

Masterthesis

Onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel



**Royal
Flora
Holland**



Universiteit Utrecht

Auteur: Maaike van der Heijden

Datum: 5 juli 2016

Titel

Masterthesis: Onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel

Opleiding

Master Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht Faculteit Recht, Economie, Bestuur & Organisatie
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

Student

Maaïke van der Heijden
5734665
m.a.vanderheijden@students.uu.nl

Begeleiders

Begeleider en eerste beoordelaar: dr. Wouter Vandenabeele
Tweede beoordelaar: dr. Marian Thunnissen
Begeleider Royal FloraHolland: drs. Anya van der Vlist - de Mooy

Datum

5 juli 2016

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis, geschreven in het kader van de afronding van de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO). Deze masteropleiding vormt een goede aanvulling op de bacheloropleiding Human Resource Management, welke ik aan de Hogeschool Utrecht heb gevolgd.

De afgelopen vijf maanden heb ik onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel binnen de Royal FloraHolland. Mede dankzij de samenwerking met en ondersteuning van verschillende personen heeft het onderzoek een goed verloop gehad en deze personen wil ik graag bedanken.

Allereerst wil ik van de Universiteit Utrecht mijn begeleider Wouter Vandenabeele bedanken. Bedankt voor uw kritische blik, feedback en bereidwilligheid om met mij mee te denken. Daarnaast wil ik mijn collega's van Royal FloraHolland bedanken en in het bijzonder mijn begeleider Anya van der Vlist - de Mooy. Bedankt voor de mogelijkheid om dit onderzoek binnen de organisatie uit te voeren en bedankt voor de samenwerking.

Ik wens u veel leesplezier.

Maaïke van der Heijden
Naaldwijk, juli 2016

Samenvatting

In deze masterthesis staat de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel centraal. Binnen dit onderzoek worden twee afzonderlijke maar gerelateerde vraagstukken beantwoord met gebruikmaking van een kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksbenadering. Het onderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling Operations van Royal FloraHolland. Allereerst is middels een enquête (N = 348) de gepercipieerde mate van duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel in kaart gebracht. De duurzame inzetbaarheid is gemeten aan de hand van de dimensies vitaliteit, werkvermogen en employability. Vervolgens is middels interviews (N = 12) inzicht gegeven in de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Dit inzicht is van belang voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid nu en in de toekomst.

Uit het onderzoek blijkt dat 21,8% van de werknemers binnen Operations onvoldoende energie, motivatie en veerkracht heeft (vitaliteit). Daarnaast kan 13% van de werknemers niet voldoen aan de fysieke, psychische en sociale eisen van het werk (werkvermogen). Bovendien is 31,6% van de werknemers niet breder inzetbaar binnen of buiten de organisatie (employability). Deze cijfers zijn verkregen op basis van de perceptie van teammanagers.

De organisatiecultuur is een belangrijke factor die invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid. Er heersen twee culturen binnen Operations; enerzijds betreft dit een familiecultuur en anderzijds een angstcultuur. Daarnaast ontbreekt een ontwikkelcultuur waarin het werken aan duurzame inzetbaarheid verwrongen is. Eigenaarschap bij werknemers is in dezen van essentieel belang. Verder is het werk zelf een factor die invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Werknemers vinden het werk leuk, maar het is fysiek en psychisch erg belastend. Daarbij zijn de leeftijd, leefstijl en gezondheid van werknemers factoren die de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Ook de HR-initiatieven, die binnen de organisatie beschikbaar worden gesteld, spelen een rol. Tevens is communicatie een belangrijke factor. Tot slot valt op dat teammanagers werknemers erg verschillend ondersteunen, stimuleren en aansturen. Het leiderschap van de teammanager is een essentiële factor in het realiseren van duurzame inzetbaarheid.

Er wordt geadviseerd meer campagne te voeren binnen de organisatie omtrent duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt geadviseerd HR-initiatieven meer preventief en minder vrijblijvend aan te bieden. Dit kan o.a. middels gezondheidstesten in het kader van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Verder is het aan te raden teammanagers meer te coachen op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid bij werknemers en tevens op het gebied van leiderschap. Daarbij wordt geadviseerd beleid op aangepast werk te ontwikkelen binnen de organisatie. Tot slot is het creëren van een gezamenlijk forum op het intranet van belang, waar teammanagers werkaanbod onder de aandacht kunnen brengen voor een koppeling tussen vraag en aanbod.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Relevantie onderzoek	2
1.3 Royal FloraHolland	3
1.4 Doelstelling	4
1.5 Vraagstelling	4
1.6 Leeswijzer	5
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	6
2.1 Het begrip duurzame inzetbaarheid	6
2.1.1 Definities duurzame inzetbaarheid	6
2.1.2 Dimensies duurzame inzetbaarheid	7
2.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden	8
2.2.1 Factoren op organisatieniveau	8
2.2.2 Factoren op leidinggevendenniveau	11
2.2.3 Factoren op werknemersniveau	12
2.3 Conceptueel model en verwachtingen	15
Hoofdstuk 3: Methoden	18
3.1 Aard van het onderzoek	18
3.2 Procedure selecteren respondenten	18
3.3 Dataverzamelingmethoden	19
3.3.1 Enquête	19
3.3.2 Interviews	21
3.4 Analysemethoden	22
3.4.1 Enquête	22
3.4.2 Interviews	22
Hoofdstuk 4: Resultaten	24
4.1 Mate van duurzame inzetbaarheid	24
4.1.1 Vitaliteit	24
4.1.2 Werkvermogen	26
4.1.3 Employability	28

4.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden.....	31
4.2.1 Factoren op organisatieniveau	31
4.2.2 Factoren op leidinggevendenniveau	35
4.2.3 Factoren op werknemersniveau	39
Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie	43
5.1 Discussie	43
5.2 Tekortkomingen van het onderzoek	47
5.3 Praktische aanbevelingen	49
5.4 Conclusie	51
Literatuurlijst	52
Bijlagen.....	57
Bijlage 1: E-mail aan teammanagers	57
Bijlage 2: Enquête in Qualtrics.....	58
Bijlage 3: Topiclijsten interviews.....	61
Bijlage 4: Gegevens respondenten	64
Bijlage 5: Aanvullende resultaten.....	65

Hoofdstuk 1: Inleiding

In deze masterthesis staat de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel centraal. Er wordt inzicht gegeven in de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Dit inzicht is van belang voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deze werknemers. In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding voor het ontwikkelen van beleid rondom duurzame inzetbaarheid toegelicht en wordt de relevantie van het onderzoek benadrukt. Vervolgens wordt dit in de context van de onderzoeksorganisatie Royal FloraHolland geplaatst. Daarna worden de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek besproken en tot slot volgt een leeswijzer voor deze masterthesis.

1.1 Aanleiding

Organisaties bevinden zich in een continue veranderende omgeving en om succesvol te zijn en blijven is het van belang hierop te anticiperen. Twee grote veranderingen hebben ertoe geleid dat organisaties in toenemende mate beleid rondom duurzame inzetbaarheid ontwikkelen.

Ten eerste hebben organisaties te maken met demografische veranderingen. Langer en gezonder aan het werk blijven wordt steeds belangrijker aangezien de beroepsbevolking in Nederland krimpt en verouderd door vergrijzing en ontgroening. Blijvende deelname op de arbeidsmarkt is van essentieel belang waarin ‘levenslang houdbaar’, kortom duurzame inzetbaarheid, een belangrijk onderwerp is (Sikkema & Ten Hove, 2012). Werknemers moeten in de toekomst steeds langer doorwerken. Sinds 2006 verschoof wet- en regelgeving van het stimuleren van vervroegd pensioen naar doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Dit heeft o.a. geresulteerd in een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Door dergelijke ontwikkelingen nemen ouderen een dominantere plek in op de arbeidsmarkt en moeten zij langer gemotiveerd aan het werk blijven (De Lange et al., 2010; Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). De overheid erkent dit belang. Zo stond in het regeerakkoord ‘Vrijheid en verantwoordelijkheid’ (2010) dat het kabinet afspraken tussen werkgevers en werknemers over scholing en langdurige inzetbaarheid wil bevorderen voor een toename van werkzekerheid op een dynamische arbeidsmarkt. Daarbij werd in het regeerakkoord vermeld dat alleen cao’s die aandacht besteden aan leeftijdsbewust personeelsbeleid en duurzame inzetbaarheid algemeen verbindend verklaard kunnen worden. De overheid heeft intussen diverse maatregelen getroffen ten aanzien van duurzame inzetbaarheid.

Ten tweede wordt het belangrijker om als organisatie werknemers in dienst te hebben die flexibel zijn en mee kunnen bewegen met de organisatie als gevolg van veranderingen binnen en buiten de organisatie, zoals globalisering, concurrentie en technologische innovaties (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Een groeiende behoefte aan flexibel personeel heeft ertoe geleid dat een loopbaan zich niet meer afspeelt bij een en dezelfde organisatie. In de literatuur wordt gesproken over de verandering van ‘lifetime employment’ naar ‘lifetime employability’. Vroeger boden organisaties loyale werknemers een baan voor het leven, van het begin van de carrière tot aan het pensioen (Thijssen et al., 2008). Het was het heel gebruikelijk om tijdens de carrière op te klimmen via de hiërarchische ladder binnen één

organisatie (Forrier & Sels, 2003). Tegenwoordig is het normaal om te veranderen van baan of werkgever en het is veel minder vanzelfsprekend dat werkgevers baan zekerheid bieden (Forrier & Sels, 2003). Ook het carrière pad is minder voorspelbaar. Een succesvolle carrière wordt gewaarborgd door het hebben en verkrijgen van de juiste capaciteiten om continu inzetbaar te worden op de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Daarbij is een verschuiving te zien in de verantwoordelijkheid van de werkgever en werknemer. Vroeger was met name de werkgever verantwoordelijk voor het op pijl houden van de capaciteiten van zijn werknemers. Dit stelde de organisatie ook in staat om bij te blijven. Tegenwoordig is het vooral de verantwoordelijkheid van de werknemer om in een steeds sneller veranderende omgeving zijn kennis en vaardigheden op pijl te houden (Forrier & Sels, 2003). Al deze ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat duurzame inzetbaarheid een steeds belangrijker onderwerp is geworden en het bij organisaties op de HRM-agenda staat. Hierna wordt verder ingegaan op de relevantie van dit onderzoek.

1.2 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek kent zowel een maatschappelijke, praktische als wetenschappelijke relevantie.

Ten eerste is dit onderzoek vanuit maatschappelijk oogpunt relevant. Duurzame inzetbaarheid is een middel om werkgelegenheid te maximaliseren en werkloosheid te minimaliseren (Thijssen et al., 2008). Investeren in alle arbeidskrachten zal tevens zorgen voor een betere balans op de arbeidsmarkt. Het zorgt ervoor dat werknemers zich blijven ontwikkelen, zodat ze wendbaar en weerbaar zijn en blijven en het wapent ze tegen de risico's van de moderne internationaliserende economie (Klosse, 2013). Daarnaast is duurzame inzetbaarheid van belang om kosten van de vergrijzing op te vangen, tekorten op de arbeidsmarkt te verminderen, het innoverend en mentaal vermogen van de beroepsbevolking te benutten en het draagvlak voor sociale zekerheid op peil te houden (SER, 2009). Wanneer werkenden in Nederland beter kunnen voldoen aan de eisen van de arbeidsmarkt is de kans groter dat zij werk zullen vinden en geen beroep hoeven doen op uitkeringen (Klosse, 2013). Duurzame inzetbaarheid kan tevens leiden tot meer welzijn en daarmee maatschappelijk welzijn (Cuyper, Bernhard-Oettel, De Witte & Alarco, 2008).

Ten tweede kan het onderzoek organisaties vanuit praktisch oogpunt handvatten bieden voor het opstellen van beleid gericht op het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van logistieke en soortgelijke werknemers. Duurzame inzetbaarheid is van belang voor de flexibiliteit van de organisatie, kostenbesparingen bij laagconjunctuur en het concurrentie- en innovatievermogen (Thijssen et al., 2008). Niet investeren in het beschikbare personeel binnen de organisatie beperkt de productiviteitsgroei en de ruimte voor creativiteit en vernieuwing. Dit kan niet alleen het concurrentie- en innovatievermogen van organisaties verzwakken, maar ook de concurrentiekracht en het groeipotentieel van de gehele Nederlandse economie (Heyma & Theeuwes, geciteerd in Klosse, 2013). Verder kunnen organisaties baat hebben bij duurzame inzetbaarheid door minder verzuim en uitval en betere prestaties (SER, 2009).

Ten derde is het onderzoek vanuit wetenschappelijk oogpunt relevant. Binnen dit onderzoek wordt gezocht naar factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. In de wetenschap komen diverse factoren naar voren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Door de jaren heen is ook meermalen onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers, 2008; De Lange & Van der Heijden, 2013; Van der Klink et al., 2011). Echter, in de wetenschap ontbreekt kennis over de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Interventies ter bevordering van duurzame inzetbaarheid zijn afhankelijk van de context, zoals de doelgroep en het doel van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie (Thijssen et al., 2008; Van der Klink et al., 2011). Wat de logistieke context onderscheidt van bijvoorbeeld een financiële dienstverlener is dat de werknemers zwaar lichamelijk werk verrichten en laag opgeleid zijn. Binnen de wetenschap is tevens vraag naar kennis omtrent hoe binnen verschillende organisaties tegen duurzame inzetbaarheid aangekeken wordt. Daarbij heerst de vraag of perspectieven van werknemers van verschillende niveaus ten opzichte van duurzame inzetbaarheid van elkaar verschillen (Thijssen et al., 2008). Middels dit onderzoek wordt nieuwe kennis aan de wetenschap toegevoegd over de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Tevens belicht dit onderzoek drie verschillende perspectieven, namelijk van werknemers, teammanagers en HR-adviseurs. Gevonden empirische factoren zijn van essentieel belang voor het ontwerpen van interventies om duurzame inzetbaarheid te bevorderen in de nog weinig onderzochte logistieke context. Hierna wordt deze context gedetailleerder omschreven.

1.3 Royal FloraHolland

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen Royal FloraHolland. Royal FloraHolland is een coöperatieve organisatie opgericht in 1911 door en voor telers van sierteelproducten. Royal FloraHolland beschikt over vijf locaties in Nederland, waarvan de drie grootste exportlocaties in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg gevestigd zijn. De organisatie ondersteunt telers bij het verhandelen van hun producten en met de distributie van deze producten. Royal FloraHolland verbindt, deelt, faciliteert, innoveert en jaagt aan, om haar leden en hun klanten succesvoller te laten zijn. "Flowering the World Together, Planting Seeds of Opportunity for our Members", dat is waar het bij Royal FloraHolland elke dag om draait. De organisatie heeft een jaaromzet van 4,6 miljard euro per jaar en beschikt over ongeveer 3.051 werknemers.

Bij Royal FloraHolland staat duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda. Net als bij vele andere organisaties verandert de omgeving. "De wereld staat nooit stil, en daarom moeten we blijven vernieuwen", aldus Lucas Vos (Algemeen Directeur) in de video 'Ik ben Royal FloraHolland'. De manier van bloemen en planten veilen verandert. Zo gaat de verkoop bijvoorbeeld minder via de klok en meer direct. Tevens is de organisatie op zoek naar manieren om het logistieke proces efficiënter in te richten. De organisatie wil beter op dergelijke veranderingen in kunnen spelen en om die reden is het van belang dat werknemers flexibel kunnen meebewegen. Er zullen functies ontstaan, veranderen en verdwijnen. Verder vindt los van de veranderingen in de omgeving een verschuiving plaats van de focus op verzuim naar duurzame inzetbaarheid. Waar het accent vorig jaar op het verminderen van het verzuim lag, ligt dat nu op preventie en inzetbaarheid en uiteindelijk duurzame inzetbaarheid.

Op dit moment is Royal FloraHolland niet in staat om optimaal op veranderingen in te spelen. Het probleem ligt met name bij de grote groep logistiek personeel. Van deze werknemers is bekend dat zij veelal beschikken over een laag opleidingsniveau, slechte beheersing van de Nederlandse taal, slechte beheersing van computervaardigheden en velen zijn vastgeroest in hun functie. Mede hierdoor hebben zij zwakke arbeidsmarktkansen. Veel logistieke werknemers voeren al tientallen jaren een kleine deeltaak uit. De werknemers zijn niet anders gewend, krijgen in verhouding goed betaald voor het type werk en hierdoor komen zij moeilijk in beweging. Verder beschikken deze werknemers veelal over een ongezonde leefstijl, een relatief hoge leeftijd en doen zij fysiek zwaar werk wat veel van hun lichaam vraagt. Naar schatting (Fysergo) is 40% beperkt inzetbaar op basis van gezondheid. Tevens is het eigenaarschap en voorbeeldgedrag op het gebied van duurzame inzetbaarheid matig.

Voor het anticiperen op veranderingen moeten werknemers met de organisatie kunnen meebewegen. Hiervoor is instroom, doorstroom en uitstroom van belang. Daarnaast vindt Royal FloraHolland het erg belangrijk dat werknemers inzicht krijgen in hun capaciteiten en zich ontwikkelen zodat zij ook buiten de organisatie betere kansen op de arbeidsmarkt hebben. Royal FloraHolland wil werknemers hierin o.a. ondersteunen middels opleidingen, trainingen en cursussen. Daarnaast ondersteunt de organisatie werknemers middels het inzetten van fysiotherapeuten en bedrijfsartsen en het organiseren van een TopFit Week. Dit kan resulteren in betere werkprestaties, inzetbaarheid en gezondheid. Hierna volgen concreet de doelstelling en vraagstelling van dit onderzoek.

1.4 Doelstelling

Dit onderzoek heeft allereerst ten doel om inzicht te krijgen in de omvang van het probleem. De mate van duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel binnen Royal FloraHolland wordt in kaart gebracht. Hierdoor zal o.a. duidelijk worden hoe groot de groep is die momenteel wel/niet duurzaam inzetbaar is. Vervolgens heeft dit onderzoek ten doel inzicht te verkrijgen in de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Dit inzicht is van belang voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van deze werknemers nu en in de toekomst. Hierdoor zal Royal FloraHolland beter in staat zijn interventies te ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid met o.a. als gevolg dat de organisatie in de toekomst beter kan anticiperen op veranderingen.

1.5 Vraagstelling

Zoals in de doelstelling is benadrukt, staan binnen dit onderzoek twee specifieke vraagstukken centraal. Dit betreffen twee afzonderlijke maar gerelateerde vraagstukken en zij kennen elk een eigen aanpak. Alvorens inzicht wordt gegeven in de factoren die de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden is kennis omtrent de omvang van het probleem van belang. Het in kaart brengen van de mate van duurzame inzetbaarheid is beschrijvend van aard en wordt gemeten middels enquêtes. Het in kaart brengen van de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid is verklarend van aard en wordt gemeten middels interviews. Om de doelstelling te realiseren is beantwoording van de volgende onderzoeksvragen van belang:

- Onderzoeksvraag A: Wat is de mate van duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende drie deelvragen:

1. Wat is de mate van vitaliteit van logistiek personeel?
2. Wat is de mate van werkvermogen van logistiek personeel?
3. Wat is de mate van employability van logistiek personeel?

- Onderzoeksvraag B: Welke factoren hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de volgende drie deelvragen:

1. Welke factoren hebben op organisatieniveau invloed op de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel?
2. Welke factoren hebben op leidinggevendenniveau invloed op de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel?
3. Welke factoren hebben op werknemersniveau invloed op de duurzame inzetbaarheid van logistiek personeel?

1.6 Leeswijzer

In de aankomende hoofdstukken worden de details van deze masterthesis toegelicht. In hoofdstuk 2 (Theoretisch kader) wordt de theoretische basis gepositioneerd naar aanleiding van een uitgebreid literatuuronderzoek. Daaropvolgend wordt in hoofdstuk 3 (Methode) het onderzoek methodisch verantwoord. In hoofdstuk 4 (Resultaten) worden de resultaten van het onderzoek besproken. Vervolgens worden in hoofdstuk 5 (Discussie en conclusie) het literatuuronderzoek en empirisch onderzoek met elkaar in verbinding gebracht en tekortkomingen van het onderzoek benadrukt. Tevens worden praktische aanbevelingen gedaan en tot slot volgt een eindconclusie van deze masterthesis.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt getracht de onderzoeksvragen middels kennis uit de wetenschappelijke literatuur te beantwoorden. Allereerst wordt inzicht gegeven in wat binnen de literatuur wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Daaropvolgend wordt benadrukt welke factoren volgens de literatuur invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Vervolgens wordt het conceptueel model van dit onderzoek weergegeven en tot slot worden verwachtingen geschetst.

2.1 Het begrip duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een term die in de praktijk geregeld wordt gebruikt maar waarvan niet altijd duidelijk is wat men hieronder verstaat. Om onderzoeksvraag A empirisch te kunnen beantwoorden is inzicht van belang in wat binnen de literatuur wordt verstaan onder duurzame inzetbaarheid. Om hier inzicht in te geven wordt allereerst het begrip duurzame inzetbaarheid gedefinieerd. Vervolgens wordt het begrip in dimensies onderscheiden.

2.1.1 Definities duurzame inzetbaarheid

In de literatuur worden verschillende definities van duurzame inzetbaarheid gegeven. Het begrip is door de jaren heen onderhevig aan nieuwe ontwikkelingen en interpretaties (Thijssen et al., 2008). Daarnaast is de keuze in de definitie van het begrip afhankelijk van het perspectief vanwaaruit men kijkt: het perspectief van de samenleving, de organisatie of de individuele werknemer (Thijssen et al., 2008; Van der Klink, et al., 2011). Thijssen et al. (2008) omschrijven duurzame inzetbaarheid als “De mogelijkheid om te overleven op de interne en externe arbeidsmarkt” (p.167). Daarnaast typeert Van Vuuren (2011) duurzame inzetbaarheid als “De mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren” (p.10). Deze definitie benadrukt dat werknemers ook daadwerkelijk gemotiveerd moeten zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid. De definities van Thijssen et al. (2008) en Van Vuuren (2011) zijn vanuit het perspectief van de individuele werknemer. De definitie van Van der Klink et al. (2011) omvat een bredere benadering van duurzame inzetbaarheid:

“Duurzaam inzetbaar betekent dat werknemers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten” (p. 345).

De definitie van Van der Klink et al. (2011) wordt in dit onderzoek aangehouden. Deze definitie is het meest volledig en naast het perspectief van de werknemer heeft het ook aandacht voor de mogelijkheden die de werkgever moet bieden. Het streven naar duurzame inzetbaarheid kan beschouwd worden als een gedeelde verantwoordelijkheid. Duurzame inzetbaarheid vraagt om een actieve houding en afstemming tussen de behoeften en faciliteiten van de werkgever en werknemer (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Om het begrip verder te structureren en operationaliseren is het van belang om duurzame inzetbaarheid in dimensies te onderscheiden.

2.1.2 Dimensies duurzame inzetbaarheid

De Sociaal-Economische Raad (SER, 2009) onderscheidt duurzame inzetbaarheid in drie dimensies: vitaliteit, werkvermogen en employability. Werknemers moeten beschikken over een hoge vitaliteit, een goed werkvermogen en een grote employability om duurzaam inzetbaar te zijn (Van Vuuren & Kluijtmans, 2013). De dimensies worden hierna toegelicht.

