoals het participeren in ontwikkelingsactiviteiten. Het is derhalve te verwachten dat naast de rechtstreekse invloed van kenmerken van de werkomgeving en de attitude van medewerkers op ontwikkelingsactiviteiten, ook indirecte relaties aanwezig zijn die via P-O fit lopen en een deel van deze relaties verklaren. Met andere woorden, hoe beter de organisatie aan de behoeften van de medewerker voldoet, hoe hoger de mate van P-O fit,

hoe positiever de attitude en tevens hoe meer ontwikkelingsactiviteiten deze zal ondernemen. Wanneer een medewerker bijvoorbeeld een ontwikkelingscultuur ervaart, is de verwachting dat dit rechtstreeks bijdraagt aan een positieve attitude en aan ontwikkelingsactiviteiten (H3a en H4a). Maar daarnaast wordt verwacht dat deze relaties voor een deel (partieel) gemedieerd worden door P-O fit. De rol van P-O fit als partiële mediator wordt tevens verwacht in de relaties tussen enerzijds HR-praktijken en steun van de leidinggevende en anderzijds de attitude en ontwikkelingsactiviteiten. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

**Hypothese 5a:** *P-O fit medieert partieel de relatie tussen ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 5b:** *P-O fit medieert partieel de relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 5c:** *P-O fit medieert partieel de relatie tussen steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten.*

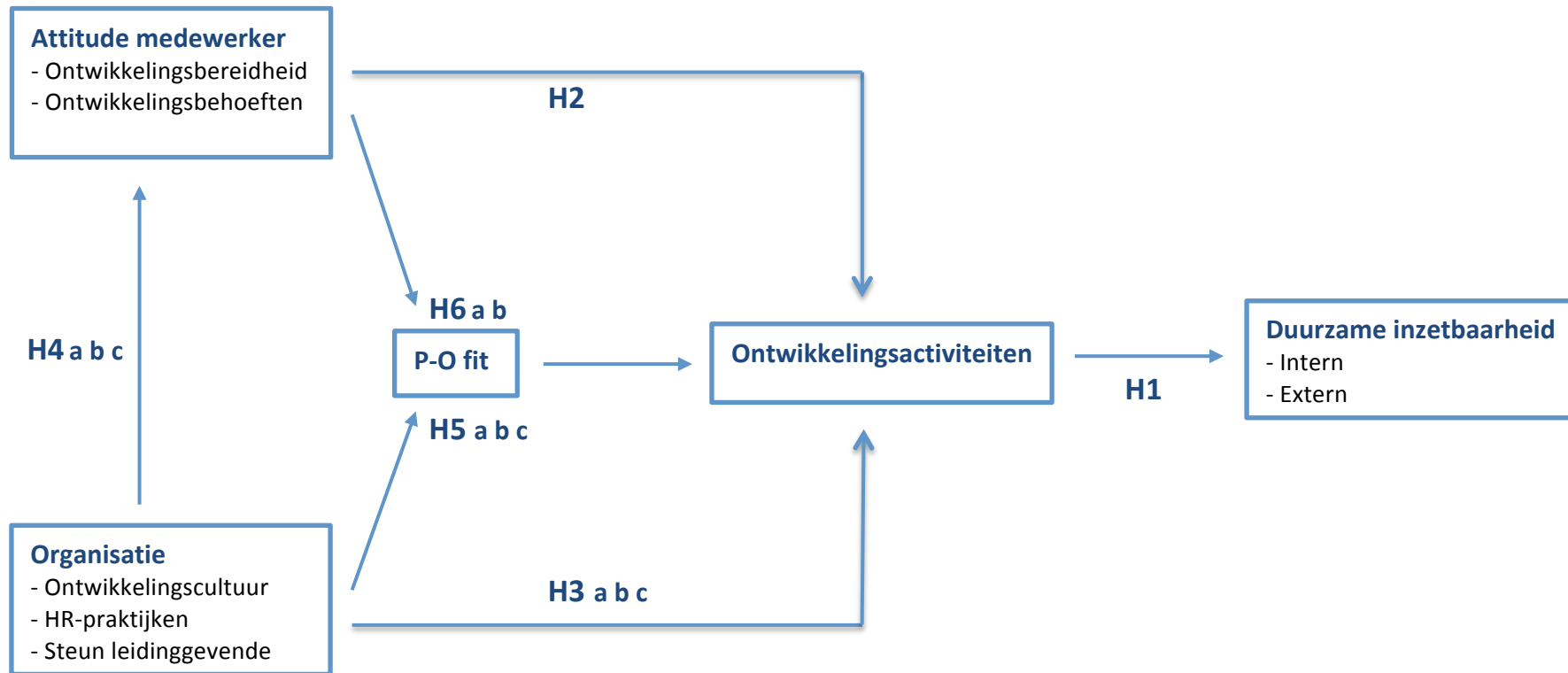
**Hypothese 6a:** *P-O fit medieert partieel de relatie tussen ontwikkelingsbereidheid van de medewerker en ontwikkelingsactiviteiten.*

**Hypothese 6b:** *P-O fit medieert partieel de relatie tussen ontwikkelingsbehoeften van de medewerker en ontwikkelingsactiviteiten.*



## 2.6 Conceptueel model

Het theoretisch kader wordt afgesloten met het presenteren van het onderstaande conceptueel model, waarin hetgeen dat is besproken schematisch is weergegeven.



Figuur 2.1: Conceptueel model

## Methoden

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden wat de focus van dit onderzoek is, welke onderzoeksvraag beantwoord wordt en welk conceptueel model op basis van de theorie is opgesteld. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methoden die gebruikt zijn om het onderzoek uit te voeren. Ten eerste wordt de onderzoeksmethode (paragraaf 3.1) toegelicht. Vervolgens wordt de onderzoekspopulatie (paragraaf 3.2) en het responspercentage beschreven (paragraaf 3.3). Daarna wordt uitgelegd hoe de concepten in de vragenlijst geoperationaliseerd zijn en welke schalen hiervoor zijn gebruikt (paragraaf 3.4). Ten slotte wordt ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid en de methode van analyse (paragraaf 3.5).

### 3.1 Onderzoeksdesign

In onderhavige studie is gebruik gemaakt van de *opeenvolgende mixed method* benadering (Tashakkori & Teddlie, 2010), een kwalitatief vooronderzoek gevolgd door een kwantitatieve studie. Hiervoor is gekozen op basis van de verschillende doelstellingen die hieronder worden toegelicht. De *mixed-methods-onderzoeksbenadering* noemen verschillende auteurs (o.a. Hesse-Biber & Leavy, 2006; Tashakkori & Teddlie, 2010) de *third methodological movement* en wordt gekenmerkt door een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve methode van onderzoek doen. Kwalitatief en kwantitatief onderzoek kunnen elkaar versterken als ze beiden op het juiste moment in één en dezelfde studie worden ingezet (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Deze combinatie is niet nieuw, het uitvoeren van een kwalitatief of explorerend onderzoek voorafgaand aan een kwantitatief theorie toetsend onderzoek is een geaccepteerde werkwijze. Met toepassing van deze benadering kan een completer beeld geschetst worden over hoe een organisatie of afdeling in elkaar steekt en functioneert (De Boer, 2006).

Om de eerste twee doelstellingen te realiseren is gebruik gemaakt van enquêtes. Het eerste doel is inzicht te krijgen in het effect van P-O fit op de duurzame inzetbaarheid van

medewerkers. De tweede doelstelling is een duidelijker beeld te creëren over de invloed van kenmerken van de werkomgeving (geconceptualiseerd als ontwikkelingscultuur, steun van de leidinggevende en HR-praktijken) op de attitude en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De concepten hebben verschillende relaties met (duurzame) inzetbaarheid in eerder onderzoek aangetoond. Op basis hiervan was het mogelijk om hypothesen op te stellen. Deze verwachtingen zijn geformuleerd in het voorgaande hoofdstuk en worden middels statistische analyses getoetst. Bovendien is de onderzoekspopulatie van een redelijk grote omvang (N=348) en om generaliserende uitspraak te kunnen doen, is het wenselijk dat zoveel mogelijk medewerkers worden meegenomen. Om deze redenen is gekozen om dit onderzoek voornamelijk kwantitatief in te steken. Deze methode wordt in subparagraaf 3.1.3 toegelicht.

De derde doelstelling is meer inzicht krijgen in de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers en deze zijn middels een kwalitatieve onderzoeksmethode in kaart gebracht. In de volgende subparagraaf wordt hier verder op ingegaan (3.1.1). Duurzame inzetbaarheid is een relatief jong onderwerp en zodoende is nog geen gevalideerde schaal ontwikkeld die betrekking heeft op de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers en bovendien in de context past van de onderzoeksorganisatie. Om een eerste aanzet te doen in dit nieuwe onderzoeksterrein is gebruik gemaakt van interviews. Deze zijn hiervoor een geschikt onderzoeksmiddel omdat deze, in tegenstelling tot enquêtes, de mogelijkheid bieden om medewerkers uitgebreid te spreken over hun ervaringen en behoeften. Op basis van deze gesprekken wordt duidelijk op welke manier medewerkers aan hun ontwikkeling willen werken en wat zij daarbij verlangen van hun werkomgeving.

### **3.1.1 Dataverzameling kwalitatief onderzoek**

In juni 2015 hebben in totaal 12 semigestructureerde interviews met medewerkers en leidinggevendenden plaatsgevonden. Dit wil zeggen dat de inhoud, de manier en volgorde waarop de vragen werden gesteld slechts gedeeltelijk vastlagen. Dit had als groot voordeel dat de interviews de respondenten veel ruimte boden voor persoonlijke inbreng en ideeën omtrent hun ontwikkeling in hun huidige functie alsook in de toekomst. Hierdoor was het ook mogelijk om dieper in te gaan op onderwerpen, iets wat niet mogelijk is bij slechts het afnemen van enquêtes. Bovendien had de onderzoeker de mogelijkheid om tussentijds kleine aanpassingen te doen en bijvoorbeeld meer nadruk te leggen op topics, die al naar voren waren gekomen tijdens eerdere interviews.

Vanwege de onderzoeksstage van de onderzoeker bij ABN AMRO, verliep het selecteren van respondenten gemakkelijk. Onderzoeker heeft een e-mail gestuurd naar alle teammanagers met daarin een korte toelichting en de vraag of zij bereid waren om mee te werken. In reactie daarop hebben verschillende respondenten een e-mail gestuurd om te laten weten dat zij geïnteresseerd waren. De onderzoeker heeft de respondenten geselecteerd op basis van geslacht en leeftijd. Middels een vergelijking met gegevens uit het personeelsbestand is geprobeerd een zo evenredig mogelijke afspiegeling van beide afdelingen te creëren. Op deze manier is een gevarieerde groep ontstaan: 6 mannen en 6 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar. Drie van deze respondenten hebben een leidinggevende functie. Door zowel leidinggevendenden als medewerkers te interviewen was het mogelijk om na te gaan of er verschil bestaat in percepties. Bovendien hebben ook de leidinggevendenden een hiërarchische manager boven zich, waardoor gevraagd kon worden naar die relatie. De interviews duurden gemiddeld een half uur, met het kortste interview van 20 minuten en de langste van ruim een uur. Voor het onderzoek zijn respondenten geïnterviewd, die werkzaam zijn op locaties in Amsterdam, Nijmegen, Rotterdam en Zwolle. De interviews hebben plaatsgevonden op de locatie waar de betreffende respondent werkzaam is. Ter voorbereiding van het afnemen van de interviews zijn verscheidene bedrijfsspecifieke documenten en eerdere interne onderzoeken doorgenomen. Daarnaast heeft de onderzoeker informele gesprekken gevoerd met medewerkers en leidinggevendenden van beide afdelingen, HR-medewerkers en jobcoaches om de context verder te verkennen. Op basis daarvan en in combinatie met al bestaande literatuur over persoonlijke ontwikkeling is de topiclijst opgesteld (bijlage 4).

### **3.1.2 Vorming van schaal voor ontwikkelingsbehoeften**

Op basis van de input vanuit de interviews is de meetschaal voor ontwikkelingsbehoeften in de vragenlijst ontwikkeld. Bovendien dienen de interviews ter ondersteuning van de kwantitatieve resultaten en zijn gebruikt bij de interpretatie hiervan (subparagraaf 4.1.1). Om de ervaring met het huidige ontwikkelingsbeleid in kaart te brengen, is hier in eerste instantie niet direct naar gevraagd. Eerst is gekeken naar de attitude van de respondent door te vragen hoe belangrijk hij of zij het vindt om actief bezig te zijn met zijn of haar persoonlijke ontwikkeling en wie hij of zij daarvoor verantwoordelijk acht. Vervolgens is gevraagd of de medewerker ook daadwerkelijk ondernomen acties kon noemen, bijvoorbeeld of diegene een gesprek met de betreffende leidinggevende is aangegaan om zijn of haar wensen en behoeften kenbaar te maken. Het doel hierbij was enerzijds om de

uiteenlopende activiteiten rondom het verhogen van duurzame inzetbaarheid duidelijk te krijgen en daarnaast ook om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Een vervolgvraag ging altijd in op de reden die werd gegeven. Afhankelijk van het antwoord is doorgevraagd middels ‘*Wat maakt dat u dat zegt?*’ of ‘*Waarom wel/niet?*’, zodat de respondent zelf elementen van het huidige beleid zou noemen, die als succesfactoren worden ervaren (bijvoorbeeld bepaalde hulpmiddelen of een open gesprek met de leidinggevende) of juist belemmerend en problematisch werken (zoals tijdsgebrek of weinig doorgroeimogelijkheden). Vaak noemden de respondenten dezelfde soort factoren, waarop de onderzoeker hier specifiek op kon doorvragen bijvoorbeeld met betrekking tot de leidinggevende. Een enkele keer kon de respondent weinig of geen factoren benoemen. In deze gevallen droeg de onderzoeker zelf enkele factoren aan om de respondenten te ‘triggeren’ daar op in te gaan. Wanneer specifieke wensen of behoeften nog niet aan bod waren gekomen, is dit ter afsluiting aan de respondent voorgelegd. Hierbij is expliciet gevraagd of dat een behoefte of wens is. Op deze manier is tegelijkertijd de ervaring met het meer algemene beleid ter sprake gekomen, alsook de behoeften van de respondenten.

De interviews zijn opgenomen en naderhand getranscribeerd. De analyse, het coderen en categoriseren van thema’s van de transcripten, is handmatig gedaan. Tijdens de analyse bleek dat verschillende respondenten vaak dezelfde belemmeringen in het huidige beleid noemden en het wenselijk achtten dat dit verbeterd wordt. Deze wensen zijn aangemerkt als *ontwikkelingsbehoeften*. Tijdens het categoriseren bleek dat bepaalde ontwikkelingsbehoeften duidelijk naar voren kwamen doordat verschillende respondenten deze meerdere malen noemden. Op basis hiervan heeft de onderzoeker bepaald dat dit een ontwikkelingsbehoefte is van meerdere medewerkers en is besloten om deze op te nemen in de schaal. Dit heeft geleid tot een 8-items schaal (figuur 3.1). Deze 8 items reflecteren dus de ontwikkelingsbehoeften die duidelijk naar voren kwamen in de interviews. De samengestelde schaal is voorgelegd aan 4 medewerkers met de vraag of de items duidelijk gesteld waren en of deze hun behoeften voldoende reflecteerden. Vervolgens is de samengestelde schaal toegevoegd aan de vragenlijst (bijlage 2).



***Voor mijn persoonlijke ontwikkeling vind ik het belangrijk...***

1. ...dat ik de mogelijkheid heb opleidingen te volgen die *niet* direct nodig zijn voor mijn huidige baan.
2. ...dat ik de mogelijkheid heb opleidingen en trainingen onder werktijd te volgen.
3. ...dat mijn leidinggevende met mij in gesprek gaat over mijn persoonlijke ontwikkeling.
4. ...dat ik de mogelijkheid heb om tijdelijk op een andere afdeling te werken (d.m.v. bijv. een stage).
5. ...dat ik de mogelijkheid heb om met een interne loopbaancoach te praten.
6. ...dat ik een overzicht heb van duidelijke functieomschrijvingen binnen de bank.
7. ...dat ik gebruik kan maken van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) zodat ik weet welke competenties ik nodig heb en hoe ik deze kan ontwikkelen.
8. ...dat ik toegang heb tot informatie over carrièremogelijkheden en loopbaanpaden binnen de bank.

**Figuur 3.1 8-items meetschaal voor ontwikkelingsbehoeften**

### **3.1.3 Dataverzameling kwantitatief onderzoek**

De vragenlijst (bijlage 2) kon ingevuld worden van 23 juni t/m 8 juli 2015 met een invultijd van ongeveer 10 minuten. Gestreefd is naar een zo hoog mogelijke respons en hiervoor zijn diverse maatregelen getroffen. De vragenlijst is in zo eenvoudig mogelijk taalgebruik opgesteld omdat binnen de afdelingen medewerkers met verschillende opleidingsniveaus werken. Om de begrijpelijkheid van de vragen te waarborgen is de vragenlijst voorgelegd aan verschillende medewerkers. Kleine aanpassingen zijn gedaan in lay-out en taalgebruik. Om draagvlak te creëren is de onderzoeker bovendien van te voren op de verschillende locaties van beide afdelingen geweest om het onderzoek toe te lichten en vragen te beantwoorden. Indien medewerkers niet gereageerd hadden op de eerste uitnodiging, kregen zij anderhalve week later een herinnering.

Om online de vragenlijst uit te kunnen zetten is gebruikt gemaakt van Limesurvey. De afdelingshoofden hebben een e-mail gestuurd naar hun medewerkers met daarin de link naar de vragenlijst en hen met een persoonlijk bericht gevraagd mee te doen aan het onderzoek (bijlage 2). In dit bericht is de vertrouwelijkheid benadrukt en uitgelegd dat de data alleen gebruikt worden voor dit onderzoek, zodat medewerkers eerder geneigd zouden zijn om deel te nemen en tevens om sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan. Zeker bij het ASC is dit van belang, omdat deze afdeling dit jaar gaat reorganiseren en enkele vragen vanwege mogelijke ontslagen gevoelig kunnen liggen bij medewerkers.

## **3.2 Onderzoekspopulatie**

Het onderzoek is uitgevoerd voor het *Advies en Service Center* (ASC) (N=164) en *Trades & Guarantees* (T&G) (N=184). De totale onderzoekspopulatie bestaat dus uit 348

medewerkers. Uit het personeelsbestand blijkt dat hiervan 197 mannen (56,6%) en 151 vrouwen (43,4%) zijn. De gemiddelde leeftijd is 45 jaar en de gemiddelde organisatieleeftijd is 17 jaar (tabel 3.1).

**Tabel 3.1** Respondentanalyse totaal en per afdeling

Afdelingen		T&G	ASC	
<b>Controlevariabelen</b>				
<b>Medewerkers</b>	Totaal	348 (100%)	184 (52,9%)	164 (47,1%)
	Response	171 (100%)	77 (45,0%)	94 (55,0%)
<b>Man</b>	Totaal	197 (56,6%)	89 (45,2%)	108 (54,8%)
	Response	89 (60,5%)	36 (40,4%)	53 (59,6%)
<b>Vrouw</b>	Totaal	151 (43,4%)	95 (62,9%)	56 (37,1%)
	Response	58 (39,5%)	33 (56,8%)	25 (43,2%)
<b>Gem. leeftijd (in jaren)</b>	Totaal	45	49	40
	Response	43 (SD=11.1)	47 (SD=9.8)	40 (SD=11.3)
<b>Gem. organisatieleeftijd (in jaren)</b>	Totaal	17	30	8
	Response	16.3(SD=13.1)	24.7 (SD= 12.3)	9.0 (SD=8.6)
<b>Gem. huidige functieleeftijd (in jaren)</b>	Totaal	-	-	-
	Response	6.2 (SD=6.4)	8.2 (SD=8.0)	4.4 (SD=4.0)
<b>Aantal verschillende functies</b>	Totaal	-	-	-
	Response	3	4	2
<b>Managementfunctie</b>	Totaal	-	-	-
	Response	14 (9,3%)	10	4

Het hoogst afgeronde opleidingsniveau, de huidige functieleeftijd en het aantal verschillende functies worden niet bijgehouden in het personeelsbestand en kunnen daarom niet weergegeven worden. In tabel 3.1 is te zien dat de man-vrouw verhouding per afdeling verschilt. Bij T&G werken relatief gezien meer vrouwen dan mannen en bij het ASC is dit tegenovergesteld. Ook is opvallend dat de gemiddelde leeftijd per afdeling verschilt en vooral de gemiddelde organisatieleeftijd is opvallend; bij T&G werken medewerkers gemiddeld 30 jaar voor ABN AMRO tegenover 8 jaar bij het ASC.

### 3.3 Responspercentage

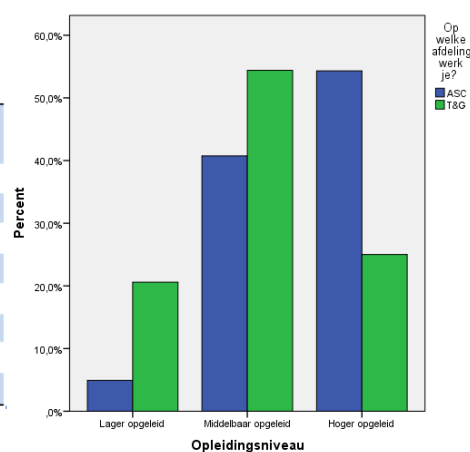
Na controle bleken 171 ingevulde vragenlijsten bruikbaar voor verdere analyse (N=171). Dit is een totale responspercentage van 49,1%. Gezien het verwachte percentage van 30,0% is 49,1% een hoge responsrate. Toch heeft een kleine meerderheid van de medewerkers de enquête niet ingevuld. Kort voordat medewerkers is gevraagd deel te nemen, is een arbeidsvoorwaardenenquête verstuurd die inhoudelijk sterk verband houdt met dit onderzoek. De verwachting is dat dit de non-respons voor een groot deel verklaard.

Bovendien is de reminder verstuurd in de vakantieperiode van sommige medewerkers en om deze reden zijn zij niet in de gelegenheid geweest om deel te nemen. De vragenlijst (N=171) is ingevuld door 58 vrouwen (33,9%) en 89 mannen (52,0%); 24 respondenten (14,0%) hebben hun geslacht niet ingevuld (tabel 3.1). De gemiddelde leeftijd is 43 jaar (SD = 11.11); de jongste respondent is 22 jaar en de oudste is 63 jaar.

In tabel 3.2 is het hoogst voltooide opleidingsniveau van zowel het totaal als per afdeling weergegeven. Wanneer wordt gekeken naar het totaal blijkt dat een kleine meerderheid (27,5%) hoger is opgeleid (HBO/Post-HBO). Medewerkers van het ASC zijn relatief gezien hoger opgeleid (HBO/Post HBO en WO/post WO) dan medewerkers bij T&G, die relatief gezien de meeste middelbaar opgeleiden heeft (MBO en HAVO/VWO). Dit blijkt ook uit figuur 3.2.

**Tabel 3.2** Opleidingsniveau totaal en per afdeling

Afdelingen Opleidingsniveau	Totaal (N=171)	T&G (N=77)	ASC (N=94)
Basisonderwijs/lagere school	1,2%	2,6%	0%
LBO/VMBO/MAVO	9,4%	15,6%	4,3%
MBO (MTS/MEAO)	21,6%	24,7%	19,1%
HAVO/VWO (MMS/HBS/Gymnasium)	19,3%	23,4%	16,0%
HBO/Post-HBO (HEAO/HTS)	27,5%	16,9%	36,2%
WO/Post WO	8,2%	5,2%	10,6%
Onbekend	12,9%	11,7%	13,8%
<b>Totaal</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



**Figuur 3.2** Hoogst afgeronde opleidingsniveau per afdeling

De respondenten zijn gemiddeld 16.3 jaar (SD=13.08) werkzaam voor ABN AMRO en zijn gemiddeld 6.2 jaar (SD=6.44) werkzaam in hun huidige functie. Daarnaast blijkt uit de analyse, dat de respondenten gemiddeld 3 keer van functie zijn veranderd binnen ABN AMRO. In totaal hebben 149 respondenten hun functie ingevuld en 14 hiervan hebben een managementfunctie (tabel 1). Van de 171 respondenten werken 94 medewerkers bij het ASC (55,0%) en 77 bij T&G (45,0%). Wanneer wordt gekeken naar het responspercentage per afdeling blijkt dat dit verschilt; het ASC kent een relatieve responspercentage van 57,3% tegenover 41,8% van T&G.

Om de representativiteit van de onderzoeksresultaten na te gaan, zijn de achtergrondgegevens uit het personeelsbestand vergeleken met die van de respondenten uit de steekproef. Ook per afdeling is gekeken naar de representativiteit op basis van

geslacht, gemiddelde leeftijd en organisatieleeftijd (tabel 1). Uit die vergelijking blijkt dat de achtergrondgegevens in grote mate overeenkomen met het personeelsbestand en op basis hiervan wordt verondersteld dat de steekproef representatief is.

