

Generatieverschillen in Inzetbaarheid

**De invloed van generatieverschillen op de relatie van
pijlers van inzetbaarheid met welzijn en
arbeidsmarktwaarde**

Naam: Jolande Francisca Maria Born

Student nummer: 0442275

Opleiding: Master Arbeid- en Organisationspsychologie

Begeleider: Dr. Pascale le Blanc

Tweede corrector: Dr. Rendel de Jong

Datum: 30 juni 2009

Samenvatting

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van generatieverschillen op de relatie van de pijlers van inzetbaarheid, te weten: motivatie, betrokkenheid, gezondheid, en competenties, met welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde.

Door middel van een internetvragenlijst is data verzameld van 93 personen van verschillende sectoren en generaties. Uit het onderzoek komt naar voren dat er inderdaad verschillen zijn in de relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en de uitkomstmaten; waar voor de ene generatie een pijler gerelateerd is aan welzijn, is voor een andere generatie dit niet het geval. Het onderzoek heeft uitgewezen dat drie van de vier pijlers van inzetbaarheid gerelateerd zijn aan welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde (betrokkenheid, gezondheid, en competenties). De pijlers lijken echter vooral van belang voor de Babyboom generatie en de Pragmatische generatie. Bij generatie X en de Screenagers zijn weinig significante relaties gevonden.

Er moet meer onderzoek gedaan worden naar welke aspecten van inzetbaarheid met elkaar samenhangen voordat er verdere theorievorming tot stand kan komen. De praktische implicaties van het onderzoek zijn dat er bij het ontwikkelen van een HR-beleid ten aanzien van inzetbaarheid rekening gehouden moet worden met de generatieverschillen, opdat het beleid voor alle werknemers optimaal effect zal opleveren.

Summary

This research has studied the effect of generational differences on the relationship between aspects of employability (motivation, corporate sense, health, and competencies) and wellbeing and perceived employability.

Data is collected through an online questionnaire amongst 93 people from different sectors and generations. The results show that there are indeed differences to be found in the relationships between the aspects of employability on the one hand, and wellbeing and perceived employability on the other; where one aspect of employability is related to wellbeing for the one generation, for another generation this is not the case. This research has shown that three out of four of the aspects of employability included in this study are found to be related to wellbeing and perceived employability (corporate sense, health, and competencies). This seems particularly true for the Babyboom generation and the Pragmatic generation. Only a small amount of significant relations were found for generation X and the Screenagers.

More research is needed in order to establish clarity on the concept and which aspects of work, personality and human capital it entails, before further theoretical implications can be made.

Practical implications of the results of current study are that professionals should take into account generational differences when designing an HR-policy for employability, thereby assuring that the policy will be effective for workers of all generations.

Inhoudsopgave:

1. Inleiding:	6
1.1 Theoretisch Kader	7
1.1.1 Inzetbaarheid	9
1.1.2 Generaties	14
2. Methode:	
2.1 Participanten	20
2.2 Procedure: Internetvragenlijst	21
2.3 Instrumenten	21
2.3.1 Pijlers van inzetbaarheid	22
2.3.2 Uitkomstmaten	23
2.4 Analyses	25
3. Resultaten:	
3.1 Voorbewerking van de gegevens	26
3.2 Factor- en Betrouwbaarheidsanalyse	26
3.3 Gemiddelde scores op de onderzoeksvariabelen	26
3.4 Correlaties	28
3.5 Hiërarchische multi-pele regressieanalyse	28
3.5.1 Lichamelijke Gezondheid	29
3.5.2 Geestelijke Gezondheid	32
3.5.3 Bevlogenheid	33
3.5.4 Interne arbeidsmarktwaarde	34
3.5.5 Externe arbeidsmarktwaarde	35
4. Discussie:	
4.1 Voornaamste resultaten	37
4.2 Theoretische implicaties	41
4.3 Praktische implicaties	42

4.4 Beperkingen van het onderzoek	43
4.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
4.6 Concluderende opmerkingen	45
Referenties	46
Bijlage 1: Hiërarchische multiële regressieanalyses	50
Bijlage 2: Vragenlijst (voorbeeld digitale weergave)	54
Bijlage 3: Vragenlijst (gehele vragenlijst zonder opmaak)	59

1. Inleiding

In deze thesis wordt verslag gedaan van een onderzoek naar generatieverschillen in (verschillende aspecten van) employability (vanaf hier inzetbaarheid genoemd). Op de werkvloer lopen werknemers van allerlei verschillende generaties rond die met elkaar moeten samenwerken. In dit onderzoek wordt nagegaan of er verschillen zijn tussen generaties in de relaties tussen aspecten van inzetbaarheid enerzijds en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde (de zogenaamde 'perceived employability') anderzijds. Op basis van dit onderzoek zullen aanbevelingen geformuleerd worden voor een generatiebewust HRM-beleid binnen bedrijven.