Ten eerste wordt vitaliteit door Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter en Hildebrandt (2015) verder onderverdeeld in drie dimensies: energie, motivatie en veerkracht. Energie omvat zowel een fysiek als mentaal aspect. Het fysieke aspect wordt omschreven als zich energiek voelen en het mentale aspect als de afwezigheid van vermoeidheid. Daarnaast betreft motivatie het stellen van doelen in het leven en moeite doen om deze te behalen, waarvan verondersteld wordt dat deze nodig zijn om richting te geven aan het leven. Intrinsieke motivatie is hier nauw mee verbonden (Strijk et al., 2015). Intrinsieke motivatie komt van binnenuit omdat de activiteit zelf voldoening geeft of omdat de persoon het belangrijk vindt om de activiteit goed te vervullen (Ryan & Deci, 2000). Verder wordt veerkracht omschreven als het vermogen om met dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan. Het is een dynamisch en lerend proces, waarbij personen terugveren (of herstellen) na een ingrijpende gebeurtenis en weer doorgaan met het dagelijkse leven (Strijk et al., 2015). De dimensies energie, motivatie en veerkracht zijn nauw verbonden met elkaar. Er wordt gesteld dat vitale mensen bruisen van de energie, het vermogen hebben om na een negatieve gebeurtenis het leven weer op te pakken en dat ook doen gevoed door het feit dat ze gemotiveerd zijn (Strijk et al., 2015).

Ten tweede betreft het werkvermogen de mate waarin een werknemer fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Ilmarinen et al. (2005) hebben het 'huis van werkvermogen' ontwikkeld waarin factoren naar voren komen die het werkvermogen bepalen. Naast gezondheid (fysieke, psychische en sociale vermogens) bepalen competenties (kennis en vaardigheden) en normen en waarden (houding en motivatie) van werknemers in hoeverre ze bereid en in staat zijn om te werken. Tevens moeten werknemers de gelegenheid hebben om te werken en om hun kwaliteiten te laten zien. Dit is afhankelijk van situationele en organisatorische factoren (Van Vuuren & Kluijtmans, 2013). Het is van belang over een goed werkvermogen te beschikken zodat men kan participeren in de arbeid (Jehoel-Gijsbers, 2010). Echter, om te participeren is een goed werkvermogen niet voldoende. Daarvoor moet tevens de employability in orde zijn, zodat men productief kan zijn en blijven (Van Vuuren & Kluijtmans, 2013).

Ten derde wordt employability omschreven als het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te kunnen blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (Van Vuuren, 2011). Het gaat om brede en blijvende inzetbaarheid (Van Vuuren & Kluijtmans, 2013). Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) onderscheiden vier dimensies van employability, namelijk: zelfbewustzijn, aanpassingsvermogen en sociaal en menselijk kapitaal. Zelfbewustzijn is de manier waarop individuen zichzelf identificeren in bepaalde arbeids-gerelateerde contexten. Daarnaast verwijst aanpassingsvermogen naar de bereidheid en het vermogen om gevoelens, gedachten en gedrag te veranderen wanneer veranderingen vanuit de omgeving dit vereisen. Verder is

het menselijk kapitaal het vermogen van individuen betreffende kennis, vaardigheden en competenties. Tot slot verwijst sociaal kapitaal naar het sociale netwerk van individuen. Fugate et al. (2004) benadrukken het belang van optimisme om verandering als een uitdaging te zien, een proactieve neiging om te leren, het geloven in de regie over eigen leven en zelfvertrouwen.

2.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden

In de literatuur worden verschillende factoren benoemd die de duurzame inzetbaarheid van werknemers beïnvloeden. Er wordt hierna onderscheid gemaakt in drie verschillende niveaus: de organisatie, leidinggevenden en werknemers. De factoren worden besproken aan de hand van de drie niveaus waarbij niet wordt gepretendeerd volledig te zijn. Inzicht in de factoren die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid dient als inspiratiebron voor het onderzoek in de nog weinig onderzochte context van logistieke werknemers.

De dimensies van duurzame inzetbaarheid beïnvloeden elkaar en hierdoor hebben de meeste factoren uiteindelijk invloed op alle drie de dimensies. Het bieden van scholing zorgt er bijvoorbeeld voor dat werknemers waardering ervaren en hierdoor met energie, motivatie en veerkracht kunnen werken. Energie, motivatie en veerkracht zorgen ervoor dat werknemers het werk beter aankunnen. Wanneer iemand het werk beter aankan, staat diegene ook eerder open voor mobiliteit. Andersom geredeneerd zorgt scholing ervoor dat werknemers meer capabel worden en hierdoor breder inzetbaar. Het meer capabel en breder inzetbaar zijn zorgt ervoor dat men het werk beter aankan. En het werk beter aankunnen zorgt voor energie, motivatie en veerkracht.

2.2.1 Factoren op organisatieniveau

Het organisatieniveau omvat factoren die centraal binnen een organisatie een rol spelen en de individuele werknemer beïnvloeden. Volgens Schaufeli (2011) en Thijssen et al. (2008) zijn organisaties verantwoordelijk voor het creëren van de context waarin de werknemer werkt en voor het blijvend faciliteren van de mogelijkheden om duurzaam inzetbaar te worden. Hierna komen de volgende factoren ter sprake: HR-initiatieven, arbeidsvoorwaarden, werkcontext en taakkenmerken, psychologisch contract en cultuur rondom duurzame inzetbaarheid.

HR-initiatieven

Armstrong-Stassen en Ursel (2009) omschrijven dat de hoeveelheid steun die oudere werknemers wordt geboden om deel te nemen aan HR-initiatieven een belangrijke factor is voor duurzame inzetbaarheid. HR-initiatieven zijn maatregelen die genomen worden om een bepaalde doelstelling te realiseren. Enkele voorbeelden hiervan zijn het faciliteren van loopbaantrajecten, bedrijfsfitness, bedrijfsartsen en een gesprekkencyclus. Daarbij draait het niet zozeer om hoe een initiatief is bedoeld door de organisatie, het draait vooral om hoe een initiatief wordt geïnterpreteerd door leidinggevenden en werknemers (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Daarnaast is de inzetbaarheid van werknemers volgens Forrier en Sels (2003) afhankelijk van de trainingsfaciliteiten die de organisatie biedt. Trainingsfaciliteiten zijn HR-initiatieven die de employability bevorderen. Deze HR-initiatieven kunnen tevens bijdragen aan de steun die werknemers ervaren (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009).

Arbeidsvoorwaarden

Verder hebben arbeidsvoorwaarden invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden waarop een werknemer werkt zoals arbeidsduur, salaris en vakantiedagen. Arbeidsvoorwaarden worden meestal vastgelegd in een arbeidsovereenkomst of in de cao van een organisatie (Rijksoverheid, z.d.). Royal FloraHolland heeft een eigen cao. Voor duurzame inzetbaarheid is het belangrijk dat arbeidsvoorwaarden zowel binnen huidig als toekomstig werk aan de behoeften van werknemers voldoen (Ilmarinen, 2001). Daarbij is het typerend voor oudere werknemers dat er behoefte is aan het verminderen van werktijd en het vergroten van flexibiliteit in werktijden. Dit is voor deze werknemers van groot belang omdat het zorgt voor een betere werk-privé balans (Ilmarinen, 2001). In de cao van Royal FloraHolland staan afspraken over arbeidsduur, arbeidstijden, rusttijden, nachtarbeid en 'het nieuwe werken'. Verder worden in de cao zaken aangehaald ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid zoals het maken van scholings- en ontplooiingsafspraken tussen werkgever en werknemer en het aanbieden van loopbaantrainingen en BBL opleidingen (FloraHolland, z.d.). Hoe dit daadwerkelijk ingevuld wordt hangt af van de HR-initiatieven die ter beschikking worden gesteld binnen de organisatie. Tevens wordt vermeld dat cao partijen meer invloed op het rooster willen voor werknemers. Hiermee wordt een betere balans gecreëerd tussen werk en privé.

Werkcontext en taakkenmerken

Daarbij moet de werkcontext werknemers in staat stellen om duurzaam inzetbaar te worden (Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2011; Thijssen et al., 2008). Het gaat om een balans tussen persoon en werk; tussen de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van de werknemer enerzijds en de context waarin het werk plaatsvindt anderzijds. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever om voorwaarden te scheppen waardoor werknemers zich binnen het werk kunnen ontwikkelen. Dit stelt werknemers in staat hun kennis, talenten en vaardigheden daadwerkelijk te benutten. Deze voorwaarden zijn er in de vorm van taakeisen en energiebronnen en tezamen vormen deze de werkcontext. De taakeisen zijn de eisen die het werk stelt. Daarnaast gaat het bij energiebronnen om de bronnen die op het werk aanwezig zijn zoals autonomie en regelruimte en/of leer- en ontwikkelingsmogelijkheden (Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2011).

Het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1980) benadrukt de essentiële rol van taakkenmerken. Het model stelt dat vijf objectieve taakkenmerken van het werk invloed hebben op drie subjectieve ervaringen van werknemers omtrent dit werk. De taakkenmerken betreffen variatie in vaardigheden, taakzinvolheid, taakidentiteit, autonomie en feedback. Variatie in vaardigheden omvat in hoeverre verschillende vaardigheden van belang zijn. Taakzinvolheid is de mate waarin de taak die volbracht is als zinvol wordt beoordeeld door collega's en/of leidinggevenden. Taakidentiteit omvat de mate waarin zichtbaar is dat een taak is volbracht. Daarbij gaat het om de betrokkenheid bij het proces van het volbrengen van een taak. Verder verwijst autonomie naar de mate waarin de werknemer zelf kan beslissen hoe taken uitgevoerd worden. Tot slot is feedback de mate waarin door verantwoordelijken op het werk direct en duidelijke informatie aan werknemers wordt verschaft over de effectiviteit van hun prestaties (Hackman & Oldham, 1980). De taakkenmerken hebben invloed op de ervaren

zinvolheid van het werk, de ervaren verantwoordelijkheid voor het resultaat van het werk en de kennis van het behaalde resultaat van het werk. Bovendien hebben de ervaringen invloed op de werkbeleving en arbeidstevredenheid van werknemers (Hackman & Oldham, 1980).

Psychologisch contract

Verder speelt het psychologisch contract een rol in duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008). Het psychologisch contract heeft betrekking op de ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en werknemer over rechten en plichten, die zich in de loop der tijd verder ontwikkelen (Rousseau, 1995). Het betreft een gepercipieerde arbeidsrelatie en wordt onderscheiden in een transactioneel contract (economische ruilrelatie) en relationeel contract (sociale ruilrelatie). Het transactionele psychologisch contract is gebaseerd op economische overwegingen zoals de verwachting dat men loon naar werk krijgt. In het relationele psychologisch contract spelen socio-emotionele uitwisselingen een rol zoals het bieden van werkzekerheid in de verwachting dat dit leidt tot loyale werknemers. Beide componenten sluiten elkaar niet uit (Rousseau, 1995).

Bal (2010) wijst op het belang van het naleven van toezeggingen binnen het psychologisch contract. Wat lastig kan zijn is dat het psychologisch contract erg subjectief is en verandert met de tijd. Afspraken kunnen duidelijk lijken maar toch anders geïnterpreteerd worden. Wanneer afspraken nageleefd worden kan dit een positief effect hebben op bijvoorbeeld de motivatie om deel te nemen aan duurzame inzetbaarheidsinitiatieven. Wanneer dit niet nageleefd wordt kan het demotiverend werken (Bal, 2010). Voor oudere werknemers kan een veranderend psychologisch contract een probleem vormen (Bal, 2010). Ouderen houden vaak nog vast aan werkzekerheid en een baan voor het leven terwijl ondertussen de organisatie en functies daarbinnen veranderen. Jongere werknemers zijn veelal gewend aan het idee van een korter verblijf bij een werkgever en gericht op het nastreven van een carrière. Werkzekerheid vervangt als het ware baanzekerheid, door middel van verregaande duurzame inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2003; Bal, 2010).

Cultuur rondom duurzame inzetbaarheid

Tot slot is de cultuur die binnen een organisatie heerst op het gebied van duurzame inzetbaarheid een factor die invloed heeft op de mate van duurzame inzetbaarheid. Cameron en Quinn (2011) definiëren cultuur als "(...) de manier waarop mensen met elkaar omgaan, de mate waarin mensen zich inzetten voor de organisatie en de mate waarin de vernieuwde zaken of activiteiten worden getolereerd of gestimuleerd" (p.39). Wanneer de cultuur van een organisatie duurzame inzetbaarheid stimuleert, werkt dit bevorderend voor de oriëntatie van de werknemer daarop. De oriëntatie is in dezen de openheid van werknemers om zich te ontwikkelen en de aanpassingsbereidheid voor veranderend werk. De cultuur kan bijdragen aan het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om duurzaam inzetbaar te blijven op de lange termijn (Nauta et al., 2009; Schaufeli, 2011). Ook het besef van organisaties dat zij baat hebben bij de duurzame inzetbaarheid van werknemers is belangrijk. Uitstroom hoeft niet nadelig te zijn. Mogelijk brengt uitstroom een nieuwe instroom van werknemers met frisse ideeën op gang en helpt het ervaringsconcentratie te voorkomen (Verbruggen et al., 2009). Ervaringsconcentratie ontstaat wanneer werknemers lang doorwerken in één positie en met één rol. Deze werknemers zijn minder flexibel en staan minder open voor vernieuwingen.

2.2.2 Factoren op leidinggevendenniveau

Naast het organisatieniveau spelen ook op het niveau van leidinggevendenden factoren een rol in duurzame inzetbaarheid. Het leidinggevendenniveau heeft betrekking op acties vanuit direct leidinggevendenden richting werknemers. Leidinggevendenden hebben middels het ondersteunen en stimuleren van werknemers invloed op hun duurzame inzetbaarheid. Dit wordt hierna verder toegelicht.

Ondersteunen en stimuleren

Leisink en Knies (2011) benadrukken de essentiële rol van leidinggevendenden in het doorvoeren van HR-initiatieven. De leidinggevende is als het ware een ‘doorgeefluik’ van het organisatiebeleid naar de werknemer. Hierdoor heeft de leidinggevende invloed op hoe beleid binnen organisaties geïmplementeerd en geïnterpreteerd wordt. Daarbij worden HR-verantwoordelijkheden wereldwijd steeds meer gedecentraliseerd naar leidinggevendenden (Perry & Kulik, 2008). Leidinggevendenden dragen een grote verantwoordelijkheid in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid bij werknemers.

Uit onderzoek van Leisink en Knies (2011) blijkt dat leidinggevendenden een belangrijke rol hebben in het steunen van oudere werknemers. Vaux (1988) omschrijft steun als specifieke handelingen om een persoon te helpen, spontaan of op verzoek. Deze handelingen betreffen zowel materiële goederen en diensten als uitingen van genegenheid en evaluatie (zoals geciteerd in Leisink & Knies, 2011). De omvang van de steun die leidinggevendenden geven is afhankelijk van de capaciteit en de wil om werknemers te coachen. Vooroordelen van leidinggevendenden ten aanzien van oudere werknemers kunnen hierbij een rol spelen (Kooij et al., 2008). De afstand tussen de leidinggevende en de oudere werknemer beïnvloedt de motivatie of motieven om de werknemer te ondersteunen en stimuleren op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Wanneer meer gesproken wordt met deze werknemers over loopbaaninvulling kan dit zorgen voor een vermindering van negatieve vooroordelen (Vos & Elmarini, 2007).

Het belang van ondersteuning van de leidinggevende komt naar voren in de ‘social exchange theory’. Blau (1964) omschrijft social exchange als een vrijwillige uitwisseling tussen actoren. De gever verwacht dat de ontvanger in ruil voor zijn bijdrage of gift wat terug zal doen, waardoor een verwachting van wederkerigheid ontstaat. Door het ontvangen van een bijdrage of gift krijgt de ontvanger het gevoel dat hij wat terug moet doen. Hierdoor ontstaat een gevoel van morele verplichting (Blau, 1964). Uit onderzoek van Leisink, Knies en De Lange (2010) blijkt dat de ondersteuning die werknemers ervaren, en de mogelijkheden die er zijn voor maatwerkafspraken, bijdragen aan betere prestaties en de tevredenheid van werknemers. Dit is in overeenstemming met de social exchange theory. Ook de commitment van werknemers wordt sterk beïnvloed door de ervaren commitment vanuit de organisatie door de werknemer (Gould-Williams & Davies, 2005). De organisatie wordt veelal vertegenwoordigd door de leidinggevende omdat deze het dichtst bij de werknemer staat. Uit onderzoek blijkt dat hoe groter de steun van de leidinggevende, hoe lager de intentie van een werknemer om te vertrekken (Hasselhorn, Mueller & Tackenberg, 2003).

Verder is een goede relatie tussen de leidinggevende en de werknemer van essentieel belang. Het ontwikkelen van een hechte vertrouwensrelatie tussen werknemer en werkgever heeft vaak lange tijd nodig (Bal, 2010; Armstrong-Stassen & Ursel, 2009). Door het winnen van vertrouwen wordt een leidinggevende in staat gesteld om gedragsveranderingen bij werknemers te stimuleren (Pastoriza, Ariño en Ricart, 2008). Daarbij bevordert een sterke band met de werknemer het vertrouwen in de leidinggevende. Er zijn drie manieren waarop een leidinggevende het vertrouwen van werknemers kan winnen, namelijk door voorbeeldgedrag (zoals zelf een opleiding volgen), het betrekken van werknemers bij besluiten en het respecteren van de rechten en interesses van werknemers (Pastoriza et al., 2008).

2.2.3 Factoren op werknemersniveau

Tot slot omvat het werknemersniveau factoren die een rol spelen op het niveau van de individuele werknemer. Dit zijn aspecten van de werknemer zelf die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid. Op dit niveau komen de volgende factoren ter sprake: capaciteiten, motivatie, leeftijd, gezondheid, ervaring, levensfasen, werk-privé balans, self-efficacy en aanpassingsvermogen. Deze factoren worden hierna verder toegelicht.

Capaciteiten en motivatie

Allereerst zijn capaciteiten van werknemers de basis van zowel inzetbaarheid als duurzame inzetbaarheid. Thijssen et al. (2008) omschrijven dit als de 'employability radius' en Kluytmans en Ott (1999) als het 'kunnen' van een individu. Het heeft betrekking op de persoonlijke competenties en vaardigheden om een verscheidenheid aan banen te vervullen. Werknemers met ontbrekende, achterhaalde of verouderde beroepsmatige kennis zullen het eerst overbodig worden. En de bekwaamheden die nodig zijn om een bepaalde functie te vervullen veranderen continu en bovendien steeds sneller (Thijssen et al., 2008). Werknemers die meer capaciteiten ontwikkelen gedurende hun carrière worden als meer duurzaam inzetbaar gezien. Dit omdat werknemers door het ontwikkelen van meerdere capaciteiten vaak beter in staat zijn hun huidige werkzaamheden uit te voeren en ook aantrekkelijker zijn voor de arbeidsmarkt. De ontwikkelde capaciteiten kunnen zowel een meerwaarde vormen voor de huidige als toekomstige werkgever (De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011). Om naast het huidige werk ook het toekomstige werk te kunnen uitoefenen moet er sprake zijn van 'een leven lang leren' (Van Vuuren, 2011). Een leven lang leren omvat alle vormen van leren die in alle levensfasen aan de orde kunnen komen. Dit kan dan middels formeel leren, in de vorm van het volgen van bij-, om- en/of nascholing. Maar ook middels informeel leren, door leren op de werkplek of leren van klanten en opdrachtgevers. Daarbij is het van essentieel belang dat werknemers kansen krijgen om doorlopend te werken aan het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden (Van Vuuren, 2011). Tevens moeten werknemers een positieve houding met betrekking tot ontwikkeling, mobiliteit en flexibiliteit laten zien. Een positieve houding kan leiden tot een optimale deelname aan het arbeidsproces (Schaufeli, 2011).

Capaciteiten van werknemers kunnen worden vergroot, verdiept en verbreed middels scholing en ontwikkeling, mits de werknemer hiertoe bereid is. Kluytmans en Ott (1999) omschrijven dit als het 'willen' van een persoon. Een persoon die niet duurzaam inzetbaar is moet de wil hebben om meer duurzaam inzetbaar te worden (Kluytmans & Ott, 1999; Thijssen et al.,

2008). Kooij et al. (2008) ondersteunen dit en stellen dat de wil om te blijven werken, de motivatie, een belangrijke factor is in de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Volgens Ryan en Deci (2000) betekent motivatie dat een persoon in beweging wordt gebracht om iets te doen. Wellicht hebben werknemers de potentie om meer duurzaam inzetbaar te worden, maar worden zij dit niet door onvoldoende motivatie. Het is volgens Schaufeli (2011) de verantwoordelijkheid van de werknemer om positieve waarden aan het werk te verbinden. Daarbij is het bevorderend voor de motivatie wanneer een werknemer zich begeeft in een werkcontext die de interesse wekt (Schaufeli, 2011).

Leeftijd, gezondheid en ervaring

Verder hebben leeftijd en daarmee gepaard gaande gezondheid en ervaring invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Naarmate werknemers ouder worden neemt de kans op gezondheidsproblemen en werkuitval toe (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Bij gezondheid op het gebied van duurzame inzetbaarheid draait het om de fysieke en mentale capaciteiten van werknemers en hoe zij de belasting van het werk ervaren. Dit betekent dat gezondheidsproblemen, afhankelijk van de eisen die het werk stelt, kunnen leiden tot beperkingen om te werken (Nauta et al., 2004; Ilmarinen et al., 2005). Nauta et al. (2004) vinden een verband tussen gezondheid en het lang uitoefenen van dezelfde functie. Wanneer werknemers (te) lang dezelfde functie uitoefenen neemt de kans op gezondheidsproblemen toe. Fysieke belasting van het werk zoals tillen, duwen en trekken kan bijvoorbeeld leiden tot lichamelijke aandoeningen. Daarbij spelen de taakeisen, mate van autonomie en variatie in het werk een rol in de mentale belasting (Kuiper et al., 2011). Niet alleen factoren op het werk spelen een rol bij gezondheid, ook de leefstijl en erfelijke factoren kunnen van invloed zijn (Kuiper et al., 2011).

Daarnaast vonden Kooij et al. (2008) een negatieve relatie tussen ouder worden op het werk en de motivatie om langer door te werken. Ook de behoeften van werknemers op het gebied van duurzame inzetbaarheid veranderen naarmate zij ouder worden. Van Vianen, Dalhoeven en De Pater (2011) vonden een negatief verband tussen leeftijd en leren en opleiding. Gemiddeld gezien bleken oudere werknemers minder bereid om te investeren in leren en opleiding dan jongere werknemers. De sterkte van deze relatie werd mede bepaald door de steun die zij hierbij kregen van hun leidinggevende. Hoe minder steun van de leidinggevende, hoe sterker de negatieve relatie was. Dit komt doordat oudere werknemers de geringe steun van leidinggevers kunnen opvatten als een afspiegeling van de heersende gedachten binnen de organisatie, namelijk negatieve verwachtingen ten aanzien van oudere werknemers (Vianen et al., 2011).

Verder hebben oudere werknemers gedurende hun loopbaan vaak veel dienstjaren achter de rug, waardoor zij veel ervaring opgedaan hebben (Thijssen et al., 2008). Een lange functieverblijftijd kan aangeven dat een baan goed bij de werknemer past. Echter, wanneer een werknemer lang dezelfde functie heeft, bestaat de kans dat dit ten koste zal gaan van zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Dit komt doordat een deel van de kennis en ervaring die de werknemer opdoet gebonden is aan de context van de organisatie waarin de werknemer werkzaam is (Thijssen et al., 2008). Daarbij blijkt uit onderzoek dat het lang verblijven in een functie binnen een organisatie niet ten koste gaat van de inzetbaarheid binnen een interne

functie, maar mogelijk wel binnen een externe functie (Kooij et al., 2008; Nauta et al., 2010). Volgens Leisink, Thijssen en Walter (2004) neemt het aantal ervaringen toe naarmate men langer in een functie verblijft, maar betreffen dit veelal homogene ervaringen. Weinig functiemobiliteit is één van de oorzaken hiervan. Daarnaast stellen Leisink et al. (2004) dat het optreden van ervaringsconcentratie meespeelt bij de motieven van werknemers om voor de wettelijke pensioenleeftijd te stoppen met werken.