### 3.4 De enquête

In deze paragraaf worden eerst de verschillende onderdelen van de vragenlijst behandeld (3.4.1). Daarna wordt de operationalisatie van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen uitgelegd, gevolgd door de mediërende variabele. Tot slot worden de controlevariabelen behandeld (3.4.2).

#### 3.4.1 Onderdelen enquête

De enquête bestond in totaal uit 67 vragen (inclusief de achtergrondvragen) verdeeld over vijf onderdelen- *“Je Werk en toekomst”*; *“Je wensen en behoeften voor persoonlijke ontwikkeling”*; *“Werkomgeving”*; *“Mogelijkheden op het werk”* en de afsluiting (bijlage 2). Daarbij heeft ABN AMRO een aantal vragen aangedragen die betrekking hebben op specifieke HR-instrumenten. De resultaten hiervan zijn slechts gerapporteerd naar de HR-afdeling en niet meegenomen in verdere analyses omdat deze voor dit onderzoek geen toegevoegde waarde hebben. Alle variabelen zijn gemeten op een Likert vijfpuntsschaal, waarbij de antwoordcategorieën variëren van *‘Helemaal mee oneens’* tot *‘Helemaal mee eens’*. Bij de schaal voor ontwikkelingsbehoeften konden medewerkers aangeven in welke mate zij het belangrijk vinden dat ABN AMRO hen de mogelijkheid biedt (*‘Zeer onbelangrijk’* t/m *‘Zeer belangrijk’*). Deze items worden behandeld als zijnde gemeten op intervalniveau.

#### 3.4.2 Operationalisatie van constructen en meetinstrumenten

De afhankelijke variabelen zijn ervaren inzetbaarheid en ontwikkelingsactiviteiten. De onafhankelijke variabelen zijn enerzijds de kenmerken van de werkomgeving (ontwikkelingscultuur, HR-praktijken en steun van de leidinggevende) en anderzijds de attitude van de medewerker (ontwikkelingsbereidheid en –behoeften). De verwachte mediërende variabele is P-O fit. In dit onderdeel worden achtereenvolgens beschreven op welke manier deze constructen zijn geoperationaliseerd. Een overzicht van de originele schalen is terug te vinden in bijlage 3.

### **Afhankelijke variabelen**

*Ervaren inzetbaarheid* is gemeten op basis van de gevalideerde schaal van de Cuyper en De Witte (2008). Akkermans et al. (2013) hebben deze aangepast en ingekort tot 8 items. De stellingen gaan over de mogelijkheden die de medewerker ervaart in zijn huidige baan en is succesvol toegepast is verschillende werksituaties en landen (Guest, Isaksson & De Witte, 2010). Om de lengte van de vragenlijst beperkt te houden, is besloten om 1 stelling te verwijderen omdat deze veel overlap vertoonde met een andere stelling in dezelfde schaal. Ook zijn sommige stellingen aangepast aan de organisatiecontext. De stelling *“Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen”* is deels veranderd. De toevoeging *“als ik dat zou willen”* heeft in onderhavig onderzoek namelijk overlap met de variabele ontwikkelingsbereidheid. Daarom is de stelling aangepast naar *“...als ik daarnaar zou zoeken”*.

Om de *ontwikkelingsactiviteiten* van medewerkers te meten is gebruik gemaakt van de gevalideerde schaal bestaande uit 5 items (Akkermans et al., 2013). 2 stellingen zijn aangepast op basis van, 2 uit het Engels vertaalde stellingen, uit de schaal van Van Dam (2004). De stelling *“Ik ben actief bezig om mijn loopbaan vorm te geven”* is veranderd omdat door respondenten in de pilot werd aangegeven dat niet duidelijk was wat met “vormgeven” werd bedoeld. Deze stelling is veranderd in *“Ik ben actief bezig met de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden”*. De stelling *“Ik ben actief bezig met het stellen van doelen voor mijn werk in de toekomst”* is vervangen door de stelling *“In het afgelopen jaar heb ik mij bezig gehouden met ontwikkelingsactiviteiten (bijv. trainingen) die niet direct nodig zijn voor mijn huidige werk”*. Hiervoor is gekozen omdat in de laatste stelling wordt gevraagd naar het handelen van de medewerker in het verleden en op deze manier is geprobeerd om sociaal wenselijke antwoorden te verminderen. Daarnaast zijn nog 2 items aan de schaal toegevoegd waarvan 1 door de onderzoeker is ontwikkeld.

### **Onafhankelijke variabelen**

#### **Attitude medewerker**

Om *ontwikkelingsbereidheid* te meten is gebruik gemaakt van de 7-items schaal van Van Dam (2004). De items zijn vertaald vanuit het Engels en het woord ‘organization’ is aangepast naar ABN AMRO. Een voorbeelditem is *“Als ABN AMRO wil dat ik verschillende taken ga uitvoeren, dan ben ik bereid om mijn werkactiviteiten te veranderen”*.

*Ontwikkelingsbehoeften* refereert naar de wensen en behoeften van medewerkers ten aanzien van hun werkomgeving om zichzelf te kunnen ontwikkelen op het werk. Zoals reeds genoemd is deze schaal door de onderzoeker ontwikkeld, op basis van bestaande literatuur en interviews. Dit heeft geleid tot een schaal van 8 items, een voorbeelditem is *“Voor mijn persoonlijke ontwikkeling vind ik het belangrijk dat ik de mogelijkheid heb om tijdelijk op een andere afdeling te werken (d.m.v. bijv. een stage).”*

### **Kenmerken van de werkomgeving**

Om een beeld te krijgen in hoeverre medewerkers ervaren dat sprake is van een *ontwikkelingscultuur*, is gekozen om als basis de schaal van Nauta et al. (2009) te gebruiken. Deze schaal bestaat oorspronkelijk uit 8 items. Echter is besloten om voor dit onderzoek 3 items te verwijderen, omdat deze veel overlap hadden met andere items in dezelfde schaal. Daarvoor in de plaats zijn de stellingen *“Collega’s moedigen elkaar aan deel te nemen aan trainingen en cursussen”* en *“Binnen ABN AMRO krijgen medewerkers voldoende tijd voor hun persoonlijke ontwikkeling”* toegevoegd uit de schaal van Bezuijen (2005).

Om de *HR-praktijken* te meten is gebruik gemaakt van de 9-items schaal van Boon, Den Hartog, Boselie en Paauwe (2011). 3 items zijn verwijderd omdat deze veel overlap hadden met andere variabelen in dit onderzoek. Bij 2 items is het woord ‘tijdelijk’ toegevoegd, omdat uit de interviews bleek dat veel medewerkers het in de praktijk als lastig ervaren om tijdelijk van baan of afdeling te wisselen (job rolatie). Een voorbeeldstelling is *“ABN AMRO biedt mij de mogelijkheid om tijdelijk van baan te wisselen”*.

Om de *steun van de leidinggevende* te meten, is gebruik gemaakt van de 4-items schaal van Leisink en Knies (2011). Een voorbeelditem is *“Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding”*. Daarnaast is gevraagd naar maatwerkafspraken. Deze variabele is gebaseerd op 2 items en meet de mate waarin afspraken worden gemaakt tussen medewerkers en hun leidinggevende, passend bij de individuele behoefte van een medewerker (Leisink & Knies, 2011). Een voorbeelditem is *“Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen”*.

### **Mediërende variabele**

Om de mediërende variabele *P-O fit* te meten is als basis gebruik gemaakt van de schaal van

Cable en DeRue (2002). Deze 3 item schaal is aangepast aan de organisatiecontext en afgestemd op de focus van dit onderzoek namelijk ontwikkeling. Respondenten zijn middels 3 stellingen gevraagd in welke mate de organisatie hun wensen en behoeften op het gebied van persoonlijke ontwikkeling vervult. Een voorbeeldstelling is *“ABN AMRO vervult mijn wensen op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling”*.

### **Controlevariabelen**

Afsluitend zijn een aantal achtergrondvragen gesteld. Enerzijds om de representativiteit van de steekproef te kunnen bepalen en anderzijds ter controle bij de statistische analyses. Op deze manier kan de mogelijke invloed van deze variabelen getest worden en kunnen alternatieve verklaringen worden uitgesloten. De controlevariabelen zijn belangrijke demografische en werk gerelateerde variabelen die al in veel andere onderzoeken hebben aangetoond van invloed te zijn op inzetbaarheid (Boselie, Diets & Boon, 2005; Berntson et al., 2006; Forrier & Sels, 2003; Van der Heijden, 2002). De demografische variabelen die in veel onderzoeken dienen als controlevariabelen zijn: geslacht, opleidingsniveau en leeftijd (Boselie et al., 2005). Zo komt uit onderzoek naar voren dat jongere medewerkers hoger scoren op inzetbaarheid (Wittekind et al., 2010; Rothwell & Arnold, 2007). Daarnaast blijkt dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau meer inzetbaar zijn (Wittekind et al., 2010).

De werk gerelateerde variabelen zijn: afdeling, functie- en organisatieleeftijd en wel of geen managementfunctie. De verschillen tussen de afdelingen kan ABN AMRO relevante informatie opleveren omdat uit het personeelsbestand blijkt dat dit geen homogene groepen zijn. Bovendien voeren de afdelingen verschillende werkzaamheden uit, waardoor ook het werk op een andere manier is georganiseerd. Wat betreft functie- en organisatieleeftijd blijkt uit onderzoek dat medewerkers die minder lang bij een organisatie werken een hogere inzetbaarheid hebben (Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002; De Cuyper & De Witte, 2008). Tevens blijkt uit onderzoek dat medewerkers die een hogere functie in de organisatie bekleden, hoger scoren op inzetbaarheid (Rothwell & Arnold, 2007).

## **3.5 Data analyse**

In deze paragraaf wordt de data analyse beschreven. Eerst wordt uitgelegd hoe de betrouwbaarheid en validiteit is gewaarborgd (3.5.1). Vervolgens worden de analysetechnieken toegelicht (3.5.2).

### 3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid en validiteit zijn twee belangrijke aspecten van wetenschappelijk onderzoek (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2004). In onderhavig onderzoek is op verschillende manieren geprobeerd om een hoge betrouwbaarheid en validiteit te verkrijgen. Ten eerste is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde schalen. Daarbij zijn sommige items uit de schalen negatief gesteld om antwoordtendenties zoveel mogelijk tegen te gaan. Bovendien zijn naderhand de inhoudelijke validiteit en betrouwbaarheid statistisch geanalyseerd door factoranalyses uit te voeren en vervolgens de Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) te berekenen. De  $\alpha$  toont aan of de items in een schaal dezelfde variabele meten, oftewel hoe hoog de inhoudelijke betrouwbaarheid is (Field, 2009). De waarde kan tussen de 0 en 1 liggen. Hoe dichter bij 1, hoe meer samenhang, waarbij een waarde van 1 betekent dat de items elkaar volledig overlappen (Van der Velde et al., 2004).

Om te testen of de items uit de schalen inderdaad samen 1 variabele kunnen vormen of dat wellicht sprake is van multicollineariteit, zijn voor alle meetschalen exploratieve factoranalyses uitgevoerd. Met een factoranalyse kan ook duidelijk worden welke items samen een subconstruct vormen (Field, 2009). Met behulp van een Principale componentenanalyse (PCA) zijn de verschillende meetschalen bekeken om te zorgen dat deze laden op dezelfde factor. In tabel 3.3 is te zien hoeveel items samen een variabele vormen en hoe hoog de factorladingen zijn van de items met de laagste en hoogste waarde. Tevens is de  $\alpha$  per variabele weergegeven.

Tabel 3.3  $\alpha$  en factorladingen

Variabele	Aantal items	$\alpha$	Factorlading Laagste	Factorlading Hoogste
Ontwikkelingsactiviteiten	7	.85	.640	.834
Externe ervaren inzetbaarheid	4	.93	.878	.936
Interne ervaren inzetbaarheid	2	.70	.810	.835
Ontwikkelingsbereidheid	5	.83	.628	.844
Ontwikkelingsbehoeften	6	.78	.640	.834
P-O fit	3	.86	.845	.931
Ontwikkelingscultuur	4	.69	.699	.742
Steun leidinggevende	6	.92	.803	.896
HR-praktijken	5	.87	.777	.848

Uit de PCA bleek dat de 7 items uit de schaal voor *ontwikkelingsactiviteiten* op dezelfde factor laadden en daarmee is de validiteit geborgd ( $\alpha = .85$ ).



De 7 items uit de schaal voor *ervaren inzetbaarheid* laadden duidelijk op twee factoren (*varimax rotation*). Dit komt overeen met het onderscheid dat wordt gemaakt in de originele schaal: *interne* en *externe inzetbaarheid* (De Cuyper en De Witte, 2008). Deze subdimensies worden los van elkaar meegenomen in de analyses. Uit de factoranalyse bleek, dat de items uit de schaal voor *externe inzetbaarheid*, hoog laadden op 1 factor ( $\alpha = .93$ ). De betrouwbaarheid van de schaal voor *interne inzetbaarheid* bleek relatief laag ( $\alpha = .66$ ). Na verwijdering van het item *“Ik ben in mijn huidige baan inzetbaar voor verschillende soorten werk”*, steeg deze naar  $\alpha = .70$ . Ook uit de factoranalyse bleek, dat dit item als enige relatief laag laadde op het onderliggende component en daarom is dit item verwijderd. De schaal voor *interne inzetbaarheid* bestaat uit 2 items.

Bij de factoranalyse van de schaal voor *ontwikkelingsbereidheid* bleek dat 2 items (*“In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige afdeling blijven met mijn collega’s”* en *“In het geval van organisatorische veranderingen blijf ik het liefst in mijn huidige functie werken”*) ondanks hercodering, samen een component vormden en daarmee uit de schaal vielen. Na verwijdering van deze items, bleken de overige 5 items op 1 factor te laden. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek ook dat de  $\alpha$  zou verbeteren van  $\alpha = .78$  naar  $\alpha = .83$ , wanneer deze items werden verwijderd. Deze items zijn daarom niet opgenomen in de schaal.

De items die samen de schaal *ontwikkelingsbehoeften* vormden, bleken op 2 factoren te laden. 2 stellingen (*“...de mogelijkheid om opleidingen te volgen die niet direct nodig zijn voor mijn huidige baan”* en *“...de mogelijkheid heb om opleidingen en trainingen te volgen onder werktijd”*) bleken sterk op de tweede factor te laden. Bij verwijdering van deze items werd 1 factor gevonden. De schaal voor ontwikkelingsbehoeften bestaat na verwijdering uit 6 items ( $\alpha = .78$ ).

De 3 items van *P-O fit* bleken op 1 factor te laden. De meetschaal had een hoge betrouwbaarheid voor een schaal met maar 3 items ( $\alpha = .86$ ).

De 7 items van *ontwikkelingscultuur* bleken op 3 componenten te laden. Na verwijdering van drie items (*“Binnen ABN AMRO wordt het als normaal gezien dat medewerkers vele jaren dezelfde functie vervullen”*, *“ABN AMRO wil dat medewerkers flexibel zijn”* en *“Collega’s moedigen elkaar aan deel te nemen aan trainingen en cursussen”*) bleken de overige items

op 1 component te laden. Daarom is besloten om de 3 items te verwijderen. De schaal voor ontwikkelingscultuur bestaat daarmee uit 4 items ( $\alpha = .69$ ).

Alle 6 de items van de schaal voor *steun van de leidinggevende* laden hoog op 1 factor. In onderhavig onderzoek wordt daarom geen onderscheid gemaakt tussen twee subdimensies (steun bij ontwikkeling en maatwerkafspraken), zoals bij de originele schalen (Leisink & Knies, 2011). Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleken de items sterk samen te hangen en deze worden als 1 variabele beschouwd ( $\alpha = .92$ ).

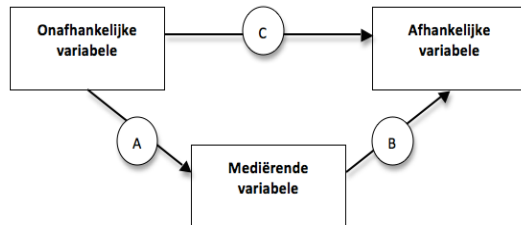
De 6 items van de schaal voor *HR-praktijken* laden op dezelfde factor. Echter bleek het item “...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen voor mijn huidige baan” als enige item relatief laag te laden op het onderliggende component. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat bij verwijdering de  $\alpha$  zou stijgen. Dit item is daarom verwijderd waardoor de totale schaal uit 5 items bestaat ( $\alpha = .87$ ).

### 3.5.2 Analysetechnieken

Na het sluiten van de enquête zijn de antwoorden van de respondenten geëxporteerd naar SPSS. De data is gecontroleerd op mogelijke fouten, missende waarden en andere opvallende zaken. Vervolgens is gekeken of de data normaal verdeeld is. De respondenten zijn in de analyses *Pairwise* meegenomen vanwege de relatief bescheiden omvang van de onderzoekspopulatie ( $N=171$ ). Na het hercoderen van de negatief geformuleerde stellingen, zijn de factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Vervolgens zijn aan de hand van T-toetsen voor onafhankelijke steekproeven de antwoorden van de respondenten van de twee afdelingen met elkaar vergeleken en bepaald of de subsamples bij elkaar gevoegd mochten worden.

Een *Pearson correlatieanalyse* is uitgevoerd met alle variabelen (inclusief de controlevariabelen) om een eerste indruk te krijgen van de samenhang tussen de verschillende variabelen. De resultaten hiervan zijn weergegeven in de correlatiematrix (tabel 5). Alle toetsen zijn two-tailed gedaan. De variabele opleidingsniveau is getoetst met *Kendall's tau correlatie* omdat deze niet als interval/ratio variabele beschouwd kan worden. Op basis van Field (2009) is verondersteld dat een correlatie rond de .10 een zwak effect is, rond de .30 gemiddeld en rond de .50 als sterk. De gevonden significante verbanden zijn vervolgens gecorrigeerd voor de controlevariabelen middels meervoudige regressieanalyses.

Hypotheses 5 en 6 richten zich op het partiële mediërende effect van P-O fit. De analyse hiervoor is gedaan op basis van de methode van Baron en Kenny (1986). Om te kunnen spreken van een mediatie effect moet voldaan worden aan vier voorwaarden (figuur 3.3).



**Figuur 3.3** Mediatie effect

In onderhavig onderzoek, gebaseerd op de theorie en verondersteld in de hypothesen, zou het gaan om een partieel mediërend effect. Partiële mediatie houdt in: de onafhankelijke variabele heeft zowel een directe als indirecte invloed op de afhankelijke variabele, de onafhankelijke variabele heeft invloed op de mediatorvariabele en de mediatorvariabele heeft een unieke invloed op de afhankelijke variabele. Wanneer de onafhankelijke variabele geen significant effect meer heeft op de afhankelijke variabele, nadat is gecorrigeerd voor het effect van de mediatorvariabele, wijst dit op volledige mediatie. Wanneer het effect van de onafhankelijke variabele alleen maar kleiner wordt, nadat is gecorrigeerd voor het effect van de mediatorvariabele, is sprake van partiële mediatie. Met andere woorden, voor partiële mediatie moet zowel pad A als pad B significant zijn en na toevoeging van de mediërende variabele moet een afname van Beta zijn, maar is nog steeds sprake van een significant effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele (pad C). Sobel (1982) heeft een benaderende significantietest ontwikkeld om het indirecte effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele via de mediërende variabele te toetsen (Baron & Kenny, 1986). Deze Sobel test is uitgevoerd om na te gaan of sprake is van een partieel effect (indien aan voorwaarden is voldaan). Hiervoor is een calculator gebruikt die dit berekend via <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>.



## Resultaten

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van zowel de statistische analyses alsook de interviews beschreven. In paragraaf 4.1 is de opbouw als volgt: eerst worden de gemiddelde waarden van de variabelen uit de enquête besproken en deze worden toegelicht aan de hand van resultaten uit de interviews. Dit wordt zowel gedaan op basis van resultaten van de totale onderzoekspopulatie (4.1.1) alsook voor de significante verschillen tussen de twee afdelingen (4.1.2). Vervolgens worden de resultaten van de correlatieanalyse beschreven (4.1.3). In paragraaf 4.2 worden de hypothesen 1 t/m 4 beantwoord middels meervoudige regressieanalyses. In paragraaf 4.3 staat de partiële mediatie centraal en worden de hypothesen 5 en 6 beantwoord. Op basis van de resultaten zijn nog aanvullende mediatie toetsen gedaan en deze worden beschreven in paragraaf 4.4. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het presenteren van het definitieve model in paragraaf 4.5.

### 4.1 Beschrijvende resultaten

#### 4.1.1 Gemiddeldes en toelichting vanuit de interviews

De gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de variabelen zijn weergegeven in de correlatiematrix (tabel 4.2). De gemiddelden (M) van de schalen zijn over het algemeen licht positief; op twee na zitten deze boven het theoretische midden van 3.0. De standaarddeviaties (SD) liggen tussen de 0.53 en 1.01. Dit betekent dat de variantie aanzienlijk is binnen de gemeten variabelen. De antwoordmogelijkheden liepen van 1 (helemaal mee oneens of in zeer beperkte mate) tot en met 5 (helemaal mee eens of in zeer grote mate). Dus hoe hoger de waarde, hoe positiever het antwoord.

Het laagst wordt gescoord op *externe inzetbaarheid* ( $M = 2.87$ ,  $SD = 1.01$ ). Medewerkers schatten hun **kansen om buiten ABN AMRO aan een baan te komen laag in**. Een medewerker omschrijft het als volgt: *“Hier breng je je ervaring en je dienstjaren mee. Dat is een heel andere insteek dan dat je koud ergens in gaat.”* (medewerker, man (2)).

De *interne inzetbaarheid* wordt een stuk hoger ervaren ( $M = 3.49$ ,  $SD = 0.82$ ). Medewerkers hebben dus **hogere verwachtingen voor het vervullen van een functie binnen de organisatie** dan daarbuiten. Een leidinggevende: *“Sommige medewerkers denken nog steeds, ach het komt wel goed. Ik zit hier al 10 jaar waarom zou ik hier niet nog de komende 10 jaar zitten?” (leidinggevende, man (1)).*

De score op ontwikkelingsactiviteiten is gemiddeld licht positief ( $M = 3.61$ ,  $SD = 0.69$ ). Over het algemeen ondernemen medewerkers dus activiteiten om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Medewerkers geven aan dat ze bezig zijn met hun toekomstige loopbaan door daar over na te denken. De onduidelijkheid over de **aankomende reorganisatie** zorgt echter voor een afwachtende houding: [...] *“Binnen Retail gaan heel veel plekken verdwijnen, maar ik zou niet nu een stap maken. Het is lastig om iets wat je nu hebt, om dat zomaar even om te gooien, terwijl datgene waar je nu voor kiest er dan misschien over een paar jaar ook helemaal niet meer is. Want er gaan nog steeds heel veel kantoren dicht.” [...] (medewerker, man (2)).*

De score van *ontwikkelingscultuur* bevindt zich ongeveer in het midden van de vijfpuntschaal ( $M = 3.18$ ,  $SD = 0.63$ ). Dit betekent dat medewerkers vrij neutraal zijn over hun werkomgeving en de sfeer met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling. Hierin is dus nog verbetering mogelijk, opdat medewerkers **meer gestimuleerd worden**: *“Je raakt hier heel snel in de dagelijkse sleur, je komt, je gaat zitten, je doet je werk, dan ben je niet bezig met hey wat moet ik nog meer doen, dat doe je niet.” (medewerker, man (6)).* En een leidinggevende geeft aan dat het huidige beleid onvoldoende gericht is op de toekomst: *“Er wordt heel erg gekeken naar waar je vandaan komt, terwijl waar je naartoe wilt groeien veel meer de visie moet worden. Dat je je niet alleen kan ontwikkelen binnen je functie, maar ook daarbuiten.” (leidinggevende, man (8)).*

De *HR-praktijken* worden negatief beoordeeld en hierin is dus nog veel verbetering mogelijk ( $M = 2.88$ ,  $SD = 0.74$ ). De medewerkers ervaren dat ABN AMRO hen slechts in beperkte mate ondersteuning biedt in de vorm van faciliteiten en mogelijkheden zoals job roulatie of stages. Uit de interviews kwam eenzelfde beeld naar voren. Op papier lijkt veel mogelijk, maar medewerkers zijn óf niet bekend met de mogelijkheden, óf het blijkt in de praktijk niet mogelijk. Een medewerker omschrijft dit als volgt: *“Op papier ziet het er allemaal wel goed uit, maar in de praktijk blijkt het erg moeilijk om andere werkzaamheden te doen of om ergens een stage te regelen. [...] Je moet het allemaal zelf doen. Soms zie je wel leuke dingen, maar je zit met planning en capaciteiten. Ze zijn hier heel erg op tijd, dat is wel lastig.” (vrouw, medewerker, (7)).*

De *steun van de leidinggevende* wordt licht positief ervaren ( $M = 3.53$ ,  $SD = 0.71$ ). Medewerkers zijn dus over het algemeen **redelijk tevreden over de steun van hun leidinggevende** op het gebied van persoonlijke ontwikkeling. Een medewerker verwoordt dit als volgt: *“Ik was tevreden met wat ik deed, maar erg gelukkig met mijn baan ben ik niet. Mijn leidinggevende heeft me weer zoekende gemaakt.”* (medewerker, man (6)). Maar sommige medewerkers zijn kritisch: *“De leidinggevende zou nog meer een sturende rol kunnen hebben om dat [duurzame inzetbaarheid] ook echt ter sprake te brengen. [...]”* (medewerker, vrouw (3)).