Inzetbaarheid wordt een steeds belangrijker begrip in een samenleving waarin de arbeidsmarkt gekenmerkt wordt door ontgroening (minder jongeren) en vergrijzing (meer ouderen). Daarom moet gezorgd worden dat de werknemers - zowel jongere als oudere - die op dit moment (nog) werkzaam zijn, zo lang mogelijk inzetbaar blijven. Een werkgever kan hieraan ondermeer bijdragen door goede arbeidsomstandigheden te creëren, aanpassingen in de werkomgeving te maken en te investeren in bij- en nascholing en andere vormen van persoonlijke ontwikkeling. Door ouderen langer aan het werk te houden, kan tevens het gebrek aan instroom van jongeren deels worden opgevangen. Vanuit de individuele werknemer gezien is het belangrijk dat iemand zelf verantwoordelijkheid neemt voor de eigen inzetbaarheid en weet welke aspecten nog verder ontwikkeld kunnen worden. Hierdoor draagt een werknemer er zelf actief aan bij dat hij/zij zich mobiel op de arbeidsmarkt kan (blijven) bewegen.

Juist in tijden waarin het economisch wat minder gaat, zoals momenteel het geval is, is inzetbaarheid een belangrijk concept. Voor bedrijven is het belangrijk om te weten wat het potentieel van het zittende personeelsbestand is en waar hun sterke en minder sterke punten liggen. Waar voorheen bij inzetbaarheid de nadruk vooral lag op competenties, wordt het steeds duidelijker dat andere aspecten ook een belangrijke rol spelen (Van der Heijde en van der Heijden, 2006). Daarom wordt in dit onderzoek een breder perspectief op inzetbaarheid gehanteerd, waarbij náást competenties ook wordt gekeken naar werkprivé balans, motivatie en betrokkenheid.

1.1 Theoretisch kader

Dit onderzoek is niet alleen van maatschappelijke waarde, het draagt ook bij aan de wetenschappelijke kennisvorming. Allereerst wordt in dit onderzoek aandacht besteed aan verschillende aspecten van inzetbaarheid, hetgeen tot op heden niet of nauwelijks gebeurd is. Veel onderzoekers (en bedrijven) richten zich met name op het competentie aspect van inzetbaarheid. Dit accent is waarschijnlijk niet alleen ontstaan door het feit dat 'kern competenties' in de organisatiepsychologie en bedrijfskunde op het moment een 'hot item' zijn, maar ook doordat competenties goed te operationaliseren en daardoor te meten zijn.

Voorheen werden competenties als enige vorm van meetbare inzetbaarheids aspecten beschouwd, maar het wordt meer en meer duidelijk dat er meerdere aspecten van belang zijn wanneer men kijkt naar inzetbaarheid. Zo moet een werknemer - lichamelijk en/of geestelijk - in staat zijn om zijn/haar competenties adequaat te kunnen gebruiken. Nog belangrijker is dat een werknemer bereid en gecommitteerd moet zijn om dit te doen (hij moet het willen), het moet overeenkomen met de persoonlijke drijfveren, anders houdt iemand het nooit lang vol om energie en middelen te mobiliseren (Herzberg, 1959). Het gaat hierbij dus ook om zaken als motivatie en betrokkenheid. Het huidige onderzoek neemt deze verschillende aspecten van inzetbaarheid in beschouwing en zal hierdoor hopelijk bijdragen aan een meer gedifferentieerd beeld van wat inzetbaarheid nu precies inhoudt.

In het onderhavige onderzoek worden bovengenoemde aspecten van inzetbaarheid in relatie gebracht met zowel aspecten van welzijn als met ervaren arbeidsmarktwaarde. Onderzoek naar inzetbaarheid heeft zich tot op heden vooral bezig gehouden met de consequenties van inzetbaarheid voor arbeidsmarktindicatoren; aspecten die gerelateerd zijn aan iemands mogelijkheden om zich op de arbeidsmarkt te bewegen. Er is nog maar in zeer beperkte mate gekeken naar de consequenties van inzetbaarheid voor de gezondheid en het welzijn van werknemers (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008). Door (de ervaren) geestelijke en lichamelijke gezondheid als welzijnsaspecten in dit onderzoek mee te nemen, draagt het bij aan de beperkte kennis op dit gebied.

Tenslotte gaat dit onderzoek na wat de invloed van het individuele kenmerk 'generatie' is op de relaties tussen aspecten van inzetbaarheid enerzijds en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde anderzijds. Er is gekozen om onderscheid te maken

tussen generaties omdat de relatie tussen aspecten van inzetbaarheid en uitkomstmaten (mede) bepaald kan worden door persoonlijke kenmerken en attitudes van een werknemer (Berntsen, 2008). Een deel van deze kenmerken en attitudes zijn generatiegebonden en daarom wordt in dit onderzoek verwacht dat er generatieverschillen zullen zijn op de relatie tussen de aspecten van inzetbaarheid enerzijds en welzijn respectievelijk ervaren arbeidsmarktwaarde anderzijds.