Levensfasen en werk-privé balans

Naast de leeftijd van werknemers kunnen ook levensfasen een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid (Nauta et al., 2010; Leisink et al., 2010). Levensfasen zijn verschillende fasen die een persoon gedurende het leven doorloopt waarin verschillende rollen worden aangenomen (Leisink et al., 2010). De levensfasen waar werknemers in zitten kunnen bijvoorbeeld meespelen in hoeverre zij bereid zijn nieuwe uitdagingen aan te gaan (Leisink et al., 2010). Verschillende onderzoekers onderscheiden verschillende levensfasen. Leisink et al. (2010) omschrijven vijf levensfasen, namelijk: de startfase (waar wil ik heen), ambitiefase (daar wil ik heen), combinatiefase (op zoek naar balans), deskundigheidsfase (zingeving) en landingsfase (geleidelijke afbouw). Uit onderzoek van Finegold, Mohrman en Gretchen (2002) blijkt dat naarmate werknemers zich in andere levensfasen bevonden, zij andere dingen belangrijk vonden in een baan dan werknemers in eerdere levensfasen. Met name de bereidheid om extern te kijken naar een nieuwe baan nam af (Finegold, Mohrman & Gretchen, 2002).

Verder spelen in verschillende levensfasen ook diverse gebeurtenissen in het privéleven een rol. Het verlenen van mantelzorg of een scheiding kunnen zorgen voor een disbalans tussen werk en privé. Deze disbalans heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Kluytmans & Ott, 1999; Nauta et al., 2010). Daarbij hebben technologische ontwikkelingen invloed op de werk-privé balans. Door de komst van bijvoorbeeld een smartphone en laptop van de zaak is het mogelijk om 24/7 in contact te zijn met de werkvloer en bezig te zijn met werk. Tevens kan thuiswerken ervoor zorgen dat spanningen van thuis doorwerken op hoe het werkt verricht wordt. Het werk is verder in het privéleven doorgedrongen en vice versa (Nauta et al., 2010). Daarnaast kan veel werken of het hebben van meerdere banen in combinatie met het opvoeden van minderjarige kinderen leiden tot een disbalans tussen werk en privé, lichamelijke en psychische klachten en pre-existente ziektes (Loudoun & Bohle, zoals geciteerd in Marina Fischer et al., 2006). Uit het onderzoek van Marina Fischer et al. (2006) blijkt verder dat de verantwoordelijkheid voor het inkomen (enig kostwinner zijn), een lagere inkomensgroep en het hebben van twee banen het werkvermogen negatief beïnvloeden.

Self-efficacy en aanpassingsvermogen

Tot slot hebben self-efficacy en aanpassingsvermogen invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Self-efficacy is de overtuiging van een individu dat hij/zij op een manier kan handelen welke noodzakelijk is om tot een bepaalde uitkomst te komen (Bandura, 1977). Self-efficacy beïnvloedt het gedrag van een individu en kent een aantal informatiebronnen, namelijk: persoonlijke ervaringen, vergelijkbare ervaringen, suggestieve overreding en emotionele gemoedstoestand (Bandura, 1977). Werknemers met een lage mate van self-efficacy hebben angst voor situaties waarvoor zij zich niet competent voelen. Wanneer

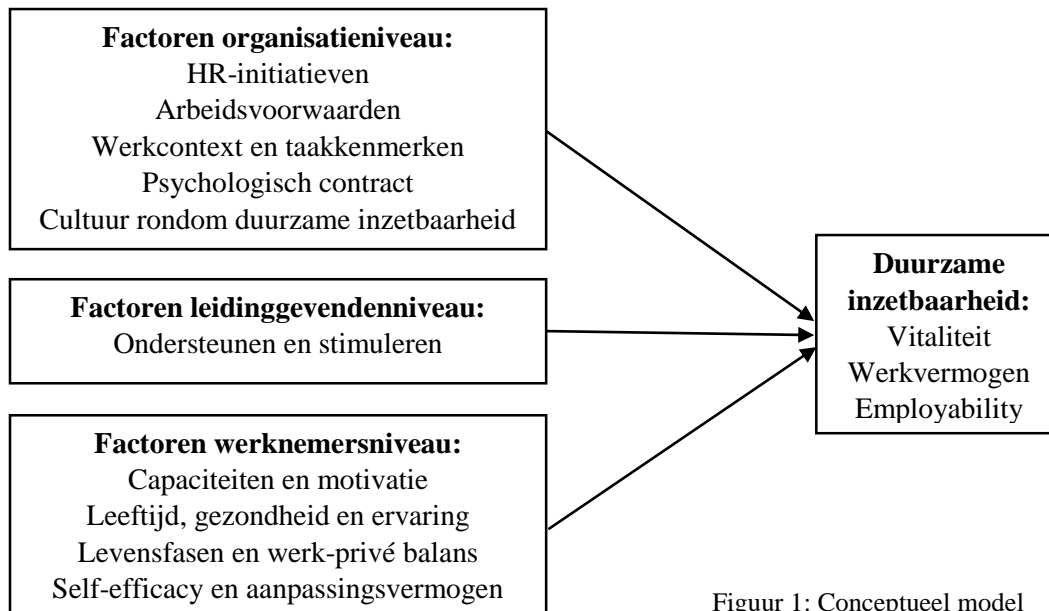
iemand de verwachting heeft niet effectief te kunnen functioneren in een bepaalde situatie, zal diegene proberen deze situaties te ontwijken (Bandura, 1977). Daarnaast heeft de self-efficacy invloed op de manier waarop een individu omgaat met tegenslagen (Bandura, 1977).

Werknemers met een hoge mate van self-efficacy zijn veelal positiever, minder gevoelig voor werkdruk, meer gemotiveerd en eerder geneigd om een nieuwe uitdaging aan te gaan dan werknemers die geen sterk geloof in eigen kunnen hebben (Maurer, 2001). Verschillende studies zien self-efficacy als een mogelijke voorspeller voor het aanpassingsvermogen van werknemers.

O'Connell, McNeely en Hall (2008) vinden een sterk verband tussen het aanpassingsvermogen en duurzame inzetbaarheid. Het aanpassingsvermogen wordt door O'Connell et al. (2008) omschreven als het flexibel omgaan met veranderingen gedurende onzekere omstandigheden. Een flexibele werknemer kan zich sneller aanpassen aan de context waarbinnen hij of zij werkzaam is en kan daarmee beter invulling geven aan werkzaamheden die niet binnen zijn of haar functiegebied liggen. Hierdoor is een flexibele werknemer ook sneller in staat om van functie veranderen (De Graaf et al., 2011). Het arbeidsverleden en eerdere stappen in het werken aan duurzame inzetbaarheid zoals een training, opleiding of mobiliteit naar een andere functie of werkgever dragen hieraan bij. Daarbij kunnen ervaring met veranderende omstandigheden ertoe leiden dat de werknemer hier steeds beter mee om kan gaan (O'Connell et al., 2008). Het aanpassingsvermogen wordt door Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) ook wel 'adaptability' genoemd. Dit is binnen de wetenschappelijke literatuur een belangrijk concept dat wordt toegerekend aan de mate van mobiliteit en flexibiliteit. Adaptability bestaat uit de motivatie, competentie en capaciteit om te veranderen (O'Connell et al., 2008). 'Adaptable people' zijn bereid en in staat zich zodanig aan te passen dat zij kunnen voldoen aan de eisen van de situatie. Het draagt zowel bij aan de prestaties van de organisatie als het carrièresucces van de werknemer. Het stelt de werknemer namelijk in staat om productief te werken en aantrekkelijk te blijven voor werkgevers in een voortdurend veranderende omgeving (Fugate et al., 2004).

2.3 Conceptueel model en verwachtingen

In het conceptueel model op de volgende pagina zijn de relaties tussen de variabelen in kaart gebracht, zoals toegelicht in de voorgaande paragrafen. Binnen dit onderzoek wordt onderzocht welke factoren op het niveau van de organisatie, leidinggevenden en werknemers invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Uit de wetenschappelijke literatuurstudie blijkt dat op deze niveaus verschillende factoren van invloed zijn op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability die samen de duurzame inzetbaarheid omvatten. Nu is de vraag welke factoren een rol spelen in de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers.



Figuur 1: Conceptueel model

Contextinformatie over de onderzoeksgroep (zoals toegelicht in hoofdstuk 1) en bevindingen uit de wetenschappelijke literatuurstudie hebben geleid tot een aantal verwachtingen voor het empirisch onderzoek welke hierna toegelicht worden.

1. De mate van duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers is laag.

Zoals eerder benoemd beschikken logistieke werknemers binnen Royal FloraHolland veelal over een laag opleidingsniveau. Er wordt verwacht dat hun ‘employability radius’ laag is doordat zij weinig tot geen opleidingen hebben gevolgd. De capaciteiten van de werknemers zijn beperkt. Scholing is belangrijk voor het vergroten van de capaciteiten van werknemers (Thijssen et al., 2008). Er wordt verwacht dat dit heeft invloed op de employability.

Daarnaast zijn veel werknemers vastgeroest in hun functie; zij doen al tientallen jaren hetzelfde werk. Het lang verblijven in een functie binnen een organisatie gaat ten koste van de externe inzetbaarheid van werknemers. Zij beschikken namelijk vooral over homogene ervaringen (Kooij et al., 2008; Nauta et al., 2010, Leisink et al., 2004). Er wordt verwacht dat dit heeft invloed op de employability van werknemers.

Verder is het werk van de logistieke werknemers fysiek zwaar. Fysieke belasting van het werk zoals tillen, duwen en trekken kan leiden tot lichamelijke aandoeningen (Kuiper et al., 2011). Naarmate werknemers ouder worden neemt de kans op gezondheidsproblemen en werkuitval ook toe (Nauta et al., 2004). Bovendien heeft de leefstijl van werknemers invloed op de gezondheid (Kuiper et al., 2011). Er wordt verwacht dat de fysieke belasting in combinatie met de relatief hoge leeftijd en ongezonde leefstijl de vitaliteit en het werkvermogen beïnvloeden.

2. Factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid zijn met name op organisatieniveau de HR-initiatieven en cultuur, op leidinggevendenniveau het ondersteunen en stimuleren en op werknemersniveau de capaciteiten en gezondheid.

Royal FloraHolland ondersteunt werknemers middels HR-initiatieven zoals het inzetten van fysiotherapeuten en bedrijfsartsen, het organiseren van een TopFit Week en het bieden van loopbaantrainingen en BBL opleidingen. Er wordt verwacht dat dit invloed heeft op de

vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. Volgens Armstrong-Stassen en Ursel (2009) is de hoeveelheid steun die oudere werknemers wordt geboden om deel te nemen aan HR-initiatieven een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid.

Verder is het eigenaarschap en voorbeeldgedrag op het gebied van duurzame inzetbaarheid matig binnen Royal FloraHolland. Het lijkt erop dat het werken aan duurzame inzetbaarheid nog niet in de cultuur zit bij logistieke werknemers. De cultuur kan bijdragen aan het ontwikkelen van competenties en vaardigheden om duurzaam inzetbaar te blijven op de lange termijn (Nauta et al., 2009; Schaufeli, 2011). Er wordt verwacht dat de cultuur rondom duurzame inzetbaarheid invloed heeft op de employability van logistieke werknemers.

In lijn met de 'social exchange theory' wordt verwacht dat ondersteunen en stimuleren vanuit de leidinggevende invloed heeft op de vitaliteit en het werkvermogen van de werknemers. Uit onderzoek van Leisink et al. (2010) blijkt dat de ondersteuning die werknemers ervaren, en de mogelijkheden die er zijn voor maatwerkafspraken, bijdragen aan betere prestaties en de tevredenheid van werknemers. Werknemers die zich in hun behoeften gesteund voelen zullen zich inzetten voor de organisatie (Leisink et al., 2010). De invloed van scholing en gezondheid is reeds toegelicht bij de eerste verwachting.

Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek methodologisch verantwoord. Allereerst wordt ingegaan op de aard van het onderzoek. Vervolgens wordt de procedure van het selecteren van de respondenten toegelicht. Tot slot worden de dataverzamelings- en analysemethoden van het onderzoek besproken.

Daarbij worden in dit hoofdstuk de begrippen betrouwbaarheid en validiteit gebruikt ter ondersteuning aan de verantwoording. Wanneer sprake is van betrouwbare methoden van dataverzameling zal herhaling van de waarnemingen tot gelijke uitkomsten moeten leiden. Betrouwbaarheid gaat om de zorgvuldigheid en precisie van methoden en technieken en de afwezigheid van toevallige fouten (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Wanneer onderzoekers meten wat zij beogen te meten wordt dat gezien als validiteit. Validiteit betreft de mate waarin de waarneming de werkelijkheid dekt (Boeije et al., 2009).

3.1 Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is zowel beschrijvend als verklarend van aard. Daarbij kent het onderzoek zowel een kwantitatieve als kwalitatieve onderzoeksbenadering. De eerste onderzoeksvraag is beschrijvend en wordt gemeten aan de hand van een enquête (kwantitatief). Deze onderzoeksvraag brengt de mate van duurzame inzetbaarheid in kaart, waardoor tevens de omvang van het probleem inzichtelijk wordt. Daarnaast is de tweede onderzoeksvraag verklarend en wordt gemeten aan de hand van interviews (kwalitatief). Deze onderzoeksvraag geeft inzicht in de factoren die invloed hebben op de mate van duurzame inzetbaarheid.

Verder is dit onderzoek vanuit empirisch-analytisch oogpunt, ook wel logisch positivisme genoemd. Binnen de empirisch-analytische benadering wordt van de onderzochte eenheden een aantal kenmerken in kaart gebracht. Onmeetbare kenmerken worden daarbij niet meegenomen. Hierdoor wordt deze benadering ook wel reductionistisch genoemd; eenheden worden teruggebracht tot enkele meetbare variabelen. De empirisch-analytische benadering aanvaardt wat zintuiglijk waargenomen en vastgesteld kan worden. Resultaten zijn binnen dit onderzoek gebaseerd op waarneembare en verifieerbare uitspraken waarvan de waarheid zich door waarneming laat aantonen (Boeije et al., 2009).

3.2 Procedure selecteren respondenten

Hierna wordt allereerst het steekproefkader toegelicht. Daaropvolgend wordt het selecteren van de respondenten voor zowel de enquête als interviews besproken.

Het onderzoek richt zich op de duurzame inzetbaarheid van werknemers binnen Operations. Dit zijn werknemers van de logistieke bedrijven Aalsmeer, Naaldwijk, Rijnsburg en Facilitair Management (FM). Voor een deel heeft FM vergelijkbare werknemers als de logistieke bedrijven, bijvoorbeeld werknemers van onderhoud, brandweer en beveiliging. Het onderzoek richt zich op werknemers met uitvoerende lichamelijke werkzaamheden, laag opleidingsniveau, zwakke arbeidsmarktkansen, ongezonde leefstijl, slechte beheersing Nederlandse taal, slechte beheersing computervaardigheden en een relatief hoge leeftijd. Dit betreft een typering, het zijn geen vereisten. Werknemers met een administratieve of leidinggevende functie of werknemers die veelal achter een bureau werken behoren niet tot

deze groep. Werknemers die voornamelijk lichamelijk werk uitvoeren en af en toe administratieve taken behoren wel tot deze groep. Het totale steekproefkader omvat 1.586 werknemers.

Vanwege de slechte beheersing van de Nederlandse taal en computervaardigheden van werknemers binnen Operations is de keuze gemaakt om de enquête uit te zetten bij teammanagers. De teammanagers vullen de enquête voor werknemers in. Om de haalbaarheid van het onderzoek te verhogen is gekozen voor een steekproefbenadering.

Voor het berekenen van de steekproefgrootte is gebruikgemaakt van een online calculator (The Survey System, z.d.). Hierbij is een 95% betrouwbaarheidsinterval berekend. Op basis van een steekproefkader van 1.586 was een steekproef van 309 werknemers van belang voor een betrouwbare steekproef. Omdat de respons nooit 100% is moest de enquête voor meer werknemers toegestuurd worden. Dit aantal is berekend door de steekproefgrootte te delen door de respons die werd verwacht. Er is een verwachte respons van 60% toegepast. Voor een betrouwbare steekproef was het van belang de enquête voor $309 / 60\% = 515$ werknemers toe te sturen. Dit is ongeveer 33% van het steekproefkader. Vervolgens is per teammanager een steekproef van 33% van de werknemers getrokken. Deze selectie vond plaats door op volstrekt willekeurige wijze aselect namen te selecteren uit het steekproefkader.

De enquête is uiteindelijk voor 348 werknemers ingevuld, wat betekent dat de steekproef voldoende betrouwbaar is voor alle 1.586 werknemers binnen het steekproefkader. Daarbij hebben 49 van de 74 teammanagers de enquête voor werknemers ingevuld. Dit is een respons van 66%. In bijlage 4 zijn gegevens over de respondenten en de respons toegevoegd.

Verder zijn voor het afnemen van de interviews respondenten geselecteerd. Om een zo volledig mogelijk beeld te creëren zijn bij verschillende betrokkenen interviews afgenomen, namelijk: werknemers, teammanagers en HR-adviseurs. Het selecteren van de respondenten heeft plaatsgevonden door op volstrekt willekeurige wijze aselect namen te selecteren binnen het steekproefkader. Initieel zijn twaalf interviews gepland: één teammanager, één werknemer en één HR-adviseur per bedrijfsonderdeel: Logistiek Aalsmeer, Logistiek Naaldwijk, Logistiek Rijnsburg en Facilitair Management. Middels het bereiken van een punt van verzadiging is achteraf bepaald of dit aantal afdoende was. Hier wordt later in dit hoofdstuk verder op ingegaan.

3.3 Dataverzamelingmethoden

In deze paragraaf wordt allereerst beschreven hoe de enquête van dit onderzoek tot stand is gekomen. Vervolgens wordt de dataverzameling door middel van interviews toegelicht.

3.3.1 Enquête

Vanwege de keuze om de enquête bij teammanagers uit te zetten, en zij deze voor meerdere werknemers moesten invullen, was het van belang dat de enquête zo kort mogelijk was. Verder is ter bevordering van de respons voor alle teammanagers een gepersonaliseerde enquête aangemaakt met daarin per werknemer een enquêteformulier. De enquête is uitgezet met Qualtrics en toegestuurd via e-mail met daarbij vermeld welke werknemers zijn

geselecteerd (zie bijlage 1). Voordat de enquête definitief is uitgezet is deze getest bij vijf betrokkenen ter controle op fouten, duidelijkheid en gebruiksvriendelijkheid.

Allereerst zijn items omtrent persoonskenmerken in de enquête opgenomen. Er is gekozen voor het maken van antwoordcategorieën, zoals bij duur in dienst en leeftijd, om het invullen voor teammanagers te vergemakkelijken. Tevens is de keuze gemaakt om de persoonskenmerken als eerste te behandelen in de enquête, omdat bij het invullen hiervan de beeldvorming rondom de werknemer start. Verder zijn in de enquête de dimensies van duurzame inzetbaarheid (vitaliteit, werkvermogen en employability) opgenomen om de mate van duurzame inzetbaarheid te meten. De enquête is toegevoegd in bijlage 2. De gemeten Cronbach's alpha voor de totale meetschaal die toegepast, is in dit onderzoek is $\alpha = 0.929$. Hierna volgt per dimensie/meetschaal een toelichting.

Vitaliteit

Voor het in kaart brengen van de vitaliteit is gebruikgemaakt van de gevalideerde en betrouwbare Vita-16 meetschaal van TNO (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter & Hildebrandt, 2015). De meetschaal is onderverdeeld in de schalen energie, motivatie en veerkracht. Op basis van de factorladingen van de items en contextinformatie zijn zes items in dit onderzoek toegepast; twee per schaal. Met contextinformatie wordt de context van dit onderzoek bedoeld. Het moeten bijvoorbeeld items zijn waar de teammanagers zicht op hebben en kunnen beantwoorden. Een voorbeelditem is: 'de werknemer bruist van de energie'. De items worden gescoord op een 7-puntsschaal variërend van zelden (1) tot altijd (7). Deze antwoordschaal is verkleind van naar een 5-puntsschaal door af en toe (3) en meestal (5) te verwijderen. Dit omdat soms (2) en af en toe (3) en daarnaast meestal (5) en bijna altijd (6) synoniemen van elkaar zijn. De gemeten Cronbach's alpha voor deze meetschaal is $\alpha = 0.918$.

Werkvermogen

Daarnaast is voor het in kaart brengen van het werkvermogen gebruikgemaakt van de gevalideerde en betrouwbare Duurzame Inzetbaarheid Index (DIX) meetschaal van TNO (Hooftman, De Jong & Vos, 2014). De meetschaal bevat twee items die het werkvermogen in kaart brengen. Een voorbeelditem is: 'de werknemer kan gemakkelijk voldoen aan de lichamelijke (fysieke) eisen van het werk'. De items worden gescoord op een 10-punts Likertschaal variërend van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (10). Beide items zijn in dit onderzoek gebruikt na een aantal aanpassingen. De 10-punts Likertschaal is verkort tot een 5-punts Likertschaal variërend van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Aan eens (2) en oneens (4) is tevens het woord 'enigszins' toegevoegd om het verschil tussen antwoordmogelijkheid helemaal mee oneens (1) en oneens (2) en daarnaast eens (4) en helemaal mee eens (5) te verduidelijken. Verder is het woord 'gemakkelijk' verwijderd omdat dit voor verwarring zorgde bij teammanagers. Naar aanleiding van de definitie van het werkvermogen van Ilmarinen et al. (2005) is naast het fysieke en psychische aspect een derde item met het sociale aspect toegevoegd. Omdat het voor teammanagers onduidelijk was wat onder het sociale aspect van het werkvermogen werd verstaan is een korte toelichting aan het item in Qualtrics toegevoegd. De gemeten Cronbach's alpha van de meetschaal is $\alpha = 0.781$.

Employability

Tot slot is voor het in kaart brengen van de employability gebruikgemaakt van de gevalideerde en betrouwbare meetschaal van Berntson en Marklund (2007). Op basis van de factorladingen van de items en contextinformatie zijn twee items in dit onderzoek toegepast. Beide items hadden een focus op externe employability. Omdat binnen dit onderzoek zowel interne als externe employability centraal staat is ‘binnen en buiten de organisatie’ aan één item toegevoegd. Verder is een derde item over interne employability aan de enquête toegevoegd afkomstig van de gevalideerde en betrouwbare meetschaal van De Cuyper en De Witte (2008). Dit omdat teammanagers hier meer zicht op hebben en om interne en externe employability met elkaar in balans te brengen. Concluderend zijn in de enquête één item over interne employability, één item over externe employability en één item over beide opgenomen. Een voorbeelditem is: ‘de werknemer is in staat om binnen de organisatie door te stromen naar andere functies’. De items worden gescoord op een 5-punts Likertschaal variërend van helemaal mee oneens (1) tot helemaal mee eens (5). Aan eens (2) en oneens (4) is net als bij het werkvermogen het woord ‘enigszins’ toegevoegd. De gemeten Cronbach’s alpha voor deze meetschaal is $\alpha = 0.853$.

3.3.2 Interviews

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van semigestructureerde interviews. Bij een semigestructureerd interview liggen de onderwerpen vast en per onderwerp enkele voorbeeldvragen. Het doorvragen is daarbij vrij, waardoor het interview voldoende ruimte biedt om op de situatie van de respondent in te spelen en tot nieuwe inzichten te komen. Tijdens het afnemen van de interviews is dan ook geprobeerd om goed te luisteren en door te vragen op de situaties en belevingen die de respondenten omschreven. Verder had de onderzoeker het idee dat tijdens de interviews een klimaat heerste waarin de respondenten zich veilig en vertrouwd voelden om vrijuit te spreken. De kans is dan groter dat de waarneming de werkelijkheid dekt wat een positief effect heeft op de validiteit.