De *ontwikkelingsbereidheid* van medewerkers is het hoogst ( $M = 4.06$ ,  $SD = 0.58$ ). Dit betekent dat medewerkers **positief staan tegenover ontwikkeling** en verandering. Een respondent: *“[...] natuurlijk mis ik nog dingen om aan de slag te gaan bij audit, maar dat kom ik juist halen. Ik sta wagenwijd open voor een opleiding.”* (leidinggevende, man (8)). Bovendien zorgen de reorganisaties voor een verhoogd bewustzijn dat het **noodzakelijk** is om te blijven ontwikkelen: *“Zeker nu wel die hele herstructurering in gaan is het tijd voor de volgende stap”* (medewerker, vrouw (3)).

Op *ontwikkelingsbehoeften* wordt redelijk positief gescoord ( $M = 3.85$ ,  $SD = 0.53$ ). Dit betekent dat medewerkers het belangrijk vinden dat ABN AMRO hen de mogelijkheden aanbiedt ter ondersteuning van hun persoonlijke ontwikkeling. Uit de interviews blijkt dat medewerkers verschillende ontwikkelingsbehoeften hebben: meer **duidelijkheid** over wat er van hen verwacht wordt, **welke stappen** zij kunnen ondernemen om te werken aan hun persoonlijke ontwikkeling en welke faciliteiten hen daarbij kunnen ondersteunen. Een medewerker: *“Wat ik jammer vind binnen ABN AMRO, er is zo veel, maar we weten eigenlijk maar heel weinig.”* (medewerker, vrouw (3)).

De score op P-O fit bevindt zich ongeveer in het midden van de schaal ( $M = 3.37$ ,  $SD = 0.74$ ). Medewerkers geven hiermee aan, dat zij vrij neutraal zijn over de mate waarin ABN AMRO in hun ontwikkelingsbehoeften voorziet. Uit de interviews blijkt dat medewerkers **ontevreden** zijn **over de doorstroommogelijkheden** en graag **meer professionele begeleiding** zouden willen. Tegelijkertijd geven medewerkers aan dat het **beleid wel verbeterd** is: *“De afgelopen jaren is wel wat meer nadruk op ontwikkeling gekomen. Dus dan word je er ook wat meer bewust van dat het ook belangrijk is.”* (medewerker, man (2)). En een andere medewerker: *“Hij [leidinggevende] heeft ook wel aan mij gevraagd, nu in het kader van reorganisatie Spring, hoe zie jij jezelf over vijf jaar? Voor die tijd is dat nooit echt aan de orde geweest.”* (medewerker, vrouw (7)).

#### 4.1.2 Gemiddeldes per afdeling

In tabel 4.1 zijn de gemiddelden ook per afdeling inzichtelijk gemaakt. Om te kijken of sprake was van significante verschillen tussen T&G (N = 77) en ASC (N = 94) zijn T-toetsen uitgevoerd. Uit de *Levene's test* blijkt geen enkele variabele significant te zijn ( $p < 0.001$ ), waardoor aangenomen wordt dat de variantie in beide groepen gelijk is. Voor de t-waarde is daarom gekeken naar *'Equal variances assumed'*. Hieruit blijkt dat medewerkers werkzaam bij het ASC (M = 3.71, SD = 0.79) significant *meer ontwikkelingsactiviteiten* ( $t(171) = 2.20, p < 0.05$ ) ondernemen dan medewerkers bij T&G (M = 3.48, SD = 0.52). Een mogelijke verklaring hiervoor is de **aankomende reorganisatie bij het ASC** waardoor medewerkers meer dan hun collega's worden gestimuleerd om deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten en bovendien ook zelf meer de noodzaak voelen: *"Ik denk ook dat [de ontwikkeling van medewerkers] met alle roering en met alles wat er nu plaatsvindt, dat het voor iedereen nu wat bewuster is. Laatst ook bij een kwartaalbijeenkomst hebben we er wat specifiek bij stil gestaan dat het toch echt heel belangrijk is. Ik heb het idee dat het de afgelopen jaren toch veel minder noodzaak was."* (medewerker, man (2)).

Ook blijkt uit tabel 4.1 dat medewerker werkzaam bij het ASC significant hogere scores op *externe inzetbaarheid* ( $t(171) = 3.91, p < 0.001$ ). **Medewerkers bij het ASC** (M = 3.14, SD = 1.09) **schatten hun kansen buiten ABN AMRO dus een stuk hoger in** dan medewerkers bij T&G (M = 2.56, SD = 0.82). Dit kan verklaard worden door het verschil in ontwikkelingsactiviteiten. Doordat medewerkers van het ASC zich meer bezig hebben gehouden met de ontwikkeling van kennis en vaardigheden buiten hun functie ter voorbereiding op de reorganisatie, schatten zij hun kansen op mogelijke externe functies hoger in. Bovendien kan op basis van de achtergrondgegevens nog een verklaring worden gegeven: het verschil in de **gemiddelde (organisatie)leeftijd**. Gemiddeld zijn medewerkers bij T&G (M = 47, SD = 9.8) ruim 7 jaar ouder dan medewerkers bij het ASC (M = 40, SD = 11.3). Vanwege hun leeftijd verwachten medewerkers bij T&G minder snel aan een baan te komen buiten de bank en over het algemeen zitten deze oudere medewerkers hier ook niet op te wachten: *"Ik ben nu bijna 50, ik heb nu niet zoiets van, ik ga nog even naar een andere baan kijken. Dat zie je jonge mensen wel doen en dat ik snap ik wel, maar dat heb ik gewoon niet. Ik ben ook niet zo ambitieus meer, ik zit hier prima en vind mijn werk ook nog steeds leuk."* (medewerker, vrouw (7)).

Met ruim 15 jaar verschil bovendien de gemiddelde organisatieleeftijd tussen T&G (M = 24.7, SD = 12,3) en ASC (M = 9.0, SD = 8.6) aanzienlijk (tabel 3.1). Dit betekent dat



medewerkers bij T&G al veel langer werken voor ABN AMRO dan hun collega's bij het ASC en bovendien vaak al jarenlang in dezelfde functie. Hierdoor hebben zij zich tijdens hun loopbaan niet of nauwelijks actief bezig hoeven houden met kennis en vaardigheden die nodig zijn voor andere functies. Dit maakt de kans op **ervaringsconcentratie** groter door jarenlang ongeveer dezelfde werkervaringen. Het is lastig om deze vaste routine te veranderen wat het vinden van ander werk bemoeilijkt. Dit kan een verklaring zijn voor hun lagere kansen op de externe arbeidsmarkt omdat de kennis en vaardigheden van medewerkers werkzaam voor T&G gericht is op hun huidige functie. Een medewerker verwoordde dit als volgt: *“Veel mensen hier hebben niet meer de potentie, die vinden het ook allemaal wel best.”* (medewerker, man, (4)).

In tegenstelling tot T&G waait er bij het ASC momenteel een andere wind. Het verschil in leeftijd tussen beide afdelingen is vooral te danken aan een nieuwe lichtung binnen het ASC. Deze medewerkers zijn een stuk jonger, hebben veel ambitie en schatten hun op de externe arbeidsmarkt hoger in. De jongere medewerkers kunnen tevens de verklaring zijn voor meer *ontwikkelingsactiviteiten*: *“Voor mijn gevoel heb je binnen Vermogen eigenlijk twee groepen. Je hebt de oude garde, vaak mensen die of op MBO niveau zitten of het allemaal wel prima vinden en die hoeven niet persé. En dan heb je de andere groep, de nieuwe lichten, die willen nog verder. [...]”* (medewerker, man, (11)).

**Tabel 4.1** Gemiddelde & standaardafwijkingen per afdeling en t-waardes

Variabele	Afdeling	M	SD	t
<b>1. Ontwikkelingsactiviteiten</b>	T&G	3.48	0.52	2.20*
	ASC	3.71	0.79	
<b>2 a Externe inzetbaarheid</b>	T&G	2.56	0.82	3.91***
	ASC	3.14	1.09	
<b>2 b Interne inzetbaarheid</b>	T&G	3.47	0.65	0.26
	ASC	3.51	0.94	
<b>3. Ontwikkelingsbereidheid</b>	T&G	4.01	0.49	0.98
	ASC	4.10	0.64	
<b>4. Ontwikkelingsbehoeften</b>	T&G	3.81	0.50	0.94
	ASC	3.89	0.55	
<b>5. P-O fit</b>	T&G	3.42	0.74	-0.87
	ASC	3.32	0.74	
<b>6. Ontwikkelingscultuur</b>	T&G	3.20	0.62	-0.30
	ASC	3.17	0.64	
<b>7. Steun leidinggevende</b>	T&G	3.47	0.58	1.08
	ASC	3.60	0.81	
<b>8. HR-praktijken</b>	T&G	2.94	0.72	-1.01
	ASC	2.82	0.76	

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001 (2-tailed)

Kortom, met name de aankomende reorganisatie bij het ASC en de hoge gemiddelde (organisatie)leeftijd bij T&G veroorzaken de verschillen. De variabele afdeling wordt in de verdere analyses als belangrijke controlevariabele meegenomen.

#### 4.1.3 Correlaties

Naast de zojuist beschreven gemiddelden en standaarddeviaties zijn in tabel 4.2 ook de Pearson correlatiecoëfficiënten weergegeven. Deze correlatiematrix biedt inzicht in de verschillende verbanden tussen alle variabelen.

Zoals verwacht correleren *ontwikkelingsactiviteiten* positief met alle variabelen in dit onderzoek, echter opvallend is dat dit niet geldt voor *HR-praktijken* ( $r = .14$ , ns).

*Ontwikkelingscultuur* heeft een gemiddelde correlatie met *ontwikkelingsbereidheid* ( $r = .28$ ,  $p < .001$ ) en een sterke correlatie met *P-O fit* ( $r = .71$ ,  $p < .001$ ). *Steun van de leidinggevende* correleert positief met *ontwikkelingsbereidheid* ( $r = .23$ ,  $p < .01$ ) en sterk met *P-O fit* ( $r = .72$ ,  $p < .001$ ). Ook correleert *P-O fit* sterk met *HR-praktijken* ( $r = .61$ ,  $p < .01$ ) en zwak met *ontwikkelingsbereid* ( $r = .20$ ,  $p < .01$ ).

Van de controlevariabelen blijkt *afdeling* een zwakke negatieve samenhang te vertonen met *ontwikkelingsactiviteiten* ( $r = -.17$ ,  $p < .05$ ) en een gemiddelde negatieve correlatie met *externe inzetbaarheid* ( $r = -.29$ ,  $p < .001$ ). *Geslacht* correleert met geen enkel van de relevante variabelen significant, maar is toch meegenomen in de verdere analyses. In samenhang met de andere controlevariabelen zou deze, middels een cumulatief effect, de hoofdrelaties nog steeds kunnen beïnvloeden. *Leeftijd* hangt gemiddeld negatief samen met *ontwikkelingsactiviteiten* ( $r = -.44$ ,  $p < .001$ ), *interne inzetbaarheid* ( $r = .38$ ,  $p < .001$ ), *ontwikkelingsbereidheid* ( $r = -.34$ ,  $p < .001$ ) en *ontwikkelingsbehoeften* ( $r = -.27$ ,  $p < .001$ ) en vertoont een sterk negatief verband met *externe inzetbaarheid* ( $r = -.67$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat hoe ouder de medewerker, hoe negatiever hun attitude tegenover ontwikkeling, hoe minder ontwikkelingsactiviteiten worden ondernomen en bovendien beoordelen zij zichzelf als minder inzetbaar. Tevens blijkt een zwakke significante relatie tussen de *opleiding* en *ontwikkelingsactiviteiten* ( $r = .18$ ,  $p < .01$ ) en *ontwikkelingsbehoeften* ( $r = .15$ ,  $p < .05$ ). Daarnaast blijkt een gemiddelde significante relatie met zowel *interne* ( $r = .20$ ,  $p < .01$ ) en *externe inzetbaarheid* ( $r = .38$ ,  $p < .001$ ) alsook met *ontwikkelingsbereidheid* ( $r = .28$ ,  $p < .001$ ). Tot slot blijkt dat *organisatieleeftijd* (*HR-praktijken* uitgezonderd) significant samenhangt met alle hoofdvariabelen.

Niet geheel onverwacht correleert *interne inzetbaarheid* positief met alle hoofdvariabelen. De gemiddelde positieve samenhang met *P-O fit* ( $r = .33$ ,  $p < .001$ ) roept op tot het aanvullend toetsen van een mediatie effect van *ontwikkelingsactiviteiten* in deze relatie (paragraaf 4.4). Ook niet geheel onverwachts blijkt *externe inzetbaarheid* gemiddeld positief te correleren met *ontwikkelingsbereidheid* ( $r = .25$ ,  $p < .001$ ). Tot slot blijken de beide attitude-componenten relatief hoog te correleren ( $r = .58$ ,  $p < .001$ ) en ook de werkomgevings-componenten correleren onderling sterk met elkaar ( $r = .54$ ,  $r = .58$  en  $r = .57$ ,  $p < .01$ ). Volgens Field (2009) kan een correlatie van  $> .9$  wijzen op multicollineariteit en ook hoge correlaties tussen de  $.5$  en  $.9$  kunnen wijzen op overlap tussen variabelen. Correlaties van  $> .9$  komen in onderhavig onderzoek niet voor. De hogere correlaties bij de componenten zijn te verklaren, aangezien die samenhangen met het overkoepelende construct.

**Tabel 4.2** Correlatiematrix: gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties (N = 171)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7a	7b	8	9	10	11	12	13
1. Afdeling	1.45	0.50	1.00													
2. Gender	1.61	0.50	-.16	1.00												
3. Leeftijd	43.5	11.11	.30***	-.15	1.00											
4. Organisatieleeftijd	16.3	13.08	.60***	-.20*	.76***	1.00										
5. Hoogst afgeronde opleiding <sup>1</sup>	4.00	1.23	-.28***	-.14	.40***	-.45***	1.00									
6. Ontwikkelingsactiviteiten	3.61	0.69	-.17*	.12	-.44***	-.35***	.18**	1.00								
7. a Externe inzetbaarheid	2.87	1.01	-.29***	.09	-.67***	-.56***	.38***	.40***	1.00							
7. b Interne inzetbaarheid	3.49	0.82	-.02	.09	-.38***	-.31***	.20**	.39***	.38***	1.00						
8. Ontwikkelingsbereidheid	4.06	0.58	-.08	-.00	-.34***	-.30***	.28***	.53***	.25***	.42***	1.00					
9. Ontwikkelingsbehoeften	3.85	0.53	-.08	-.04	-.27***	.39***	.15*	.39***	.15	.16*	.58***	1.00				
10. P-O fit	3.37	0.74	.07	.04	-.02	.25**	.05	.25**	.01	.33***	.20**	-.02	1.00			
11. Ontwikkelingscultuur	3.18	0.63	.02	.08	-.06	.21**	.03	.21**	.08	.33***	.28***	.01	.71***	1.00		
12. Steun leidinggevende	3.53	0.71	-.07	.12	-.06	.32***	.09	.32***	.15	.28***	.23**	.04	.72***	.54***	1.00	
13. HR-praktijken	2.88	0.74	.08	.01	-.03	.14	.02	.14	.14	.20*	.06	-.12	.61**	.58**	.57***	1.00

\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001 (2-tailed)

<sup>1</sup> Correlatie hoogst afgeronde opleiding met Kendall's tau-b

## 4.2 Beantwoording van de hypothesen 1 t/m 4

Om de hypothesen te beantwoorden zijn regressieanalyses uitgevoerd. Regressieanalyses geven naast een samenhang ook aan hoeveel procent van de variantie van de afhankelijke variabele door de onafhankelijke variabele verklaard wordt (Field, 2009). Deze verklaarde variantie ( $R^2$ ) staan weergegeven in onderstaande tabellen. Voor de betrouwbaarheid van de resultaten zijn aan alle regressieanalyses de controlevariabelen afdeling, geslacht, leeftijd, organisatieleeftijd en hoogst voltooide opleiding<sup>2</sup> toegevoegd omdat deze in eerder onderzoek correlaties met de hoofdvariabelen hebben aangetoond. Over de controlevariabelen wordt alleen specifiek gerapporteerd als hierdoor een andere relatie is ontstaan.

### 4.2.1 Hypothese 1

**Hypothese 1: *Ontwikkelingsactiviteiten hebben een positieve relatie met interne en externe inzetbaarheid***, veronderstelt dat medewerkers die meer ontwikkelingsactiviteiten ondernemen zowel intern als extern beter inzetbaar zijn. Twee enkelvoudige regressies (tabel 4.3a & b) laten zien dat *ontwikkelingsactiviteiten* zowel een uniek deel van de variantie in *externe inzetbaarheid* ( $\beta = .15$ ,  $p < .05$ ) verklaart alsook in *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ). Op basis hiervan wordt **H1 aangenomen**.

**Tabel 4.3a** Enkelvoudige lineaire regressieanalyse met *interne inzetbaarheid* als afhankelijke variabele

Onafhankelijke variabelen	B	SE	$\beta$
Ontwikkelingsactiviteiten	.21	.10	.15*
Afdeling	-.13	.17	-.06
Gender	-.09	.14	-.05
Leeftijd	-.04	.01	-.49***
Organisatieleeftijd	-.00	.01	-.01
Middelbaar vs laag	.05	.17	.20
Hoog vs laag	.40	.17	.20*
F	17.58***		
R <sup>2</sup>	.49		
Adj. R <sup>2</sup>	.46		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

**Tabel 4.3b** Enkelvoudige lineaire regressieanalyse met *externe inzetbaarheid* als afhankelijke variabele

Onafhankelijke variabelen	B	SE	$\beta$
Ontwikkelingsactiviteiten	.35	.10	.29***
Afdeling	.36	.17	.22*
Gender	.43	.13	.03
Leeftijd	-.01	.01	-.10
Organisatieleeftijd	-.01	.01	-.22
Middelbaar vs laag	-.18	.17	-.09
Hoog vs laag	.08	.17	.05
F	5.89***		
R <sup>2</sup>	.25		
Adj. R <sup>2</sup>	.20		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

<sup>2</sup> Om de ordinale variabele opleidingsniveau mee te nemen in de regressieanalyses, zijn dummy-variabelen gemaakt. In de tabellen staat 'middelbaar vs laag' en 'hoog vs laag' voor het hoogst voltooide opleidingsniveau.

#### 4.2.2 Hypothese 2

**Hypothese 2: De attitude van de medewerker (*ontwikkelingsbereidheid en -behoeften*) heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten**, stelt dat hoe positiever de attitude van de medewerker hoe meer *ontwikkelingsactiviteiten* deze onderneemt. Twee enkelvoudige regressies (tabel 4.4, model 1 en 2) van beide attitude-componenten tonen dat zowel *ontwikkelingsbereidheid* ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ) als *ontwikkelingsbehoeften* ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ) significante relaties hebben met ontwikkelingsactiviteiten. Echter toont 1 meervoudige regressie (tabel 4.4, model 3), waarin beide attitude-componenten zijn opgenomen als onafhankelijke variabelen, laat zien dat enkel ontwikkelingsbereidheid een significante relatie behoudt met ontwikkelingsactiviteiten ( $\beta = .39$ ,  $p < .001$ ). Dit betekent dat **H2 wordt aangenomen** – er is een relatie tussen de attitude van een medewerker en ontwikkelingsactiviteiten – met de kanttekening dat dit enkel geldt voor de component ontwikkelingsbereidheid. Het wegvallen van het unieke voorspellende effect van *ontwikkelingsbehoeften* is naar alle waarschijnlijkheid te verklaren door de sterke onderlinge samenhang tussen de componenten *ontwikkelingsbereidheid- en behoeften* die samen het construct *attitude* meten. Zij verklaren hierdoor een overlappend deel van de variantie in *ontwikkelingsactiviteiten*.

**Tabel 4.4** Regressie analyse met ontwikkelingsbereidheid als afhankelijke variabele

Onafhankelijke variabelen	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Ontwikkelingsbereidheid	.53	.09	.44***				.47	.11	.39***
Ontwikkelingsbehoeften				.40	.11	.31***	.14	.12	.10
Afdeling	-.12	.13	-.09	-.12	.14	-.09	-.14	.13	-.10
Gender	.12	.10	.08	.12	.11	.08	.13	.10	.09
Leeftijd	-.02	.01	-.36**	-.03	.01	-.44***	-.02	.01	-.37**
Organisatieleeftijd	.00	.01	.08	.01	.01	.13	.01	.01	.12
Middelbaar vs laag	.08	.13	.05	.10	.14	.06	.07	.13	.04
Hoog vs laag	-.10	.13	-.07	-.05	.14	-.04	-.10	.13	-.07
F	10.82***			7.29***			9.67***		
R <sup>2</sup>	.37			.29			.38		
Adj. R <sup>2</sup>	.34			.25			.34		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

#### 4.2.3 Hypothese 3

**Hypothese 3a: *Ontwikkelingscultuur heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten***, stelt dat medewerkers die een ontwikkelingscultuur ervaren meer ontwikkelingsactiviteiten ondernemen (tabel 4.5, model 1). De relatie tussen

ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsactiviteiten is significant ( $\beta = .19, p < .05$ ). **H3a wordt aangenomen.**

**Hypothese 3b: HR-praktijken hebben een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten,** stelt dat medewerkers die ondersteuning ervaren van HR-praktijken meer ontwikkelingsactiviteiten ondernemen. Uit de correlatiematrix bleek geen relatie en dit maakt een regressieanalyse overbodig. **Hypothese 3b wordt verworpen.**

**Hypothese 3c: Steun van de leidinggevende heeft een positieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten,** stelt dat medewerkers die steun van hun leidinggevende ervaren meer ontwikkelingsactiviteiten ondernemen (tabel 4.5, model 2). De relatie tussen steun van leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten is significant ( $\beta = .31, p < .001$ ). **Hypothese 3c wordt aangenomen.**

Tabel 4.5 Regressieanalyse met ontwikkelingsactiviteiten als afhankelijke variabele

	Model 1			Model 2			Model 3		
Onafhankelijke variabelen	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Ontwikkelingscultuur	.20	.09	.19*				.07	.11	.06
Steun leidinggevende				.29	.07	.31***	.30	.10	.31**
HR-praktijken							-.07	.10	-.08
Afdeling	-.06	.18	-.05	-.02	.11	-.02	-.02	.12	-.01
Gender	.05	.11	.03	.02	.11	.01	.01	.11	.01
Leeftijd	-.03	.01	-.43***	-.03	.01	-.43***	-.03	.01	-.43***
Organisatieleeftijd	-.00	.01	-.04	-.04	.01	-.04	-.01	.01	-.04
Middelbaar vs laag	.14	.14	.08	.16	.14	.10	.15	.14	.09
Hoog vs laag	-.06	.14	-.04	-.06	.14	-.04	-.06	.14	-.04
F	5.74***			7.60***			5.93***		
R <sup>2</sup>	.24			.29			.30		
Adj. R <sup>2</sup>	.20			.25			.25		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

Tenslotte is getoetst welke van deze werkomgevings-componenten het meeste effect hebben op *ontwikkelingsactiviteiten*. Een meervoudige regressie (tabel 4.5, model 3) waarin alle drie de componenten zijn opgenomen laat zien dat enkel de steun van de leidinggevende een significante relatie behoudt met ontwikkelingsactiviteiten ( $\beta = .31, p < .01$ ). Het verdwijnen van het effect van *ontwikkelingscultuur* is naar alle waarschijnlijkheid te verklaren door de sterke onderlinge samenhang tussen de drie componenten. Deze verklaren hierdoor een overlappend deel van de variantie in *ontwikkelingsactiviteiten* waardoor de componenten geen uniek voorspellend effect hebben.