Inzetbaarheid benaderen vanuit een generatieperspectief is ook om een andere reden belangrijk. Uit de literatuur (Peeters & van Emmerik, 2008) komt naar voren dat leeftijd gerelateerd is aan een aantal van de hierboven genoemde aspecten van inzetbaarheid, zoals motivatie en balans. Leeftijd is echter een lastig begrip om te onderzoeken, gezien het feit dat er meerdere factoren in samenspel uitmaken hoe oud iemand is. Denk hierbij aan biologische, psychologische, fysiologische en sociale aspecten (Van der Heijden, Schalk, & van Veldhoven 2008). Bovendien kan leeftijd op verschillende manieren bepaald worden: Peeters en van Emmerik (2008) maken het onderscheid tussen 'person-based' en 'context-based' leeftijd. Met person-based leeftijd wordt de leeftijd bedoeld die een persoon zelf inschat en die niet door buitenaf wordt beïnvloed of beoordeeld. Leeftijd is op persoonlijk niveau aan te duiden met chronologische of kalender leeftijd, subjectieve leeftijd, of biologische leeftijd. Daarentegen wordt met context-based leeftijd bedoeld op de sociale betekenis van leeftijd (denk aan status) en inter-persoonlijke leeftijd, waarbij eigen leeftijd wordt ingeschat in vergelijking met, en ten opzichte van, andere mensen van dezelfde leeftijd. Iemand van 55 kan zichzelf ten opzichte van iemand anders van 55 jonger of ouder inschatten.

Omdat leeftijd op vele manieren bekeken kan worden is het moeilijk om te bepalen welke indeling in leeftijdsgroepen gehanteerd moet worden om een uitspraak te kunnen doen over leeftijdsverschillen in inzetbaarheid. Daarom wordt in onderhevig onderzoek een indeling in generatiegroepen gehanteerd. Door te kijken naar verschillen in inzetbaarheid tussen verschillende generaties ligt de focus niet op het verschil in leeftijd, maar op de verschillen in kenmerken tussen mensen die opgegroeid zijn in eenzelfde periode.

Uit de generatie theorie (Bontekoning, 2007; Becker, 1992) komt naar voren dat er specifieke kenmerken zijn waaraan mensen van eenzelfde generatie te herkennen zijn. Deze kenmerken, zoals manier van communiceren, mate van

optimisme, of terughoudendheid, ontstaan doordat iemand opgroeit in een bepaalde tijdsperiode. De heersende tijdsgeest in de betreffende periode is de basis waarop iemand zich als persoon ontwikkelt en beïnvloedt mede hoe iemand met (werk)situaties omgaat c.q. hoe iemand zich in (werk)situaties gedraagt.

Zoals reeds vermeld, kan inzicht in generatieverschillen in de bovengenoemde relaties tussen pijlers van inzetbaarheid en uitkomstmaten een startpunt zijn voor gedifferentieerd HRM beleid, waarbij uitgegaan wordt van een persoonlijke benadering van inzetbaarheid, die aansluit bij generatiekenmerken. Door inzicht te krijgen in de ontwikkelpunten per generatie, kan HRM beleid specifiek hierop gericht worden. De aanpak van deze ontwikkelpunten kan bovendien afgestemd worden op de kenmerken van de generatie (bijvoorbeeld qua communicatie en leerstijl), zodat deze een optimaal effect heeft.

1.1.1 Inzetbaarheid

In de literatuur komt naar voren dat inzetbaarheid op verschillende manieren wordt gedefinieerd en dat het hierdoor niet voldoende duidelijk is wat het concept nu precies inhoudt (De Cuyper et al., 2009; Berntsen, 2008). De Cuyper et al. (2009) noemen de 3 meest gebruikte perspectieven van waaruit er naar het concept inzetbaarheid wordt gekeken.

Vanuit een parapluvisie op inzetbaarheid worden alle 'individuele en contextuele condities die de huidige en toekomstige positie van een werknemer op de arbeidsmarkt bepalen' in acht genomen (Thijssen 1998, in De Cuyper et al. 2009). Wanneer men deze definitie hanteert wordt inzetbaarheid geoperationaliseerd aan de hand van verschillende aspecten van een persoon; vaardigheden, kennis, kwalificaties, en zijn/haar omgeving.