De interviews zijn gelijkwaardig in vorm door de gebruikmaking van topiclijsten. Hierdoor kon de onderzoeksdata bij het analyseren goed met elkaar vergeleken worden. Er zijn twee varianten van de topiclijst: één voor de teammanagers en HR-adviseurs en één voor de werknemers. De inhoud van de topiclijsten is gelijk alleen de vragen zijn meer toegespitst op de groepen respondenten. In de topiclijsten wordt net als in het theoretisch kader onderscheid gemaakt tussen factoren die een rol spelen op het niveau van de organisatie, leidinggevenden en werknemers. Op deze niveaus wordt gevraagd welke factoren een rol spelen op de dimensies van duurzame inzetbaarheid: vitaliteit, werkvermogen en employability. Omdat deze begrippen waarschijnlijk te complex zijn voor werknemers, zijn deze in hun topiclijst zo concreet mogelijk gemaakt. De topiclijsten zijn in bijlage 3 toegevoegd.

Verder zijn de interviews opgenomen via een recorder. Het opnemen is belangrijk voor het analyseren van de data en een juiste verwerking van de resultaten. Het stelt de interviewer tevens in staat goed te luisteren naar de respondenten. Aan de respondenten is vooraf toestemming gevraagd voor het opnemen van het interview. Daarnaast is tijdens elk interview een korte samenvatting geformuleerd van wat besproken was. De respondent had op dat moment de mogelijkheid uitspraken te corrigeren, te bevestigen of aan te vullen. Hierdoor is

getracht toevallige fouten uit te sluiten. Dit wordt door Boeije et al. (2009) ook wel de member check genoemd. Dit betreft een maatregel om een waarneming te toetsen en hierdoor de betrouwbaarheid van het onderzoek te bewaken.

Zoals benoemd zijn initieel twaalf interviews gepland. Na elk interview is geëvalueerd of een punt van verzadiging bereikt was. Een punt van verzadiging houdt in dat uit de interviews frequent dezelfde informatie naar voren komt en er geen nieuwe informatie of gevallen meer bij komen die relevant zijn voor het onderzoek. De onderzoeker kan dan stoppen met dataverzameling, omdat dit niet meer tot nieuwe inzichten leidt die bijdragen aan de beantwoording van de onderzoeksvraag (Boeije et al., 2009). Na twaalf interviews was dit punt bereikt. In totaal zijn vier HR-adviseurs, vier teammanagers en vier werknemers geïnterviewd. Het bereiken van dit punt zegt tevens iets over de mate van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Herhaaldelijk kwam dezelfde informatie naar voren wat erop wijst dat (grote) toevallige fouten geen rol hebben gespeeld. Daarbij wijst het herhaaldelijk verkrijgen van relevante informatie erop dat is gemeten wat de onderzoeker beoogde te meten.

3.4 Analysemethoden

Om de onderzoeksdata te analyseren is gebruikgemaakt van diverse analysemethoden. Allereerst worden de analysemethoden van de onderzoeksdata afkomstig van de enquête toegelicht. Vervolgens wordt het analyseren van de interviews besproken.

3.4.1 Enquête

Voor het analyseren van de data afkomstig van de enquête is gebruikgemaakt van het statistische analyse softwareprogramma SPSS versie 24. Allereerst zijn de items van de schalen vitaliteit, werkvermogen en employability samengevoegd. Vervolgens is de betrouwbaarheid van de schalen berekend door middel van de Cronbach's alpha (α). De berekende Cronbach's alpha's zijn eerder in dit hoofdstuk benoemd. Dit instrument meet in hoeverre de antwoorden, die binnen dezelfde meetschaal vallen, met elkaar samenhangen. Hierdoor wordt inzichtelijk of alle items binnen de meetschaal hetzelfde meten. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen is de norm van $\alpha > 0,7$ toegepast. Vervolgens zijn beschrijvende statistieken toegepast op de schalen zoals frequenties, percentages, gemiddelden, modi, spreidingsmaten en standaarddeviaties. Hierdoor werd de mate van duurzame inzetbaarheid binnen Operations inzichtelijk. Als laatste is de ANOVA toets toegepast om significante verschillen in gemiddelden tussen bedrijfsonderdelen en persoonskenmerken na te gaan. De ANOVA toets is de meest aangewezen manier twee of meer groepen met elkaar te vergelijken. Daarbij is een significantieniveau van Sig. < 0,05 gehanteerd.

3.4.2 Interviews

Daarnaast was het voor het analyseren van de data afkomstig van de interviews allereerst van belang om de geluidsopnames om te zetten in tekstbestanden. Alle interviews zijn getranscribeerd (uitgetypt) in Word. De tweede stap was het schrappen van niet-relevante tekst en herhalingen die geen bijdrage leveren aan de beantwoording van de onderzoeksvraag. Deze reductie is van belang voor het verkrijgen van overzicht. Daaropvolgend zijn alle

tekstfragmenten uit de transcripties onderverdeeld onder de categorieën van de topiclijst en het type respondent. Vervolgens is binnen deze categorieën gezocht naar thema's, dit wordt ook wel coderen genoemd (Boeije et al., 2009). De data is gecodeerd in Word aan de hand van drie vormen van coderen, namelijk: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2005). Er is gestart met open coderen, waarbij alle tekstfragmenten binnen de categorieën zijn onderverdeeld in thema's. Deze thema's zijn ontstaan middels het grondig lezen van de tekstfragmenten. Daaropvolgend is meer naar de betekenis gekeken en zijn codes middels axiaal coderen aangescherpt, samengevoegd of gesplitst. Tot slot is middels selectief coderen verder structuur aangebracht en zijn centrale concepten gevormd. Daarbij is tevens gekeken naar de frequentie en door welk type respondent deze concepten benoemd zijn.

Voor het bewaken van de validiteit is bij het interpreteren van de onderzoeksdata zoveel mogelijk geprobeerd om oordelen, voorkeuren of eigen referentiekader van de onderzoeker geen rol te laten spelen. Middels een uitgebreide methodische verantwoording kunnen lezers volgen hoe de onderzoeker tot interpretaties is gekomen, wat van belang is voor de validiteit (Boeije et al., 2009).

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden onderzoeksvraag A en B beantwoord door middel van resultaten. Allereerst wordt inzicht gegeven in de mate van duurzame inzetbaarheid aan de hand van de dimensies vitaliteit, werkvermogen en employability. Vervolgens wordt besproken welke factoren op het niveau van de organisatie, leidinggevend en werknemers invloed hebben op duurzame inzetbaarheid van werknemers.

4.1 Mate van duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag A beantwoord. De resultaten zijn verkregen middels een enquête zoals benoemd in hoofdstuk 3 (methode). De mate van duurzame inzetbaarheid wordt in kaart gebracht aan de hand van de dimensies vitaliteit, werkvermogen en employability. Per dimensie/meetschaal worden het gemiddelde, de modus en de standaarddeviatie benoemd. Vervolgens worden groeperingen gemaakt van rood, geel en groen. Tot slot worden eventuele significante verschillen tussen bedrijfssonderdelen en persoonskenmerken behandeld. Dit wordt hierna verder toegelicht.

In bijlage 4 zijn frequentietabellen toegevoegd met daarin gegevens over de respons en de respondenten. Dit betreffen met name gegevens over persoonskenmerken in aantallen, zoals de verdeling tussen man en vrouw.

4.1.1 Vitaliteit

Allereerst zijn beschrijvende statistieken toegepast op de meetschaal vitaliteit. Het gemiddelde van de meetschaal vitaliteit is $M = 3,4$ op een antwoordschaal van 1 (zelden) t/m 5 (altijd). Dit gemiddelde ligt tussen de antwoordcategorieën 3 (regelmatig) en 4 (bijna altijd). De modus van deze meetschaal is 4 (bijna altijd). Dit betreft het meest gekozen antwoord. De standaarddeviatie is $SD = 0,92$. De standaarddeviatie geeft de mate van spreiding van getallen rondom het gemiddelde aan.

Om de mate van vitaliteit duidelijker in kaart te brengen zijn groeperingen gemaakt van percentages respondenten die per item in het rood, geel en groen zitten. Dit is in tabel 1 op de volgende pagina weergegeven. Rood omvat de antwoordcategorieën 1 (zelden) en 2 (soms). Een voorbeelditem is: “De werknemer heeft genoeg energie om al zijn/haar dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen”. Wanneer een werknemer is beoordeeld met 1 (zelden) of 2 (soms) dan is dat niet goed/negatief. Deze werknemer heeft onvoldoende energie om alle dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen en valt in het rode gebied. Geel omvat antwoordcategorie 3 (regelmatig). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorie dan is dat niet goed en niet slecht; het kan beter. Deze werknemer valt in het gele gebied. Daarnaast omvat groen de antwoordcategorieën 4 (bijna altijd) en 5 (altijd). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorieën dan is dat goed/positief. Deze werknemer heeft voldoende energie om alle dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen en valt in het groene gebied.

Item	Rood	Geel	Groen
Energie 1	21,3%	26,2%	52,5%
Energie 2	10,8%	20,6%	68,6%
Energie	16%	23,4%	60,6%
Motivatie 1	16,7%	21,6%	61,6%
Motivatie 2	22,3%	22,9%	54,8%
Motivatie	19,5%	22,3%	58,2%
Veerkracht 1	29,8%	25,1%	45%
Veerkracht 2	30,0%	22,7%	47,2%
Veerkracht	29,9%	23,9%	46,1%
Vitaliteit	21,8%	23,2%	55%

Tabel 1: Frequenties vitaliteit

De gegevens uit tabel 1 zijn in onderstaande cirkeldiagrammen visueel weergegeven. Deze diagrammen brengen de mate van energie, motivatie en veerkracht van alle respondenten in kaart. Samenvattend mondt dit uit in diagram 2: de mate van vitaliteit.

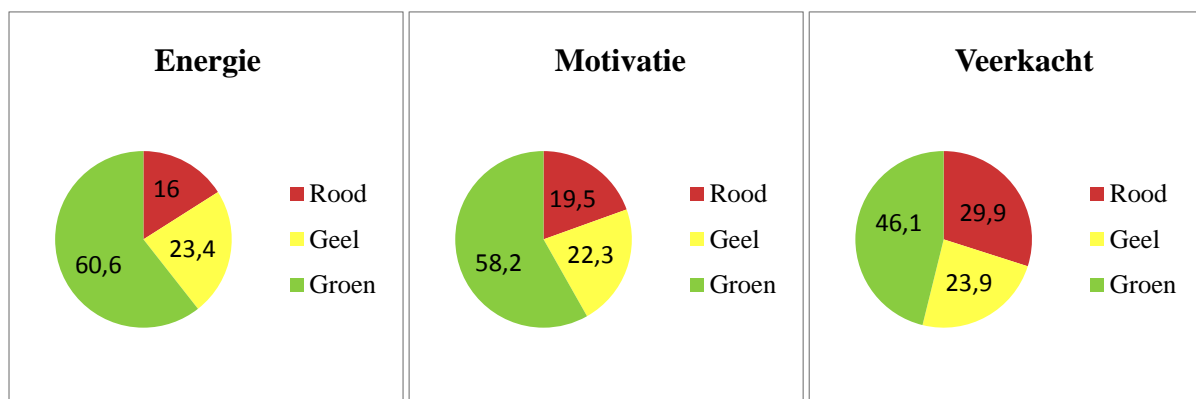


Diagram 1: Groepering energie, motivatie en veerkracht

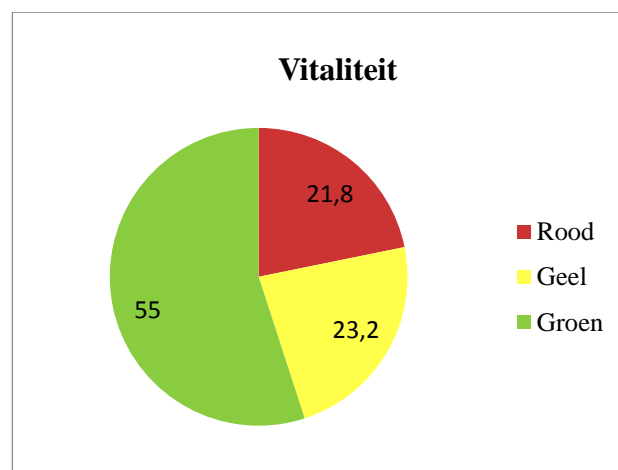


Diagram 2: Groepering vitaliteit

Verder is tussen de bedrijfsonderdelen een verschil in gemiddelden waarneembaar. In tabel 2 op de volgende pagina is per bedrijfsonderdeel de gemiddelde score op vitaliteit te zien, gerangschikt van laag naar hoog. Daarbij valt op te merken dat het bedrijfsonderdeel FM het hoogste gemiddelde van $M = 3,95$ heeft. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 4 (bijna

altijd). De laagste gemiddelden zijn $M = 3,16$ binnen LDA Rijnsburg en $M = 3,18$ binnen LDA Naaldwijk. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 3 (regelmatig). Verder zijn er geen noemenswaardige verschillen tussen gemiddelde scores en persoonskenmerken.

Bedrijfsonderdeel	Respondenten	Gemiddelde
Logistiek Rijnsburg LDA	17	3,1608
Logistiek Naaldwijk LDA	30	3,1778
Logistiek Aalsmeer LO	65	3,2923
Logistiek Aalsmeer LS	22	3,3485
Logistiek Rijnsburg LO	30	3,3667
Logistiek Naaldwijk LO	73	3,4516
Logistiek Aalsmeer LDA	36	3,4694
Logistiek Naaldwijk LS	11	3,6606
Logistiek Naaldwijk LDK	18	3,6630
Logistiek Rijnsburg LDK	7	3,7619
Logistiek Aalsmeer LDK	19	3,8860
FM	20	3,9500

Tabel 2: Vitaliteit per bedrijfsonderdeel

Vervolgens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en de gemiddelde score op vitaliteit zijn. Er zijn geen significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen ($F = 1,806$; $df = 11,336$; ns). Dit betekent dat de verschillen tussen bedrijfsonderdelen, zoals weergegeven in tabel 2, toe te schrijven zijn aan toeval. Bij een significant verschil is dit statistisch niet aan toeval toe te schrijven en dus betekenisvol. Omdat de verschillen niet significant zijn wordt er niet verder ingegaan op de scores van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen.

Tevens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de persoonskenmerken en de gemiddelde score op vitaliteit zijn. Daarbij is het allereerst belangrijk te vermelden dat gedurende de tijd dat de enquête uitstond meermalen door teammanagers is aangegeven dat zij geen zicht hadden op het opleidingsniveau van hun werknemers. Veel teammanagers hebben deze vraag dan ook overgeslagen of foutief ingevuld. Teammanagers kozen bijvoorbeeld voor antwoordcategorie 1 (geen) omdat zij het antwoord niet wisten. Om die reden is het opleidingsniveau niet in de resultaten opgenomen. Verder omvatte de leeftijdscategorie 1 (jonger dan 25 jaar) slechts $N = 1$ respondent. Om een vertekend beeld te voorkomen zijn de leeftijdscategorieën 1 (jonger dan 25 jaar) en 2 (25 tot 35 jaar) samengevoegd tot een nieuwe leeftijdscategorie 1 (jonger dan 35 jaar). Er zijn geen significante verschillen in geslacht ($F = 2,024$; $df = 1,347$; ns), duur in dienst ($F = 2,519$; $df = 3,339$; ns) en leeftijdscategorie ($F = 1,158$; $df = 3,343$; ns).

4.1.2 Werkvermogen

Ook bij werkvermogen zijn allereerst beschrijvende statistieken toegepast. Het gemiddelde van de meetschaal werkvermogen is $M = 3,9$ op een antwoordschaal van 1 (helemaal mee oneens) t/m 5 (helemaal mee eens). Dit gemiddelde staat gelijk aan de antwoordcategorie 4 (eens). De modus van deze meetschaal is 5 (helemaal mee eens). Daarnaast is de standaarddeviatie $SD = 0,92$.

Om de mate van werkvermogen in kaart te brengen zijn net als bij vitaliteit groeperingen gemaakt van percentages respondenten die per item in het rood, geel en groen zitten. Dit is in tabel 3 weergegeven. Rood omvat antwoordcategorieën 1 (helemaal mee oneens) en 2 (enigszins mee oneens). Een voorbeelditem is: “De werknemer kan voldoen aan de lichamelijke (fysieke) eisen van het werk”. Wanneer een werknemer is beoordeeld met de antwoordcategorieën 1 en 2 dan is dit niet goed/ negatief. Deze werknemer kan niet voldoen aan de lichamelijke eisen van het werk en valt in het rode gebied. Geel omvat antwoordcategorie neutraal (3). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorie dan is dit niet goed en niet slecht; de teammanager had een neutrale kijk op het item. Deze werknemer valt in het gele gebied. Verder omvat groen de antwoordcategorieën 4 (enigszins mee eens) en 5 (helemaal mee eens). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorieën dan is dit goed/positief. Deze werknemer kan voldoen aan de lichamelijke eisen van het werk en valt in het groene gebied.

Item	Rood	Geel	Groen
Werkvermogen 1 (Fysiek)	18,8%	13,3%	67,8%
Werkvermogen 2 (Mentaal)	9,8%	19,9%	70,3%
Werkvermogen 3 (Sociaal)	10,4%	16,7%	72,9%
Werkvermogen	13%	16,6%	70,3%

Tabel 3: Frequenties werkvermogen

De gegevens uit tabel 3 staan in diagram 3 visueel weergegeven. Deze cirkeldiagram brengt de mate van werkvermogen van alle respondenten in kaart.

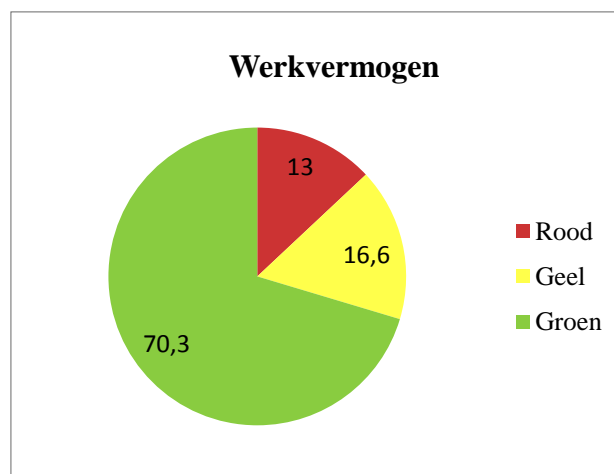


Diagram 3: Groepering werkvermogen

Verder is tussen de bedrijfsonderdelen een verschil in gemiddelden waarneembaar. In tabel 4 op de volgende pagina is per bedrijfsonderdeel de gemiddelde score op werkvermogen te zien, gerangschikt van laag naar hoog. Daarbij valt op te merken dat het bedrijfsonderdeel FM net als bij vitaliteit het hoogste gemiddelde heeft van $M = 4,35$. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 4 (eens). De laagste gemiddelden zijn ook net als bij vitaliteit LDA Rijnsburg met $M = 3,61$ en LDA Naaldwijk met $M = 3,62$. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 4 (eens). Verder zijn er geen noemenswaardige verschillen tussen gemiddelde scores en persoonskenmerken.

Bedrijfsonderdeel	Respondenten	Gemiddelde
Logistiek Rijnsburg LDA	17	3,6078
Logistiek Naaldwijk LDA	30	3,6167
Logistiek Aalsmeer LO	65	3,7462
Logistiek Naaldwijk LDK	18	3,8519
Logistiek Rijnsburg LDK	7	3,8571
Logistiek Naaldwijk LS	36	3,8796
Logistiek Naaldwijk LO	73	3,9452
Logistiek Aalsmeer LS	22	3,9697
Logistiek Naaldwijk LS	11	4,0000
Logistiek Aalsmeer LDK	19	4,1228
Logistiek Rijnsburg LO	30	4,2111
FM	20	4,3500

Tabel 4: Werkvermogen per bedrijfsonderdeel

Vervolgens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en de gemiddelde score op werkvermogen zijn. Er zijn geen significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen ($F = 1,497$; $df = 11, 336$; ns). Dit betekent dat de verschillen tussen bedrijfsonderdelen, zoals weergegeven in tabel 4, aan toeval toe te schrijven zijn. Omdat de verschillen niet significant zijn, wordt er niet verder ingegaan op de scores van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen.

Tevens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de persoonskenmerken en de gemiddelde score op werkvermogen zijn. Er zijn geen significante verschillen in geslacht ($F = 2,451$; $df = 1, 346$; ns), duur in dienst ($F = 1,964$; $df = 3, 339$; ns) en leeftijdscategorie ($F = 2,102$; $df = 3, 343$; ns).

4.1.3 Employability

Tot slot zijn ook bij employability beschrijvende statistieken toegepast. Het gemiddelde van de meetschaal employability is $M = 3,0$ op een antwoordschaal van 1 (helemaal mee oneens) t/m 5 (helemaal mee eens). Dit betreft antwoordcategorie 3 (neutraal). De modus van deze meetschaal is ook 3 (neutraal). Daarnaast is de standaarddeviatie $SD = 1,02$.

Om de mate van employability in kaart te brengen zijn net als bij vitaliteit en werkvermogen groeperingen gemaakt van percentages respondenten die per item in het rood, geel en groen zitten. Dit is in tabel 5 weergegeven. Rood omvat antwoordcategorieën 1 (helemaal mee oneens) en 2 (enigszins mee oneens). Een voorbeelditem is: “De medewerker is in staat om binnen de organisatie door te stromen naar andere functies”. Wanneer een werknemer is beoordeeld met de antwoordcategorieën 1 en 2 dan is dit niet goed/negatief. Deze werknemer is niet in staat om binnen de organisatie door te stromen naar andere functies en valt in het rode gebied. Geel omvat antwoordcategorie 3 (neutraal). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorie dan is dit niet goed en niet slecht; de teammanager had een neutrale kijk op het item. Deze werknemer valt in het gele gebied. Groen omvat antwoordcategorieën 4 (enigszins mee eens) en 5 (helemaal mee eens). Wanneer een werknemer is beoordeeld met deze antwoordcategorieën dan is dit goed/positief. Deze werknemer is in staat om binnen de organisatie door te stromen naar andere functies en valt in het groene gebied.

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	30%	24,2%	45,8%
Employability 2 (intern & extern)	29,1%	30,8%	40,1%
Employability 3 (extern)	35,6%	45,4%	18,9%
Employability	31,6%	33,5%	34,9%

Tabel 5: Frequenties employability

De gegevens uit tabel 5 staan in diagram 4 visueel weergegeven. Deze cirkeldiagram brengt de mate van employability van alle respondenten in kaart.

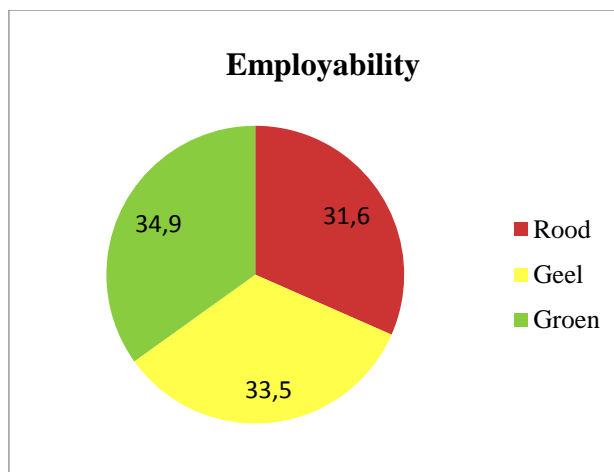


Diagram 4: Groepering employability

Verder is tussen de bedrijfsonderdelen een verschil in gemiddelden waarneembaar. In tabel 6 is per bedrijfsonderdeel de gemiddelde score op employability te zien, gerangschikt van laag naar hoog. Daarbij valt op te merken dat LS Naaldwijk het hoogste gemiddelde heeft van $M = 4,09$. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 4 (eens). Verder valt op dat net als bij vitaliteit en werkvermogen LDA Rijnsburg gemiddeld lager scoort met $M = 2,63$. Dit staat gelijk aan antwoordcategorie 3 (neutraal).