#### 4.2.4 Hypothese 4

**Hypothese 4a: Ontwikkelingscultuur heeft een positieve relatie met de attitude van de medewerker,** stelt dat medewerkers die een ontwikkelingscultuur ervaren positiever staan tegenover persoonlijke ontwikkeling (tabel 4.6, model 1). De relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsbereidheid* is significant ( $\beta = .25, p < .01$ ). Uit de correlatiematrix bleek geen significante relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsbehoeften*. Dit maakt een regressieanalyse overbodig. **H4a wordt gedeeltelijk aangenomen.**

**Hypothese 4b: HR-praktijken heeft een positieve relatie met de attitude van de medewerker,** stelt dat medewerkers die ondersteuning ervaren van HR-praktijken positiever staan tegenover persoonlijke ontwikkeling. Uit de correlatiematrix bleek geen significante relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsbereidheid. Ook is geen correlatie gevonden tussen HR-praktijken en ontwikkelingsbehoeften. Een regressieanalyse is daarom overbodig. **H4b wordt verworpen.**

**Hypothese 4c: Steun van de leidinggevende heeft een positieve relatie met attitude van de medewerker,** stelt dat medewerkers die steun van hun leidinggevende ervaren positiever staan tegenover persoonlijke ontwikkeling (tabel 4.6, model 2). De relatie tussen *steun van de leidinggevende* en *ontwikkelingsbereidheid* is significant ( $\beta = .23, p < .01$ ). Echter bleek uit de correlatiematrix geen correlatie tussen *steun van de leidinggevende* en *ontwikkelingsbehoeften*. **H4c wordt gedeeltelijk aangenomen.**

**Tabel 4.6** Meervoudige regressie analyse met ontwikkelingsbereidheid als afhankelijke variabele

	Model 1			Model 2			Model 3		
Onafhankelijke variabelen	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Ontwikkelingscultuur	.23	.07	.25**				.26	.09	.28**
Steun leidinggevende				.18	.7	.23**	.18	.08	.22*
HR-praktijken							-.19	.0	-.25*
Afdeling	.09	.12	.08	.15	.12	.13	.16	.12	.14
Gender	-.11	.10	-.09	-.11	.10	-.10	-.13	.10	-.11
Leeftijd	-.01	.01	-.22	-.01	.01	-.20	-.01	.01	-.19
Organisatieleeftijd	-.01	.01	-.14	-.01	.01	-.21	-.01	.01	-.21
Middelbaar vs laag	.11	.13	.08	.11	.13	.08	.10	.12	.07
Hoog vs laag	.11	.12	.09	.10	.13	.09	.11	.12	.09
F	4.56***			4.18***			4.49***		
R <sup>2</sup>	.20			.19			.24		
Adj. R <sup>2</sup>	.16			.14			.19		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$



Tenslotte is middels een meervoudige regressie getoetst welke van deze werkomgevingscomponenten het meeste effect hebben op de afhankelijke variabele *ontwikkelingsbereidheid* (tabel 4.6, model 3). Hieruit blijkt dat *ontwikkelingscultuur* ( $\beta = .28$ ,  $p < 0.01$ ), *steun van de leidinggevende* ( $\beta = .22$ ,  $p < .05$ ) en *HR-praktijken* ( $\beta = -.25$ ,  $p < .05$ ) alle drie een uniek deel van de variantie in *ontwikkelingsbereidheid* verklaren. Opvallend is de significante negatieve relatie tussen *HR-praktijken* en *ontwikkelingsbereidheid*.

### 4.3 Partiële mediatie analyse

Binnen dit onderzoek wordt verondersteld dat *P-O fit* de relaties partieel medieert tussen de kenmerken van de werkomgeving (*ontwikkelingscultuur*, *HR-praktijken* en *steun van de leidinggevende*) en *ontwikkelingsactiviteiten* (H5 a, b & c) en tussen *attitude* (*ontwikkelingsbereidheid* en *-behoeften*) van de medewerker en *ontwikkelingsactiviteiten* (H6a & b). Deze hypothesen zijn getest middels de Baron en Kenny (1986) methode en ook bij alle mediatieanalyses zijn de controlevariabelen meegenomen.

#### 4.3.1 Hypothese 5

**Hypothese 5a veronderstelt: *P-O fit* medieert partieel de relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsactiviteiten*.** In de eerste stap van de mediatieanalyse (tabel 4.7) blijkt een significante relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsactiviteiten* ( $\beta = .19$ ,  $p < .05$ ). De tweede stap is de relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *P-O fit* ( $\beta = .72$ ,  $p < .001$ ). Ook blijkt een significante relatie tussen *P-O fit* en *ontwikkelingsactiviteiten* ( $\beta = .24$ ,  $p < .001$ ). Stap 4 laat zien of *P-O fit* de relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsactiviteiten* medieert. De relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *ontwikkelingsactiviteiten* is door toevoeging van *P-O fit* niet meer significant ( $\beta = .02$ , ns). *P-O fit* blijft een significante relatie hebben met *ontwikkelingsactiviteiten* ( $\beta = .24$ ,  $p < .05$ ). Uit de Sobel test blijkt dat sprake is van een mediatie effect ( $z = 3.18$ ,  $p < .001$ ). Omdat het effect van *ontwikkelingscultuur* volledig verdwijnt, is sprake van volledige mediatie. **H5a verwachte partiële mediatie en wordt daarom verworpen.**

**Tabel 4.7** Mediatieanalyse P-O fit, ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsactiviteiten

Stappen	Variabele	B	SE	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
<b>Stap 1</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingscultuur	.20	.09	.19*	5.74***	.24	.20
<b>Stap 2</b>							
Afhankelijk	P-O fit	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingscultuur	.84	.07	.72***	19.91***	.52	.50
<b>Stap 3</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	P-O fit	.24	.07	.26***	6.61***	.27	.23
<b>Stap 4</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Mediator	P-O fit	.23	.10	.24*	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingscultuur	.02	.12	.02	5.74***	.27	.22

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

**Hypothese 5b veronderstelt: P-O fit medieert partieel de relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten.** Uit de correlatiematrix bleek geen relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten. Hierdoor kan ook geen sprake zijn van een mediatie. **H5b wordt verworpen.**

**Hypothese 5c veronderstelt: P-O fit medieert partieel de relatie tussen steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten.** In de eerste stap van de mediatieanalyse (tabel 4.8) blijkt een significante relatie tussen de steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ). De tweede stap is de relatie tussen steun van de leidinggevende en P-O fit ( $\beta = .73$ ,  $p < .001$ ). In stap 3 blijkt ook een significante relatie tussen P-O fit en ontwikkelingsactiviteiten ( $\beta = .24$ ,  $p < .001$ ). De laatste stap laat zien of P-O fit de relatie medieert. De relatie tussen steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten blijft na toevoeging van P-O fit significant ( $\beta = .26$ ,  $p < .05$ ). Echter de relatie tussen P-O fit en ontwikkelingsactiviteiten is niet meer significant ( $\beta = .07$ , ns). Dit betekent dat geen sprake kan zijn van een mediatie effect en daarom wordt **H5c verworpen.**

Tabel 4.8 Mediatieanalyse P-O fit, steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten

Stappen	Variabele	B	SE	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
<b>Stap 1</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Steun leidinggevende	.29	.07	.31***	7.57***	.29	.26
<b>Stap 2</b>							
Afhankelijk	P-O fit	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Steun leidinggevende	.76	.06	.73***	21.41***	.54	.52
<b>Stap 3</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	P-O fit	.24	.07	.26***	6.61***	.27	.23
<b>Stap 4</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Mediator	P-O fit	.07	.10	.07	-	-	-
Onafhankelijk	Steun leidinggevende	.25	.11	.26*	6.64***	.30	.25

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

#### 4.3.2 Hypothese 6

**Hypothese 6a** veronderstelt: *P-O fit* medieert partieel de relatie tussen de *ontwikkelingsbereidheid van de medewerker* en *ontwikkelingsactiviteiten*. Om deze hypothese te toetsen is de eerste stap om de relatie tussen *ontwikkelingsbereidheid* en *ontwikkelingsactiviteiten* aan te tonen (tabel 4.9). Deze relatie is significant ( $\beta = .44$ ,  $p < .001$ ). De tweede stap is het aantonen van de relatie tussen *P-O fit* en *ontwikkelingsbereidheid*. Ook deze relatie is significant ( $\beta = .23$ ,  $p < .05$ ). Ook blijkt een significante relatie tussen *P-O fit* en *ontwikkelingsactiviteiten* ( $\beta = .25$ ,  $p < .001$ ). De laatste stap is de toevoeging van *P-O fit* (stap 4). Hieruit blijkt dat het effect van *ontwikkelingsbereidheid* op *ontwikkelingsactiviteiten* weliswaar afneemt maar significant blijft ( $\beta = .40$ ,  $p < .001$ ). Ook de relatie tussen *P-O fit* en *ontwikkelingsactiviteiten* neemt af en blijft significant ( $\beta = .17$ ,  $p < .05$ ). Uit de Sobel test blijkt dat sprake is van een mediatie effect ( $z = 1.99$ ,  $p < .05$ ). Omdat het effect van *ontwikkelingsbereidheid* kleiner wordt nadat is gecorrigeerd voor het effect van de mediatorvariabele *P-O fit*, maar niet volledig verdwijnt, is sprake van partiële mediatie. Dit betekent dat *ontwikkelingsbereidheid* zowel een direct effect als indirecte invloed heeft op *ontwikkelingsactiviteiten*. **H6a wordt aangenomen.**

**Tabel 4.9** Mediatieanalyse P-O fit, ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsactiviteiten

Stappen	Variabele	B	SE	$\beta$	F	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>
<b>Stap 1</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingsbereidheid	.53	.09	.44***	10.82***	.37	.34
<b>Stap 2</b>							
Afhankelijk	P-O fit	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingsbereidheid	.30	.12	.23*	1.33	.07	.02
<b>Stap 3</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Onafhankelijk	P-O fit	.24	.07	.25***	6.61***	.27	.23
<b>Stap 4</b>							
Afhankelijk	Ontwikkelingsactiviteiten	-	-	-	-	-	-
Mediator	P-O fit	.16	.07	.17*	-	-	-
Onafhankelijk	Ontwikkelingsbereidheid	.48	.09	.40***	10.55***	.40	0.36

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

**Hypothese 6b** veronderstelt: *P-O fit* medieert *partieel de relatie tussen ontwikkelingsbehoeften van de medewerker en ontwikkelingsactiviteiten*. Om deze hypothese te toetsen is de eerste stap om de relatie tussen *ontwikkelingsbehoeften* en *ontwikkelingsactiviteiten* aan te tonen. Deze relatie is significant ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ). Uit de correlatiematrix blijkt echter geen correlatie tussen *ontwikkelingsbehoeften* en *P-O fit*, waarmee niet wordt voldaan aan de tweede voorwaarde. Dit betekent dat geen sprake kan zijn van een (partieel) mediatie effect. **H6b wordt verworpen.**

#### 4.4 Aanvullende toetsen op basis van voorgaande resultaten

Op basis van voorgaande resultaten zijn aanvullende mediatietoetsen uitgevoerd.

Allereerst is gekeken of *ontwikkelingsactiviteiten* de relatie tussen *beide attitude-componenten* en *inzetbaarheid (intern en extern)* medieert. Hiervoor is gekeken naar het **mediatie effect van ontwikkelingsactiviteiten in de relatie tussen ontwikkelingsbereidheid en interne inzetbaarheid**. Aan de eerste drie voorwaarden is voldaan. Na toevoeging van *ontwikkelingsactiviteiten* blijven de relaties tussen *ontwikkelingsbereidheid* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .29$ ,  $p < .001$ ) en tussen *ontwikkelingsactiviteiten* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .23$ ,  $p < .05$ ) significant. Uit de Sobel test blijkt sprake van een mediatie effect ( $z = 3.47$ ,  $p < .001$ ). Het effect van *ontwikkelingsbereidheid* wordt kleiner maar verdwijnt niet, dus is sprake van **partiële mediatie**. De relatie tussen *ontwikkelingsbehoeften* en *interne inzetbaarheid* blijkt niet significant ( $\beta = .11$ , ns). Ook de relaties tussen beide *attitude-componenten* met *externe inzetbaarheid* zijn niet significant. Hierdoor is een mediatie analyse overbodig.

Vervolgens is gekeken of *ontwikkelingsactiviteiten* de relatie tussen de drie werkomgevingscomponenten en *inzetbaarheid* (intern en extern) medieert.

Eerst is gekeken naar **het mediatie effect van *ontwikkelingsactiviteiten* in de relatie tussen *ontwikkelingscultuur* en *interne inzetbaarheid***. Aan alle drie de basisvoorwaarden wordt voldaan. De vierde stap laat zien dat na toevoeging van *ontwikkelingsactiviteiten* de relaties tussen *ontwikkelingscultuur* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .23, p < .01$ ) en tussen *ontwikkelingsactiviteiten* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .32, p < .001$ ) significant blijven. Uit de Sobel test blijkt dat sprake is van mediatie ( $z = 2.13, p < 0.05$ ). Het effect van *ontwikkelingscultuur* op *interne inzetbaarheid* wordt kleiner maar verdwijnt niet, dus is sprake van **partiële mediatie**.

Daarna is gekeken naar **de relatie tussen de *steun van de leidinggevende* en *interne inzetbaarheid***. Aan alle drie de basisvoorwaarden wordt voldaan. Na het toevoegen van *ontwikkelingsactiviteiten* blijft zowel de relatie tussen *steun van de leidinggevende* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .20, p < .05$ ) en tussen *ontwikkelingsactiviteiten* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .30, p < .001$ ) significant. Uit de Sobel test blijkt sprake van mediatie ( $z = 2.95, p < .01$ ). Het effect van *steun van de leidinggevende* op *interne inzetbaarheid* wordt kleiner, maar verdwijnt niet dus ook hier is wederom sprake van **partiële mediatie**.

Hoewel de relatie tussen *HR-praktijken* en *interne inzetbaarheid* significant is, wordt niet voldaan aan de tweede voorwaarde. Dit betekent dat geen sprake kan zijn van een mediatie effect. Tot slot blijken de relaties tussen de werkomgevingscomponenten en *externe inzetbaarheid* niet significant te zijn. Een mediatieanalyse is daarom overbodig.

Vervolgens is gekeken naar het mediatie effect van *P-O fit* in relatie tussen *ontwikkelingsbereidheid* en *interne inzetbaarheid*. Aan de drie basisvoorwaarden is voldaan. In de vierde stap werd duidelijk dat na toevoeging van *P-O fit* de relaties tussen *ontwikkelingsbereidheid* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .34, p < .001$ ) en tussen *P-O fit* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .24, p < .01$ ) significant blijven. Uit de Sobel test blijkt wederom sprake van een **partieel mediatie effect** ( $z = 2.16, p < 0.05$ ).

Ook is aanvullend gekeken naar het mediatie effect van *P-O fit* in de relatie tussen kenmerken van de werkomgeving en *interne inzetbaarheid*. Er bleek geen mediatie effect van *P-O fit* in de relaties tussen *ontwikkelingscultuur* en *interne inzetbaarheid* en in de relatie tussen *steun van de leidinggevende* en *interne inzetbaarheid*. Hoewel wordt voldaan

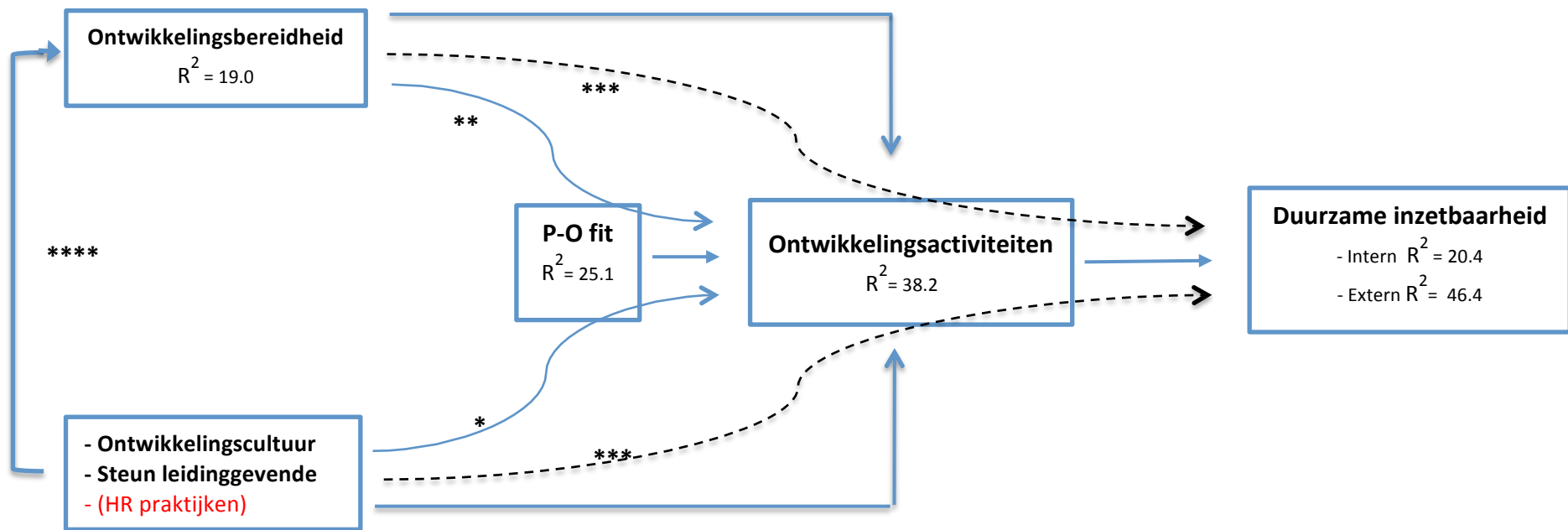
aan de drie basisvoorwaarden blijken in de vierde stap de relaties met *P-O fit* niet meer significant. Dit betekent dat geen sprake kan zijn van een mediatie effect.

Ook is gekeken naar het mediatie effect van *P-O fit* in relatie tussen *HR-praktijken* en *interne inzetbaarheid*. Aan de drie basisvoorwaarden wordt voldaan. Na het toevoegen van *P-O fit* blijkt de relatie tussen *HR-praktijken* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = -0.04$ , ns) niet meer significant. De relatie tussen *P-O fit* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .34$ ,  $p < .001$ ) blijft significant. Uit de Sobel test blijkt sprake van een mediatie effect ( $z = 3.60$ ,  $p < .001$ ). Omdat *HR-praktijken* geen significant effect meer hebben op *interne inzetbaarheid*, nadat is gecorrigeerd voor *P-O fit*, wijst dit op **volledige mediatie**. Dit betekent dat het effect van *HR-praktijken* via *P-O fit* loopt. In geen van de relaties tussen kenmerken van de werkomgeving en *ontwikkelingsbereidheid* bleek een mediatie effect van *P-O fit*.

Tenslotte is aanvullend gekeken naar het mediatie effect van *ontwikkelingsactiviteiten* in de relatie tussen *P-O fit* en *interne inzetbaarheid*. Aan de drie basisvoorwaarden wordt voldaan. Na het toevoegen van *ontwikkelingsactiviteiten* blijven de relaties tussen *P-O fit* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .24$ ,  $p < .01$ ) en tussen *ontwikkelingsactiviteiten* en *interne inzetbaarheid* ( $\beta = .30$ ,  $p < .001$ ) significant. Uit de Sobel test blijkt sprake van mediatie ( $z = 2.62$ ,  $p < 0.01$ ). Omdat het effect van *P-O fit* op *interne inzetbaarheid* kleiner wordt maar niet verdwijnt, is sprake van **partiële mediatie**.

#### 4.4 Definitief model

In figuur 5 staat het definitieve model weergegeven met daarin de significante verbanden van zowel de gestelde hypothesen als de belangrijkste aanvullende resultaten. De aanvullende resultaten zijn met stippellijntjes weergegeven. Om de leesbaarheid van het model te behouden, zijn de bèta's niet toegevoegd. Deze zijn terug te vinden in de voorgaande tekst.



- \* = Volledige mediatie in de relatie met ontwikkelingscultuur
- \*\* = Partiële mediatie
- \*\*\* = Partiële mediatie in de relatie met **interne** inzetbaarheid
- \*\*\*\* = HR-praktijken heeft een **negatieve** relatie met ontwikkelingsbereidheid en **geen** relatie met de andere variabelen

Figuur 4.1 Resultaten

## Conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten op basis van eerder besproken theorie geïnterpreteerd en wordt gekeken naar de betekenis daarvan. Dit leidt tot de beantwoording van de hoofdvraag (paragraaf 5.1) en vervolgens wordt gekeken naar de relevantie van het onderzoek voor zowel de wetenschap als de praktijk (paragraaf 5.2 & 5.3).

### 5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

Voor organisaties is het belangrijk dat zij mee kunnen gaan met de voortdurende veranderingen en medewerkers in dienst hebben die ook in de toekomst en dus duurzaam inzetbaar zijn (Van Dam et al., 2006). Ook voor de individuele medewerker is het noodzakelijk om in deze turbulente tijd kennis en vaardigheden op peil te houden om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers (Baruch, 2004; Fugate et al., 2004). Uit eerdere studies blijkt dat duurzame inzetbaarheid door zowel individuele- als werkomgevingsfactoren wordt beïnvloed (Thijssen et al., 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Nog niet eerder was echter gekeken of een goede afstemming tussen medewerker en organisatie leidt tot duurzaam inzetbare medewerkers. Om deze reden was het eerste doel om inzicht te krijgen in het effect van P-O fit op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ook zijn relatief weinig studies beschikbaar over de invloed van een ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende op de attitude en het ontwikkelingsgedrag van medewerkers. Bovendien waren in deze onderzoeken specifieke HR-praktijken niet meegenomen. Om deze reden was de tweede doelstelling een duidelijker beeld te creëren over de invloed van deze kenmerken van de werkomgeving (geconceptualiseerd als ontwikkelingscultuur, steun van de leidinggevende en HR-praktijken) op de attitude en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tot slot was het doel om de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers in kaart te brengen. Het onderzoek tracht hiermee organisaties inzicht te bieden aan welke knoppen gedraaid kan worden om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren en bovendien welke ondersteuning medewerkers hierbij nodig hebben.



Om deze reden stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *'In hoeverre hangen kenmerken van de werkomgeving samen met de attitude van medewerkers ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling, en in hoeverre leidt een goede afstemming hiertussen tot duurzaam inzetbare medewerkers?'*

Uit de resultaten van het onderzoek blijken drie overkoepelende conclusies en deze worden hieronder achtereenvolgens behandeld.

Allereerst blijkt uit het voorgaande hoofdstuk dat P-O fit een belangrijke antecedent is van duurzame inzetbaarheid. Op basis van de theorie werd een partieel mediatie effect van P-O fit verwacht in de relatie tussen ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsactiviteiten. P-O fit blijkt deze relatie zelfs volledig te mediëren en dit betekent dat een goede afstemming (via P-O) dus nog belangrijker is dan veronderstelt. In lijn met de verwachting is aangetoond dat P-O fit de relatie tussen ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsactiviteiten partieel medieert. Dit betekent dat P-O fit een deel van deze relatie verklaard; ontwikkelingsbereidheid heeft zowel een direct als indirecte invloed (via P-O fit) op ontwikkelingsactiviteiten. Het is dus van belang om medewerkers in dienst te hebben die ontwikkelingsbereidheid zijn, maar omdat P-O fit een unieke invloed heeft, is ook hier een goede afstemming tussen de organisatie en medewerker cruciaal. Ook in de aanvullende analyses kwam de rol van P-O fit duidelijk naar voren. Uit de bevindingen blijkt dat P-O fit zowel direct als indirect bijdraagt aan de interne inzetbaarheid van medewerkers. Deze resultaten ondersteunen de verwachting dat P-O fit leidt tot duurzaam inzetbare medewerkers en dat sprake is van een *synergie effect*; zowel kenmerken van de werkomgeving als de individuele medewerker zijn van invloed op (het streven naar) duurzame inzetbaarheid. Wanneer echter sprake is van een goede afstemming hiertussen, wordt het effect op duurzame inzetbaarheid versterkt en hebben organisaties nog meer profijt van hun investeringen. Organisaties doen er dus goed aan om een ondersteunende werkomgeving te creëren die past bij haar medewerkers.