Een tweede perspectief bestudeert inzetbaarheid met name in termen van de consequenties op de arbeidsmarkt, door te kijken naar de mate waarin iemand in staat is om een baan te krijgen. Dit kan op objectieve wijze door te kijken naar meetbare aspecten als 'hoe lang heeft iemand nodig om een nieuwe baan te zoeken' of naar meer subjectieve metingen 'in hoeverre denkt iemand zelf snel een baan te kunnen vinden'. Naast deze eigen inschatting kan ook nog gebruik gemaakt worden van de inschatting door een leidinggevende over een werknemer. Dit geeft een

extern perspectief op iemands gedrag en, bovendien, zouden werknemers kritischer en eerlijker over zichzelf zijn wanneer ze weten dat een leidinggevende ook een beoordeling invult (Mabe & West, 1982). Hoewel in onderzoek objectieve metingen vaak betrouwbaarder worden geacht dan subjectieve metingen, lijkt het in het geval van inzetbaarheid niet helemaal op te gaan. De Cuyper et al (2009) geven aan dat werknemers zich gedragen zoals ze zichzelf zien; als iemand zichzelf als een assertief persoon ziet, dan gedraagt hij zich ook assertief. Een eigen inschatting van inzetbaarheid ligt dus vaak dicht bij het werkelijke gedrag. Verder is inzetbaarheid een dynamisch concept en zal een objectieve meting een moment opname weergeven, terwijl een eigen inschatting weergeeft in hoeverre iemand *over het algemeen* inzetbaar is.

Tot slot kan men kijken naar de persoonlijkheids eigenschappen die bepalen in hoeverre iemand inzetbaar is. Hiermee worden met name persoonlijkheidsfactoren bedoeld als extravert/introvert, open voor nieuwe ervaringen, en andere. Dit verschilt van het eerste perspectief in dat deze eigenschappen karaktertrekken zijn, waar de aspecten van een persoon in het eerste perspectief voornamelijk betrekking hebben op zaken die door ervaring ontwikkeld (kunnen) worden.

Dimensies van inzetbaarheid

In dit onderzoek wordt de parapluvisie op inzetbaarheid gehanteerd, en wordt er dus gekeken naar meerdere aspecten van een persoon die samenhangen met inzetbaarheid. De Cuyper (2009) biedt een samenvatting van antecedenten die genoemd worden bij inzetbaarheid: aspecten van menselijk kapitaal (competenties zowel algemene, als die specifiek voor het beroep), sociaal kapitaal, persoonlijkheid en attitude, en de sociale context. Gezien de wetenschappelijke onduidelijkheid over het concept inzetbaarheid lijkt het voor dit onderzoek relevant zoveel mogelijk antecedenten in het onderzoeksmodel mee te nemen. Hierbij wordt uitgegaan van de vier pijlers van inzetbaarheid (De Vries, Wortel & Nauta, 2003), te weten: competenties, betrokkenheid, motivatie en gezondheid. Omdat 'gezondheid' in dit onderzoek een uitkomstmaat is, wordt de pijler gezondheid in deze studie geoperationaliseerd als (een gezonde) balans tussen werk- en privé (cf. van der Heijde & van der Heijden, 2006). De vier pijlers zijn te zien als persoonlijke aspecten van inzetbaarheid die bepalen of c.q. in hoeverre, iemand kán en wíl werken.

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) hebben onderzoek gedaan naar inzetbaarheid en stellen dat aan het begrip inzetbaarheid vijf aspecten te onderscheiden zijn: anticipatie en optimalisering, persoonlijke flexibiliteit, 'corporate sense', balans, en vakkundige expertise. Zij noemen deze 5 aspecten allemaal competenties. In het huidige onderzoek wordt een andere aanpak gehanteerd door de door Van der Heijden genoemde competenties onder te verdelen in 'Competenties' (anticipatie en optimalisering, flexibiliteit, en vakkundige expertise), 'Betrokkenheid' (corporate sense), en 'Balans'. Met anticipatie en optimalisering wordt bedoeld dat iemand zich voorbereidt op de veranderende arbeidsmarkt en dus ook de moeite neemt om zich tijdig te ontwikkelen, daarmee kan hij/zij zich makkelijk aanpassen aan eisen van de omgeving/arbeidsmarkt. Persoonlijke flexibiliteit houdt in dat men zich makkelijk en snel kan aanpassen aan (onvoorziene) veranderingen in functie eisen, werkomgeving, teamsamenstelling, en organisatie structuur. In een dynamische wereld zullen dingen snel veranderen en mensen die hier goed op kunnen inspelen zijn in die zin beter inzetbaar dan mensen die dat niet kunnen. Vakkundige expertise is de derde competentie, dit heeft betrekking op hoe goed iemand is in het beroep dat hij/zij uitoefent. Dit is belangrijk omdat in tijden van concurrentie degene die ergens het beste in is, zal mogen blijven.

Corporate sense wordt in huidig onderzoek gezien als betrokkenheid en heeft volgens Van der Heijden te maken met de manier waarop je betrokken bent bij het succesvol functioneren van de organisatie en hier actief aan deel neemt en moeite voor doet. Dit lijkt vooral belangrijk voor langdurige inzetbaarheid bij eenzelfde bedrijf.