Bedrijfsonderdeel	Respondenten	Gemiddelde
Logistiek Aalsmeer LO	65	2,5128
Logistiek Rijnsburg LDA	17	2,6275
Logistiek Aalsmeer LDA	36	2,7593
Logistiek Naaldwijk LO	73	2,8493
Logistiek Naaldwijk LDK	18	2,9815
Logistiek Rijnsburg LO	30	3,1889
FM	20	3,2500
Logistiek Naaldwijk LDA	30	3,2778
Logistiek Rijnsburg LDK	7	3,4762
Logistiek Aalsmeer LS	22	3,5000
Logistiek Aalsmeer LDK	19	3,6667
Logistiek Naaldwijk LS	11	4,0909

Tabel 1: Employability per bedrijfsonderdeel

Vervolgens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en de gemiddelde score op employability zijn. Er zijn significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen ($F = 5,496$; $df = 11, 336$; $Sig. = 0,000$). Dit betekent dat het verschil statistisch niet aan toeval toe te schrijven en betekenisvol is. In tabel 7 staan de bedrijfsonderdelen weergegeven die significant van elkaar verschillen. Daarbij valt op dat met name de locaties Naaldwijk en Aalsmeer van elkaar verschillen. Daarnaast valt op dat LS gemiddeld gezien veelal ongeveer tussen de 1 en 1,5 punt hoger scoort dan het bedrijfsonderdeel waarmee LS significant verschilt.

Bedrijfsonderdelen	Sig.	Vershil
Logistiek Naaldwijk LDA (1) & Logistiek Aalsmeer LO (7)	0,016	0,765
Logistiek Naaldwijk LO (3) & Logistiek Naaldwijk LS (4)	0,004	-1,242
Logistiek Naaldwijk LO (3) & Logistiek Aalsmeer LDK (6)	0,044	-0,817
Logistiek Naaldwijk LS (4) & Logistiek Aalsmeer LDA (5)	0,003	1,332
Logistiek Naaldwijk LS (4) & Logistiek Aalsmeer LO (7)	0,000	1,578
Logistiek Naaldwijk LS (4) & Logistiek Rijnsburg LDA (9)	0,005	1,463
Logistiek Aalsmeer LDA (5) & Logistiek Aalsmeer LDK (6)	0,040	-0,907
Logistiek Aalsmeer LDK (6) & Logistiek Aalsmeer LO (7)	0,000	1,154
Logistiek Aalsmeer LO (7) & Logistiek Aalsmeer LS (8)	0,002	-0,987

Tabel 7: Significante verschillen tussen bedrijfsonderdelen

Tevens is gebruikgemaakt van de ANOVA toets in SPSS om na te gaan of er significante verschillen tussen de persoonskenmerken en de gemiddelde score op employability zijn. Er zijn geen significante verschillen in geslacht ($F = 0,289$; $df = 1, 346$; ns) en duur in dienst ($f = 1,345$; $df = 3, 339$; ns). Er zijn wel significante verschillen tussen de leeftijdscategorieën en de gemiddelde score op employability ($F = 3,471$; $df = 3, 343$; $Sig. = 0,016$). Leeftijdscategorie 1 (jonger dan 35 jaar) en 4 (ouder dan 55 jaar) verschillen significant van elkaar met $Sig. = 0,031$. Respondenten uit leeftijdscategorie 1 scoren gemiddeld 0,521 hoger dan respondenten uit leeftijdscategorie 4. In diagram 5 is ook te zien dat naarmate de leeftijdscategorie toeneemt, de gemiddelde score op employability afneemt. Daarbij blijft de score gemiddeld gezien wel nog wel gelijk, namelijk antwoordcategorie 3 (neutraal). Vanwege de significante verschillen tussen de bedrijfsonderdelen en leeftijdscategorieën zijn in bijlage 5 (aanvullende resultaten) tabellen met de groeperingen rood, geel en groen toegevoegd.

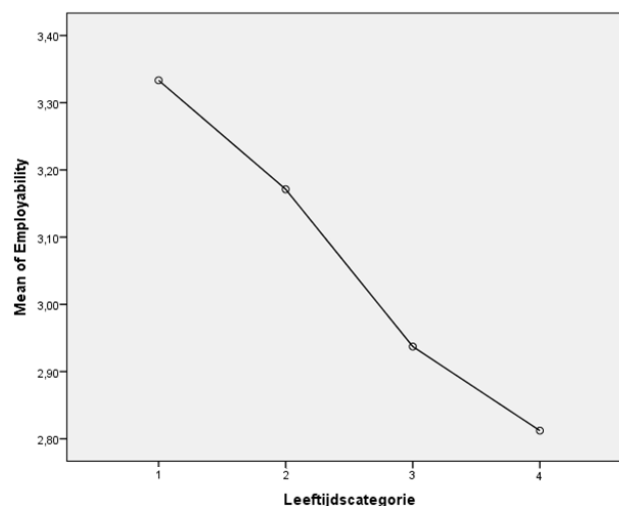


Diagram 5: Gemiddelde per leeftijdscategorie

4.2 Factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden

In deze paragraaf wordt onderzoeksvraag B beantwoord aan de hand van resultaten. Deze resultaten zijn verkregen middels interviews zoals benoemd in hoofdstuk 3 (methode). Hierna wordt besproken welke factoren op het niveau van de organisatie, leidinggevend en werknemers invloed hebben op duurzame inzetbaarheid van werknemers.

4.2.1 Factoren op organisatieniveau

Aan alle respondenten is gevraagd wat volgens hen op organisatieniveau invloed heeft op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. Hierna volgt een uitwerking per dimensie.

Vitaliteit

Op organisatieniveau hebben de **organisatieveranderingen** veel invloed op de vitaliteit van werknemers. Deze factor wordt door alle HR-adviseurs, meerdere teammanagers en alle werknemers benoemd. De organisatieveranderingen gaan gepaard met veel onduidelijkheid. Werknemers weten dat er grote veranderingen aankomen, maar niet wanneer en op wie dit betrekking zal hebben. Er wordt gesteld dat veel werknemers bang, benauwd en onzeker zijn en er een angstcultuur heerst binnen de organisatie. Er is behoefte aan stabiliteit en zekerheid. Dit heeft negatieve invloed op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers. *“Dat merk ik nu heel erg in de organisatie, dat er onzekerheid is. Mensen krijgen dus minder plezier in hun werk, waardoor je ook minder energie in je werk stopt”* (HR-adviseur 2). Daarnaast stellen meerdere teammanagers en een werknemer dat reorganisaties uit het verleden nog steeds de vitaliteit van werknemers negatief beïnvloeden. *“Zo een periode hakt er pittig in bij werknemers, vooral mentaal. Het was een soort rouwproces. Dat had invloed op het plezier in het werk. En ik denk nog steeds”* (teammanager 2).

Verder heeft op organisatieniveau de **sociale werkomgeving** invloed op de vitaliteit van werknemers. Alle HR-adviseurs, meerdere teammanagers en alle werknemers benoemen dit als belangrijke factor. De sociale werkomgeving betreft in dezen het contact met collega's, leidinggevend en klanten. Er wordt gesteld dat er een familiecultuur heerst binnen de organisatie. *“Het is voor het eerst in mijn leven een bedrijf met een thuisgevoel. De collegialiteit is heel goed, het is een soort familie. Dat maakt dat ik met gigantisch veel plezier naar mijn werk ga”* (werknemer 1). Daarbij geeft de interactie met klanten werknemers plezier in het werk. Wanneer men goed met elkaar omgaat, beïnvloedt dit de vitaliteit positief. Daarentegen, wanneer werknemers het niet goed met elkaar kunnen vinden beïnvloedt dit de vitaliteit negatief. *“Het kan best confronterend zijn. Of dat een medewerker gepest wordt. De ene vindt het een grapje en de ander vindt het heel serieus. Als je daar moeite mee hebt, dan ga je met tegenzin naar je werk”* (HR-adviseurs 1).

Op organisatieniveau hebben **HR-initiatieven** ook invloed op de vitaliteit van werknemers. Deze HR-initiatieven zijn met name het bieden van trainingen, ontwikkelmogelijkheden en inspraakmomenten en daarnaast het bieden van bedrijfsmaatschappelijk werkers en vertrouwenspersonen. Volgens meerdere HR-adviseurs en een teammanager voelen werknemers zich hierdoor gehoord en gewaardeerd wat de vitaliteit positief beïnvloedt.

Daarnaast hebben op organisatieniveau de **arbeidsvoorwaarden** invloed op de vitaliteit van werknemers. Een HR-adviseur en teammanager stellen dat de ‘gouden kooi periode’ voorbij is. Er wordt bijvoorbeeld strenger gelet op werkuren, vakantiedagen en verlofdagen en werknemers vergelijken dat met vroeger. Het irriteert werknemers en demotiveert hen. Daarentegen stellen enkele teammanagers dat het aanbieden van fitnessabonnementen en een fietsplan de vitaliteit bevorderen. Werknemers waarderen dit en maken er in toenemende mate gebruik van wat de energie, motivatie en veerkracht positief beïnvloedt. Meerdere werknemers stellen dat de vroege werktijden de vitaliteit ook positief beïnvloeden. *“Lekker vroeg beginnen en in de middag vroeg thuis. Dat vind ik heerlijk. Ik moet vroeg op en dan ben je ook weer vroeg thuis”* (werknemer 2). Tot slot stellen meerdere werknemers dat het plantcadeau de vitaliteit positief beïnvloedt. Zij voelen zich hierdoor gewaardeerd, wat tevens motiveert. Alle werknemers krijgen meermalen per jaar een plant cadeau.

Tot slot hebben de **werkzaamheden** op organisatieniveau invloed op de vitaliteit van werknemers. Meerdere werknemers stellen dat zij het werk leuk vinden en plezier in hun werk hebben. Daarbij geeft het doen van verschillende werkzaamheden werknemers energie. Dit beïnvloedt de vitaliteit positief. Daarentegen stelt een werknemer dat door gebrek aan ruimte bepaalde werkzaamheden dubbel gedaan moeten worden. Het irriteert de werknemer wat de vitaliteit negatief beïnvloedt.

Werkvermogen

Op organisatieniveau heeft het aanbieden en inzetten van **providers (externen)** binnen de organisatie veel invloed op het werkvermogen van werknemers. Dit betreffen externe partijen die gespecialiseerd zijn in gezondheid zoals Fysergo (levert o.a. bedrijfsfysiotherapeuten en psychologen), bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkers. Het aanbieden van providers valt onder HR-initiatieven. Alle HR-adviseurs en meerdere teammanagers en werknemers stellen dat er veel wordt gefaciliteerd voor werknemers om hen zowel fysiek als psychisch te begeleiden op het moment dat er wat mis is. De providers kijken bijvoorbeeld naar waar de pijn of last vandaan komt, hoe dat opgelost kan worden en welke werkzaamheden de werknemer wel en niet kan uitoefenen. Middels deze ondersteuning kunnen werknemers het werk beter aan en wordt hun werkvermogen positief beïnvloed. Daarbij stellen een teammanager en HR-adviseur dat dit nu te vrijblijvend aangeboden wordt waardoor het vaak te laat wordt ingezet. *“Bijvoorbeeld in de cyclus opnemen dat zij elk jaar een gezondheidstest moeten doen. Nu is het te vrijblijvend. Zolang de medewerker niks mankeert, gaat er ook niks gebeuren. Trekt pas aan de bel als het te laat is”* (teammanager 3).

Daarnaast is **werkdruk** een factor die op organisatieniveau invloed heeft op het werkvermogen van werknemers. Een werknemer en meerdere teammanagers stellen dat er streng op kosten wordt gestuurd binnen de organisatie. Hetzelfde proces moet sneller en met minder werknemers uitgevoerd worden. Dit leidt tot werkdruk wat zowel fysiek als psychisch negatieve gevolgen heeft voor het werkvermogen. *“De gemiddelde leeftijd is vijfenvijftig en die hebben versleten schouders, heupen en rug. Als de werkdruk omhoog gaat, voor productiviteitswinst, dat is tegenstrijdig. Je krijgt ziekteverzuim en langdurig verzuim. Het verzuim is voor 50% terug te leiden naar de werkdruk”* (teammanager 4).

Op organisatieniveau hebben ook de **werkzaamheden** invloed op het werkvermogen van werknemers. Volgens een HR-adviseur, meerdere teammanagers en een werknemer doen werknemers fysiek zwaar werk binnen de organisatie waarbij zij veel moeten duwen, tillen en trekken. Dit leidt tot rugklachten en andere fysieke klachten wat het werkvermogen negatief beïnvloedt. *“Doordat het fysiek belast wordt zijn er ook mensen die periodes van blessures hebben waardoor ze niet alles kunnen doen wat ze normaal zouden doen”* (teammanager 2).

Verder zijn op organisatieniveau **werkinstructies** van invloed op het werkvermogen van werknemers. Een HR-adviseur, teammanager en meerdere werknemers stellen dat werkinstructies, en het opvolgen daarvan, het werkvermogen positief beïnvloedt. Daarbij benoemt een HR-adviseur dat het laten zien van werkinstructies middels korte video's op schermen in de werkomgeving het werkvermogen ten goede komt. Wanneer werkinstructies op papier worden overgebracht komt dit vaak niet aan bij de werknemers. Het beeldend laten zien is een goede en leuke manier om werknemers te bereiken. Hierdoor zullen werknemers het werk op een andere en betere manier uitvoeren en kan men het werk ook beter aan.

Tot slot hebben **hulpmiddelen** op organisatieniveau invloed op het werkvermogen van werknemers. Een werknemer en meerdere teammanagers stellen dat het hebben van de juiste hulpmiddelen in het werk, zoals machines die voor de werknemers kunnen tillen en trekken of veiligheidskleding, het werkvermogen positief beïnvloeden. Het lichaam wordt minder belast, wat het werkvermogen vergroot.

Employability

Op organisatieniveau hebben **HR-initiatieven** invloed op de employability van werknemers. Dit zijn met name loopbaantrajecten, een toekomstplein, talentenprogramma's en een versoepeld opleidingsbeleid. Volgens alle HR-adviseurs en meerdere teammanagers en werknemers vergroten deze HR-initiatieven de employability van werknemers. Echter, daarbij stelt een HR-adviseur dat de talentenprogramma's zoals voor high potentials teveel gericht zijn op hoog opgeleide jongeren, terwijl lager opgeleide en oudere werknemers ook talenten in zich hebben. Dit beperkt de employability; de aanwezige talenten worden niet benut en gezien. Verder wordt door een paar HR-adviseurs gesteld dat er veel wordt bedacht maar dat het concrete beleid daarbij mist. Bij een medewerkersbijeenkomst werd bijvoorbeeld over een verhoging van het opleidingsbudget verteld. Werknemers raakten hier enthousiast over en stelden vragen. Omdat het beleid ontbrak bleven deze vragen openstaan wat werknemers demotiveerde.

Verder heeft op organisatieniveau de **verbinding en afstemming**, zowel tussen de bedrijfsonderdelen als binnen HR, invloed op de employability van werknemers. Meerdere HR-adviseurs stellen dat er in 'eilandjes' wordt gedacht. Bijvoorbeeld bij re-integratie mist de koppeling tussen de logistieke bedrijfsonderdelen. Wanneer een werknemer bepaalde taken niet meer kan uitoefenen wordt er naar de mogelijkheden binnen de eigen afdeling gekeken en niet of beperkt naar de mogelijkheden buiten de afdeling. Werknemers blijven thuis of stromen niet door naar een andere functie. Dit heeft invloed op de employability. *“Waarom is het niet één grote poule omdat ze, wat ik net ook zei, niet eens weten waar ze iemand kunnen plaatsen voor een bepaalde tijd. De afstemming tussen de bedrijfsonderdelen. En het zien van mogelijkheden daartussen”* (HR-adviseur 2). Tevens wordt de verbinding en afstemming

binnen de afdeling HR gemist. Er zijn veel verschillende programma's waar niet alle betrokkenen van op de hoogte zijn. *“Heel vaak lees ik het op intranet terwijl mijn collega het heeft bedacht. Ik word daar niet persoonlijk over geïnformeerd. De afstemming met elkaar moet verbeteren, dan kunnen wij het ook beter uitdragen”* (HR-adviseur 2). Hierdoor zijn werknemers ook niet goed op de hoogte van de mogelijkheden binnen de organisatie, wat de employability negatief beïnvloedt.

Daarbij is **communicatie** een factor die op organisatieniveau de employability van werknemers beïnvloedt. Dit betreft het kenbaar maken van de ontwikkelmogelijkheden en het delen van succesverhalen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld omtrent een werknemer die succesvol een loopbaantraject heeft doorlopen en dit te delen via nieuwsbrieven, prikborden of het intranet. Een HR-adviseur stelt dat dit meer gedeeld moet worden binnen de organisatie. Werknemers krijgen hierdoor meer inzicht in de mogelijkheden en raken wellicht geïnspireerd om stappen te ondernemen. Dit heeft een positief effect op de employability.

Op organisatieniveau heeft ook de **cultuur** invloed op de employability van werknemers. Volgens meerdere HR-adviseurs ontbreekt er een cultuur waarin men actief bezig is met persoonlijke ontwikkeling. *“Er is geen cultuur van wij ontwikkelen onszelf en het is voor iedereen op elk niveau belangrijk dat hij zich ontwikkelt. Dat komt denk ik door de geschiedenis dat mensen hier gewoon kwamen en bleven”* (HR-adviseur 3). Tijden zijn veranderd en het is van belang dat werknemers zich ontwikkelen zodat zij ook betere kansen op de arbeidsmarkt hebben. Echter, er wordt nog onvoldoende over de toekomst nagedacht wat de employability negatief beïnvloedt.

Tot slot is het **salaris** een factor die op organisatieniveau de employability van werknemers beïnvloedt. Een teammanager stelt dat de werknemers een erg hoog salaris ontvangen voor het werk dat zij doen. Dit hebben zij in de loop der tijd opgebouwd. Omdat andere organisaties het salaris nooit zullen evenaren blijven de werknemers bij Royal FloraHolland. Dit heeft negatieve invloed op de employability. *“Sommige dertigjarige vrouwen, die kunnen wel wat anders doen; zijn best slim. Maar dat willen zij niet want dan gaan ze achteruit op salaris. Dus ze vinden het wel prima. Dan hebben ze niet zo 'n haast”* (teammanager 2).

In tabel 8 op de volgende pagina staan de factoren schematisch weergegeven die op organisatieniveau invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Wanneer een plus (+) achter de factor staat, betekent dit dat deze factor de dimensie van duurzame inzetbaarheid positief beïnvloedt. Wanneer een min (-) achter de factor staat betekent dit dat deze factor de dimensie van duurzame inzetbaarheid negatief beïnvloedt. Vervolgens geeft een kruis (x) aan welke respondenten de factor benoemd hebben, namelijk: HR-adviseurs (HR), teammanagers (TM) of werknemers (WN).

Organisatieniveau	+/-	HR	TM	WN
Vitaliteit				
Organisatieveranderingen	-	x	x	x
Sociale werkomgeving	+	x	x	x
HR-initiatieven	+	x	x	
Arbeidsvoorwaarden	+/-	x	x	x
Werkzaamheden	+			x
Werkvermogen				
Providers	+	x	x	x
Werkdruk	-		x	x
Werkzaamheden	-	x	x	x
Werkinstructies	+	x	x	x
Hulpmiddelen	+		x	x
Employability				
HR-initiatieven	+/-	x	x	x
Verbinding en afstemming	-	x		
Communicatie	+	x		
Cultuur	-	x		
Salaris	-		x	

Tabel 2: Factoren op organisatieniveau

4.2.2 Factoren op leidinggevendenniveau

Naast factoren op organisatieniveau spelen factoren op leidinggevendenniveau een belangrijke rol. Aan alle respondenten is gevraagd wat volgens hen op leidinggevendenniveau invloed heeft op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. Hierna volgt een uitwerking per dimensie.

Vitaliteit

Op leidinggevendenniveau is **aansturing** een belangrijke factor die invloed heeft op de vitaliteit van werknemers. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers stellen dat de aansturing van de teammanager de vitaliteit zowel negatief als positief kan beïnvloeden. Dit heeft o.a. betrekking op de benadering van de teammanager. Een strenge en directieve benadering kan de vitaliteit negatief beïnvloeden, terwijl een meer gemoedelijke en gezamenlijke benadering de vitaliteit positief kan beïnvloeden. Daarbij is het uiten van waardering van belang. Er wordt gesteld dat complimenten een positief effect op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers hebben. Het is tevens belangrijk dat teammanagers beleid en veranderingen binnen de organisatie uitdragen en het bespreekbaar maken. En daarbij werknemers ook stimuleren en uitdagen om mee te denken in organisatievraagstukken en processen. Dit heeft invloed op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers. Tot slot stellen meerdere teammanagers en werknemers dat het geven van vrijheid in het werk en het bieden van variatie in het werk en de roosters de vitaliteit positief beïnvloedt.

Verder heeft op leidinggevendenniveau **ondersteuning** invloed op de vitaliteit van werknemers. Alle teammanagers, werknemers en enkele HR-adviseurs zijn van mening dat deze factor een positief effect heeft op vitaliteit. Het is belangrijk dat de teammanager voor

werknemers klaarstaat en zij met zowel privé als werk gerelateerde zaken bij de teammanager terecht kunnen. Daarbij is betrokkenheid tonen, luisteren en een goede en heldere relatie van essentieel belang. Dit heeft een positief effect op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers. Daarnaast is het daadwerkelijk en tijdig oppakken van zaken die afgesproken of aangegeven zijn belangrijk. Meerdere werknemers stellen dat het te laat of niet oppakken van zaken en nakomen van afspraken de vitaliteit negatief beïnvloedt. Het irriteert werknemers en zij voelen zich niet serieus genomen. *“Soms wordt het niet opgepakt door de leidinggevende en daar laten ze dan echt steken liggen. Afspraken worden vaak niet nagekomen. Het nakomen van afspraken heeft echt invloed op het werkplezier. Dat maakt het demotiverend”* (werknemer 1).

Tevens is het **voorbeeldgedrag** van de teammanager een factor die invloed heeft op de vitaliteit van werknemers. Meerdere HR-adviseurs en teammanagers stellen dat het voorbeeldgedrag zowel een positief als negatief effect heeft. De teammanager dient dan als inspiratiebron en is in staat om werknemers te motiveren en enthousiasmeren. Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de teammanager plezier houdt in het werk en dat ook uitstraalt. Dit beïnvloedt de vitaliteit van werknemers positief. Verder zien enkele HR-adviseurs een tweedeling tussen oudere teammanagers die aftellen tot hun pensioen en jongere meer actieve teammanagers. Dit heeft effect op het team in termen van energie, motivatie en veerkracht. *“Ik zie frustraties op de werkvloer. Oude teammanagers gaan er toch anders mee om dan de jonge honden. Die zijn heel actief in zaken oppakken en die teams hebben ook veel minder problemen uiteindelijk”* (HR-adviseur 2).