Ten tweede blijkt uit de resultaten dat twee kenmerken van de werkomgeving (ontwikkelingscultuur en steun van de leidinggevende) een positieve invloed hebben op ontwikkelingsactiviteiten, ontwikkelingsbereidheid en interne inzetbaarheid van medewerkers. Geen van de kenmerken zijn van invloed op de ontwikkelingsbehoeften van medewerkers (deze relaties waren niet significant). In de discussie wordt hier verder op ingegaan (subparagraaf 6.1.4). Ontwikkelingscultuur en de steun van de leidinggevende zijn dus ook belangrijke antecedenten voor het verbeteren van duurzame inzetbaarheid. Dit is in

lijn met andere onderzoeken die aantonen dat een ondersteunende en stimulerende werkomgeving van belang is bij de ontwikkeling van medewerkers (Van Dam et al., 2008; Van der Heijde & van der Heijden, 2006; Van der Heijden & Bakker, 2011; Koolhaas, 2010;). Voor de werkgever ligt hierin dus een belangrijke rol weggelegd; door ondersteuning te bieden en de juiste voorwaarden te scheppen middels het creëren van een ontwikkelingscultuur, worden medewerkers gestimuleerd om actief aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling. Dit kan verklaard worden aan de hand van de *social exchange theorie* (Blau, 1964). Volgens deze theorie stellen medewerkers zich flexibel en loyaal op en zijn bereid om extra inspanningen te leveren voor de organisatie, wanneer zij ervaren dat hun werkgever bereid is om in hen te investeren. Medewerkers voelen zich als het ware verplicht om bijvoorbeeld deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten. Ditzelfde mechanisme werkt door via de gepercipieerde steun van de leidinggevende voor carrièreontwikkeling. In overeenstemming met eerdere studies (Knies & Leisink, 2014; Van Dam, 2004; Wittekind et al., 2010) blijkt uit onderhavig onderzoek dat de leidinggevende in grote mate bepalend is voor de attitude en het ontwikkelingsgedrag van medewerkers. Voor organisaties is dit van groot belang omdat volgens de *HR-devolutie theorie* leidinggevendenden in toenemende mate verantwoordelijk zijn voor de implementatie van HR-beleid en daarmee dus ook voor het slagen van duurzaam inzetbaarheidsbeleid. Het is opvallend dat HR-praktijken gericht op ontwikkeling, een negatief effect hebben op de ontwikkelingsbereidheid en geen effect heeft op ontwikkelingsactiviteiten (deze relatie was niet significant) van medewerkers. Dit is een interessante bevinding omdat eerder onderzoek aantoonde dat de inzet van personeelsinstrumenten juist zorgde voor een positieve invloed op ontwikkelingsbereidheid en gevolgdde scholingsactiviteiten (Kooij et al., 2013; Van Vuuren et al., 2013). Dit resultaat kan verklaard worden aan de hand van de *HR-attributie theorie* (Nishii, Lepak & Schneider, 2008), in de discussie wordt hier nader op ingegaan (subparagraaf 6.1.4).

Tot slot blijkt uit de resultaten van de interviews dat medewerkers verschillende ontwikkelingsbehoeften hebben en het belangrijk vinden dat de organisatie hen de mogelijkheden aanbiedt ter ondersteuning van hun persoonlijke ontwikkeling. De ontwikkelingsbehoeften zijn onderzocht aan de hand van 12 interviews en op basis daarvan is een 8-items schaal ontwikkeld. De bevindingen tonen aan dat medewerkers vooral behoefte hebben aan duidelijkheid over wat er van hen verwacht wordt op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, een overzicht van welke stappen zij kunnen ondernemen om te

werken om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren en welke faciliteiten hen daarbij kunnen ondersteunen.

## **5.2 Implicaties voor de theorie**

Onderhavig onderzoek is relevant voor de wetenschap omdat de empirische data naar het relatief jonge thema duurzame inzetbaarheid op verschillende manieren worden vergroot. Ten eerste is dit onderzoek van toegevoegde waarde omdat de mediërende rol van P-O fit is getoetst. Hoewel Schaufeli (2011) in zijn artikel P-O fit in verband heeft gebracht met duurzame inzetbaarheid, heeft hij dit niet empirisch onderzocht. De resultaten tonen, in lijn met andere onderzoeken, dat zowel de kenmerken van de werkomgeving als de attitude van de medewerker van belang zijn en een directe invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Een belangrijke toevoeging van dit onderzoek is dat een deel van deze relaties via een afstemming (middels P-O fit) tussen organisatie en medewerker loopt. Dit betekent dat P-O fit een belangrijk antecedent is en een toevoeging is aan het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.

Tevens is de invloed van de werkomgeving op de attitude en het ontwikkelingsgedrag van medewerkers onderzocht. Schaufeli (2011) stelt dat daar behoefte aan is. Met name de toevoeging van specifieke HR-praktijken is van waarde voor de theorie. Van Vuuren et al. (2013) benadrukken dat in de literatuur nog nauwelijks de koppeling wordt gelegd tussen HR-praktijken en de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Uit de bevindingen blijkt een negatieve relatie met ontwikkelingsbereidheid waarmee de redentatie van de HR-attributie theorie (mogelijkheid negatieve percepties van HR-beleid) bevestigd wordt (Niishi et al., 2008).

Tot slot is een eerste aanzet gedaan voor de ontwikkeling van de meetschaal voor ontwikkelingsbehoeften van medewerkers. Nog niet eerder is in onderzoek naar duurzame inzetbaarheid onderscheid gemaakt tussen ontwikkelingsbereidheid en -behoeften. Uit de factoranalyse bleek echter dat dit twee verschillende constructen zijn. Onderhavig onderzoek geeft een eerste indruk van de verschillen.

## **5.3 Implicaties voor de praktijk**

Het onderzoek is bovendien relevant voor onderzoeksorganisatie ABN AMRO. Het management was in de veronderstelling dat medewerkers nauwelijks bezig zijn met hun

persoonlijke ontwikkeling en ook weinig activiteiten ontplooiën om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Uit de resultaten komt echter naar voren dat op beide afdelingen medewerkers een hoge mate van ontwikkelingsbereidheid hebben ( $M = 4.06$ ) en hoewel verbetering mogelijk is, vallen ook de activiteiten die medewerkers ondernemen, in het licht van de veronderstellingen, niet tegen ( $M = 3.61$ ). Dit betekent dat medewerkers over de juiste attitude en motivatie beschikken om sturing te geven aan hun eigen carrière en dit biedt het management een positief toekomstperspectief. Hiermee wordt namelijk duidelijk dat medewerkers interesse hebben in wat Van Vuren et al. (2011) omschrijven als *een leven lang leren*. Medewerkers staan open voor verandering en ontwikkeling en zijn bereid daarvoor eigen verantwoordelijkheid te nemen. De taak van het management is om aan de juiste knoppen te draaien zodat medewerkers zich door hun werkomgeving ondersteund en gefaciliteerd voelen om in de praktijk daadwerkelijk actief aan de slag te kunnen. Bovendien is gebleken dat veel winst valt te behalen uit de mate van P-O fit ( $M = 3.37$ ), ontwikkelingscultuur ( $M = 3.18$ ) en steun van de leidinggevende ( $M = 3.53$ ). Dit is belangrijke informatie voor het management omdat uit de bevindingen blijkt dat deze factoren van invloed zijn op ontwikkelingsbereidheid, ontwikkelingsactiviteiten en interne inzetbaarheid van medewerkers.

Tot slot blijkt uit de resultaten een relatief groot verschil tussen interne ( $M = 3.49$ ) en externe inzetbaarheid ( $M = 2.87$ ). Dit betekent dat medewerkers over het algemeen hun kansen op de externe arbeidsmarkt laag inschatten en daardoor de overstap naar een andere organisatie vrijwillig niet zo gauw zullen wagen. Eerder is gebleken dat de economische crisis met name in de bancaire sector zorgt voor minder banen. Hierdoor is ook ABN AMRO genoodzaakt om te reorganiseren en medewerkers te ontslaan. Dit kost de bank veel tijd en geld door bijvoorbeeld de verplichting aan outplacementactiviteiten. Wanneer medewerkers beter worden voorbereid en actief aan de slag gaan met hun duurzame inzetbaarheid, kan veel geld bespaard worden. In de discussie wordt dit toegelicht en worden tevens enkele praktische aanbevelingen gedaan (paragraaf 6.3).



## Discussie

In dit laatste hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de keuzes die zijn gemaakt binnen dit onderzoek. Allereerst worden alternatieve verklaringen beschreven voor de gevonden resultaten (paragraaf 6.1). Vervolgens worden enkele methodologische tekortkomingen besproken waarbij suggesties gedaan worden voor toekomstig onderzoek (paragraaf 6.2). Tot slot worden enkele aanbevelingen gedaan aan onderzoeksorganisatie ABN AMRO (paragraaf 6.3).

### 6.1 Alternatieve verklaringen

Het onderzoeksmodel verklaart voor 20,4% de interne en 46,4% de externe variantie in duurzame inzetbaarheid. Voor 38,2% worden ontwikkelingsactiviteiten verklaard. Dit betekent dat ook andere factoren een rol spelen. Deze alternatieve verklaringen worden met behulp van literatuur toegelicht (subparagraaf 6.1.1 t/m 6.1.3). Vervolgens worden de hypothesen die niet zijn uitgekomen behandeld (subparagraaf 6.1.4).

#### 6.1.1 Invloed leeftijd

Uit de analyses blijkt dat de controlevariabele leeftijd een belangrijke rol speelt. Hoe ouder de medewerker, hoe negatiever de attitude tegenover persoonlijke ontwikkeling, hoe minder ontwikkelingsactiviteiten zij ondernemen en bovendien hoe minder inzetbaar (zowel intern als extern) zij zichzelf zien. Deze bevindingen sluiten aan bij de theorie over stereotypingen en negatieve beeldvorming omtrent oudere medewerkers (Clarke & Patrickson, 2008; Posthuma & Campion, 2009). Volgens Van der Heijden (2011) wordt de oudere medewerker *'op een zijspoor gerangeerd vanwege de vermeende afname in hun loopbaanpotentieel en ontwikkelingskansen'* (p. 77). Zo wordt gedacht dat oudere medewerkers star zijn en minder productief, efficiënt, flexibel, creatief en minder gemotiveerd om nieuwe dingen te leren. Ze zouden vastgeroest zijn in hun functie en dit leidt tot vooroordelen rondom hun duurzame inzetbaarheid (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004; Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005; Van Vuuren, 2012; Van der Heijden, De

Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Wanneer leidinggevend en ook oudere medewerkers zelf worden beïnvloed door deze stereotypische beelden en daarin gaan geloven en daarnaar gaan handelen, worden deze beelden als het ware vanzelf werkelijkheid door *self fulfilling prophecies*. Dit kan leiden tot beperkte mogelijkheden voor training en ontwikkeling, waardoor oudere medewerkers minder bereid zijn om deze te volgen en dus minder ontwikkelingsactiviteiten ontplooien. Bovendien werken oudere werknemers vaak al geruime tijd voor dezelfde organisatie. Hierdoor kan de opgebouwde kennis erg bedrijfs- of afdelingsspecifiek zijn geworden en bemoeilijkt de overstap naar een andere baan of functie, vooral in een ander domein of op een hoger niveau (Brouwer et al., 2012; De Winne, Stynen, Gilbert & Sels, 2008; Van der Heijden, 2002). Dit komt naar voren wanneer gekeken wordt naar de verschillen tussen de twee afdelingen, de gemiddelde (organisatie)leeftijd ligt bij T&G een stuk hoger ligt dan bij het ASC. De medewerkers werkzaam voor T&G zijn bijna 25 jaar werkzaam voor ABN AMRO tegenover 9 jaar binnen het ASC. Medewerkers binnen T&G ondernemen significant minder ontwikkelingsactiviteiten en schatten bovendien hun kansen op de externe arbeidsmarkt significant lager in dan hun collega's bij het ASC.

### **6.1.2 Context bancaire sector**

Omdat onderhavig onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een specifieke context, de bancaire sector, kan beargumenteerd worden dat dit van invloed is op de onderzoeksresultaten. Zo zou de hoge mate van ontwikkelingsbereidheid, bescheiden ontwikkelingsactiviteiten en lage externe inzetbaarheid veroorzaakt kunnen worden door de voorgaande situatie en de huidige ontwikkelingen in deze sector.

Het aantal banen bij financiële instellingen zijn sinds de financiële crisis met ruim 7 procent gekrompen (CBS, 2015). Lange tijd betekende werken voor een bank gegarandeerde baanzekerheid in combinatie met een hoog salaris, bonussen en uitgebreide arbeidsvoorwaarden. Veel bankmedewerkers zaten daardoor vast in een 'gouden kooi'. Deze luxepositie zorgde voor een relatief veilige situatie voor bankmedewerkers waardoor zij geen druk voelden om zich te oriënteren en zich te ontwikkelen voor functies op de externe arbeidsmarkt. Met andere woorden, het thema duurzame inzetbaarheid is jarenlang nauwelijks aan de orde geweest. Daarbij hebben premies die vaak gekoppeld zijn aan leeftijd, medewerkers ook tegengehouden om van baan te veranderen. Om deze redenen is de gemiddelde leeftijd en het aantal dienstjaren binnen de bancaire sector relatief hoog.

Veel medewerkers zijn blijven hangen in hun oude baan en hebben weinig in zichzelf geïnvesteerd (Oberndorff, 2010). Ook bij ABN AMRO werken veel medewerkers er al tientallen jaren, vaak ook op dezelfde afdeling en in dezelfde functie. De afgenomen werkgelegenheid bij ABN AMRO zorgt echter voor het wegvallen van veel zekerheden. Medewerkers zijn tegenwoordig niet meer verzekerd van een baan en worden vanwege reorganisaties boventallig verklaard. Dit kan de hoge gemiddelde ontwikkelingsbereidheid in onderhavige studie verklaren: medewerkers zijn de laatste jaren wakker geschud. De dreiging van ontslag kan bij mensen voor een trigger zorgen om verder te kijken en voor sommige voormalige bankmedewerkers is het zelfs noodzakelijk om een carrièreswitch te overwegen. Maar het lijkt logisch dat de relatief oudere bankmedewerkers aan deze nieuwe situatie van baanonzekerheid moeten wennen. Zo blijkt uit onderzoek dat oudere medewerkers niet altijd gewend zijn om hun eigen carrière te managen waardoor het voor hen lastiger is om nu wel de verantwoordelijkheid te nemen voor hun inzetbaarheid (Clarke & Patrickson, 2008). Dit verklaart het bescheiden aantal ontwikkelingsactiviteiten. In de literatuur worden de verwachtingen van werkgevers en medewerkers ten opzichte van elkaar aangeduid met het concept *psychologisch contract* (Bal, 2010; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2010; Rousseau, 1995). Een psychologisch contract wordt gedefinieerd als *“Individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of an exchange agreement between individuals and their organizations”* (Rousseau, 1995, p. 9). Het psychologisch contract ontwikkelt zich vanaf het moment dat de medewerker voor het eerst in contact komt met de organisatie en deze een beeld vormt over de overeenkomsten en afspraken (De Vos, De Stobbeleir & Meganck, 2009). Op basis van het oude psychologisch contract hebben bankmedewerkers verwachtingen die hun werkgever in de huidige tijd niet meer waarmaakt. Baruch (2004) omschrijft dit als volgt: *“The new psychological contract mostly meant a move from offering careers characterized by a secure employment for all, to ‘opportunities for development’ only for those needed and fit for their jobs”* (p.126). Nu medewerkers ontslagen worden, zijn veel oudere medewerkers zich bewust van hun kwetsbare positie op de externe arbeidsmarkt en dit verklaart de lage score op externe inzetbaarheid.

### **6.1.3 Andere verklaringen vanuit de literatuur**

Dit onderzoek heeft zich beperkt tot een aantal individuele- en kenmerken van de werkomgeving die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. Wanneer gekeken wordt naar het *JD-R model* (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) blijkt dat dit



geschaard kan worden onder de sociale (steun van de leidinggevende) en organisatorische kenmerken (ontwikkelingscultuur en HR-praktijken). Uit onderzoek blijkt echter dat ook andere werkaspecten, waaronder fysieke en psychologische, van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid evenals de motivatie om te werken aan persoonlijke ontwikkeling (Van Emmerik et al., 2012). Voorbeelden van factoren die niet zijn meegenomen in dit onderzoek zijn: autonomie, feedback, loopbaanperspectief zoals interne doorgroeimogelijkheden en variatie in werktaken. Zo zorgt een grotere mate van autonomie ervoor dat medewerkers zich meer persoonlijk verantwoordelijk voelen voor hun werk, feedback leidt tot meer kennis over de effectiviteit van hun activiteiten en variëteit zorgt dat medewerkers hun werk als meer betekenisvol zien. Dit zijn allemaal cruciale condities om te leren en ontwikkelen en uit onderzoek blijkt dat dit bijdraagt aan zowel gemotiveerde medewerkers om te werken aan ontwikkeling (ontwikkelingsbereidheid) alsook aan duurzame inzetbaarheid (Van Emmerik et al, 2012; Schaufeli, 2011).

#### **6.1.4 Verklaringen voor niet uitgekomen hypothesen**

Enkele hypothesen binnen dit onderzoek zijn niet uitgekomen. In deze subparagraaf wordt ingegaan op mogelijke verklaringen voor het uitblijven van een significante relatie.

Hypothese 3b verwachtte een positieve relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten en hypothese 4b veronderstelde een positieve relatie tussen HR-praktijken en de attitude van de medewerker. Uit de resultaten bleek echter geen relatie met ontwikkelingsactiviteiten. Ook bleek geen relatie met ontwikkelingsbehoeften en zelfs een negatieve relatie met ontwikkelingsbereidheid. Dit kan verklaard worden aan de hand van de *HR-attributie theorie*. Deze theorie beargumenteert dat mensen de werkelijkheid verschillend ervaren en om deze reden zijn de percepties van medewerkers omtrent HR-praktijken ook niet altijd hetzelfde. Volgens Nishii et al. (2008) volgen medewerkers niet klakkeloos het HR-beleid, maar denken zij zelf actief na over waarom dat HR-beleid überhaupt aanwezig is. Met andere woorden, medewerkers reageren op HR-praktijken gebaseerd op *attributies* die zij maken over de onderliggende motieven van die ervaren HR-praktijken. Omdat het binnen ABN AMRO duidelijk is dat opnieuw veel medewerkers ontslagen worden, kan de inzet van HR-praktijken gericht op ontwikkeling zorgen voor negatieve attributies. Medewerkers kunnen het idee hebben dat deze slechts worden ingezet om bijvoorbeeld kosten te besparen op outplacementactiviteiten en andere verplichtingen die hun werkgever heeft, in plaats van dat het management zich

daadwerkelijk bekommert om hun duurzame inzetbaarheid. Deze ervaring zal een negatieve invloed hebben op de ontwikkelingsbereidheid van medewerkers en dit verklaart tevens hoe ontwikkelingsbeleid, dat er op papier uitstekend uitziet met bijbehorende goede intenties, in de praktijk heel anders kan uitpakken en toch niet succesvol kan zijn. Voor organisaties is het daarom van belang om aandacht te hebben voor de inzet en implementatie van HR-praktijken (De Lat, 2013; Van Vuren et al., 2011). Want welk beleid een organisatie ook voert ten aanzien van duurzame inzetbaarheid, zij is afhankelijk van het ontwikkelingsgedrag van haar medewerkers (Nauta et al., 2009). In de aanbevelingen wordt hier verder op ingegaan (paragraaf 6.3).

Hypothese 4 veronderstelde een positieve relatie tussen kenmerken van de werkomgeving en de attitude van de medewerker. Uit de resultaten bleek een relatie met ontwikkelingsbereidheid maar geen relatie met ontwikkelingsbehoeften. Voor het meten van ontwikkelingsbehoeften is geen gebruik gemaakt van een gevalideerde meetschaal. De gebruikte schaal is door de onderzoeker zelf ontwikkeld. Hierdoor bestaat de kans dat niet gemeten wordt wat van tevoren is beoogd en dat bovendien wellicht het verschil tussen de twee attitude-componenten empirisch niet te meten is. De schaal voor ontwikkelingsbereidheid is al wel in eerdere studies gebruikt en is daarom een meer betrouwbare en valide manier voor het meten van de attitude van de medewerker.

Hypothese 5a veronderstelde dat P-O fit de relatie tussen ontwikkelingscultuur en ontwikkelingsactiviteiten partieel zou mediëren. Echter P-O fit bleek deze relatie zelfs volledig te mediëren. Dit betekent dat een overeenstemming tussen de medewerker en de organisatie (via P-O fit) in deze relatie nog belangrijker is dan op basis van de theorie werd verondersteld.

Hypothese 5b verwachtte dat P-O fit de relatie tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten partieel zou mediëren. Aangezien geen relatie is gevonden tussen HR-praktijken en ontwikkelingsactiviteiten is het logisch dat geen sprake kan zijn van een mediatie effect van P-O fit.

Hypothese 5c veronderstelde dat P-O fit de relatie tussen steun van de leidinggevende en ontwikkelingsactiviteiten zou mediëren. Echter bleek uit de mediatie analyse dat geen sprake kan zijn van een mediatie effect omdat na toevoeging van P-O fit de relatie tussen P-

O fit en ontwikkelingsactiviteiten niet meer significant is. Dit kan mogelijk verklaard worden doordat in het conceptueel model de variabele *person-supervisor fit (P-S fit)* niet is opgenomen. P-S fit richt zich op de relatie tussen een medewerker en zijn of haar leidinggevende in plaats van op de gehele organisatie (Kristof-Brown et al., 2005). Omdat het effect van de steun van de leidinggevende zodanig sterk is dat de invloed van P-O fit op ontwikkelingsactiviteiten verdwijnt, speelt naar alle waarschijnlijkheid niet P-O fit maar P-S fit een (partiële) mediërende rol in de beschreven relatie. Kortom, voor een versterkend effect op ontwikkelingsactiviteiten en dus op de duurzame inzetbaarheid van een medewerker, draait het hierbij dus niet zozeer om een goede afstemming tussen medewerker en organisatie, maar eerder om een goede afstemming tussen medewerker en zijn of haar leidinggevende.

Hypothese 6b veronderstelde dat P-O fit de relatie tussen ontwikkelingsbehoeften en ontwikkelingsactiviteiten partieel zou mediëren. Hoewel een positieve relatie is gevonden tussen de ontwikkelingsbehoeften en ontwikkelingsactiviteiten, is er geen verband gevonden tussen ontwikkelingsbehoeften en P-O fit. Hierdoor kan geen sprake zijn van een mediatie effect. Ook dit is waarschijnlijk te verklaren door de manier waarop de ontwikkelingsbehoeften zijn gemeten. P-O fit speelt naar alle waarschijnlijkheid wel een partiële mediatie rol in de relatie tussen attitude en ontwikkelingsactiviteiten echter komt dit in deze relatie niet naar voren omdat geen gebruik is gemaakt van een gevalideerde meetschaal. Omdat uit de resultaten blijkt dat P-O fit wel partieel medieert in de relatie tussen ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsactiviteiten, is dit een aannemelijke verklaring.

## **6.2 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Binnen dit onderzoek zijn vele keuzes gemaakt. Enkele keuzes hebben echter ook tekortkomingen en deze moeten worden meegenomen in de bestudering van de resultaten en conclusie. Suggesties worden gedaan om dit in volgend onderzoek te verbeteren.

### **6.2.1 Kleine steekproef**

De steekproef bestaat uit 171 respondenten. Dit is in principe voldoende om statistische verbanden te kunnen testen. In het onderzoeksmodel zijn echter meerdere mediators aanwezig die veel verschillende directe en indirecte paden met zich meebrengen. Dit veroorzaakt een dusdanige complexiteit van het onderzoeksmodel wat het lastiger maakt

om in SPSS significante resultaten te vinden. De steekproef in onderhavig onderzoek is eigenlijk te klein om een dergelijk complex model te testen. Bovendien zou het gehele onderzoeksmodel getest moeten worden met Structural Equation Modeling (SEM), een complexe analysetechniek waarin alle indirecte paden gespecificeerd en tegelijkertijd getest kunnen worden. SPSS houdt namelijk geen rekening met zoveel indirecte paden en versimpelt deze naar directe paden. Hierdoor is het weinig zinvol om het gehele model te testen met een meervoudige regressieanalyse. Een grotere steekproef in toekomstig onderzoek in combinatie met SEM zou kunnen uitwijzen of sommige verbanden niet geheel naar voren zijn gekomen.

### **6.2.2 Generaliseerbaarheid**

Daarnaast is het de vraag of de resultaten te generaliseren zijn. Uit de vergelijking met het personeelsbestand blijkt dat de achtergrondgegevens in grote lijnen overeenkomen met die van de respondenten. De steekproef geeft daarom wel een representatief beeld van de twee afdelingen, maar enige voorzichtigheid is geboden bij het generaliseren naar de rest van de organisatie gezien de grootte en complexiteit. Binnen ABN AMRO wordt onderscheid gemaakt tussen veel verschillende *business lines*, afdelingen, domeinen en functies. Aangezien in onderhavig onderzoek beargumenteerd wordt dat de context van cruciaal belang is bij duurzame inzetbaarheid, kan er niet per definitie van uitgegaan worden dat de resultaten gelden voor alle medewerkers. Bovendien is al eerder benoemd dat de betekenis van duurzame inzetbaarheid in de bancaire sector de resultaten beïnvloed kan hebben (paragraaf 6.1.2). Om dit na te gaan is het nuttig om hetzelfde onderzoek uit te voeren in andere bedrijven en sectoren. Tenslotte bleek dat de groep respondenten met een leidinggevende functie te klein was om statistische analyses mee uit te voeren (slechts 14 respondenten). Dit betekent dat sprake was van een hoge non-respons van deze groep, waardoor geen vergelijking gemaakt kon worden tussen leidinggevend en andere medewerkers. Uit eerder onderzoek blijkt dat leidinggevend die een hogere functie in de organisatie bekleden, hoger scoren op inzetbaarheid (Rothwell & Arnold, 2007). Voor vervolgonderzoek is het wellicht interessant om na te gaan of een leidinggevende functie van invloed is op de resultaten.