Een laatste, belangrijk aspect van inzetbaarheid is balans. Met balans wordt evenwicht tussen werk en privé, inspanning en ontspanning, en hard en minder hard werken bedoeld. Balans is belangrijk omdat het zorgt voor voldoende herstel na belasting, dit minimaliseert eventuele fysieke en/of mentale schade die men oploopt van werk (Wang, 2006; Mero, Klitzman, House & Israel, 1990; Van Veghel, De Jonge, Meijer, & Hamers, 2001), hierdoor blijft iemand langer inzetbaar.

Relatie pijlers van inzetbaarheid en welzijn en arbeidsmarktwaarde

In dit onderzoek wordt niet alleen gekeken naar de antecedenten van inzetbaarheid - de pijlers van inzetbaarheid - maar ook naar daadwerkelijke inzetbaarheid in termen van het persoonlijk welzijn en de ervaren arbeidsmarktwaarde. Dit raakt aan het eerder genoemde, tweede perspectief op inzetbaarheid. Het beperkte onderzoek dat is gedaan naar de relatie tussen (het *algemene gevoel* van) inzetbaarheid en welzijn maakt een aantal zaken duidelijk. Ten eerste bespreken De Cuyper et al. (2008) een aantal onderzoeken (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Marler, Barringer, & Milkovich, 2002; Berntson, Bernhard-Oettel, & De Cuyper, 2007; Berntson & Marklund, 2007) die hebben aangetoond dat het algemene gevoel van inzetbaarheid gerelateerd is aan een gevoel van controle, hetgeen op zijn beurt een positief effect heeft op iemands welzijn. Ook ander onderzoek (Trevor, 2001) naar de relatie tussen inzetbaarheid en welzijn laat zien dat deze relatie indirect is: inzetbare mensen zeggen sneller een baan op die niet leuk of belonend genoeg is, waardoor zij ook minder negatieve effecten hiervan ervaren op hun welzijn. Tenslotte heeft longitudinaal onderzoek van Berntson & Marklund (2007) onder willekeurig geselecteerde werkzame en niet werkzame Zweedse mensen een directe positieve relatie aangetoond tussen het algemene gevoel van inzetbaarheid en zowel lichamelijke gezondheid als mentaal welzijn. Lichamelijke gezondheid werd in dit onderzoek geoperationaliseerd als globale zelfgerapporteerde gezondheid en fysieke klachten. Mentaal welzijn werd geoperationaliseerd als afwezigheid van symptomen van stress en ongelukkigheid.

Tot nu toe is er uit empirisch onderzoek dus nog weinig bekend over de relatie tussen elk van de hierboven genoemde *pijlers van inzetbaarheid* en welzijn respectievelijk ervaren arbeidsmarktwaarde. Het weinige onderzoek dat er is wordt hieronder besproken. Onderzoek naar de relatie tussen competenties en welzijn is beperkt. Er is wel onderzoek waaruit blijkt dat deze relatie via 'self-efficacy' loopt (Fugate et al., 2004 in De Cuyper et al., 2008) waarbij het geloof in je eigen competenties ervoor zorgt dat je situaties als uitdagingen beschouwt in plaats van als bedreigingen. Het is in te denken dat deze positieve beoordeling van situaties ook positief samenhangt met geestelijk welzijn.

Daarnaast is het aannemelijk dat het beschikken over specifieke competenties ook positief gerelateerd is aan (ervaren) arbeidsmarktwaarde. Vanuit de 'resource

based view of the firm' theorie van Wernerfelt (1984), waaruit het belang van resources voor organisaties blijkt, worden iemands competenties gezien als een belangrijk onderdeel van het succes van het bedrijf en de positie van het bedrijf ten opzichte van de concurrentie. Hierdoor zijn competenties van toegevoegde waarde voor iemands arbeidsmarktwaarde. Het beschikken over goede competenties leidt bovendien bij de werknemer zelf tot een gevoel van self-efficacy, wat op zijn beurt weer zal leiden tot zelfvertrouwen waardoor de ervaren arbeidsmarktwaarde wellicht ook hoger zal zijn.

In dit onderzoek wordt er naast competenties ook gekeken naar betrokkenheid ('Corporate Sense', Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Meer specifiek gaat het hier om een vorm van Citizenship behavior (Smith, Organ & Near, 1983), oftewel om de houding die iemand aanneemt in een organisatie; vanuit dit perspectief is een betrokken persoon iemand die zich inzet voor de organisatie, meer doet dan wat er formeel van hem/haar gevraagd wordt, en zich behulpzaam opstelt tegenover collega's. Het gaat hier dus om actieve betrokkenheid bij het behalen van organisatiedoelen, hetgeen van belang is om iemand langdurig bij een organisatie inzetbaar te houden. De relatie tussen betrokkenheid en welzijn respectievelijk ervaren arbeidsmarktwaarde is tot op heden niet onderzocht. Iemand die zich betrokken voelt bij een organisatie zal meer moeite doen om zich in te zetten in verschillende situaties en zal zich waarschijnlijk ook iets flexibeler opstellen. Hierdoor is hij/zij beter in staat om te voldoen aan de eisen die de organisatie stelt, hetgeen waarschijnlijk een gunstig effect zal hebben op zijn/haar welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde.