Werkvermogen

Op leidinggevendenniveau is **signaleren en benoemen** een factor die invloed heeft op het werkvermogen van werknemers. Volgens meerdere HR-adviseurs en teammanagers beïnvloedt dit het werkvermogen positief. Het betreft met name het signaleren en benoemen van risico's voor de gezondheid door de fysieke en psychische belasting van het werk. Bijvoorbeeld het signaleren van werkdruk of een verkeerde werkhouding. Vervolgens is het belangrijk dat dit wordt benoemd bijvoorbeeld bij de dag start. Daarbij is de aansturing van de teammanager doorslaggevend. *“Wanneer zij iets signaleren dat de medewerkers bijvoorbeeld te veel karren met één hand trekken. Dan geven ze de volgende dag aan van jongens ik heb dit en dat gezien, dat is niet de afspraak”* (HR-adviseur 1). Werknemers zullen het werk op een andere en betere manier uitvoeren, wat een positief effect heeft op het werkvermogen.

Daarnaast heeft op leidinggevendenniveau het bieden van **aangepast werk** invloed op het werkvermogen van werknemers. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers benoemen dit als belangrijke factor. Wanneer werknemers bepaalde taken niet kunnen uitoefenen door fysieke of psychische klachten wordt er gezocht naar minder belastende taken. Dit beïnvloedt het werkvermogen positief. Echter, een HR-adviseur stelt dat andere werknemers meer belast worden doordat zij zwaardere taken krijgen. Deze extra belasting beïnvloedt het werkvermogen negatief. Daarbij is het belangrijk dat de teammanager verder kijkt dan zijn/haar eerder genoemde eigen 'eiland'. Tevens is striktheid in het aanbieden van aangepast werk van belang. Er wordt gesteld dat werknemers vaak te snel en te lang aangepast werk krijgen. *“Je krijgt ook werknemers die zeggen, ja maar hij doet al drie*

maanden dat werk, ik heb ook last van mijn rug, waarom moet ik dan dit doen?” (HR-adviseur 1). Meerdere HR-adviseurs stellen dat organisatie breed een gezamenlijke visie/beleid op aangepast werk mist. *“Hoeveel aangepast werk wil je? Hoeveel procent kan je aangepast werk bieden? Hoe moet dat er uitzien: tijdelijk of structureel? Aan de werkkant kijken hoe dat matcht met wat je hebt lopen. Veel beter in kaders schieten”* (HR-adviseur 3).

Verder heeft op leidinggevendenniveau het inzetten van **providers** invloed op het werkvermogen van werknemers. Volgens alle HR-adviseurs en meerdere teammanagers en werknemers beïnvloedt dit het werkvermogen positief. Het is van essentieel belang dat teammanagers proactief hun hulpbronnen inzetten, zoals Fysergo en de bedrijfsartsen. De providers kunnen werknemers o.a. ondersteunen middels het geven van oefeningen, tips of een advies voor aangepast werk. Dit vergroot het werkvermogen.

Op leidinggevendenniveau is het **meedenken in processen** ook een factor die een rol speelt. Een HR-adviseur stelt dat dit het werkvermogen van werknemers positief beïnvloedt. Bijvoorbeeld door te kijken naar hoe bepaalde werkzaamheden anders uitgevoerd kunnen worden zodat het minder belastend voor werknemers is. Doordat het minder belastend is kan de werknemer meer aan en wordt het werkvermogen vergroot.

Daarbij is het bieden van **roulerende werkzaamheden** een factor die het werkvermogen beïnvloedt. Meerdere teammanagers stellen dat roulerende werkzaamheden in plaats van repeterende werkzaamheden het werkvermogen positief beïnvloeden. Werknemers kunnen het werk hierdoor zowel fysiek als psychisch beter aan.

Tot slot is op leidinggevendenniveau **bewustwording creëren** een factor die het werkvermogen beïnvloedt. Door werknemers zelf te laten nadenken over hoe zij ervoor gaan zorgen dat zij hun werk kunnen blijven uitoefenen, zonder dat zij over een aantal jaar uitvallen. Een HR-adviseur stelt dat werknemers hier amper bij stilstaan en doorgaan tot daadwerkelijk klachten en aandoeningen ontstaan en ziek thuis komen te zitten. Werknemers zullen meer openstaan voor aangepaste werkzaamheden en het zoeken van hulp, wat het werkvermogen positief beïnvloedt. Daarnaast stellen meerdere teammanagers dat het belang is om bewustwording te creëren bij werknemers op het gebied van gezondheid. Bijvoorbeeld door inzicht te geven in wat gezonde voeding, sporten en een goede nachtrust kan opleveren voor de werknemer. Dit beïnvloedt het werkvermogen positief.

Employability

Op leidinggevendenniveau is het **gesprek** een belangrijke factor die invloed heeft op de employability van werknemers. Dit betreft het bespreken van de toekomstige loopbaan door de teammanager met de werknemer. Alle HR-adviseurs en meerdere teammanagers en werknemers stellen dat dit de employability van werknemers positief beïnvloedt. Daarbij is het belangrijk dat teammanagers bewustwording creëren bij werknemers door uit te leggen dat een leven lang bij de organisatie werken niet meer bestaat en werknemers ook zelf moeten denken over hun toekomst en capaciteiten. Een HR-adviseur stelt dat teammanagers dit erg verschillend aanpakken; het wordt nog te weinig besproken. Jongere teammanagers besteden meer aandacht aan de loopbaan en daarnaast zien veel de urgentie niet. *“Al jarenlang dezelfde dialoog voeren met de medewerker van ja het gaat goed. Wil je nog wat aan ontwikkeling*

doen? Want ja dat moet hè. Ze praten bijna vanuit ja want wij moeten ook nog wat over ontwikkeling zeggen” (HR-adviseur 1). Verder is het van belang dat de teammanager goed informeert over de mogelijkheden binnen de organisatie, luistert naar de wensen van de werknemer en daar navolging aan geeft. Dit beïnvloedt de employability positief.

Op leidinggevendenniveau hebben **HR-initiatieven** ook invloed op de employability van werknemers. Dit betreft met name het stimuleren en promoten van loopbaantrajecten, het toekomstplein en het opleidingsbeleid door teammanagers. Volgens een HR-adviseur en meerdere teammanagers en werknemers beïnvloedt dit de employability van werknemers positief. Daarbij stelt een HR-adviseur dat dit vaak te laat gebeurt; wanneer er wat mis is of wanneer de werknemer te oud is. Het is van belang dat dit eerder en vanaf een jongere leeftijd gestimuleerd wordt, wat de employability positief beïnvloedt. Een teammanager stelt dat de behoefte om hieraan deel te nemen ontbreekt bij werknemers en het om die reden niet stimuleert. *“Wij zijn er niet echt actief mee bezig als leidinggevende. Ook door de leeftijd en waar hun carrière op dit moment is. Behalve de twee mensen dertig. De rest kan ik mij niet voorstellen dat zij andere uitdagingen opzoeken”* (teammanager 3). Een werknemer stelt ook dat de teammanager dit niet stimuleert. *“Er wordt niks gestimuleerd. Waar kom ik over 5 jaar terecht? De leidinggevende is er meer voor als je wat van hem nodig hebt dan dat hij ergens in stimuleert. Nu hoor je niks en is het een heel stilzwijgen”* (werknemer 1). Dit beïnvloedt de employability van werknemers negatief.

Verder heeft op leidinggevendenniveau het delen van **succesverhalen** binnen het team invloed op de employability van werknemers. Een HR-adviseur stelt dat wanneer een werknemer bijvoorbeeld aan een taal cursus meedoet of heeft gedaan, dat meerdere werknemers dit gaan volgen. Er wordt gesteld dat dit soort succesverhalen meer gedeeld moeten worden binnen het team. Dit beïnvloedt de employability van werknemers positief.

Tot slot heeft op leidinggevendenniveau de **houding** ten aanzien van training, scholing en ontwikkeling ook invloed heeft op de employability van werknemers. Een HR-adviseur stelt dat veel teammanagers het zien als dubbele lasten; een opleiding kost geld, het is onder werktijd en er moet een uitzendkracht ingezet worden. Volgens hen kost het meer dan dat het oplevert, wat invloed heeft op het stimuleren hiervan, terwijl elke afdeling een eigen opleidingsbudget heeft. Naast de kostenoverweging wordt gesteld dat teammanagers dit liever niet stimuleren bij goed werkende gemotiveerde werknemers. *“Loopbaantraining wekt nu vooral de interesse van mensen rond de dertig. En teammanagers willen hen eigenlijk niet daarheen sturen omdat ze die medewerkers dan kwijtraken die juist goed werken”* (HR-adviseur 1). Dit heeft een negatieve invloed op de employability.

In tabel 9 op de volgende pagina staan de factoren schematisch weergegeven die op leidinggevendenniveau invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Leidinggevendenniveau	+/-	HR	TM	WN
Vitaliteit				
Aansturing	+/-	x	x	x
Ondersteuning	+/-	x	x	x
Voorbeeldgedrag	+/-	x	x	
Werkvermogen				
Signaleren en benoemen	+	x	x	
Aangepast werk	+/-	x	x	x
Providers	+	x	x	x
Meedenken in processen	+	x		
Roulerend werk	+		x	
Bewustwording creëren	+	x	x	
Employability				
Gesprek	+/-	x	x	x
Stimuleren HR-initiatieven	+/-	x	x	x
Succesverhalen delen	+	x		
Houding	-	x		

Tabel 3: Factoren op leidinggevendenniveau

4.2.3 Factoren op werknemersniveau

Tot slot spelen factoren op werknemersniveau een belangrijke rol in duurzame inzetbaarheid. Aan alle respondenten is gevraagd wat volgens hen op werknemersniveau invloed heeft op de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van werknemers. Hierna volgt een uitwerking per dimensie.

Vitaliteit

Op werknemersniveau is de **leefstijl** een factor die de vitaliteit van werknemers beïnvloedt. Meerdere teammanagers en HR-adviseurs stellen dat de leefstijl de vitaliteit zowel positief als negatief kan beïnvloeden. Door een slechte leefstijl zoals roken, drinken, ongezond eten en weinig sporten wordt de energie, motivatie en veerkracht van werknemers negatief beïnvloed. Daarentegen stelt een teammanager dat werknemers die op de fiets naar het werk komen veelal meer energie hebben op het werk. Dit beïnvloedt het werkvermogen positief.

Op werknemersniveau heeft de **houding** ook invloed op de vitaliteit van werknemers. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers stellen dat deze factor de vitaliteit zowel positief als negatief kan beïnvloeden. De houding heeft betrekking op de manier waarop een werknemer in het werk staat en waar hij het voor doet. Betrokkenheid en arbeidsethos zijn hierbij van essentieel belang. Er wordt gesteld dat de persoonlijke omgeving waarin de werknemer is opgegroeid de houding beïnvloedt. *“Is het altijd de werkgever zijn schuld of zit je in een omgeving waar mensen zich heel makkelijk in een slachtofferrol laten duwen als hen iets wordt aangedaan. Of in een omgeving van schouders eronder en we gaan ervoor”* (HR-adviseur 3). Dit heeft invloed op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers. Daarbij stelt een werknemer dat de thuissituatie invloed heeft op de motivatie om te werken. *“Ik zit hier voor mijn salaris; voor mijn kinderen en voor mijn hypotheek. Dat motiveert mij om te werken. Je hebt een verantwoordelijkheidsgevoel. Dan ga je doorzetten”* (werknemer 4).

Veder heeft op werknemersniveau de **thuisituatie** invloed op de vitaliteit van werknemers. Een teammanager stelt dat wanneer werknemers stress, zorgen of vervelende gebeurtenissen met zich meedragen uit de thuisituatie de vitaliteit negatief wordt beïnvloedt. Daarentegen kunnen werknemers opgewekt naar hun werk gaan wanneer dit geen rol speelt.

Werkvermogen

Op werknemersniveau heeft de **leefstijl** invloed op het werkvermogen. Meerdere HR-adviseurs en teammanagers benoemen dit als belangrijke factor. Daarbij wordt gesteld dat de persoonlijke omgeving hier invloed op heeft. Door eet-, slaap- en sportgewoontes wordt de lichamelijke conditie beïnvloed. Dit kan een positief of negatief effect hebben op zowel het geestelijk als lichamelijk aankunnen van het werk. Teveel sporten kan ook zorgen voor overbelasting, wat het werkvermogen beperkt. Er wordt gesteld dat de persoonlijke omgeving ook invloed heeft op het zoeken van hulp. *“Is het ook normaal om hulp te zoeken en wat voor een soort hulp is dan normaal om te zoeken. Bij sommige culturen vindt men het inschakelen van psychische hulp heel moeilijk. Daar heerst taboe op”* (HR-adviseur 3).

Daarnaast heeft op werknemersniveau het **opvolgen van werkinstructies** invloed op het werkvermogen. Meerdere teammanagers, werknemers en een HR-adviseur benoemen deze factor. Wanneer werknemers bijvoorbeeld verkeerd tillen wordt het lichaam teveel belast, wat negatieve invloed heeft op het werkvermogen. Er wordt gesteld dat het analytisch en oplossend vermogen van werknemers hier ook invloed op heeft. Volgens een HR-adviseur zien werknemers vaak de oorzaken en gevolgen niet en denken zij dat het de volgende keer niet weer zal gebeuren. Dit beïnvloedt het werkvermogen negatief. Daarnaast wordt door meerdere teammanagers en werknemers gesteld dat het belangrijk is om zelf ook na te denken over hoe werkzaamheden anders aangepakt kunnen worden zodat het minder belastend is. Dit beïnvloedt het werkvermogen positief. *“De eigen capaciteiten om zaken slim aan te pakken heeft invloed op het aankunnen van het werk. Hoe je een klus doet. En op een gegeven moment denk je, hé ik kan het ook zo doen, dat is beter”* (werknemer 1).

Op werknemersniveau heeft ook de **leeftijd** invloed op het werkvermogen van werknemers. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers stellen: hoe ouder de werknemer, hoe minder hij het fysieke werk aankan. Verder wordt gesteld dat naarmate werknemers ouder worden zij langzamer gaan werken en moeilijker met systemen kunnen omgaan. Het wordt lastig om te kunnen voldoen aan de eisen van het werk, wat het werkvermogen negatief beïnvloedt.

Verder is op werknemersniveau **gezondheid**, zowel fysiek als mentaal, een factor die het werkvermogen beïnvloedt. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers benoemen deze factor. Beperkingen in de gezondheid kunnen aangeboren of later ontstaan zijn. Overgewicht kan leiden tot hielspoor en versleten gewrichten. Daarbij wordt gesteld dat leeftijd vaak gepaard gaat met versleten schouders en ruggen. Dit beïnvloedt het werkvermogen negatief.

Op het werknemersniveau hebben **financiën** ook invloed op het werkvermogen van werknemers. Een HR-adviseur stelt dat financiële zorgen de mentale gesteldheid negatief

beïnvloeden. Daarnaast zorgen financiën ervoor dat werknemers bijvoorbeeld stoppen met fysiotherapie. Dit heeft een negatieve invloed op het werkvermogen.

Tot slot heeft op werknemersniveau het hebben van een **tweede baan** invloed op het werkvermogen. Een HR-adviseur stelt dat dit fysiek en psychisch (te) veel van de werknemer vraagt, wat het werkvermogen negatief beïnvloedt. *“Dan beginnen zij ‘s ochtends met een postwijk en vervolgens zijn zij hier aan het werk. Of dat zij vroeg hier werken en dan hebben zij ergens anders nog een baan tot negen uur ‘s avonds”* (HR adviseurs 1).

Employability

Op werknemersniveau heeft **eigenaarschap** invloed op de employability van werknemers. Alle HR-adviseurs en een teammanager benoemen dit als belangrijke factor. Eigenaarschap betreft het hebben van een eigen toekomstvisie en het verantwoordelijk voelen hiervoor. *“Wat ik zie binnen de organisatie is dat er eigen verantwoordelijkheid mist. Het is heel erg van de organisatie heeft altijd voor ons gezorgd en zorgt nog steeds voor ons”* (HR-adviseur 4). Veel werknemers wachten af tot er wat gebeurt, zoals organisatieveranderingen, en gaan in de slachtofferrol zitten. Dit is in lijn met de eerder genoemde cultuur die binnen de organisatie heerst. Er wordt gesteld dat de persoonlijke omgeving ook invloed heeft op het eigenaarschap. Vindt men het normaal om aan ontwikkeling te werken en in welke mate stimuleert of remt de omgeving dat? Het werken aan ontwikkeling vergroot de employability.

Daarnaast heeft op werknemersniveau het **geloof in eigen kunnen** invloed op de employability van werknemers. Meerdere HR-adviseurs en teammanagers stellen dat veel werknemers denken dat zij niks anders kunnen. Voor het vergroten van de employability is het van belang dat werknemers inzicht krijgen in hun vaardigheden en geloven dat zij bepaalde capaciteiten nog kunnen aanleren. Durven is van essentieel belang. Daarbij wordt gesteld dat het perspectief op de wereld, o.a. gevormd door media, het geloof negatief beïnvloedt. Berichtgeving over de arbeidsmarktkansen van ouderen en het belang van scholing beïnvloeden de oriëntatie van werknemers hierop. *“Ze zijn heel onzeker en gaan ook geen stappen ondernemen om wat anders te zoeken. Want die denken ik ben vijftenzestig, kijk maar in de krant hoeveel kans op werk ik nog heb, ik vind niks anders meer”* (teammanager 2).

Tot slot heeft op werknemersniveau de **motivatie** veel invloed op de employability. Meerdere HR-adviseurs, teammanagers en werknemers benoemen dit als belangrijke factor. Het heeft betrekking op de mentaliteit van de werknemer in termen van waar werk ik voor en waar wil ik naartoe. Er wordt gesteld dat veel werknemers gemotiveerd zijn in hun werk maar geen motivatie en interesse hebben om cursussen of opleidingen te volgen of door te stromen naar een functie binnen of buiten de organisatie. *“Heel veel mensen vinden het wel prima. Ze doen hun werk, dat doen ze al jaren en dat willen ze tot hun pensioen doen. Die hoeven niks anders”* (teammanager 2). Een HR-adviseur stelt dat het zien van successen en het krijgen van inspiratie hierbij van belang is. Door te zien hoe collega's met bepaalde situaties omgaan, kan de werknemer gemotiveerd of gedemotiveerd raken, wat invloed heeft op de employability. Bijvoorbeeld wanneer een ex-collega snel werk vindt buiten de organisatie. Verder wordt gesteld dat de privésituatie de motivatie van werknemers beïnvloedt. Een moeder met twee jonge kinderen zal bijvoorbeeld minder gericht zijn op het nastreven van een carrière dan een alleenstaande werknemer, wat de employability beïnvloedt.

In tabel 10 staan de factoren schematisch weergegeven die op werknemersniveau invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Werknemersniveau	+/-	HR	TM	WN
Vitaliteit				
Leefstijl	+/-	x	x	
Houding	+/-	x	x	x
Thuisituatie	+/-		x	
Werkvermogen				
Leefstijl	+/-	x	x	
Opvolgen werkinstructies	+	x	x	x
Leeftijd	-	x	x	x
Gezondheid	-	x	x	x
Financiën	-	x		
Tweede baan	-	x		
Employability				
Eigenaarschap	-	x	x	
Geloof in eigen kunnen	-	x	x	
Motivatie	-	x	x	x

Tabel 4: Factoren op werknemersniveau

Hoofdstuk 5: Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden allereerst het literatuuronderzoek en het empirisch onderzoek met elkaar in verbinding gebracht. Daaropvolgend worden tekortkomingen van het onderzoek besproken. Verder worden praktische aanbevelingen gedaan en tot slot volgt een eindconclusie van deze masterthesis.

5.1 Discussie

In deze paragraaf worden het empirisch onderzoek en literatuuronderzoek met elkaar in verbinding gebracht. De resultaten, zoals besproken in het vorige hoofdstuk, hebben tot een aantal interessante inzichten geleid. Dit onderzoek heeft een relevante bijdrage geleverd aan het bevestigen en aanvullen van theorieën in de wetenschappelijke literatuur. Zo blijken de capaciteiten, motivatie, leeftijd en gezondheid van werknemers invloed te hebben op duurzame inzetbaarheid. Daarnaast zijn het aanpassingsvermogen, de mate van self-efficacy en het privéleven van invloed. Verder blijkt dat teammanagers een essentiële rol hebben in het ondersteunen, stimuleren en aansturen van werknemers. Daarnaast heeft dit onderzoek een aantal ontzettend interessante inzichten opgeleverd, welke tevens mogelijkheden voor vervolgonderzoek bieden. Het onderzoek toont aan dat HR-initiatieven niet alleen bijdragen aan de vitaliteit en employability, maar ook een essentiële rol hebben in het werkvermogen van werknemers. Hoe HR-initiatieven ingezet worden blijkt ook van wezenlijk belang voor het bereiken van het doel hiervan. Verder heeft het onderzoek aangetoond dat meerdere culturen binnen een organisatie invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Tevens kwam uit het onderzoek naar voren dat het salaris en het opvoeden van kinderen de employability beïnvloeden. Bovendien heeft dit onderzoek aangetoond dat communicatie een essentiële factor in duurzame inzetbaarheid is. Tot slot heeft dit onderzoek verschillende perspectieven op duurzame inzetbaarheid belicht afkomstig van werknemers van verschillende niveaus. Hierna worden allereerst de vooraf opgestelde verwachtingen geëvalueerd. Aansluitend worden theoretische inzichten van dit onderzoek besproken.

Allereerst werd verwacht dat de beperkte capaciteiten van werknemers, o.a. door weinig scholing en weinig functiemobiliteit, de employability zou beïnvloeden. Uit het literatuuronderzoek bleek dat scholing belangrijk is voor het vergroten van de capaciteiten van werknemers (Thijssen et al., 2008). Daarnaast kwam uit de literatuur naar voren dat het lang verblijven in een functie binnen een organisatie ten koste gaat van de externe inzetbaarheid van werknemers omdat zij voornamelijk beschikken over homogene ervaringen (Kooij et al., 2008; Nauta et al., 2010, Leisink et al., 2004). Tevens werd gesteld dat oudere werknemers minder bereid zijn te investeren in scholing dan jongere werknemers (Van Vianen et al., 2011). Deze verwachting komt overeen met de empirische resultaten van het onderzoek. Uit de enquête blijkt dat de mate van employability laag is o.a. door de capaciteiten van werknemers. Daarbij blijkt uit de interviews dat werknemers lange tijd dezelfde functie uitoefenen en hierdoor moeilijk in beweging komen. Scholing zou de employability vergroten, daar is alleen heel weinig behoefte aan bij ouderen. Dit heeft negatieve invloed op de employability van werknemers. Deze bevindingen bevestigen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur.

Verder werd verwacht dat het fysiek zware werk in combinatie met de relatief hoge leeftijd en ongezonde leefstijl de vitaliteit en het werkvermogen zouden beïnvloeden. In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat fysieke belasting van het werk zoals tillen, duwen en trekken kan leiden tot lichamelijke aandoeningen (Kuiper et al., 2011). Daarbij werd gesteld dat naarmate werknemers ouder worden de kans op gezondheidsproblemen en werkuitval toeneemt (Nauta et al., 2004). Bovendien spelen de leefstijl en erfelijke factoren spelen een rol in gezondheid (Kuiper et al., 2011). Deze verwachting komt overeen met de empirische resultaten van het onderzoek. Uit de enquête blijkt dat veel werknemers niet kunnen voldoen aan de fysieke, psychische en sociale eisen van het werk. Tijdens de interviews is ook meermalen benoemd dat het werk zowel fysiek als psychisch belastend is voor werknemers en sommigen hierdoor klachten hebben of uitvallen. Daarnaast is meermalen gesteld: hoe ouder de werknemer, hoe minder hij het fysieke werk aankan. Verder kwam in de interviews naar voren dat eet-, slaap- en sportgewoontes de lichamelijke conditie van werknemers beïnvloeden. Dit heeft negatieve invloed op zowel de vitaliteit als het werkvermogen. Deze bevindingen bevestigen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur.