### **6.2.3 Benadering concept duurzame inzetbaarheid**

De Lange en Van der Heijden (2013) stellen dat duurzame inzetbaarheid bestaat uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en employability. *“Vitaliteit betekent dat medewerkers*

*energiek, veerkrachtig, fit en onvermoeibaar door kunnen werken met een groot doorzettingsvermogen*” (p.31). Werkvermogen is “*de mate waarin een medewerker fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken*” (De Lange en Van der Heijden, 2013, p. 31). Dit zijn belangrijke voorwaarden om duurzame inzetbaarheid te verbeteren. Onderhavig onderzoek heeft zich beperkt tot het laatste element employability (ontwikkeling van medewerkers om inzetbaar te blijven). Om over het gehele concept duurzame inzetbaarheid uitspraken te kunnen doen is een aanbeveling om in volgend onderzoek alle drie de elementen mee te nemen. Bovendien is al in het theoretisch kader (2.2.1) aan bod gekomen dat duurzame inzetbaarheid over de toekomst gaat (Van der Klink et al., 2011). Echter vanwege de beperkte tijd en de middelen is in onderhavig onderzoek slechts sprake van één meetmoment (cross-sectioneel). Gezien de lange termijn focus van duurzame inzetbaarheid kunnen hierdoor geen definitieve conclusies verbonden worden aan de resultaten. De toepassing van longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten zou kunnen uitwijzen of de duurzame inzetbaarheid van medewerkers stabiel blijft. Daarbij zorgt het huidige cross-sectionele onderzoek ervoor dat geen uitspraken gedaan kunnen worden over causaliteit vanwege het ontbreken van tijdsvolgorde van de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Feitelijk gezien mag alleen gesproken worden over samenhang.

#### **6.2.4 Common-method bias**

In onderhavig onderzoek zijn geen objectieve metingen verricht en wordt uitgegaan van de perceptie van de medewerker. Volgens Berntson et al. (2006) refereert *objectieve inzetbaarheid* naar de feiten over iemands professionele profiel zoals opleiding en arbeidsmarktpositie. Hoewel uit eerder onderzoek blijkt dat medewerkers goed in staat zijn om hun inzetbaarheid in te schatten, staat dit niet per definitie gelijk aan de werkelijke inzetbaarheid. Door te vragen naar het subjectieve oordeel van medewerkers kan *common-method bias* ontstaan (De Graaf, Peeters en Van der Heijden, 2011). Daarmee wordt bedoeld dat medewerkers vaak een rooskleuriger beeld van de werkelijkheid schetsen omdat zij weten dat geen controle of vergelijking met een andere mening plaatsvindt. Dit kan de onderzoeksresultaten vertekenen (Van Dam, 2004). Bovendien blijkt uit eerdere studies dat de perceptie van de leidinggevende over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verschilt van die van de medewerker zelf (Brouwer et al., 2012). Een suggestie voor vervolgonderzoek is om ook de leidinggevende en directe collega's te laten beoordelen en zodoende na te gaan of en in hoeverre dit afwijkt. Bovendien kunnen de daadwerkelijke verrichte acties van de individuele medewerker ten aanzien van duurzame inzetbaarheid in

vervolgonderzoek meegenomen worden om de objectiviteit te bevorderen. Zo kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het aantal gevolgde cursussen en opleidingen van de afgelopen drie jaar, naar de besteding van het duurzaam inzetbaarheidsbudget of door het verrichten van observaties door de onderzoeker.

### 6.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van de resultaten zijn aanbevelingen geformuleerd die specifiek gericht zijn aan ABN AMRO. Uit het onderzoek komt naar voren dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers direct te beïnvloeden is door ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsactiviteiten. In de praktijk kan ABN AMRO medewerkers stimuleren om bijvoorbeeld plannen te maken voor de toekomst. Uit de interviews kwam naar voren dat de reorganisatie een dubbele werking heeft; het zorgt enerzijds voor een zekere urgentie om verder te kijken, maar bij veel medewerkers overheerst een afwachtende houding door de onzekerheid. Dit maakt dat medewerkers wel ontwikkelingsbereid zijn, maar tegelijkertijd weinig mogelijkheden en controle ervaren om hun loopbaan bij ABN AMRO te beïnvloeden. Door medewerkers meer open en transparante communicatie te bieden, hebben zij een beter idee van de toekomst en kunnen zij zich hierop voorbereiden. Veel medewerkers geven aan dat zij wel willen ontwikkelen maar niet goed weten waar te beginnen. Medewerkers noemen dat toegang tot een loopbaancoach en een overzicht van mogelijke loopbaanpaden hierbij zou kunnen helpen. Een loopbaancoach kan ervoor zorgen dat medewerkers niet verzanden door hen te ondersteunen bij het bepalen van vervolgstappen in hun carrière. Ook wanneer dat betekent dat medewerkers buiten ABN AMRO gaan solliciteren.

Tevens is gebleken dat de ontwikkelingsbereidheid en ontwikkelingsactiviteiten positief te beïnvloeden zijn door het creëren van een ontwikkelingscultuur en de steun van de leidinggevende. Op dit moment werken veel medewerkers al jarenlang in dezelfde functie en voelen zich niet aangemoedigd om hun kennis en vaardigheden uit te breiden voor andere functies. Medewerkers geven aan dat het kijken naar andere functies, ook binnen de organisatie, vaak een negatieve lading heeft omdat dit wordt opgedrongen vanuit een reorganisatie. Door een ontwikkelingscultuur te creëren waarin medewerkers meer gaan experimenteren en nieuwe dingen gaan uitproberen, kan het actief bezig zijn met duurzame inzetbaarheid aantrekkelijker gemaakt worden. Bovendien wordt op deze manier de kans op ervaringsconcentratie en vastroesten verminderd. Hierbij is de steun van de leidinggevende

onmisbaar. Door tijd te reserveren voor verdere opleiding en afspraken te maken die passen bij hun persoonlijke situatie, kunnen gemaakte plannen voor de loopbaan ook daadwerkelijk in praktijk worden gebracht. Uit de interviews bleek dat dit momenteel vaak niet het geval is en medewerkers met name ontevreden zijn over job roulatie en stages (de HR-praktijken). Door strakke tijdsschema's en hoge werkdruk is dit namelijk vaak onmogelijk en dit zorgt juist voor mínder ontwikkelingsbereidheid. Deze mogelijkheden staan op papier, maar worden vervolgens niet waargemaakt en dit leidt tot de eerder beschreven negatieve attributies ten aanzien van de huidige HR-praktijken (subparagraaf 4.1.1). De negatieve werking van HR-praktijken kan voorkomen worden door het gat tussen papier en praktijk te verkleinen. ABN AMRO is zich bewust van het belang van duurzaam inzetbare medewerkers en heeft hiervoor beleid ontwikkeld. Dit betekent echter nog niet dat dit voldoende is en dat het ontwikkelingsbeleid als zodanig wordt uitgevoerd. Om werkelijk te kunnen spreken van een ontwikkelingscultuur en geloofwaardige HR-praktijken gericht op ontwikkeling, zal ABN AMRO het denken en handelen binnen de organisatie moeten veranderen. Hierbij is het van belang dat het beleid gedragen wordt door het hogere management en bovendien op de juiste manier geïmplementeerd wordt door leidinggevenden. Alleen dan zal het ontwikkelingsbeleid serieus genomen worden en doorwerken in de rest van de organisatie. Anders is de kans op een '*HR-feestje*' groot, het beleid op papier blijft slechts bij mooie woorden, medewerkers voelen zich niet serieus genomen en feitelijk verandert er weinig.

Tot slot komt uit het onderzoek naar voren dat ABN AMRO meer profijt heeft van investeringen in de werkomgeving, wanneer tegemoet wordt gekomen aan de wensen van medewerkers. Dit betekent dat ABN AMRO er goed aan doet om ruimte te maken voor maatwerk in plaats van de huidige generieke ontwikkelingsmogelijkheden. Het leveren van meer maatwerk levert meer medewerkersvriendelijke HR-praktijken op die de medewerkers actief ondersteunen bij het vinden van een goede overeenstemming met de organisatie (Yeatts, Folts & Knapp, 1999). Zoals eerder genoemd zijn oudere medewerkers niet altijd gewend om hun eigen carrière te managen waardoor hen voor het lastiger is om daar nu wel volledig zelf de verantwoordelijkheid voor te nemen (Clarke & Patrickson, 2008). Hierdoor hebben oudere medewerkers waarschijnlijk behoefte aan een ander soort ondersteuning dan jongere collega's. Bovendien blijkt uit de interviews dat veel medewerkers geen overzicht hebben van alle ontwikkelingsmogelijkheden. Om medewerkers tegemoet te komen kan bijvoorbeeld een persoonlijk systeem worden ontwikkeld waarin de voor hen relevante opleidingen, faciliteiten en andere ontwikkelingsmogelijkheden overzichtelijk bij

elkaar staan. Op deze manier heeft ook de leidinggevende meer zicht op het ontwikkelingsproces van de individuele medewerker en kan de leidinggevende meer concrete en gerichte vragen stellen afgestemd op de individuele medewerker.





## Literatuurlijst

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the Contemporary career: Development and Preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*, 244-266.

Bal, M. (2010). Leeftijd en het psychologische contract: Vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM, 1*, 5-20.

Bal, P. M., de Lange, A. H., Jansen, P. G., & van der Velde, M. E. (2010). Leeftijd, het psychologisch contract en werkhoudingen: een meta-analyse. *Gedrag & Organisatie, 23*(1), 44-72.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international, 9*(1), 58-73.

Berenschot (2012). *Best practices en aanbevelingen duurzame inzetbaarheid*. Bedrijfspresentatie. Geraadpleegd via [http://www.fnv.nl/site/dossiers/or\\_en\\_pvt/sub\\_or\\_en\\_arbeidsvoorwaarden/nieuws/Toolsouderenbeleidmetaal.pdf](http://www.fnv.nl/site/dossiers/or_en_pvt/sub_or_en_arbeidsvoorwaarden/nieuws/Toolsouderenbeleidmetaal.pdf) (8-9-2015).

Bezuijen, X. M. (2005). *Leadership and employee development*. Tilburg: Universiteit van Tilburg (Dissertatie). Geraadpleegd via [https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/leadership-and-employee-development\(8089dacb-c7bf-4acd-a5b0-25243f325616\).html](https://pure.uvt.nl/portal/en/publications/leadership-and-employee-development(8089dacb-c7bf-4acd-a5b0-25243f325616).html) (11-12-2015).

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Jersey: Transaction Publishers.

Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person-

organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.

Boselie, P., G Dietz, G., & Boon, B. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management*, 15 (3), 67-94.

Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. University of Twente (Dissertatie). Geraadpleegd via [http://doc.utwente.nl/71866/1/thesis\\_A\\_Bos-Nehles.pdf](http://doc.utwente.nl/71866/1/thesis_A_Bos-Nehles.pdf) (12-12-2015).

Bossink, J. en Wognum I. (2012), Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers. Een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy. *Tijdschrift voor HRM*, (3), 85-109.

Breukers, A. (2010). *Enhancing the employability at TenCate Netherlands: a study on employability of employees in different age categories*. University of Twente, Enschede.

Brouwer, S., de Lange, A., van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., & van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Universitair Medisch Centrum Groningen, Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Brewster, C. & Holt Larsen, H. (1992), "Human resource management in Europe: evidence from ten countries", *International Journal of Human Resource Management*, 3 (3), 409-34.

Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

Cable, D.M., & DeRue, D.S. (2002), 'The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions,' *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.

Casper, W. J., & Harris, C. M. (2008). Work-life benefits and organizational attachment: Self-interest utility and signalling theory models. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 95-109.

Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.

CBS (13-11-2015). *Banen en vacatures naar bedrijfstak: banengroei in zakelijke dienstverlening*. Geraadpleegd via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-bedrijfstak-art.htm?RefererType=RSSItem> (11-12-2015).

Clarke, M. & Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. *Employee Relations*, 30 (2), 121-141.

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

De Boer, T. (2006). Mixed Methods: een nieuwe methodologische benadering. Geraadpleegd via [http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2006/2/KWALON\\_2006\\_011\\_002\\_002.pdf](http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/KWALON/2006/2/KWALON_2006_011_002_002.pdf) (11-12-2015).

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. [Perceived chance of a job versus a better job: the relationships with job satisfaction and wellbeing]. *Gedrag & Organisatie*, 21, 475-492.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.

De Lange, W. & Koppens, J. (2007). *De duurzame arbeidsorganisatie*. Amsterdam: WEKA Uitgeverij.

De Lange, A. H., & van der Heijden, B. I. (2013). *Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet?*. Alphen a/d Rijn : Vakmedianet.

De Lat, M. (2013). Containers in de hal... *Tijdschrift voor HRM (2)*, 28-30.

DeShon, R. P., & Gillespie, J. Z. (2005). A motivated action theory account of goal orientation. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1096.

De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 438-447.

De Vos, A., De Stobbeleir, K. & Meganck, A. (2009). The relationship between career-related antecedents and graduates' anticipatory psychological contracts. *Journal of Business Psychology 24*, 289-298.

De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag en Organisatie, 21*(4), 344-364.

Edwards, J., R. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T.A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass.

Europees Sociaal Fonds (ESF) (2012). *Gids voor: duurzaam inzetbare medewerkers*. Geraadpleegd via <https://www.flowweb.nl/sites/default/files/downloads/gids-voor-duurzaam-inzetbare-medewerkers.pdf> (8 september 2015).

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, de. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*, 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology, 87*(3), 565.

Fay, D., & Kamps, A. (2006). Work characteristics and the emergence of a sustainable workforce: do job design principles matter? *Gedrag en Organisatie*, 19 (2), 184-203.

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

Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability: een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8(3), 47-73.

Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.

Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.

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.

Francis-Smythe, J. & Smith, P.M. (1997). The psychological impact of assessment in a development center. *Human Relations*, 50, 149-167.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.

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

Groot, W. & Maarsen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics Journal*, 32, 573-581.

Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., De Vries, S., & Van Vuuren, C.V. (2001). De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk. Hoofddorp: TNO.

Hesse-Biber, S.N., & Leavy, P. (2006). *The practice of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.

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

Kooij, D. (2010). Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices = Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

Kooij, D., Dikkers, J.S., Jansen, P.G., & Van den Broek, J.J. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In A.H. de Lange, B.I. Van der Heijden (Eds), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/de Rijn: Vakmedianet.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/234628> (11-12-2015).

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the

organization (Eds.). *APA Handbooks in Psychology* (pp. 3-50). Washington, DC, US: American Psychological Association.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON–JOB, PERSON–ORGANIZATION, PERSON–GROUP, AND PERSON–SUPERVISOR FIT. *Personnel psychology*, 58(2), 281-342.

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.

Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.

Leisink, P. L. M., Thijssen, J. G. L., & Walter, E. M. (2004). Langer doorwerken met beleid. *Utrecht: USBO*.

Looise, J. C., Henderickx, E., Heijden, V. D. H., & Hoof, V. J. (2012). Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(4), 105-130.

McCauley, C.D. & Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology: Personnel psychology* (pp. 313-335). London: Sage.

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

Nauta, A., De Bruin, M. de & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken: een inventarisatie van beelden, feiten en maatregelen over gezondheid en inzetbaarheid van oudere werknemers. In A. Nauta, A.H. De Lange & S. Gortz. Lang zullen ze leven, werken en leren: een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23 (2): 136- 157.

Nauta, A., Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of



employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

Oberndorff, M. (2010, 14-8). Een carrièreswitch vanuit de financiële wereld: ontsnapt uit de gouden kooi. *Vrij Nederland*. Geraadpleegd via [http://www.abc-van-meditatie.nl/media/vn32\\_2010\\_switch.pdf](http://www.abc-van-meditatie.nl/media/vn32_2010_switch.pdf) (11-12-2015).

Ostroff, C., & Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 221-226). San Francisco: Jossey-Bass.

Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 128.

Peeters, M. C., Nauta, A., De Jonge, J., & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een ‘oud’thema in de arbeids-en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 18(6), 297-308.

Posthuma, R. A. (86). Campion, MA (2009). *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions*. *Journal of Management*, 35, 158-188.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (23-06-2014). *Vergrijzing: wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?* Geraadpleegd via <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/> (19-12-2014).

Rousseau, D.M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage.

Rothwell, A. & Arnold, J. (2007), Self-perceived employability: Development and validation of a scale, *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.

Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Scholarios, D., Van der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Jedrzejowicz, P., Knauth, P., Marzec, I., Mikkelsen, A. & Van der Heijde, C.M. (2008). Employability and the psychological contract in European ICT sector SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1035-1055.

Sen A.K. (1992). *Inequality re-examined*. Oxford: Clarendon Press. Robeyns, I. (2005). The capability approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6, 93-114.

Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.

Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522-552.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Thijssen, J. G. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 3(1), 7-37.

Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.

Van Dam, K. (2002). Assessment van ontwikkelingsbehoefte. *PSYCHOLOG-AMSTERDAM*, 37(6), 302-308.

Van Dam, K. (2003). Assessing Individual Development Needs. In Pearn, M. (Eds.). *Individual differences and development in organisations* (pp.155-175). West Sussex: John Wiley & Sons.

Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 138-153.

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

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

Van Dam, K., Van der Heijden, B. I., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk = Employability and individual development at the workplace. *Gedrag en Organisatie.*, 19(1), 53-68.

Van den Berg, P. T., & Van der Velde, M. E. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.

Van der Heijden, B. I. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.

Van der Heijden, B. I. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel review*, 31(1), 44-61.

Van der Heijden, B. I., & Bakker, A. B. (2011). Toward a Mediation Model of Employability Enhancement: A Study of Employee-Supervisor Pairs in the Building Sector. *The Career Development Quarterly*, 59(3), 232-248.

Van Der Heijden, B. I., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development*, 13(1), 19-37.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. *International congress series*, 1280, 142-147.

Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Van der Heijden, B. I., De Lange, S., Demerouti, E. & Van der Heijde, C.M. (2009). Employability and Career Success Across the Life-Span: age Effects on the Employability-Career Success Relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164.

Van der Velde, M., Jansen, P., & Anderson, N. (2004). *Guide to management research methods*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Van der Velde, M., Jansen, P., Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek – opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.

Van Emmerik, H. I., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. M., & Peeters, M. C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104-119.

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

Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2015). Employers' investments in workers' employability and employment opportunities: age as a moderator. *Academy of Management Proceedings*, 1 (1), 12-114.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag en Organisatie*, 25(4), 400.

Van Vuuren, T., Vander Meeren, W. & Semeijn (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM* (2), 7-27.

Westerman, J. W., & Vanka, S. (2005). A cross-cultural empirical analysis of person-organization fit measures as predictors of student performance in business education: Comparing students in the United States and India. *Academy of Management Learning & Education*, 4(4), 409-420.

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.

Yeatts, D.E., Folts, E.W., Knapp, J. (1999). Older worker's adaptation to a changing workplace: employment issues for the 21<sup>st</sup> century. *Educational Gerontology*, 25, 331-347.

Zhao, H. A. O., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 60(3), 647-680.

## **Bijlage 1: Organisatiebeschrijving ABN AMRO**

Duurzame inzetbaarheid van personeel staat in relatie tot de organisatie en de werkomgeving waardoor het van belang is de context van de organisatie mee te nemen (Thijssen et al., 2008; Schaufeli, 2011). In de discussie is de context van de bancaire sector toegelicht. In deze bijlage volgt een korte beschrijving van de onderzoeksorganisatie (een uitgebreide omschrijving van de organisatie zie paper publieke dimensie, bijlage 5). ABN AMRO Group N.V. is een Nederlandse bankgroep, opgericht tijdens de kredietcrisis door de samenvoeging van de Nederlandse takken van het voormalige Fortis en ABN AMRO. In 2008 is de bank genationaliseerd en de Staat der Nederlanden is via de Stichting administratiekantoor beheer financiële instellingen (NLFi) vrijwel volledig eigenaar van het bedrijf. De bank is de laatste jaren aan behoorlijk wat veranderingen onderhevig als gevolg van economische veranderingen en technologische vernieuwingen. Zo heeft het gebruik van mobiel- en internetbankieren en advies-op-afstand een grote vlucht genomen en naar verwachting zal dit alleen maar toenemen. Als gevolg hiervan zijn veel kantoren gesloten en is er gesneden in een fors aantal arbeidsplaatsen. Dit valt ook duidelijk op te maken uit het personeelsbestand. De bank had in 2007 internationaal gezien nog ruim 105.000 medewerkers en momenteel zijn dat er ongeveer 23.000.

## Bijlage 2: Vragenlijst

Beste medewerker,

In overleg met Olof van Praat doe ik in het kader van mijn afstudeertraject binnen het domein *Trades & Guarantees* onderzoek naar loopbaanontwikkeling van medewerkers.

**Door deelname aan dit onderzoek worden je specifieke wensen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling in kaart gebracht.** Samen met de uitkomsten van het Operationeel Engagement Onderzoek (OEO) en de Houding & Gedrag enquête wordt vervolgens gekeken of de huidige mogelijkheden binnen T&G aansluiten bij de wensen van medewerkers. Zodoende wordt duidelijk waar er ruimte is voor verbetering zodat jij als medewerker je goed kunt ontwikkelen.

**Graag nodig ik je uit om aan het onderzoek deel te nemen.** Ik wil je vragen om een korte vragenlijst in te vullen (invultijd: +/- 10 minuten). Deze is beschikbaar via de volgende link:  
<http://brittversteegh.limequery.com/index.php/887242/lang-nl-informal>

Je ingevulde gegevens worden vanzelfsprekend zeer vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. De resultaten van het onderzoek worden besproken met HR en ook gedeeld via *kwartaalupdate* en *T&G web*. Deze resultaten zijn anoniem; gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage zijn niet te herleiden naar individuele medewerkers.

Bij vragen, opmerkingen of suggesties kun je een mailtje sturen naar [britt.versteegh@nl.abnamro.com](mailto:britt.versteegh@nl.abnamro.com).

Alvast dank voor je medewerking!

Hartelijke groet,  
Britt Versteegh, afstudeerstagiaire ABN AMRO.

---

Beste medewerker,

In overleg met Erika Bonis doe ik in het kader van mijn afstudeertraject binnen het ASC onderzoek naar loopbaanontwikkeling van medewerkers.

**Door deelname aan dit onderzoek worden je specifieke wensen ten aanzien van persoonlijke ontwikkeling in kaart gebracht.** Met deze uitkomsten wordt gekeken of de huidige mogelijkheden binnen het ASC aansluiten bij de wensen van medewerkers. Zodoende wordt duidelijk waar er ruimte is voor verbetering zodat jij als medewerker je goed kunt ontwikkelen.

**Graag nodig ik je uit om aan het onderzoek deel te nemen.** Ik wil je vragen om een korte vragenlijst in te vullen (invultijd: +/- 10 minuten). Deze is beschikbaar via de volgende link:  
<http://brittversteegh.limequery.com/index.php/887242/lang-nl-informal>

Je ingevulde gegevens worden vanzelfsprekend zeer vertrouwelijk behandeld en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. De resultaten van het onderzoek worden besproken met HR en ook gedeeld in de wekelijkse nieuwsbrief *de Beleven*. Deze resultaten zijn anoniem; gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage zijn niet te herleiden naar individuele medewerkers.

Bij vragen, opmerkingen of suggesties kun je een mailtje sturen naar [britt.versteegh@nl.abnamro.com](mailto:britt.versteegh@nl.abnamro.com).

Alvast dank voor je medewerking!

Hartelijke groet,  
Britt Versteegh, afstudeerstagiaire ABN AMRO.

# Onderzoek loopbaanontwikkeling

Wat zijn je ideeën over persoonlijke ontwikkeling?





Welkom,

### Onderzoek loopbaanontwikkeling:

*Heb je wel eens nagedacht over de vraag of je over 3 jaar nog dezelfde functie hebt? Of hoe je ervoor kunt zorgen dat je tot het einde van jouw loopbaan aan het werk kunt blijven? Welke specifieke wensen heb je daarbij en hoe kan ABN AMRO je daarbij ondersteunen?*



Op de volgende pagina's vind je een korte vragenlijst die bestaat uit vier verschillende onderdelen die gaan over je *persoonlijke ontwikkeling* (invultijd +/- 10 minuten). Met de uitkomsten wordt gekeken of de huidige mogelijkheden aansluiten bij de wensen van medewerkers. Zodoende wordt duidelijk waar er ruimte is voor verbetering zodat jij als medewerker je goed kunt ontwikkelen.

De door jou ingevulde gegevens worden vanzelfsprekend zeer vertrouwelijk behandeld door mij en uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt. De resultaten zijn anoniem; gegevens in de uiteindelijke onderzoeksrapportage zijn niet te herleiden naar individuele medewerkers. Het is mogelijk de vragenlijst tussentijds te onderbreken en op een later moment verder te gaan.

Bij vragen, opmerkingen of suggesties kun je een mailtje sturen naar [britt.versteegh@nl.abnamro.com](mailto:britt.versteegh@nl.abnamro.com).

Ik dank je alvast heel erg voor je medewerking!