Naast competenties en betrokkenheid kijken we ook naar de inzetbaarheidspijler motivatie, in dit onderzoek geoperationaliseerd als groeibehoeft (Hackman & Oldham, 1976). In reactie op de theorie van Herzberg (1959), die er vanuit gaat dat bepaalde motivatoren in het werk ervoor zorgen dat werknemers zich extra inspannen om een goede prestatie te leveren, stellen Hackman en Oldham (1976) de interne motivator groeibehoeft centraal.

Groeibehoeft is een term die afkomstig is uit het Job Characteristics model van Hackman en Oldham (1976). Deze term duidt op de mate waarin iemand zich wil ontwikkelen en wil doorgroeien tijdens/in het werk en gaat dieper in op de interne motivator als erkend door Elizur (1984) en Ross, Schwarts en Surkiss (1999). Hun

theorie gaat uit van het feit dat mensen met een hoge groeibehoeft complexe (werk)situaties eerder benaderen als leermoment dan als bedreiging, hetgeen een positief effect op welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde zou kunnen hebben.

De relatie tussen groeibehoeft en welzijn is nog niet of nauwelijks onderzocht. Hackman en Oldham (1976) hebben in hun studie wel gekeken naar de relatie tussen groeibehoeft en werktevredenheid. De verwachte positieve relatie werd niet gevonden, maar Hackman en Oldham wijten dit aan methodologische artefacten en verwachten dat de relatie weldegelijk bestaat.

De relatie tussen de pijler 'balans', zoals van der Heijden die benoemt, en zowel lichamelijke als geestelijke gezondheid is veel onderzocht. Het negatieve effect van een disbalans tussen werk en privé op welzijn is door veel onderzoekers bij onderzoek in veel verschillende sectoren gevonden (Wang, 2006; Mero et al., 1990; Van Veghel et al., 2001). Deze disbalans kan zelfs samenhangen met een verhoogd risico op mentale stoornissen (Wang, 2006). Er wordt verwacht dat deze disbalans ook in de onderhavige studie negatief samen zal hangen met welzijn. Onderzoek naar de relatie tussen balans en ervaren arbeidsmarktwaarde is niet bekend.

1.1.2 De rol van generaties

Berntson (2008) heeft onderzoek gedaan naar de relatie tussen de persoonlijke perceptie van inzetbaarheid en welzijn. Hij concludeert dat inzetbaarheid niet alleen een zelfevaluatie is, maar dat deze ook afhangt van individuele- en situationele factoren zoals sociaal kapitaal, attitude, kennis, en de structuur van de arbeidsmarkt en organisatie. Dit onderzoek zal de individuele factor 'generatie' meenemen omdat dit mensen groepeert aan de hand van hun basiswaarden die zij hebben ontwikkeld in de tijdgeest van de wereld waarin zij opgroeiden. Hiermee wordt naar verwachting een deel van de door Berntson genoemde factoren in het onderzoeksmodel opgenomen.

De generaties op de werkvloer

'Generaties worden gevormd door mensen die zich verbonden voelen met tijdgenoten door; een gedeelde levensgeschiedenis ofwel eenzelfde tijdsbeleving,

gedeelde omstandigheden en de gedeelde invloed van de tijdgeest' (Bontekoning, 2008). Dit houdt in dat mensen die in eenzelfde periode geboren zijn, ook op een vergelijkbare leeftijd wereldgebeurtenissen mee hebben gemaakt en hierdoor op een vergelijkbare manier zijn beïnvloed. Het gevolg hiervan is dat er een gedeelde mentale en emotionele instelling (bijvoorbeeld optimisme, terughoudendheid) wordt gevormd, welke tot uiting komt in het gedrag bij de invulling van sociale rollen. Dit zijn kenmerken waar generaties aan te herkennen zijn. Bontekoning (2007) heeft op basis van vele onderzoeken naar generaties, o.a. dat van Mannheim (1928), Becker (1992) en Marías (1970), een indeling gemaakt in 4 generaties die momenteel aanwezig zijn op de werkvloer. Hij onderscheidt de volgende generaties (geboortejaar):

De Protestgeneratie (1940 – 1955), ook wel Babyboom generatie genoemd

Generatie X (1955 – 1970)

De Pragmatische generatie (1970 – 1985)

De Screenagers (1985 – 2000)