Daarnaast werd verwacht dat de HR-initiatieven invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Volgens Armstrong-Stassen en Ursel (2009) is de hoeveelheid steun die oudere werknemers wordt geboden om deel te nemen aan HR-initiatieven een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid. Daarbij hebben trainingsfaciliteiten invloed op de inzetbaarheid van werknemers (Forrier & Sels, 2003). Deze verwachting congrueert met de empirische resultaten van het onderzoek. In de interviews zijn HR-initiatieven meermalen benoemd als positieve factor. Het bieden van ontwikkelmogelijkheden en inzetten van providers (externen ter bevordering van gezondheid) hebben invloed op duurzame inzetbaarheid. Deze bevindingen bevestigen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast vormen de empirische resultaten een nieuwe aanvulling op de wetenschappelijke literatuur. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat HR-initiatieven naast vitaliteit en employability ook een essentiële bijdragen leveren aan het werkvermogen van werknemers door het inzetten van providers. Er wordt geadviseerd de relatie tussen providers en het werkvermogen nader te onderzoeken in de wetenschap. Dit is een nog onbelicht onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. Daarbij kwam tevens uit het empirisch onderzoek naar voren dat het ter bevordering van duurzame inzetbaarheid van belang is HR-initiatieven minder vrijblijvend en meer preventief in te zetten. Er werd gesteld dat HR-initiatieven vaak te laat worden ingezet. Daarnaast werd gesteld dat werknemers, waarvoor de HR-initiatieven het meest van belang zijn, hier geen gebruik van maken. Hoe HR-initiatieven ingezet worden is daarmee van wezenlijk belang voor duurzame inzetbaarheid. Deze bevinding vormt een nieuwe aanvulling op theorieën in de wetenschappelijke literatuur. Er wordt dan ook geadviseerd het effect van het minder vrijblijvend en daarnaast meer preventief inzetten van HR-initiatieven op duurzame inzetbaarheid wetenschappelijk nader te onderzoeken.

Door het beperkte eigenaarschap en voorbeeldgedrag op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen Royal FloraHolland werd tevens verwacht dat de cultuur rondom duurzame inzetbaarheid de employability zou beïnvloeden. In de literatuur wordt gesteld dat wanneer de cultuur van een organisatie duurzame inzetbaarheid stimuleert, dit bevorderend werkt voor de oriëntatie van de werknemer daarop. Deze cultuur kan bijdragen aan het

ontwikkelen van competenties en vaardigheden om duurzaam inzetbaar te blijven op de lange termijn (Nauta et al., 2009; Schaufeli, 2011). De verwachting is in overeenstemming met de empirische resultaten van het onderzoek. Uit de interviews blijkt dat een ontwikkelcultuur ontbreekt waarin het werken aan duurzame inzetbaarheid verwrongen is. Daarbij heerst onvoldoende eigenaarschap bij werknemers, zowel op het gebied van mobiliteit als gezondheid. Dit heeft invloed op alle drie de dimensies van duurzame inzetbaarheid. Deze bevindingen bevestigen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur. Echter, uit het onderzoek blijkt tevens dat een familiecultuur en angstcultuur heersen binnen de organisatie wat de vitaliteit van werknemers beïnvloedt. In de wetenschappelijke literatuur rondom duurzame inzetbaarheid ligt met name de focus op een ontwikkelcultuur. Uit de empirische resultaten van dit onderzoek blijkt dat naast een ontwikkelcultuur meerdere culturen binnen een organisatie een wezenlijke rol spelen in de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Deze bevinding vormt een nieuwe aanvulling op bestaande theorieën in de wetenschappelijke literatuur. Ter bevestiging van deze bevinding is meer wetenschappelijk onderzoek van belang naar de relatie tussen de organisatiecultuur en duurzame inzetbaarheid.

Tot slot werd verwacht dat het ondersteunen en stimuleren vanuit de leidinggevende invloed zou hebben op de vitaliteit en het werkvermogen van de werknemers. In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat de ondersteuning die werknemers ervaren, en de mogelijkheden die er zijn voor maatwerkafspraken, bijdragen aan betere prestaties en de tevredenheid van werknemers (Leisink et al., 2010). Werknemers die zich in hun behoeften gesteund voelen, zullen zich inzetten voor de organisatie (Leisink et al., 2010). Daarbij wordt de leidinggevende door het winnen van vertrouwen in staat gesteld om gedragsveranderingen bij werknemers te stimuleren (Pastoriza et al., 2008). Deze verwachting is empirisch bevestigd. Uit de interviews blijkt dat teammanagers een essentiële rol hebben in het ondersteunen, stimuleren en aansturen van werknemers. Daarbij beïnvloedt dit niet alleen de vitaliteit en het werkvermogen, het heeft tevens een grote invloed op de employability van werknemers. Deze bevindingen bevestigen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur.

Naast de verwachtingen heeft het literatuuronderzoek meerdere theoretische inzichten opgeleverd welke empirisch gevonden zijn. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat het privéleven invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Er werd gesteld dat bijvoorbeeld het verlenen van mantelzorg of een scheiding kunnen zorgen voor een disbalans tussen werk en privé (Kluytmans & Ott, 1999; Nauta et al., 2010). Daarnaast kwam naar voren dat het hebben van meerdere banen in combinatie met het opvoeden van minderjarige kinderen kan leiden tot een disbalans tussen werk en privé, lichamelijke en psychische klachten en pre-existente ziektes (Loudoun & Bohle, zoals geciteerd in Marina Fischer et al., 2006). Verder bleek dat het verantwoordelijk zijn voor het inkomen (enig kostwinner zijn) en/of het zitten in een lagere inkomensgroep het werkvermogen negatief beïnvloeden (Marina Fischer et al., 2006). Deze theorieën congrueren met het empirisch onderzoek. Uit de interviews blijkt dat wanneer werknemers stress, zorgen of vervelende gebeurtenissen uit de thuissituatie met zich meedragen de vitaliteit negatief wordt beïnvloed. Daarnaast blijkt dat financiën invloed hebben op het werkvermogen van werknemers. Deze bevindingen bevestigingen de theorieën uit de wetenschappelijke literatuur. Verder kwam naar voren dat het hebben van een tweede baan fysiek en psychisch (te) veel van de

werknemer vraagt, wat het werkvermogen negatief beïnvloedt. Echter, dit wordt niet in combinatie met het opvoeden van minderjarige kinderen benoemd. Deze bevinding vormt dan ook een nieuwe aanvulling op de wetenschappelijke literatuur. Uit het onderzoek kwam wel naar voren dat het opvoeden van kinderen invloed heeft op de employability van werknemers. Werknemers hebben hierdoor onvoldoende tijd en motivatie om te werken aan hun employability. Deze bevinding vormt een nieuwe toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur. Er wordt geadviseerd om de relatie tussen het opvoeden van kinderen en employability nader te onderzoeken in de wetenschap.

Daarnaast bleek uit het literatuuronderzoek dat het aanpassingsvermogen van werknemers invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid (O'Connell et al., 2008). Dit wordt omschreven als het flexibel omgaan met veranderingen gedurende onzekere omstandigheden (O'Connell et al., 2008). Deze bevinding komt overeen met de empirische resultaten van het onderzoek. Uit de interviews blijkt de organisatieveranderingen gepaard gaan met angst en onzekerheid. Dit heeft negatieve invloed op de energie, motivatie en veerkracht van werknemers. Hieruit valt op te merken dat het aanpassingsvermogen van de werknemers over het algemeen laag is. Dit kan verklaard worden door een lage mate van self-efficacy. Uit de literatuur blijkt dat werknemers met een lage mate van self-efficacy angst hebben voor situaties waarvoor zij zich niet competent voelen (Bandura, 1977). Wanneer iemand de verwachting heeft niet effectief te kunnen functioneren in een bepaalde situatie, zal diegene proberen deze situaties te ontwijken (Bandura, 1977). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het geloof in eigen kunnen invloed heeft op de employability van werknemers. Theorie rondom het psychologisch contract sluit hier tevens op aan. Ouderen houden vaak nog vast aan werkzekerheid en een baan voor het leven, terwijl ondertussen de organisatie en functies daarbinnen veranderen (Bal, 2010). Dit komt overeen met de empirische resultaten van het onderzoek. Deze bevindingen leveren een relevante bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur door de bevestiging van bestaande theorieën.

Verder kwam in de literatuur naar voren dat arbeidsvoorwaarden invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Er werd gesteld dat het voor duurzame inzetbaarheid belangrijk is dat arbeidsvoorwaarden aan de behoeften van werknemers voldoen (Ilmarinen, 2001). Daarbij is het typerend voor oudere werknemers dat er behoefte is aan het verminderen van werktijd en het vergroten van flexibiliteit in werktijden. Dit is voor deze werknemers van groot belang omdat het zorgt voor een betere werk-privé balans (Ilmarinen, 2001). Het empirisch onderzoek bevestigt dat arbeidsvoorwaarden invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Echter, deze bevindingen zijn niet in de context van werktijden in combinatie met een werk-privé balans. Uit de interviews blijkt dat de gouden kooi periode voorbij is en dit een negatieve invloed heeft op de vitaliteit van werknemers. Daarnaast zorgen secundaire arbeidsvoorwaarden zoals een fietsplan, fitnessabonnement en plantcadeau voor meer vitaliteit. Deze bevindingen vormen een goede aanvulling op bestaande theorieën binnen de literatuur. Daarbij blijkt uit het empirisch onderzoek dat het salaris de employability negatief beïnvloedt. Deze kennis vormt een nieuwe toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur. Er wordt geadviseerd deze relatie wetenschappelijk nader te onderzoeken.

Bovendien heeft dit onderzoek aangetoond dat communicatie een belangrijke factor in duurzame inzetbaarheid is. Er wordt verbinding en afstemming gemist, zowel tussen de bedrijfsonderdelen als binnen HR, wat invloed heeft op de employability van werknemers. Verder heeft communicatie betrekking op het kenbaar maken van ontwikkelmogelijkheden en het delen van succesverhalen binnen de organisatie. Werknemers krijgen hierdoor meer inzicht in de mogelijkheden en raken wellicht geïnspireerd om stappen te ondernemen. Dit kan een positief effect hebben op de employability. Communicatie is een factor die binnen het literatuuronderzoek afwezigheid toonde. Er kan gesteld worden dat communicatie binnen de wetenschappelijke literatuur rondom duurzame inzetbaarheid een onderbelicht onderwerp is. Deze bevinding voegt nieuwe kennis toe aan de wetenschap. Er wordt geadviseerd de relatie tussen communicatie en duurzame inzetbaarheid wetenschappelijk nader te onderzoeken.

Tot slot belicht dit onderzoek drie verschillende perspectieven, namelijk van werknemers, teammanagers en HR-adviseurs. In hoofdstuk 4 (Resultaten) is bij elke factor benoemd wie deze opvattingen hadden. Daarbij valt op dat HR-adviseurs het meest veelomvattend zijn in het noemen van de factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Daarnaast noemen werknemers de minste factoren. Werknemers wisten ook niet wat duurzame inzetbaarheid inhield. Om die reden is vooraf het begrip vertaald in de topiclijst. Werknemers vonden het daarbij lastig om aspecten van henzelf te benoemen. Wanneer werd gevraagd naar factoren die op werknemersniveau een rol spelen, dwaalden werknemers vaak af naar het niveau van de organisatie of leidinggevend. Tevens blijkt de perceptie van de teammanager omtrent onderwerpen die in de eigen verantwoordelijkheid liggen soms te verschillen van de perceptie van werknemers. Een teammanager stelt bijvoorbeeld werknemers te stimuleren in duurzame inzetbaarheid. Daarentegen stelt zijn/haar werknemer dat de teammanager niets stimuleert en hij/zij zich hierdoor afgeschreven voelt. Sommige teammanagers schetsen een mooier beeld wanneer het hun eigen verantwoordelijkheid betreft. Deze kennis vormt een interessante toevoeging aan de wetenschappelijke literatuur ten opzichte van verschillen in perspectieven op duurzame inzetbaarheid van werknemers van verschillende niveaus. Ter bevestiging wordt geadviseerd verschillen in perspectieven in de wetenschap nader te onderzoeken.

5.2 Tekortkomingen van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden zijn beargumenteerde en verantwoorde methodische keuzes gemaakt. Ondanks de inzichten die deze methoden geboden hebben, kennen zij ook een aantal tekortkomingen.

Een eerste mogelijke tekortkoming van dit onderzoek is dat de mate van duurzame inzetbaarheid in kaart is gebracht aan de hand van de perceptie van teammanagers. Het betreft dan ook een subjectieve beeldvorming over de objectieve werkelijkheid. Doordat slechts één perspectief is gemeten middels één methode heerst het gevaar dat gevonden resultaten een vertekend beeld geven, ook wel ‘mono-method bias’ genoemd (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Mono-method bias kan relaties tussen variabelen beïnvloeden en ervoor zorgen dat onderlinge correlaties lager of hoger uitvallen. Om dit te voorkomen zijn in dit onderzoek kwantitatieve en kwalitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd en is bovendien gebruikgemaakt van een multi-level design. Omdat een perceptie per moment kan verschillen gekleurd door ervaringen en waarnemingen is het aan te bevelen om de mate van duurzame inzetbaarheid op meerdere momenten in kaart te brengen (longitudinaal onderzoek). Voor

vervolgonderzoek is het tevens waardevol om de duurzame inzetbaarheid bij de werknemers zelf te meten. Daarbij is het aan te raden om dit uitgebreider in kaart te brengen en de resultaten hiervan te bespreken met de werknemer. Dit inzicht kan bijdragen aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Echter, ook de perceptie van de werknemer zelf betreft een subjectieve beeldvorming over de objectieve werkelijkheid.

Ten tweede kan de objectiviteit van de onderzoeker niet volledig gegarandeerd worden gedurende het analyseren en interpreteren van de interviews. De onderzoeker is wellicht beïnvloed door verwachtingen en denkbeelden waardoor waarnemingen gekleurd zijn. Door gebruikmaking van topiclijsten en opnameapparatuur en daarnaast transcriberen en coderen is getracht de betrouwbaarheid van waarnemingen te waarborgen. Het achteraf terugkoppelen van de bevindingen aan de respondenten had hiertoe kunnen bijdragen. Echter, deze terugkoppeling heeft niet plaatsgevonden. Wel is meermalen tijdens elk interview een korte samenvatting geformuleerd van wat besproken was. Tevens is gevraagd of er nog aanvullingen of opmerkingen waren met betrekking tot het interview. De respondent had dan de mogelijkheid uitspraken te corrigeren, te bevestigen of aan te vullen. Hierdoor is getracht toevallige fouten uit te sluiten en de juistheid van interpretaties na te gaan. Dit wordt door Boeije et al. (2009) ook wel de member check genoemd. Dit betreft een maatregel om een waarneming te toetsen en hierdoor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te bewaken. Door de genomen maatregelen wordt verwacht dat subjectiviteit geen rol heeft gespeeld. Ter bevestiging van de onderzoeksresultaten kan het onderzoek binnen dezelfde context herhaald worden. Tevens kan onderzoekerstriangulatie in vervolgonderzoek bijdragen aan de validiteit en betrouwbaarheid van waarnemingen (Boeije et al., 2009).

Ten derde betreft de mogelijkheid van sociaal wenselijke antwoorden tijdens de interviews een tekortkoming van het onderzoek. Voorafgaand is vermeld dat het onderzoek werd uitgevoerd naar aanleiding van een vraag vanuit Royal FloraHolland, ter vervulling van een onderzoekopdracht voor de masteropleiding Strategisch Human Resource Management. Mogelijk heeft deze informatie invloed gehad op de gegeven antwoorden. Volgens Boeije et al., (2009) hebben mensen namelijk de neiging hun gedrag te veranderen wanneer ze weten dat ze onderzocht worden, ook wel reactiviteit genoemd. Dit heeft negatieve invloed op de validiteit van waarnemingen (Boeije et al, 2009). Respondenten kunnen opzettelijk een positief beeld creëren of uit onzeker oogpunt gevoed door de gedachte hier later op aangesproken te kunnen worden. Doordat de respondent een vertekend beeld schetst wordt niet de juiste informatie verschaft. Om dit te voorkomen is voorafgaand aan elk interview benadrukt dat de interviews vertrouwelijk en anoniem verwerkt zouden worden. Daarbij had de onderzoeker gedurende de interviews het idee dat een klimaat heerste waarin de respondenten zich veilig en vertrouwd voelden om vrijuit te spreken. De kans is dan groter dat de waarneming de werkelijkheid dekt wat een positief effect heeft op de validiteit. Zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk viel het wel op dat sommige teammanagers een mooier beeld schetsten wanneer het hun eigen verantwoordelijkheid betrof. Echter, in dit onderzoek staan de verantwoordelijkheden niet centraal maar de factoren die een rol spelen in duurzame inzetbaarheid. Of de teammanager werknemers wel of niet stimuleert in duurzame inzetbaarheid, stimuleren blijft een factor die duurzame inzetbaarheid beïnvloedt.

Tot slot is de generalisatie van de resultaten van de interviews een mogelijke tekortkoming. De resultaten van de interviews kunnen niet gegeneraliseerd worden naar het steekproefkader vanwege de beperkte grootte van de steekproef ten aanzien van het gehele steekproefkader. Een kwalitatieve onderzoeksmethode leent zich niet voor generalisatie van onderzoeksresultaten. Dit is ook niet het doel van kwalitatief onderzoek. Middels kwalitatief onderzoek kan theorievorming plaatsvinden omtrent een specifieke situatie (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015). Allereerst is binnen dit onderzoek de mate van duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht om inzicht te krijgen in de omvang van het probleem. Daarbij was het voor het verkrijgen van een compleet en kloppend beeld van belang dat de resultaten gegeneraliseerd konden worden naar het steekproefkader. Vervolgens was het doel inzicht te verkrijgen in de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers. Er heeft theorievorming plaatsgevonden, wat zowel van belang is voor de praktijk als de wetenschap. Daarbij is tevens een punt van verzadiging bereikt. Het bereiken van dit punt zegt wat over de mate van betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Herhaaldelijk kwam dezelfde informatie naar voren wat erop wijst dat (grote) toevallige fouten geen rol hebben gespeeld. Daarbij wijst het herhaaldelijk verkrijgen van relevante informatie erop dat is gemeten wat de onderzoeker beoogde te meten. Wanneer generalisatie van de onderzoeksresultaten gewenst is kunnen deze in vervolgonderzoek kwantitatief getoetst worden (Van der Velde et al., 2015). Ter bevestiging is het ook interessant om het onderzoek te herhalen bij logistieke werknemers binnen soortgelijke organisaties. Tevens is het interessant om in vervolgonderzoek de duurzame inzetbaarheid bij andere type werknemers te onderzoeken. Wellicht spelen gevonden factoren ook een rol in een andere context.

5.3 Praktische aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek zijn een aantal praktische aanbevelingen geformuleerd voor Royal FloraHolland, welke hierna toegelicht worden. Deze aanbevelingen zijn tevens relevant voor soortgelijke organisaties. Hiermee wordt beoogd een bijdrage te leveren aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers.

Zoals eerder benoemd in dit hoofdstuk ontbreekt een ontwikkelcultuur binnen de organisatie, waarin het werken aan duurzame inzetbaarheid verwrongen is. Bovendien werd in de interviews gesteld dat succesverhalen meer gedeeld mogen worden binnen de organisatie. Er wordt geadviseerd meer campagne te voeren binnen de organisatie omtrent duurzame inzetbaarheid. Daarbij is het allereerst van belang dat iedereen binnen de organisatie begrijpt wat onder het begrip duurzame inzetbaarheid wordt verstaan. Er wordt geadviseerd om het begrip duurzame inzetbaarheid te vertalen naar een meer toegankelijke en grijpbare definitie of slogan. Daarbij wordt aanbevolen om duurzame inzetbaarheid meer kenbaar te maken binnen de organisatie bijvoorbeeld via nieuwsbrieven, prikboards of het intranet. Het is tevens van belang dit te koppelen aan de strategische doelen van de organisatie.

Succesverhalen kunnen hierbij ter ondersteuning worden gebruikt. Naast het vertalen van het begrip en het delen van succesverhalen is het van belang om de mogelijkheden die er binnen de organisatie zijn om te werken aan duurzame inzetbaarheid meer kenbaar te maken. Het campagne voeren zorgt ervoor dat duurzame inzetbaarheid meer gaat leven binnen de organisatie, het belang hiervan duidelijker wordt, het eigenaarschap wordt vergroot en men

daadwerkelijk stappen gaat ondernemen. In de ideale situatie leidt dit tot een aanzienlijke cultuurverandering.

Verder wordt geadviseerd HR-initiatieven meer preventief en minder vrijblijvend aan te bieden. Uit de interviews blijkt dat bepaalde HR-initiatieven vaak te laat worden ingezet. Daarnaast werd gesteld dat werknemers, waarvoor de HR-initiatieven het meest van belang zijn, hier geen gebruik van maken. Het is aan te raden om werknemers meer preventief bij duurzame inzetbaarheid stil te laten staan. Daarbij is de duurzame inzetbaarheid nu globaal in kaart gebracht op basis van twaalf items in een enquête. Voor vervolgonderzoek is het aan te raden om dit uitgebreider en meer op individueel niveau in kaart te brengen en de resultaten hiervan te bespreken met de werknemer. Dit kan middels gezondheidstesten in het kader van het Preventief Medisch Onderzoek (PMO). Er wordt geadviseerd werknemers jaarlijks te verzoeken deel te nemen aan het PMO. Echter, het kan niet verplicht worden. Als onderdeel van de PMO kan de WAI (Work Ability Index) ingezet worden. De WAI brengt het werkvermogen van werknemers in kaart. Tevens kan een Leefstijl Check als onderdeel aangeboden worden. Een Leefstijl Check omvat o.a. het vaststellen van de BMI en een conditietest. De terugkoppeling hiervan aan de werknemer kan zorgen voor meer bewustwording en eigenaarschap omtrent duurzame inzetbaarheid. Tevens kunnen de resultaten tot vervolgstappen leiden om de duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk te vergroten en risico's te voorkomen.

Daarbij hebben de teammanagers een essentiële rol in duurzame inzetbaarheid. Zoals eerder benoemd valt het op dat teammanagers werknemers erg verschillend ondersteunen, stimuleren en aansturen. Teammanagers bespreken de toekomst nog te weinig met werknemers en daarnaast worden HR-initiatieven niet altijd gestimuleerd. Het leiderschap van de teammanager is een essentiële factor in het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Er wordt geadviseerd om de teammanagers meer te coachen op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid bij werknemers bijvoorbeeld middels trainingen. Naast het coachen op het gebied van duurzame inzetbaarheid wordt ook coaching op het gebied van leiderschap aanbevolen. Verder wordt geadviseerd om duurzame inzetbaarheid een meer dominante rol te geven in de gesprekken tussen de teammanager en werknemer, bijvoorbeeld in het bilateraal overleg. Hier wordt nu veelal te weinig aandacht aan besteed. Dit blijkt ook uit de grote groep teammanagers die in de enquête bij employability voor antwoordcategorie 3 (neutraal) kiest. Het lijkt erop dat veel teammanagers geen zicht op of geen uitgesproken mening over de employability van werknemers hebben. Voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid is het van belang dat hier meer over gesproken wordt met werknemers.