Hartelijke groet,

Britt Versteegh, afstudeerstagiaire ABN AMRO afdeling Accelerator



**Universiteit Utrecht**

## 1. Je werk en toekomst

De onderstaande stellingen gaan over je huidige werk en over je toekomstverwachting met betrekking tot je werk. Geef steeds aan in hoeverre je het eens bent met de stelling. In deze vragenlijst zijn er geen goede of foute antwoorden, het gaat erom dat je je mening geeft over je eigen situatie.

1 = Helemaal mee oneens 2 = Oneens 3 = Neutraal 4 = Eens 5 = Helemaal mee eens

1.	Ik ben actief bezig met de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden.	1 2 3 4 5
2.	Ik denk na over hoe ik mij wil ontwikkelen in mijn loopbaan.	1 2 3 4 5
3.	Ik zorg dat ik goed op de hoogte ben van interne vacatures.	1 2 3 4 5
4.	Ik zoek actief naar mogelijkheden om mijn loopbaan positief te beïnvloeden.	1 2 3 4 5
5.	In het afgelopen jaar heb ik mij bezig gehouden met ontwikkelingsactiviteiten (bijv. trainingen) die <i>niet</i> direct nodig zijn voor mijn huidige werk.	1 2 3 4 5
6.	Ik maak <i>geen</i> plannen voor hoe ik wil dat mijn werk er in de toekomst uitziet. (R)	1 2 3 4 5
7.	In het afgelopen jaar heb ik zelf het initiatief genomen om met mijn leidinggevende te praten over mijn toekomstige loopbaan.	1 2 3 4 5

1.	Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.	1 2 3 4 5
2.	Ik ben in staat om <i>binnen ABN AMRO</i> door te stromen naar andere functies.	1 2 3 4 5
3.	Ik ben in staat om makkelijk <i>van werkgever</i> te veranderen, als ik daarnaar zou zoeken.	1 2 3 4 5
4.	Ik zou snel een andere, <i>gelijkwaardige baan</i> kunnen vinden.	1 2 3 4 5
5.	Ik ben in mijn huidige baan inzetbaar voor verschillende soorten werk.	1 2 3 4 5
6.	Ik zou snel ander werk vinden, als ik daarnaar zou zoeken.	1 2 3 4 5
7.	<i>Binnen ABN AMRO</i> zou ik <i>niet</i> door kunnen groeien naar een betere baan. (R)	1 2 3 4 5

1.	Als ABN AMRO wil dat ik verschillende taken ga uitvoeren, dan ben ik bereid om mijn werkactiviteiten te veranderen.	1 2 3 4 5
2.	Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken en functies binnen ABN AMRO kan uitvoeren.	1 2 3 4 5
3.	In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige afdeling blijven met mijn collega's. (R)	1 2 3 4 5
4.	Ik vind het belangrijk om regelmatig deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten (bijv. trainingen).	1 2 3 4 5
5.	Ik ben bereid om in een andere functie te gaan werken.	1 2 3 4 5
6.	Als ABN AMRO mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan.	1 2 3 4 5
7.	In het geval van organisatorische veranderingen blijf ik het liefst in mijn huidige functie werken. (R)	1 2 3 4 5

## 2. Je wensen en behoeften voor persoonlijke ontwikkeling

Geef bij de volgende stellingen aan *in welke mate je het belangrijk* vindt dat ABN AMRO onderstaande mogelijkheden aanbiedt ter ondersteuning van je persoonlijke ontwikkeling.

1 = *Zeer onbelangrijk* 2 = *Onbelangrijk* 3 = *Neutraal* 4 = *Belangrijk* 5 = *Zeer belangrijk*

### Voor mijn persoonlijke ontwikkeling vind ik het belangrijk...

1.	...dat ik de mogelijkheid heb opleidingen te volgen die <i>niet</i> direct nodig zijn voor mijn <i>huidige</i> baan.	1 2 3 4 5
2.	...dat ik de mogelijkheid heb opleidingen en trainingen onder werktijd te volgen.	1 2 3 4 5
3.	...dat mijn leidinggevende met mij in gesprek gaat over mijn persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5
4.	...dat ik de mogelijkheid heb om tijdelijk op een andere afdeling te werken (d.m.v. bijv. een stage).	1 2 3 4 5
5.	...dat ik de mogelijkheid heb om met een interne loopbaancoach te praten.	1 2 3 4 5
6.	...dat ik een overzicht heb van duidelijke functieomschrijvingen binnen de bank.	1 2 3 4 5
7.	...dat ik gebruik kan maken van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) zodat ik weet welke competenties ik nodig heb en hoe ik deze kan ontwikkelen.	1 2 3 4 5
8.	...dat ik toegang heb tot informatie over carrièremogelijkheden en loopbaanpaden binnen de bank.	1 2 3 4 5

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.

1 = *Helemaal mee oneens* 2 = *Oneens* 3 = *Neutraal* 4 = *Eens* 5 = *Helemaal mee eens*

1.	ABN AMRO vervult mijn wensen op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5
2.	De aangeboden mogelijkheden vanuit ABN AMRO passen bij de behoeften die ik heb om te werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5
3.	<i>Mijn leidinggevende</i> vervult mijn wensen op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5

## 3. Werkomgeving

De volgende stellingen gaan over de sfeer die jij op het werk ervaart als het gaat over persoonlijke ontwikkeling.

1 = *Helemaal mee oneens* 2 = *Oneens* 3 = *Neutraal* 4 = *Eens* 5 = *Helemaal mee eens*

1.	Binnen ABN AMRO wordt het als normaal gezien dat medewerkers vele jaren dezelfde functie vervullen (R).	1 2 3 4 5
2.	ABN AMRO wil dat medewerkers flexibel zijn.	1 2 3 4 5
3.	ABN AMRO moedigt medewerkers aan om hun kennis en vaardigheden uit te breiden.	1 2 3 4 5
4.	De vele regels en protocollen binnen ABN AMRO maken het <i>niet</i> mogelijk dat mensen nieuwe dingen uitproberen (R).	1 2 3 4 5
5.	Experimenteren wordt ondersteund binnen ABN AMRO.	1 2 3 4 5
6.	Binnen ABN AMRO krijgen medewerkers voldoende tijd voor hun persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5
7.	Collega's moedigen elkaar aan deel te nemen aan trainingen en cursussen.	1 2 3 4 5

De volgende stellingen gaan over de steun die je ervaart van je leidinggevende.  
 1 = Helemaal mee oneens 2 = Oneens 3 = Neutraal 4 = Eens 5 = Helemaal mee een

**Mijn leidinggevende...**

1.	...helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen ABN AMRO te benutten.	1 2 3 4 5
2.	...maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.	1 2 3 4 5
3.	...attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	1 2 3 4 5
4.	...biedt mij de mogelijkheid aan opleidingen deel te nemen.	1 2 3 4 5
5.	...steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom.	1 2 3 4 5
6.	...maakt individuele afspraken met mij (over opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.	1 2 3 4 5

**4. Mogelijkheden op het werk**

De onderstaande stellingen gaan over het personeelsbeleid van ABN AMRO. Geef steeds aan *in welke mate* ABN AMRO je ondersteuning biedt.

1 = In zeer beperkte mate 2 = In beperkte mate 3 = Neutraal 4 = In grote mate 5 = In zeer grote mate

1.	Uitgesproken Talent	1 2 3 4 5
2.	Duurzaam inzetbaarheids-budget (DI-budget)	1 2 3 4 5
3.	My Learning & Development (MyL&D)	1 2 3 4 5

**ABN AMRO biedt mij...**

1.	...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen voor mijn huidige baan.	1 2 3 4 5
2.	...de mogelijkheid om <i>tijdelijk</i> van <i>baan</i> te wisselen.	1 2 3 4 5
3.	...begeleiding bij mijn persoonlijke ontwikkeling.	1 2 3 4 5
4.	...ondersteuning in het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling.	1 2 3 4 5
5.	...de mogelijkheid om <i>tijdelijk</i> op een andere <i>afdeling</i> te werken.	1 2 3 4 5
6.	...de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mogelijke <i>toekomstige</i> banen.	1 2 3 4 5

Ik ervaar dat de volgende onderdelen van het personeelsbeleid van ABN AMRO er in de praktijk op gericht zijn mij te ondersteunen in mijn *persoonlijke opleiding en ontwikkeling*:

1 = Helemaal mee oneens 2 = Oneens 3 = Neutraal 4 = Eens 5 = Helemaal mee eens

Welk cijfer geef je Uitgesproken Talent, DI-budget en MyL&D wanneer je kijkt naar de mate van ondersteuning bij je persoonlijke ontwikkeling (geef een cijfer van 1 t/m 10)?

*Uitgesproken Talent:*

*DI budget:*

*MyL&D:*

## 5. Afsluiting

Tot slot wil ik je vragen de volgende gegevens in te vullen.

*1. Op welke afdeling werk je?*

1. Advies en Service Center (ASC) 2. Trades & Guarantees (T&G)

*2. Wat is je functie?*

1.....

*3. Wat is je geslacht?*

1. Man 2. Vrouw 3. Wil ik niet zeggen

*4. Wat is je leeftijd in jaren?*

1.... Jaar 2. Wil ik niet zeggen

*5. Wat is je hoogst afgeronde opleiding?*

1. Basisonderwijs/lagere school

2. LBO/VMBO/MAVO

3. MBO (MTS/MEAO)

4. HAVO/VWO (MMS/HBS/Gymnasium)

5. HBO/Post-HBO (HEAO/HTS)

6. WO/Post WO

7. Wil ik niet zeggen

*6. Hoeveel jaar ben je werkzaam voor ABN AMRO (in jaren opgeven, bv 3 jaar)?*

.... jaar

*7. Hoeveel jaar ben je werkzaam in jouw huidige functie (in jaren opgeven, bv 3 jaar)?*

.... jaar

8. Hoeveel verschillende functies heb je binnen ABN AMRO gehad (bv 3 functies)?

.... functies

9. Heb je momenteel een managementfunctie?

1. Ja 2. Nee. 3. Wil ik niet zeggen

10. Heb je alle vragen in gevuld?

Als je nog vragen of opmerkingen hebt over deze vragenlijst, dan kun je die hieronder kwijt:



Voor vragen kun je mailen naar [britt.versteegh@nl.abnamro.com](mailto:britt.versteegh@nl.abnamro.com).



### Bijlage 3: Overzicht originele schalen

Meetschaal	Originele items	Nieuwe items
<p><b>Ontwikkelingsactiviteiten</b></p>	<p><b>Akkermans et al. (2013)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik denk na over hoe ik me wil ontwikkelen in mijn loopbaan.</li> <li>2. Ik ben actief bezig om mijn loopbaan vorm te geven.</li> <li>3. Ik maak plannen voor hoe ik wil dat mijn werk er in de toekomst uit zal zien.</li> <li>4. Ik ben actief bezig met het stellen van doelen voor mijn werk in de toekomst.</li> <li>5. Ik zoek naar mogelijkheden om mijn loopbaan positief te beïnvloeden.</li> </ol> <p><b>Van Dam (2004)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. I am actively trying to develop my knowledge and work experiences.</li> <li>2. I do a lot to manage my career.</li> <li>3. I make sure to be informed about internal job vacancies.</li> <li>4. In the past year, I have been actively looking for possibilities to change my working situation.</li> <li>5. In the past, I have engaged in development activities that were not directly necessary for my job.</li> <li>6. I am actively trying to increase my employability.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik denk na over hoe ik mij wil ontwikkelen in mijn loopbaan.</li> <li>2. Ik ben actief bezig met de ontwikkeling van mijn kennis en vaardigheden.</li> <li>3. Ik maak <i>geen</i> plannen voor hoe ik wil dat mijn werk er in de toekomst uitziet (R).</li> <li>4. In het afgelopen jaar heb ik mij bezig gehouden met ontwikkelingsactiviteiten (bijv. trainingen) die <i>niet</i> direct mogelijk zijn voor mijn huidige werk.</li> <li>5. Ik zoek actief naar mogelijkheden om mijn loopbaan positief te beïnvloeden.</li> <li>6. Ik zorg dat ik goed op de hoogte ben van interne vacatures.</li> <li>7. In het afgelopen jaar heb ik zelf het initiatief genomen om mijn leidinggevende te praten over mijn toekomstige loopbaan.</li> </ol>
<p><b>Ervaren inzetbaarheid</b></p>	<p><b>De Cuyper &amp; De Witte (2008)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik zou snel ander werk vinden, als ik daarnaar zou zoeken.</li> <li>2. Ik vind gemakkelijk een andere baan, als ik mijn huidige baan verlies.</li> <li>3. Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik dat zou willen.</li> <li>4. Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.</li> <li>5. Ik in mijn huidige baan inzetbaar voor verschillende soorten werk.</li> <li>6. Ik ben in staat om bij mijn huidige werkgever door te stromen naar andere functies.</li> <li>7. Ik kan in mijn huidige werk hogerop komen.</li> <li>8. Ik zou binnen mijn huidige organisatie door kunnen groeien naar een betere baan.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ik zou snel ander werk vinden, als ik daarnaar zou zoeken.</li> <li>2. Ik vind gemakkelijk een andere baan als ik mijn huidige baan verlies.</li> <li>3. Ik ben in staat om makkelijk van werkgever te veranderen, als ik daarnaar zou zoeken.</li> <li>4. Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden.</li> <li>5. Ik in mijn huidige baan inzetbaar voor verschillende soorten werk.</li> <li>6. Ik ben in staat om binnen ABN AMRO door te stromen naar andere functies.</li> <li>7. Binnen ABN AMRO zou ik <i>niet</i> door kunnen groeien naar een betere baan (R).</li> </ol>



<b>Ontwikkelings bereidheid</b>	<p style="text-align: center;"><b>Van Dam (2004)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. If the organization needs me to perform different tasks, I am prepared to change my work activities.</li> <li>2. I find it important to develop myself in a broad sense, so I will be able to perform different task activities or jobs within the organization.</li> <li>3. In case of organizational changes, I would prefer to stay in my department with my colleagues.</li> <li>4. I find it important to participate in development activities regularly.</li> <li>5. I am willing to start in another job.</li> <li>6. If the organization offered me a possibility to obtain new work experiences, I would take it.</li> <li>7. In case of organizational changes, I would prefer to stay in my present job.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Als ABN AMRO wil dat ik verschillende taken ga uitvoeren, dan ben ik bereid om mijn werkactiviteiten te veranderen.</li> <li>2. Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken en functies binnen ABN AMRO kan uitvoeren.</li> <li>3. In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige afdeling blijven met mijn collega's (R).</li> <li>4. Ik vind het belangrijk om regelmatig deel te nemen aan ontwikkelingsactiviteiten (bijv. trainingen).</li> <li>5. Ik ben bereid om in een andere functie te werken.</li> <li>6. Als ABN AMRO mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan.</li> <li>7. In het geval van organisatorische veranderingen, blijf ik het liefst in mijn huidige functie werken (R).</li> </ol>
<b>Ontwikkelings behoeften</b>	<p><i>Voor mijn persoonlijke ontwikkeling vind ik het belangrijk..</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ...dat ik de mogelijkheid heb om opleidingen te volgen die niet direct nodig zijn voor mijn huidige baan.</li> <li>2. ...dat ik de mogelijkheid heb om opleidingen en trainingen onder werktijd te volgen.</li> <li>3. ...dat mijn leidinggevende met mij in gesprek gaat over mijn persoonlijke ontwikkeling.</li> <li>4. ...dat ik de mogelijkheid heb om tijdelijk op een andere afdeling te werken (d.m.v. bijv. een stage).</li> <li>5. ...dat ik de mogelijkheid heb om met een interne loopbaancoach te praten.</li> <li>6. ...dat ik een overzicht heb van duidelijke functieomschrijvingen binnen de bank.</li> <li>7. ...dat ik gebruik kan maken van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) zodat ik weet welke competenties ik nodig heb en hoe ik deze kan ontwikkelen.</li> <li>8. ...dat ik toegang heb tot informatie over carrièremogelijkheden en loopbaanpaden binnen de bank.</li> </ol>
<b>Steun leidinggevende</b>	<p style="text-align: center;"><b>Knies en Leisink (2014)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden te benutten.</li> <li>2. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom.</li> <li>3. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen ABN AMRO te benutten.</li> <li>2. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom.</li> <li>3. Mijn leidinggevende attendeert mij op</li> </ol>

<p>4. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.</p>	<p>mogelijkheden voor verdere opleiding. 4. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.</p>
<p><b>Maatwerk afspraken</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Knies en Leisink (2014)</b></p> <p>1. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie. 2. Mijn leidinggevende maak individuele afspraken met mij (over opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.</p>	<p>1. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie. 2. Mijn leidinggevende maak individuele afspraken met mij (over opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.</p>
<p><b>HR-praktijken</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Boon, Den Hartog, Boselie &amp; Paauwe (2011)</b></p> <p>1. The opportunity to follow training, courses and workshops. 2. The opportunity to develop new skills and knowledge for my current job or for possible jobs in the future. 3. Coaching that supports my development 4. Support in planning my future development. 5. The opportunity to work for another department. 6. The opportunity to do another job within this organisation. 7. Good career prospects. 8. Increase in job responsibilities if I perform well at my current tasks. 9. The possibility to occupy a higher position within the organisation.</p>	<p><i>ABN AMRO biedt mij...</i></p> <p>1. ...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen voor mijn <i>huidige baan</i>. 2. ...de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden en kennis te ontwikkelen voor mogelijke <i>toekomstige banen</i>. 3. ...begeleiding bij mijn persoonlijke ontwikkeling. 4. ...ondersteuning in het plannen van mijn toekomstige ontwikkeling. 5. ...de mogelijkheid om <i>tijdelijk</i> op een andere afdeling te werken. 6. ...de mogelijkheid om <i>tijdelijk</i> van baan te wisselen.</p>
<p><b>Ontwikkelings cultuur</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Nauta, Vianen, Van der Heijden, Van Dam en Willemsen (2009)</b></p> <p>1. My organization encourages people to change their jobs on a regular basis. 2. My organization wants employees to be flexible. 3. My organization encourages employees to broaden their skills. 4. Experimenting is supported in this organization. 5. The many rules and regulations in this organization prevent people from trying out new things. 6. My organization gives employees the opportunity to perform very different activities. 7. In my organization it is perceived as normal that employees stay in the same job for years and years. 8. In my organization it is perceived as normal that employees change their job on a regular base.</p>	<p>1. Binnen ABN AMRO wordt het als normaal gezien dat medewerkers vele jaren dezelfde functie vervullen (R). 2. ABN AMRO wil dat medewerkers flexibel zijn. 3. ABN AMRO moedigt medewerkers aan om hun kennis en vaardigheden uit te breiden. 4. Experimenteren wordt ondersteund binnen ABN AMRO. 5. De vele regels en protocollen binnen ABN AMRO maken het niet mogelijk dat mensen nieuwe dingen uitproberen (R). 6. Binnen ABN AMRO krijgen medewerkers voldoende tijd voor hun persoonlijke ontwikkeling. 7. Collega's moedigen elkaar aan deel te nemen aan trainingen en cursussen.</p>

**Twee items van Bezuijen (2005)**

1. Employees have time to expand their knowledge and skills.
2. Colleagues encourage each other to participate in training and courses

**P-O fit**

**Cable & DeRue (2002)**

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. There is a good fit between what my job offers me and what I am looking for in a job.</li><li>2. The attributes that I look for in a job are fulfilled very well by my present job.</li><li>3. The job that I currently hold gives me just about everything that I want from a job.</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. De aangeboden mogelijkheden vanuit ABN AMRO passen bij de behoeften die ik heb om te werken aan mijn persoonlijke ontwikkeling.</li><li>2. <i>ABN AMRO</i> vervult mijn wensen op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling.</li><li>3. <i>Mijn leidinggevende</i> vervult mijn wensen op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling.</li></ol> |
|--|---|

## Bijlage 4 : Topiclijst interviews

### Introductie (2 min)

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Wederzijds even voorstellen
- Doel van het onderzoek en interview uitleggen
- Vertrouwelijkheid, opname interview en structuur/opbouw benoemen.
- Het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren.
- Nog vragen vooraf?

### Algemene informatie (5 min)

- Achtergrond loopbaan: Aantal jaar bij ABN AMRO, andere bedrijven, aantal jaar werkzaam voor ABN AMRO en huidige functie, aantal verschillende functies.
- Functie inhoud, fulltime/parttime
- Leeftijd

### Ervaring organisatiebeleid (10 min)

- Ervaring huidige beleid binnen ABN AMRO om medewerkers te stimuleren om aan de slag te gaan met hun persoonlijke ontwikkeling.
- Faciliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Succesfactoren en belemmeringen.

### Behoeften en wensen (10 min)

- Belang van persoonlijke ontwikkeling.
- Wensen en behoeften om nu en in de toekomst gemotiveerd en gezond aan het werk te blijven.
- Ondersteuning en benodigdheden vanuit ABN AMRO.

### Lijnmanagement (10 min)

- Rol leidinggevende in langdurig inzetbaar zijn.
- Terugkerend onderwerp in gesprek?
- Wensen en behoeften.
- Verantwoordelijkheid.

### Hulpmiddelen (5 min)

- Bekend met hulpmiddelen binnen ABN AMRO?
- Wensen en behoeften.
- Werkdruk.
- Vacaturebank.

### Overige thema's:

- Concrete ontwikkelingsacties.
- Reorganisaties ABN AMRO.

**Einde gesprek:** Bedanken en vragenlijst voorleggen.



# Publieke dimensie ABN AMRO & duurzame inzetbaarheid

**Britt Versteegh 3671615**

**Docent: Peter Leisink  
Maart 2015**



## Inleiding

Verschillende auteurs beargumenteren dat een organisatie vaak niet of uiterst publiek of juist privaat is, maar er zich vaker hybride tussenvormen voordoen. Maatschappelijke transformaties- de overgang van 'maakbare', industriële naar 'ongrijpbare, postindustriële', kennissamenlevingen, hebben de verhoudingen tussen publiek en privaat troebel gemaakt (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Overheden, bedrijven, non-profit organisaties en alles daartussenin zijn steeds meer met elkaar verbonden op verschillende manieren en lijken door bijvoorbeeld toepassing van het New Public Management (NPM) in 'de publieke sector' en maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in 'de private sector' steeds meer op elkaar. Tevens hebben alle organisaties in meer of mindere mate te maken met politieke invloed en overheidsbemoeienis waardoor gesteld kan worden dat eigenlijk alle organisaties een publiek karakter hebben, al zijn er natuurlijk grote verschillen. Dit maakt dat een duidelijke afbakening en scherpe scheidslijn tussen publiek en privaat meestal niet te trekken is omdat het een te simplistische weergave van de werkelijkheid en daarmee misleidend is. Het lijkt daarom zinvoller om onderscheid te maken op basis van een publiek-privaat continuüm waarop organisaties geplaatst kunnen worden en het een uitdaging is om de verschillen, variaties en overeenkomsten van uiteenlopende organisaties te analyseren (Rainey, 2003; Noordegraaf & Teeuw, 2003).

In dit paper wordt aandacht besteed aan hoe ABN AMRO en haar beleid zich verhoudt tot de maatschappelijke omgeving en wat de publieke dimensie is van het HRM-beleidsvraagstuk *duurzame inzetbaarheid* van medewerkers. Binnen de literatuur zijn er tal van definities gegeven van het concept duurzame inzetbaarheid, in mijn onderzoek wordt de volgende omschrijving aangehouden; *“werknemers zijn duurzaam inzetbaar als zij doorlopend beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden en voorwaarden om te (blijven) functioneren in het huidige en toekomstige werk, met behoud van vitaliteit, gezondheid en welzijn.”* (Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Bouwer, Bultmann, 2010). Allereerst zal de vraag behandeld worden wat er publiek is aan ABN AMRO door zowel te kijken naar de formele kenmerken als naar de identiteit, vervolgens zal de sociale legitimiteit van zowel ABN AMRO als ook specifiek van het HRM-vraagstuk aan bod komen en er wordt afgesloten met een eindoordeel over de publieke dimensie van datzelfde vraagstuk.

## 1 Formele kenmerken

In de literatuur wordt er op verschillende manieren onderscheid gemaakt tussen meer publieke of meer private organisaties. Rainey (2003) gebruikt voor dit onderscheid drie formele kenmerken als criteria, eigendom, bron van inkomsten en ten slotte de zeggenschap van een organisatie.

Voor ABN AMRO geldt dat *NL Financial Investments* (NLFi) vrijwel volledig eigenaar is sinds de nationalisering van de bank in 2008. Deze nationalisering achtte de overheid noodzakelijk om het financiële stelsel te waarborgen. NLFi is in 2011 opgericht voor het beheer van aandelen van genationaliseerde financiële instellingen in Nederland en heeft als doel om mogelijk tegenstrijdige verantwoordelijkheden waarmee de minister van Financiën geconfronteerd zou kunnen worden en daarmee politieke druk, te voorkomen. Op deze manier zou het aandeelhouderschap op een zakelijke en niet-politieke wijze ingevuld kunnen worden en belangen op transparante wijze worden gescheiden. Kortom, alle aandelen van ABN AMRO Group N.V. zijn in handen van de Nederlandse staat en daarmee is ook de beslissing over een eventuele verkoop of beursgang voorbehouden aan de minister van Financiën. Wat betreft eigendom is ABN AMRO op papier op dit moment dus geheel publiek. Echter, in wezen is ABN AMRO een commerciële organisatie waar winstgevendheid voorop staat. De inkomsten van de bank worden vooral gegenereerd uit particuliere en zakelijke klanten door bijvoorbeeld verstrekking van hypotheek en uitlenen van kapitaal. De inkomsten die ABN AMRO ontvangt komen dus vooral uit private bronnen.