De Babyboom generatie is opgegroeid in een periode van culturele revolutie, een voorspoedige economie, verstedelijking, industrialisatie, en een golf van immigratie. Dit heeft ervoor gezorgd dat mensen van deze generatie idealistisch en gedreven zijn, zij zoeken voortdurend naar draagvlak voor een idee, en hebben een voorkeur voor structureren. Generatie X is opgegroeid in een periode waarbinnen het lastig was om een baan te vinden, waardoor deze generatie de instelling heeft ontwikkeld om zich aan te passen aan de gegeven situatie, om niet al te hoge eisen te stellen, en om hard te werken. De Pragmatische generatie daarentegen is opgegroeid in een tijd van economische groei en heeft gezien dat hun ouders hard hebben moeten zwoegen voor hun geld. Deze generatie is eraan gewend geraakt dat banen voor het oprapen liggen en in een positie te staan waarin zij veel kunnen eisen van werkgevers. In de tijd dat de Pragmaten de arbeidsmarkt betraden is bovendien een instelling ontstaan dat werk niet álles is wat er is. Hoewel er door generatie X al een beweging in gang is gezet richting een decentralisatie van het belang van werk in het leven, was het de Pragmatische generatie die privé meer en meer voorop stelde, naast het werk. De Screenager, tot slot, is opgegroeid in een tijd waarin terrorisme en oorlogsdreiging opkwam, de aanslag op de Twin Towers in New York

(9/11) heeft een grote impact gehad tijdens de ontwikkeling van deze generatie. Deze generatie lijkt hierdoor maatschappelijk erg betrokken te zijn. Verder komen zij op steeds jongere leeftijd in contact met verregaande ICT en automatisering, staan ze in contact met de hele wereld, en groeien ze op in een beeldcultuur. Deze generatie is snel, actief, een ster in multi-taken, en leeft heel erg in het hier en nu.

Waardeverschillen

Door middel van interviews en vragenlijsten heeft Bontekoning onderzocht in hoeverre er binnen organisaties waarde- en gedragsverschillen bestaan tussen de vier genoemde generaties. Voor zijn onderzoek heeft hij vier organisaties onderzocht met behulp van de waardelijst van Oppenhuisen (2000). Zij heeft waarden geïnventariseerd door middel van het afnemen van interviews bij Nederlanders en zij heeft haar bevindingen omgezet in een meetinstrument die vraagt naar waarden als 'aandacht geven', 'behulpzaam zijn', 'idealistisch zijn' en andere. Bontekoning heeft dit instrument afgenomen bij leidinggevenden van hbo-wo-niveau. Naast deze waardelijst heeft Bontekoning interviews afgenomen en een veldexperiment uitgevoerd waardoor hij kon observeren hoe verschillende generaties functioneren in een teamsamenstelling.

Door alle gegevens die aldus waren vergaard samen te voegen, kwam Bontekoning tot de conclusie dat er weliswaar geringe waardeverschillen tussen generaties bestaan, maar dat deze kleine verschillen wel veel betekenis hebben voor organisaties. Kleine verschillen in waarden zullen namelijk wel tot uiting komen in verschillen in het gedrag van werknemers uit verschillende generaties. Wanneer een nieuwe leidinggevende bijvoorbeeld meer waarde hecht aan de werk-privé balans dan zijn/haar voorganger, zal er waarschijnlijk een verandering te zien zijn in de cultuur en het arbeidsethos op de werkvloer. Daarnaast zullen deze verschillen van invloed zijn wanneer verschillende generaties moeten samenwerken. Bijvoorbeeld: tussen een werknemer van de Babyboom generatie die gewend is om hard te werken voor dat wat hij verdient en een Pragmaat die gewend is vanaf het begin af aan hoge eisen te stellen en zichzelf voorop te stellen, kunnen makkelijk botsingen ontstaan. Kortom: verschillen in waarden, tot uiting komend in o.a. de manier van communiceren, conflict aangaan en vele andere aspecten van samenwerken, kunnen aanleiding geven tot problemen in de samenwerking. Wanneer er geen weet

is van het bestaan van deze generatieverschillen zal er ook geen opheldering kunnen ontstaan over hoe je zulke situaties effectief kan oplossen. Ook uit onderzoek van Deal (2007) onder 3000 werknemers kwam naar voren dat generaties weliswaar kleine verschillen in waarden hebben, maar dat generaties hun waarden op een andere manier tot uiting laten komen in hun gedrag.

Tabel 1 geeft voorbeelden van de verschillen in gedrag tussen generaties zoals die door Bontekoning (2008) zijn vastgesteld.