Tevens wordt verbinding en afstemming tussen de bedrijfsonderdelen gemist. Bijvoorbeeld bij re-integratie mist de koppeling tussen de logistieke bedrijfsonderdelen. Wanneer een werknemer bepaalde taken niet meer kan uitoefenen, wordt er naar de mogelijkheden binnen de eigen afdeling gekeken en niet of beperkt naar de mogelijkheden buiten de afdeling. Werknemers blijven thuis of stromen niet door naar een andere functie. Dit heeft invloed op de employability en het werkvermogen. Er wordt geadviseerd om een gezamenlijk forum te creëren op het intranet waar teammanagers werkaanbod onder de aandacht kunnen brengen. Hierdoor krijgen teammanagers die voor werknemers op zoek zijn naar aangepast werk zicht

op de mogelijkheden binnen de organisatie en ontstaat een koppeling tussen vraag en aanbod. Daarnaast werd gesteld dat organisatie breed een gezamenlijke visie/beleid op aangepast werk mist. Het is nu onduidelijk wat de visie van de organisatie in dezen is. Hoeveel procent aangepast werk wil de organisatie bijvoorbeeld aanbieden en hoelang? Er wordt geadviseerd een beleid op aangepast werk te ontwikkelen ter bevordering van het werkvermogen en de employability van werknemers.

Verder werd gesteld dat de talentenprogramma's zoals voor high potentials teveel gericht zijn op hoog opgeleide jongeren, terwijl lager opgeleide en oudere werknemers ook talenten in zich hebben. Dit beperkt de employability van werknemers; de aanwezige talenten worden niet benut en gezien. Er wordt geadviseerd om de talentenprogramma's zodanig aan te passen dat deze toegankelijk zijn voor alle type werknemers binnen de organisatie.

Tot slot werd gesteld dat financiële zorgen de mentale gesteldheid van werknemers negatief beïnvloeden. Daarnaast leiden financiën ertoe dat werknemers bijvoorbeeld stoppen met fysiotherapie. Er wordt geadviseerd om werknemers met financiële zorgen een cursus omtrent financiën of een budget coach aan te bieden. In een cursus of middels persoonlijke begeleiding kan de werknemer bijvoorbeeld inzicht krijgen in de eigen financiële situatie en bewust leren omgaan met geld. Dit ter bevordering van de vitaliteit en het werkvermogen.

5.4 Conclusie

Als gevolg van veranderingen binnen en buiten organisaties wordt het steeds belangrijker om werknemers in dienst te hebben die flexibel zijn en mee kunnen bewegen met de organisatie (Thijssen et al., 2008). Zo ook voor de organisatie Royal FloraHolland. Op dit moment is Royal FloraHolland niet in staat om optimaal op veranderingen in te spelen. Het probleem ligt met name bij de grote groep logistiek personeel. Om inzicht te krijgen in de omvang van het probleem was het allereerst van belang inzicht te krijgen in de mate van duurzame inzetbaarheid van het logistieke personeel. Uit het onderzoek blijkt dat 21,8% van de werknemers onvoldoende energie, motivatie en veerkracht heeft (vitaliteit). Daarnaast kan 13% van de werknemers niet voldoen aan de fysieke, psychische en sociale eisen van het werk (werkvermogen). Bovendien is 31,6% van de werknemers niet breder inzetbaarheid binnen of buiten de organisatie (employability). Deze cijfers zijn op basis van de perceptie van teammanagers. Dit zijn aanzienlijke aantallen en voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid was het vervolgens van belang inzicht te verkrijgen in de factoren die invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van deze werknemers. Wat opvalt is dat de organisatiecultuur een belangrijke factor in duurzame inzetbaarheid is. Tevens speelt het werk zelf een essentiële rol. Verder zijn de leeftijd, leefstijl en gezondheid van werknemers factoren die de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Daarnaast zijn de HR-initiatieven die binnen de organisatie beschikbaar worden gesteld van invloed. Bovendien speelt communicatie een belangrijke rol. Tot slot zijn het ondersteunen, stimuleren en aansturen van werknemers door teammanagers essentiële factoren in het realiseren van duurzame inzetbaarheid. Concluderend heeft dit onderzoek een relevante bijdrage geleverd aan het bevestigen, aanvullen en toevoegen van theorieën in de wetenschappelijke literatuur. Daarbij heeft het praktijkorganisaties inzichten en handvatten geboden voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van logistieke werknemers.

Literatuurlijst

- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Bal, P. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun ouder werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, (13) 5-21.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Berntson, E. & S. Marklund (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H., Hart, M. 't, & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Cuyper, N. de, Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. de, & Alarco, B. (2008). Employability and employees' Well-being: Mediation by job insecurity. *Applied psychology*, 57(3), 488-509.
- Finegold, D., Mohrman, S., & Gretchen, M. (2002). Age Effects on the Predictors of Technical Workers' Commitment and Willingness to Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5) 655-674.
- FloraHolland (z.d.). *Collectieve arbeidsovereenkomst FloraHolland 1 juli 2015 - 1 juli 2017*. Aalsmeer: FloraHolland.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Ashforth, B. (2004). Employabilty: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-28.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Graaf, S. de, Peeters, M., & Heijden, B. van der (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 375-391.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hasselhorn, H., Mueller, B., & Tackenberg, P. (2003). Investigating premature departure from the nursing professions in Europe – the European NEXT-Study. In H. Hasselhorn, P. Tackenberg, & B. Müller (Eds.), *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe* (pp. 9-18). Stockholm: SALTSA.
- Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.
- Heijden, B. I. J. M. van der, Lange, A. H. de, Demerouti, E., & Heijde, C. M. van der (2009). Age as moderator in the relationship between self- versus supervisor ratings of employability and career success. *Journal of Vocational Behavior, 2*, 156-164.
- Hooftman, W. E., Jong, T. de, & Vos, F. S. M. (2014). *Monitoring NPDI 2014: overzicht en verdiepende analyses*. Leiden: TNO.
- Ilmarinen, J. (2001). Ageing workers in Finland and in the European Union: their situation and the promotion of their working ability, employability and employment. *The Geneva Papers on Risk and Insurance, 26*(4), 623-641.
- Ilmarinen, J. Tuomi, T, K. Seitsamo J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series, 1280*, 3-7.
- Jehoel-Gijsbers, G. (2010). *Beperkt aan het werk: rapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsparticipatie*. Den Haag: SCP/CBS/TNO.
- Klink, J. J. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & Wilt, G. J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie, 24*(4), 342-56.
- Klosse, S. (2013). Flexibel werken: van disbalans naar evenwicht. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 29*(2), 118-134.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(2), 261-272.
- Kooij, D., Lange, A. de, Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology, 23*(4), 364-394.
- Kuiper, C., Heerkens, Y., Balm, M., Bieleman, A., & Nauta, N. (2011). *Arbeid en gezondheid: een handboek voor paramedici en arboprofessionals*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum - Springer Media.
- Lange, A. H. de, & Heijden, B. I. J. M. van der (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benadering*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

- Lange, A. H. de, Taris, T. W., Jansen, P., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organisational Behavior*, 31(7), 925-950.
- Lange, A. H. de, Ybema, J. F., Schalk, R. (2011). Stoppen of Doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 323-341.
- Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & Lange, W. de (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid: De vernieuwing van HR beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4) 53-85.
- Leisink, P. L. M., Thijssen, J. G. L., & Walter, E. M. (2004). *Langer doorwerken met beleid: De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: USBO Universiteit Utrecht.
- Marina Fischer, F., Notarnicola da Silva Borges, F., Rotenberg, L., do Rosario Dias de Oliveira Latorre, M., Santos Soares, N., Lima Ferreira Santa Rosa, P., ... & Landsbergis, P. (2006). Work Ability of Health Care Shift Workers: What Matters? *Chronobiology international*, 23(6), 1165-1179.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of management*, 27(2), 123-140.
- Nauta, A., Bruin, M. D., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Nauta, A., Lange, A. de, & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B. I. J. M. van der, & 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 Psychology*, 82(2), 233-251.
- O'Connell, D., McNeely, E., & Hall, D. (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.
- Pastoriza, D., Arino, M. A., & Ricart, J. E. (2008). Ethical managerial behaviour as an antecedent of organizational social capital. *Journal of Business Ethics*, 78(3), 329-341.
- Perry, E., & Kulik, C. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.

- Regeerakkoord VVD-CDA (2010, 30 september). *Vrijheid en verantwoordelijkheid*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2010/09/30/regeerakkoord-vvd-cda> (2016, 13 april).
- Rijksoverheid (z.d.). *Wat zijn arbeidsvoorwaarden?*. Geraadpleegd via <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/arbeidsovereenkomst-en-cao/vraag-en-antwoord/wat-zijn-arbeidsvoorwaarden> (2016, 22 mei).
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- 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.
- Sikkema, F., & Hove, L. ten (2012). *Levenslang houdbaar: Onderzoek duurzame inzetbaarheid 2012*. Utrecht: HR Strategie & Berenschot.
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: SER.
- Strijk, J. E., Wendel-Vos, G. C. W., Picavet, H. S. J., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. H. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten?: Kerndimensies van vitaliteit en de Nederlandse Vitaliteitsmeter. *TSG*, 93(1), 32-40.
- The Survey System (z.d.). *Sample Size Calculator*. Geraadpleegd via <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm> (2016, 24 april).
- Thijssen, J. G. L., Heijden, B. I. J. M. van der, Rocco, T. S. (2008): Towards the Employability-Link Model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Velde, M. van der, Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum: Concept Uitgeefgroep.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2009). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 21(1), 56-73.
- Vianen, A. E. van, Dalhoeven, B. A., & Pater, I. E. de (2011). Aging and training and development willingness: employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 226-247.
- Vos, F., & Elmarini, A. (2007). *Hoe kunnen beelden over oudere werknemers veranderd worden?* Hoofddorp: TNO.

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

Vuuren, T. van, & Kluijtmans, F. (2013). Duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2.

Bijlagen

Bijlage 1: E-mail aan teammanagers

Beste *Naam*,

Sinds 15 februari jl. ben ik als stagiaire werkzaam binnen de afdeling HR van Royal FloraHolland. Voor mijn master Strategisch Human Resource Management te Universiteit Utrecht doe ik onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen Operations.

Hierbij een uitnodiging voor het invullen van de enquête, zoals aangekondigd in de nieuwsbrief ‘Onderzoek DI Operations’. Middels de resultaten van het onderzoek zal Royal FloraHolland beter in staat zijn gericht interventies in te zetten op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Onderstaande medewerkers zijn op toevallige basis geselecteerd:

<i>Naam</i>
<i>Naam</i>
<i>Naam</i>
<i>Naam</i>
<i>Naam</i>

Het is van belang de enquête voor alle bovengenoemde medewerkers in te vullen. Het invullen duurt maximaal 5 minuten per medewerker. De verwerking van de persoonlijke gegevens is volledig anoniem. Tevens ben ik de enige met toegang tot de ingevulde enquêtes.

Klik op onderstaande link om de enquête te starten:

[Gepersonaliseerde link van Qualtrics.](#)

Bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Maike van der Heijden
Stagiaire HR
Royal FloraHolland

Postbus 1000, 1430 BA, Aalsmeer
E maaikevanderheijden@floraholland.com
T +31 (0)297 393535 (intern 93535)
T +31 (0)6 53393604
I www.royalfloraholland.com

Bijlage 2: Enquête in Qualtrics

Beste leidinggevende,

Vul deze enquête voor alle geselecteerde medewerkers in. Voor al deze medewerkers is een gepersonaliseerd enquêteformulier toegevoegd. Let goed op de naam van de medewerker bovenaan elk formulier.

Wanneer een medewerker foutief in de enquête is opgenomen, bijvoorbeeld omdat deze niet meer werkzaam is bij Royal FloraHolland, dan slaat u de medewerker over en gaat u door met de volgende.

Het is mogelijk tussentijds te pauzeren. Dit kan door de enquête open te laten staan of weg te klikken en op een later moment weer op dezelfde link in de e-mail te klikken.

Hartelijk bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Maaïke van der Heijden

NAAM MEDEWERKER

Persoonskenmerken

Vul de volgende gegevens voor uw medewerker in.

- Geslacht:
 - Man
 - Vrouw
- In welk bedrijfsonderdeel is de medewerker werkzaam?
 - Logistiek Naaldwijk LDA (Aanvoerders)
 - Logistiek Naaldwijk LO (Operatie)
 - Logistiek Naaldwijk LDK (Klant)
 - Logistiek Naaldwijk LS (Support)
 - Logistiek Aalsmeer LDA (Aanvoerders)
 - Logistiek Aalsmeer LO (Operatie)
 - Logistiek Aalsmeer LDK (Klant)
 - Logistiek Aalsmeer LS (Support)
 - Logistiek Rijnsburg LDA (Aanvoerders)
 - Logistiek Rijnsburg LO (Operatie)
 - Logistiek Rijnsburg LDK (Klant)
 - FM
 - Overig
- Hoelang is de medewerker in dienst bij Royal FloraHolland?
 - Korter dan 5 jaar
 - 5 tot 15 jaar

- 15 tot 25 jaar
- Langer dan 25 jaar
- In welke leeftijdscategorie valt de medewerker?
 - Jonger dan 25 jaar
 - 25 tot 35 jaar
 - 35 tot 45 jaar
 - 45 tot 55 jaar
 - Ouder dan 55 jaar
- Wat is de hoogst voltooide opleiding van de medewerker?
 - Geen
 - Basisonderwijs
 - Voortgezet onderwijs
 - LBO (Lager beroepsonderwijs)
 - MBO (Middelbaar beroepsonderwijs)
 - HBO (Hoger beroepsonderwijs)
 - WO (Wetenschappelijk onderwijs)

Vitaliteit

Onderstaande vragen brengen de vitaliteit van uw medewerker in kaart.

1 =Zelden, 2= Soms, 3= Regelmatig, 4 =Bijna altijd, 5= Altijd.

Energie

1. De medewerker bruist van de energie.
2. De medewerker heeft genoeg energie om al zijn/haar dagelijkse activiteiten te kunnen volbrengen.

Motivatie

3. De medewerker vindt het heel erg belangrijk om zijn/haar doelen werkelijkheid te laten worden.
4. De medewerker gaat meteen aan de slag met nieuwe uitdagingen.

Veerkracht

5. De medewerker kan heel goed omgaan met tegenslagen.
6. De medewerker kan heel goed oplossingen vinden in moeilijke situaties.

Werkvermogen

Onderstaande vragen brengen het werkvermogen van uw medewerker in kaart.

1= helemaal mee oneens, 2= enigszins mee oneens, 3= neutraal, 4= enigszins mee eens, 5= helemaal mee eens.

7. De medewerker kan voldoen aan de lichamelijke (fysieke) eisen van het werk.
8. De medewerker kan voldoen aan de geestelijke (psychische) eisen van het werk.
9. De medewerker kan voldoen aan de sociale (interpersoonlijke) eisen van het werk.
(Bijv. omgang collega's, leidinggevenden en klanten)

Employability

Onderstaande vragen brengen de employability (inzetbaarheid) van uw medewerker in kaart.

1= helemaal mee oneens, 2= enigszins mee oneens, 3= neutraal, 4= enigszins mee eens, 5= helemaal mee eens.

1. De medewerker is in staat om binnen de organisatie door te stromen naar andere functies.
2. De kwaliteiten en vaardigheden van de medewerker zorgen ervoor dat hij/zij makkelijk andere functies (binnen of buiten de organisatie) kan uitoefenen.
3. Naar de ervaring van de medewerker is veel vraag op de arbeidsmarkt.

Bijlage 3: Topiclijsten interviews

Topiclijst medewerkers

(de vragen zijn voorbeeldvragen!)

1. Introductie

Voorstellen & toelichting onderzoek en DI.
Bespreken opname interview en anonimiteit.

2. Loopbaanverloop

Wat voor een werk doet u nu?
Hoelang doet u dit werk al?
Heeft u ook ander werk gedaan (binnen/buiten RFH)? Wat deed u toen?

3. Factoren

Organisatieniveau

Wat doet de organisatie waardoor u vrolijk en energiek uw werk kan doen?
Wat doet de organisatie waardoor u harder gaat werken, of juist minder hard?
Zou u ook ander werk kunnen doen? Hoe heeft de organisatie hier invloed op?
Vindt u uw werk zwaar? Hoe heeft de organisatie hier invloed op?

Bijv.: volgen opleiding/studie/cursus/workshop/training, taken/werkinhoud, krijgen hulp/steun, sfeer, invloed/inspraak/stem & wordt geluisterd. Hoe heeft dit invloed op u?

Leidinggevendenniveau

Wat doet uw teammanager waardoor u vrolijk en energiek uw werk kan doen?
Wat doet uw teammanager waardoor u harder gaat werken, of juist minder hard?
Ik vroeg u net of u ook ander werk kan doen. Hoe heeft uw teammanager hier invloed op?
Ik vroeg u net of u uw werk zwaar vindt. Hoe heeft uw teammanager hier invloed op?

Bijv.: hulp/steun/mogelijkheden/relatie, hebben stem & wordt geluisterd. Hoe heeft dit invloed op u?

Medewerkersniveau

Voor de volgende vragen is het belangrijk dat u naar uzelf kijkt.

Waardoor kan u vrolijk en energiek uw werk doen?
Waardoor gaat u harder werken, of juist minder hard?
Ik vroeg u net of u ook ander werk kan doen. Waardoor komt dit?
Ik vroeg u net of u uw werk zwaar vindt. Waardoor komt dit?

Bijv.: gevoel, gezondheid, bekwaamheden, houding, familie/vrienden/thuissituatie. Hoe heeft dit invloed op u?

4. Bevorderen/ wensen/ behoeften

Wat moet er gebeuren om dit alles te verbeteren?

5. Afsluiting

Samenvatting. Klopt dit?

Wat vergeten? Wilt u nog iets zeggen?

Toelichting vervolprocedure.

Topiclijst teammanagers & HR-adviseurs

(de vragen zijn voorbeeldvragen!)

1. Introductie

Voorstellen & toelichting onderzoek en DI.
Bespreken opname interview en anonimiteit.

2. Loopbaanverloop

Wat is uw huidige functie en hoelang vervult u deze functie?
Hoe bent u in uw huidige functie terecht gekomen?

3. Factoren

Organisatieniveau

Welke factoren hebben op het niveau van de organisatie invloed op de vitaliteit van medewerkers?

Welke factoren hebben op het niveau van de organisatie invloed op het werkvermogen?

Welke factoren hebben op het niveau van de organisatie invloed op de employability?

Bijv.: HR-initiatieven, mogelijkheden & voorwaarden en sfeer & cultuur. Hoe heeft dit invloed op de dimensies van DI?

Leidinggevendenniveau

Welke factoren hebben op het niveau van de leidinggevendenden invloed op de vitaliteit?

Welke factoren hebben op het niveau van de leidinggevendenden invloed op het werkvermogen?

Welke factoren hebben op het niveau van de leidinggevendenden invloed op de employability?

Bijv.: hulp/steun/mogelijkheden/relatie, hebben stem & wordt geluisterd. Hoe heeft dit invloed op de dimensies van DI?

Medewerkersniveau

Welke aspecten van de medewerkers zelf zorgen ervoor dat de vitaliteit wordt beïnvloed?

Welke aspecten van de medewerkers zelf zorgen ervoor dat het werkvermogen wordt beïnvloed?

Welke aspecten van de medewerkers zelf zorgen ervoor dat de employability wordt beïnvloed?

Bijv.: gevoel, gezondheid, bekwaamheden, houding, familie/vrienden/thuissituatie. Hoe heeft dit invloed op de dimensies van DI?

4. Bevorderen/ wensen/ behoeften

Wat moet er binnen de organisatie gebeuren om de DI te vergroten?

Wat doet u om de DI van medewerkers te vergroten?

5. Afsluiting

Samenvatting. Klopt dit?

Wat vergeten? Wilt u nog iets zeggen?

Toelichting vervolprocedure.

Bijlage 4: Gegevens respondenten

Respons enquête	Totale onderzoeksgroep	Steekproef toegestuurd	Respons	Respons t.o.v. steekproef	Respons t.o.v. onderzoeksgroep
Teammanagers	74	74	49	66%	66%
Werknemers	1.586	520	348	67%	22%

Bedrijfsonderdeel	Respondenten	Percentage
Logistiek Naaldwijk LDA	30	8,6%
Logistiek Naaldwijk LDK	18	5,2%
Logistiek Naaldwijk LO	73	21%
Logistiek Naaldwijk LS	11	3,2%
Logistiek Aalsmeer LDA	36	10,3%
Logistiek Aalsmeer LDK	19	5,5%
Logistiek Aalsmeer LO	65	18,7%
Logistiek Aalsmeer LS	22	6,3%
Logistiek Rijnsburg LDA	17	4,9%
Logistiek Rijnsburg LDK	7	2%
Logistiek Rijnsburg LO	30	8,6%
FM	20	5,7%

Geslacht	Respondenten	Percentage
Man	266	76,4%
Vrouw	82	23,6%

Duur in dienst	Respondenten	Percentage
Korter dan 5 jaar	22	6,3%
5 tot 15 jaar	152	43,7%
15 tot 25 jaar	125	35,9%
Langer dan 25 jaar	44	12,6%
Non respons	5	1,4%

Leeftijdscategorie	Respondenten	Percentage
Jonger dan 35 jaar	41	11,8%
35 tot 45 jaar	74	21,3%
45 tot 55 jaar	138	39,7%
Ouder dan 55 jaar	94	27%
Non respons	1	0,3 %

Bijlage 5: Aanvullende resultaten

Naar aanleiding van de significante verschillen zoals benoemd in hoofdstuk 4 volgen hieronder de scores op employability per bedrijfsonderdeel en per leeftijdscategorie die significant verschilden.

Bedrijfsonderdeel

Logistiek Naaldwijk LDA (1)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	13,3%	6,7%	80%
Employability 2 (intern & extern)	24,1%	34,5%	41,3%
Employability 3 (extern)	30%	53,3%	16,7%
Employability	22,5%	31,5%	46%

Logistiek Naaldwijk LO (3)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	27,4%	42,5%	30,1%
Employability 2 (intern & extern)	27,4%	42,5%	30,1%
Employability 3 (extern)	30,1%	64,4%	5,4%
Employability	28,3%	49,8%	21,9%

Logistiek Naaldwijk LS (4)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	0%	9,1%	90,9%
Employability 2 (intern & extern)	0%	18,2%	81,8%
Employability 3 (extern)	0%	27,3%	72,7%
Employability	0%	18,2%	81,8%

Logistiek Aalsmeer LDA (5)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	34,3%	31,4%	34,3%
Employability 2 (intern & extern)	33,3%	44,4%	22,2%
Employability 3 (extern)	41,7%	52,8%	5,6%
Employability	36,4%	42,9%	20,7%

Logistiek Aalsmeer LDK (6)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	5,3%	15,8%	79%
Employability 2 (intern & extern)	10,5%	21,1%	68,4%
Employability 3 (extern)	15,8%	63,2%	21,1%
Employability	10,5%	33,4%	56,2%

Logistiek Aalsmeer LO (7)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	43,1%	26,2%	30,7%
Employability 2 (intern & extern)	43,1%	35,4%	21,5%
Employability 3 (extern)	55,4%	41,5%	3,1%
Employability	47,2%	34,4%	18,4%

Logistiek Aalsmeer LS (8)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	18,2%	13,6%	68,2%
Employability 2 (intern & extern)	22,7%	13,6%	63,6%
Employability 3 (extern)	22,7%	22,7%	54,5%
Employability	21,2%	16,6%	62,1%

Logistiek Rijnsburg LDA (9)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	52,9%	11,8%	35,2%
Employability 2 (intern & extern)	52,9%	17,6%	29,4%
Employability 3 (extern)	58,8%	11,8%	29,4%
Employability	54,9%	13,7%	31,3%

Leeftijdscategorie

Jonger dan 35 jaar (1)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	17,1%	14,6%	68,3%
Employability 2 (intern & extern)	12,2%	31,7%	56,1%
Employability 3 (extern)	24,4%	56,1%	19,5%
Employability	17,9%	34,1%	48%

Ouder dan 55 jaar (4)

Item	Rood	Geel	Groen
Employability 1 (intern)	30,9%	34%	35,1%
Employability 2 (intern & extern)	35,1%	34%	30,8%
Employability 3 (extern)	42,6%	46,8%	10,6%
Employability	36,2%	38,3%	25,5%