Ten aanzien van de zeggenschap van ABN AMRO zijn zowel publieke als private kenmerken te herkennen. Het dagelijkse beleid en doelstellingen worden geformuleerd door ABN AMRO zelf en is in die zin meer privaat. Maar tegelijkertijd proberen de Nederlandse en Europese overheden door middel van wet- en regelgeving invloed uit te oefenen en zeker sinds de kredietcrisis zijn banken en daarmee ook ABN AMRO aan meer overheidsregels gebonden. Deze aanscherping van de regels is van invloed op de vrijheid die ABN AMRO heeft in haar handelen, bijvoorbeeld ten aanzien van klantenrisico's. Bovendien bepaalt ook diezelfde overheid of en wanneer ABN AMRO teruggaat naar de markt. Maar binnen deze kaders heeft het dagelijks bestuur en management van ABN AMRO de vrijheid om te handelen en is de economische autoriteit hoog, de zeggenschap van ABN AMRO is daarmee meer privaat te noemen. Politieke autoriteit is zeer laag en eigenlijk niet van toepassing omdat ABN AMRO geen bindende beslissingen kan nemen voor de burgers of maatschappij.

## 2 Identiteit

Volgens Noordergraaf en Teeuw (2003) kan het formele onderscheid tussen publieke en private organisaties aangevuld worden door te kijken naar de identiteit van een organisatie. Deze identiteit staat los van de geformaliseerde organisatorische grondslag en de omgeving. De organisatie-identiteit gaat over de vraag waar een organisatie voor staat en wat de fundamentele waarden zijn waarbij er verschillen aan te wijzen zijn op het gebied van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijdsidee en rangschikking.

Organisaties met een meer publieke identiteit zijn gericht op het realiseren van een hoger doel waar private organisaties voornamelijk georiënteerd zijn op operationele doelstellingen en korte termijn prestaties. De doelstelling van ABN AMRO is gericht op het behalen van uitstekende financiële resultaten en daarmee het verbeteren van de winstgevendheid van de bank. ABN AMRO is daarmee op het eerste gezicht vooral bezig met het behalen van korte termijn prestaties om de klanten tevreden te houden en te kunnen overleven op de markt, dan met het bereiken van een hoger doel voor de maatschappij. Echter, de bank heeft zich tevens tot doel gesteld om dit op een verantwoorde manier te doen, ABN AMRO wil op een duurzame manier waarde te creëren voor haar stakeholders (klanten, aandeelhouders, medewerkers en samenleving als geheel). Dit is een belangrijk onderdeel van haar bedrijfsstrategie en daarmee is ABN AMRO zich bewust van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, dit wordt nader uitgewerkt onder het kopje 'sociale legitimiteit.'

De private opvatting van oorzakelijkheid is atomistisch, dit houdt in dat de relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen, eenduidig is. Er wordt alleen gekeken naar de directe effecten van het handelen. De publieke opvatting van oorzakelijkheid is holistisch, waarbij de werkelijkheid wordt gezien als een complex systeem van onderlinge afhankelijkheden. Voor ABN AMRO is vooral de private opvatting van toepassing, maar voorafgaande maakt ook duidelijk dat ABN AMRO niet alleen bezig is met de directe effecten van haar handelen. Binnen haar beleid is er ook aandacht voor het grotere geheel op bijvoorbeeld het financiële stelsel en de maatschappij.

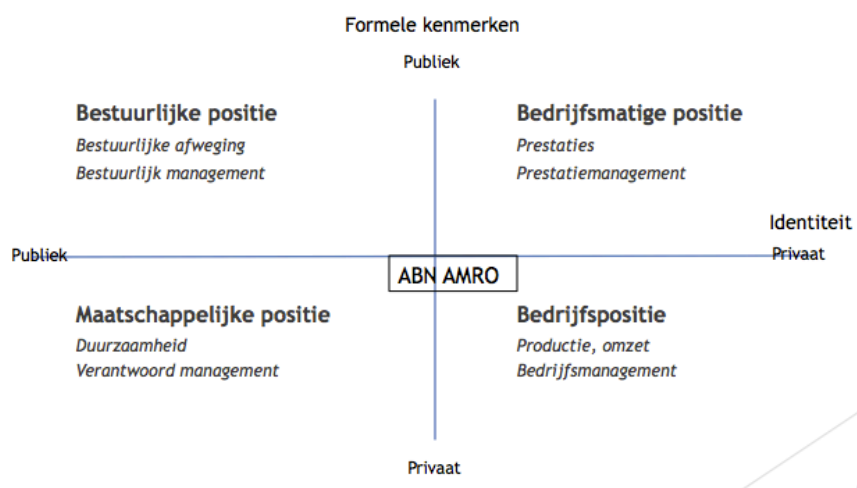
Het idee van tijd speelt een andere rol in de private opvatting, verleden en toekomst spelen geen rol in overwegingen. Volgens de doelstellingen moet er maximale efficiëntie bereikt worden. De publieke opvatting is meer dynamisch, de belangen voor toekomstige generaties hebben nu al consequenties. ABN AMRO is primair gericht op efficiëntie maar duurzame bedrijfsvoering wordt een steeds belangrijker onderdeel van de strategie. Het ethische, sociale en ecologische beleid komt steeds explicieter naar voren waarmee de bank laat zien dat zij rekening houdt met de toekomst door bijvoorbeeld haar ecologische voetafdruk te reduceren en haar voorbeeldrol als grote organisatie serieus te nemen.

Ten slotte is de private opvatting van orde verticaal waarbij relaties worden aangeduid in termen van superieur-ondergeschikt. De publieke opvatting is meer horizontaal waarbij relaties aangeduid worden in termen van wederzijdse afhankelijkheden. ABN AMRO is alles



behalve een platte organisatie, binnen de complexe organisatiestructuur bevinden zich veel managementlagen en diegenen die een hogere functie hebben, bezitten meer macht. De hoogste machtsconcentratie bevindt zich in de raad van bestuur die bovenaan deze hiërarchie staat.

Kortom, ABN AMRO is een private organisatie met ook een overwegend private identiteit maar er zijn zeker ook publieke dimensies te herkennen, dus een nuancering is gewenst. Volgens het model van Noordegraaf en Teeuw (2003) neemt ABN AMRO daarmee een bedrijfs- en maatschappelijke positie in, financiële prestaties en resultaten staan voorop maar wel op een verantwoorde en duurzame manier. In onderstaand schema is de positie van ABN AMRO weergegeven:

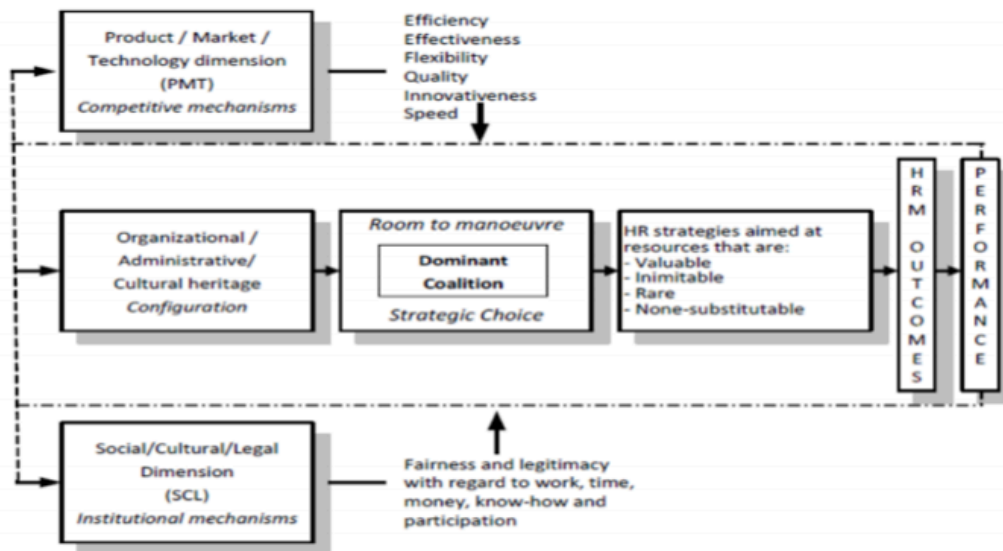


Figuur 1: Vier organisatorische posities (Noordegraaf & Teeuw, 2003).

### 3 Sociale legitimiteit

In hoeverre sociale legitimiteit een doelstelling is van ABN AMRO en specifiek ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers wordt hieronder toegelicht.

Pauwe (2004) beargumenteert dat HRM meer is dan alleen economische rationaliteit, het gaat ook over morele en ethische waarden. Meer specifiek richt HRM zich ook op het bereiken van 'fairness' en legitimiteit in de ogen van relevante stakeholders zoals de overheid, aandeelhouders en vakbonden. De juiste combinatie van deze twee waarden kunnen bijdragen aan een duurzaam competitief concurrentievoordeel en levensvatbaarheid op de lange termijn. Pauwe (2004) heeft opgemerkt dat veel HR-modellen het verband tussen HR en de financiële doelen van organisaties beschrijven, maar de factoren die het HR-beleid beïnvloeden achterwege laten. Echter, strategisch HR-beleid komt niet uit de lucht vallen en de keuzes die organisaties maken zijn niet zo rationeel als ze misschien op het eerste gezicht lijken. De omgeving en context van een organisatie is in dit opzicht heel belangrijk en maakt inzichtelijk waar HR-beleid vandaan komt. Dit wordt beschreven in de *'Contextually Based Human Resource Theory'* waarin drie factoren gedefinieerd zijn voor de totstandkoming van strategisch HRM binnen organisaties (zie figuur 2). De PMT en SCL dimensie zijn omgevingsfactoren, de derde dimensie kan het best omschreven worden als de 'erfenis' van een organisatie. Tezamen zijn deze factoren van invloed op de speelruimte (*'room to manoeuvre'*) die de dominante coalitie in organisaties hebben ten aanzien van strategische beleidskeuzes. Voor ABN AMRO zijn vooral deze omgevingsfactoren interessant om mee te nemen in de analyse ten aanzien van haar HR-beleid, deze competitieve en institutionele mechanismen worden hieronder toegelicht.



Figuur 2: Contextually Bases Human Resource Theory (Pauwe, 2004).

### 3.1 Product, Markt, Technologie dimensie (PMT)

De PMT dimensie wordt ook wel de economische rationaliteit van organisaties genoemd, de eisen die worden gesteld in termen van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit (Pauwe, 2004). Private organisaties moeten winst maken om levensvatbaar te zijn en wanneer dit onvoldoende gebeurt, verliezen zij hun bestaansrecht. Daarom dient de concurrentie goed in de gaten gehouden worden, Pauwe (2004) noemt dit de competitieve mechanismen die impact hebben op de HR-strategie van organisaties. Vanzelfsprekend geldt dit ook voor ABN AMRO, de organisatie is gericht op het behalen van uitstekende financiële resultaten en zal alleen blijven voortbestaan wanneer zij inspeelt op veranderingen in de markt. Economische en technologische ontwikkelingen volgen elkaar in razend tempo op en dit vraagt continu om aanpassingsvermogen van organisaties om te kunnen overleven (Boonstra, Steensma & Demenint, 2007). Door technologische innovaties veranderen baaneisen en werkzaamheden binnen de bank snel. Concurrentie komt voor ABN AMRO soms uit onverwachte hoek, briefgeld en munten worden vervangen door bitcoins en betalen kan tegenwoordig ook met je smartphone. Er verdwijnen banen vanwege de komst van het internetbankieren of vanwege de verhuizing van callcenters naar organisaties in BRIC-landen. ABN AMRO heeft bovendien te maken met toegenomen turbulentie en onrust op de financiële markten als gevolg van de kredietcrisis en dit heeft ondermeer geleid tot grote reorganisaties. Deze snel veranderende omgeving zorgen voor een groeiende behoefte aan flexibel personeel en steeds vaker spelen de loopbanen van medewerkers zich niet langer af bij een en dezelfde organisatie. In de literatuur wordt dit beschreven aan de hand van de ontwikkeling van 'lifetime employment' naar 'lifetime employability'. Werkgevers kunnen in een turbulente omgeving niet langer langdurige baan zekerheid bieden (lifetime employment) waardoor medewerkers zelf zorg moeten dragen voor hun eigen inzetbaarheid (lifetime employability) (Baruch, 2004).

ABN AMRO zal in staat moeten zijn om flexibel in te spelen op de wensen van de klant en de veranderingen in de markt waarbij duurzaam inzetbare medewerkers steeds vaker als oplossing worden genoemd. Duurzaam inzetbare medewerkers zijn zich continu aan het ontwikkelen en beschikken over een groot aanpassingsvermogen, wat directe voordelen kan opleveren voor organisaties. Er is dus sprake van een 'business case', met duurzaam inzetbare medewerkers kan ABN AMRO tot betere resultaten komen. Om als organisatie goed te blijven presteren en de concurrentie het hoofd te bieden, is het van belang dat de medewerkers van ABN AMRO up-to-date blijven zodat de bank kan anticiperen op de toekomst. Bovendien leveren duurzaam inzetbare medewerkers op de langere termijn nog een concurrentievoordeel op omdat zij niet onnodig uitvallen en het ziekteverzuim beperkt blijft. Daar komt nog bij dat uit onderzoek blijkt dat wanneer medewerkers ervaren dat een

organisatie in hen investeert, zij meer betrokken zijn en bereid zijn extra inspanningen te leveren voor de organisatie (Gould-Williams & Davies, 2005). Dit is zeker van belang voor ABN AMRO omdat zij verwacht dat er op een aantal specifieke terreinen een tekort aan specialisten zal ontstaan. Bovendien is het voor ABN AMRO vanuit puur financieel oogpunt van belang om zich bezig te houden met de duurzame inzetbaarheid van haar personeel. Zoals genoemd hebben er de afgelopen jaren verschillende reorganisaties plaatsgevonden waardoor veel mensen hun baan zijn verloren en de verwachting is dat in de toekomst nog meer medewerkers van de bank boventallig verklaard worden. In Nederland is een werkgever na ontslag nog lang verantwoordelijk voor de WW-verplichtingen van werknemers en hoe moeilijker voormalige medewerkers ander werk vinden, hoe langer een werkgever moet betalen (Nauta, 2015).

### 3.2 Sociale, culturele en legale dimensie (SCL)

De SCL dimensie wordt ook wel de relationele rationaliteit genoemd, waarbij het draait om welke institutionele mechanismen van invloed zijn op organisaties. Het proces van institutionalisatie kan gedefinieerd worden als *“the processes by which societal expectations of appropriate organizational action influence the structuring and behaviour of organizations in given ways”* (Paauwe, 2004, p. 41). Met andere woorden, de institutionele theorie laat zien dat het gedrag van organisaties niet alleen een reactie is op druk vanuit de markt, maar ook vanuit instituties en algemene sociale verwachtingen. Er worden bijvoorbeeld eisen gesteld vanuit bepaalde wetgeving, door sociale partners of door de heersende cultuur met bijbehorende normen en waarden. Er is dan sprake van institutionele druk vanuit verschillende actoren zoals de overheid, vakbonden, ondernemingsraden en/of de samenleving als geheel en door als organisatie hierop in te spelen, creëert zij sociale legitimiteit en ‘fairness’.

Als gevolg van de kredietcrisis hebben veel burgers het vertrouwen in de bancaire sector en daarmee ook ABN AMRO verloren. Onder druk vanuit de overheid, nieuwe wetgeving en regels en de samenleving als geheel, stelt ABN AMRO dat *“Wij trekken lessen uit ervaringen uit het verleden en werken in alle openheid aan verdere verbeteringen binnen de eigen organisatie en leveren een bijdrage aan hervormingen binnen de gehele bancaire sector”* (ABN AMRO, 2015). ABN AMRO noemt in haar HR-beleid dat zij zich bewust is van haar verantwoordelijkheid ten opzichte van al haar stakeholders en op een duurzame manier waarde wil creëren. ABN AMRO is daarmee op zoek naar een *‘environmental fit’*, een fit tussen HRM strategie en de omgeving van de organisatie. Om hiertoe te komen probeert ABN AMRO zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de verwachtingen uit de maatschappij.

Opvallend hierbij is dat veel organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken als gevolg van isomorfisme waarbij hier vooral *‘coercive isomorfisme’* van toepassing is, het gehoor geven aan normen en waarden vanuit de samenleving. Men verwacht van zo’n grote bank als ABN AMRO dat zij zich bewust is van haar maatschappelijke functie en daarom ook op een maatschappelijk verantwoorde manier (MVO) onderneemt. ABN AMRO komt hierin tegemoet door bijvoorbeeld maatschappelijke initiatieven zoals SEEDS te sponsoren. Dit is een crowdfundingplatform waar sociale ondernemers en potentiële investeerders elkaar kunnen vinden. Door dit platform is bijvoorbeeld een innovatieve app ontstaan waarmee consumenten makkelijk geld kunnen doneren aan goede doelen. Tevens wil ABN AMRO bijdragen aan een vernieuwing binnen de financiële sector door bijvoorbeeld financieringsmodellen te bedenken die investeren in sociale projecten aantrekkelijk maakt voor private partijen. Ten slotte dient de bank als voorbeeld voor andere grote commerciële organisaties door hun succesvolle beleid voor arbeidsgehandicapten en diversiteit van het personeel.

Het vraagstuk duurzame inzetbaarheid kan gezien worden als een onderdeel van de sociale legitimiteit. Onder druk van vakbonden besteedt ABN AMRO aandacht aan dit onderwerp in

haar CAO waarbij doelstellingen zijn geformuleerd. In de CAO valt te lezen dat *“alle medewerkers van de bank – ongeacht leeftijd, levensfase, etniciteit, geslacht of seksuele geaardheid – moeten gezond, gemotiveerd en met een gevoel van zingeving – naar hun werk kunnen gaan”* (CAO ABN AMRO, 2014). Ook vanuit de overheid is er druk om medewerkers duurzaam inzetbaar te maken omdat door de ontgroening en vergrijzing van de samenleving, minder jonge mensen de arbeidsmarkt zullen betreden en de arbeidsmarkt voor een groter deel uit ‘oudere’ medewerkers zal bestaan. Daarmee neemt de grijze druk toe: de verhouding tussen het aantal AOW’ers en het aantal potentieel werkenden tussen 20 en 65 jaar. De grijze druk was in 2012 1 op 4 en gaat naar bijna 1 op 2 in 2040 (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2014). Duurzaam inzetbare medewerkers worden gezien als een oplossing om de arbeidsparticipatie op peil te houden omdat zij op die manier hopelijk aan het werk kunnen blijven tot hun 67<sup>e</sup> en daarmee het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar blijft. Door zich te richten op duurzame inzetbaarheid neemt ABN AMRO verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke context waarin zij opereert en verbetert hiermee haar reputatie en legitimiteit en daarmee ook haar levensvatbaarheid (Boxall & Purcell, 2011). Hierin is te zien dat de sociale en economische waarde sterk met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Door aandacht te besteden aan duurzame inzetbaarheid erken ABN AMRO haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en verbetert tegelijkertijd ook haar sociale legitimiteit en creëert daarmee een win-win situatie.

#### 4 Eindoordeel publieke dimensie van HRM vraagstuk duurzame inzetbaarheid

Concluderend kan gesteld worden dat ABN AMRO vooral aandacht besteedt aan het vraagstuk duurzame inzetbaarheid omdat dit noodzakelijk is om te kunnen voldoen aan de veranderende omgeving en onder druk van vakbonden. ABN AMRO heeft te maken met een vergrijzend personeelsbestand, de gemiddelde leeftijd is 45 jaar en de verwachting is dat dit de aankomende jaren nog verder zal stijgen. Er wordt dus vooral vanuit de economische rationaliteit beredeneerd en wanneer kritisch wordt gekeken naar verschillende interventies en hulpmiddelen die de duurzame inzetbaarheid zouden moeten verhogen, blijkt dat er relatief weinig gebruikt van wordt gemaakt. Zo heeft minder dan 1/3 van de medewerkers op het online ontwikkelplatform ‘Uitgesproken Talent’ een profiel aangemaakt. Het aanmaken van een profiel kan gezien worden als het actief bezig zijn met ontwikkeling en de toekomst en dus met het verbeteren van zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Met andere woorden, meer dan 2/3 van de medewerkers binnen de bank zijn daar volgens deze indicator niet actief mee bezig. Ook van het Duurzaam Inzetbaarheids-budget (DI-budget) wordt weinig gebruikt, gemiddeld slechts 0,3 opleiding per medewerker. Uit gesprekken die gevoerd zijn met medewerkers zelf, de OR, de projectleider duurzame inzetbaarheid en een bestuurslid van vakbond CNV worden verschillende mogelijke verklaringen genoemd. Leidinggevendenden hebben het vaak te druk om medewerkers actief te begeleiden en te coachen bij het werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Daarbij worden zij gedreven door resultaatdoelstellingen en niet in welke mate hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. De organisatie biedt een breed scala aan van producten en tools waarbij de verantwoordelijkheid enkel bij de medewerkers wordt gelegd om daar wel of niet gebruik van te maken. Ook wordt de hiërarchische cultuur als belemmering genoemd, de verschillende onderdelen van het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid zijn versnipperd waardoor veel mogelijkheden niet bekend zijn bij medewerkers. Dat maakt dat medewerkers pas in beweging wanneer het eigenlijk al te laat is, namelijk op het moment dat zij geconfronteerd worden met een reorganisatie. De HR-doelstelling ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt dus net gehaald omdat dit niet voldoende ‘leeft binnen de bank’.

Vanuit de literatuur kan beargumenteert worden dat er een ‘gap’ zitten tussen ‘intended, actual en perceived HR-beleid’. Het intended beleid van ABN AMRO, ‘het verhaal binnen de

organisatie', ten aanzien van duurzame inzetbaarheid is wel goed alleen sluit dit goed niet aan bij actual en perceived HR-beleid omdat het vraagstuk onvoldoende wordt geïmplementeerd. Leidinggevenden worden niet opgeleid en getraind om medewerkers te motiveren om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid. Hierin komt de spanning terug tussen economische en relationele rationaliteit, leidinggevenden worden afgerekend of zij hun targets hebben gehaald en niet in welke mate hun medewerkers duurzaam inzetbaar zijn (Leisink & Knies, 2011). De economische rationaliteit binnen ABN AMRO is dan ook leidend, er is niet voldoende tijd en ruimte om een dialoog aan te gaan met medewerkers binnen de bank om hen te ondersteunen hierin te ondersteunen. Wat ABN AMRO dus zegt in bijvoorbeeld haar CAO komt niet overeen met de prikkels die de organisatie afgeeft in de praktijk. Dat de medewerkers van ABN AMRO dus niet zo bezig zijn met hun duurzame inzetbaarheid is daarom vooral te wijten aan een gebrek van de organisatie, leidinggevenden krijgen niet voldoende de ruimte en tijd om met dit onderwerp serieus aan de slag te gaan. Kortom, ten aanzien van het vraagstuk duurzame inzetbaarheid valt er voor ABN AMRO nog veel te winnen, er wordt wel beleid gevoerd maar de opbrengsten voor medewerkers en de samenleving zijn minimaal. In plaats van losse producten en tools aan te bieden, zal ABN AMRO om daadwerkelijk in de toekomst resultaat te boeken en haar prestaties te verbeteren, een meer eenduidig beleid moeten voeren die aansluit bij de wensen en behoeften van haar medewerkers.

## Literatuurlijst

ABN AMRO (2015). *Organisatie*. Geraadpleegd via <http://www.abnamro.com/nl/about-abnamro/our-company/index.html> (15 maart 2015).

ABN AMRO (2014). *CAO ABN AMRO 2013- 2016*. Geraadpleegd via [http://cao.szw.nl/pdf/174/2013/174\\_2013\\_13\\_10223.pdf](http://cao.szw.nl/pdf/174/2013/174_2013_13_10223.pdf) (15 maart 2015).

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: organizational and individual perspectives. *Career development international*, 9(1), 58-73.

Boonstra, J.J., Steenma, H.O., & Demenint, M.I. (2007). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag, Reed Business Information.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.

Gould-Williams, J. & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*, 7 (1): 1-24.

Nauta, A. (2015). *Een baan voor het leven bestaat niet meer*. Geraadpleegd via <http://www.ao-metalektro.nl/doorstroom/doorstroom-artikelen/232-hoogleraar-aukje-nauta-over-het-belang-van-duurzame-inzetbaarheid> (15 maart 2015).

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

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

Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance*, Oxford: University Press.

Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (23-06-2014) Geraadpleegd via <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/> (19-12-2014).

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