Tabel 1: *Verschillen tussen generaties.*

	Protestgeneratie	Generatie X	Pragmatische generatie	Screenagers
Communiceren	Discussiëren, abstract	Bewustwording, luisteren, meedenken	Open, direct, eerlijk, interactief	Snel en doelgericht, wereldwijd netwerk
Besluiten	Meerderheid, consensus, draagvlak	Wat werkt, benutten van verschillen	Ziet complexiteit, kennis bundelen	Snel, op goed gevoel, soms geen antwoord
Leren	Zelfontplooiing, solistisch	Zelfontplooiing, van en met elkaar	Voortdurend leren in het werk, van experts	Ontwikkelen terwijl je werkt, leren van iedereen

Bovenstaande tabel geeft slechts enkele voorbeelden van gedragsverschillen tussen generaties. Deze geeft echter wel aan hoe de waardeverschillen tussen generaties in gedrag op de werkvloer tot uiting komen, en daarmee welke knelpunten dit in organisaties op kan leveren.

Generaties en pijlers van inzetbaarheid.

Wanneer men kijkt naar de waardeverschillen tussen generaties die geuit worden door verschillen in gedrag, is in te denken dat hiermee ook verschillen in het relatieve belang van de pijlers van inzetbaarheid tot uiting komen. Het relatieve belang van elk van de pijlers van inzetbaarheid voor welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde zou dus

kunnen verschillen per generatie, doordat de ene generatie meer waarde hecht aan een pijler dan een andere generatie. Zo zou de pijler balans belangrijker kunnen zijn voor het welzijn van een Pragmaat dan van een Babyboomer. Dit omdat Babyboomers van een generatie zijn die leefden om te werken. De Pragmatische generatie is er echter een die álles wil: goede baan, veel vrije tijd, een gezin, vrienden, sport etc. Voor hen zal balans tussen werk en privé dus waarschijnlijk belangrijker zijn voor het welzijn dan voor de Babyboomers. Ook wat betreft de pijler motivatie zouden verschillen tussen generaties in de relaties met welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde naar voren kunnen komen. Zo zijn Screenagers sterk gemotiveerd om zichzelf te ontwikkelen, terwijl Babyboomers en sommige X-ers het idee hebben dat ontwikkelen óf niet meer nodig is, óf geen nut meer heeft. Groeibehoeftte zal dus voor Screenagers relatief belangrijker zijn voor (geestelijk) welzijn dan voor een Babyboomer.

De pijler betrokkenheid zou ook in verschillende mate belangrijk kunnen zijn voor verschillende generaties. Wanneer je kijkt naar betrokkenheid als een houding waarbij samenwerking, behulpzaamheid, en toewijding centraal staan, is het plausibel dat de oudste generatie hier meer belang aan hecht dan de jongere Pragmatische generatie doordat de oudere generatie graag draagvlak creëert en samenwerkt, terwijl de jongere Pragmaten steeds meer aan zichzelf denken en minder aan de organisatie. De Screenagers zijn weer meer maatschappelijk betrokken, waarmee ook hun gevoel van betrokkenheid sterker wordt. Het verschil tussen de Screenagers en de Babyboomers is echter dat de Babyboomers betrokken zijn bij de organisatie terwijl de Screenager betrokken is bij zijn/haar taak. Het verschil hier zit hem dus in het feit dat Screenagers hun taak ook bij andere werkgevers zouden kunnen uitvoeren, en hier ook zeker voor open staan, vooral wanneer hun eisen niet ingewilligd worden bij de huidige organisatie. In het onderhavige onderzoek wordt alleen betrokkenheid bij de eigen organisatie gemeten, waardoor er mogelijk een verschil tussen de Babyboom generatie en andere generaties gevonden zal worden in de relatie tussen deze pijler van inzetbaarheid en de uitkomstvariabelen.

Voor de pijler competenties is het moeilijk een voorspelling te maken over de verschillen tussen generaties. Aan de ene kant zullen oudere generaties meer ervaring hebben en daardoor wellicht meer competent zijn c.q. zich meer competent

voelen, aan de andere kant zijn de twee jongste generaties een tikkeltje arrogant en zullen zij zichzelf daarom hoog inschatten op competenties. Het is dus moeilijk om vooraf concrete verwachtingen te formuleren over de invloed van generatie(verschillen) op de relatie tussen competenties en welzijn.

Samenvattend kan gezegd worden dat inzetbaarheid een complex begrip is, waarover wetenschappelijk gezien nog vele vragen te beantwoorden zijn. Wél is bekend dat er verschillende pijlers van inzetbaarheid te onderscheiden zijn, die in dit onderzoek in relatie gebracht worden met daadwerkelijke inzetbaarheid in termen van welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde. Daarnaast wordt de rol van generatie als potentiële moderator van de bovenstaande relaties onderzocht.

Generaties komen tot stand door een bepaalde tijdgeest waarin mensen hun normen en waarden ontwikkelen. Deze waarden komen tot uiting in hun gedrag onder andere op de werkvloer. Verwacht wordt dat deze waarden ook het relatieve belang van de pijlers van inzetbaarheid beïnvloeden. In dit onderzoek wordt dus gekeken naar de invloed van generatieverschillen op de relatie tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde.

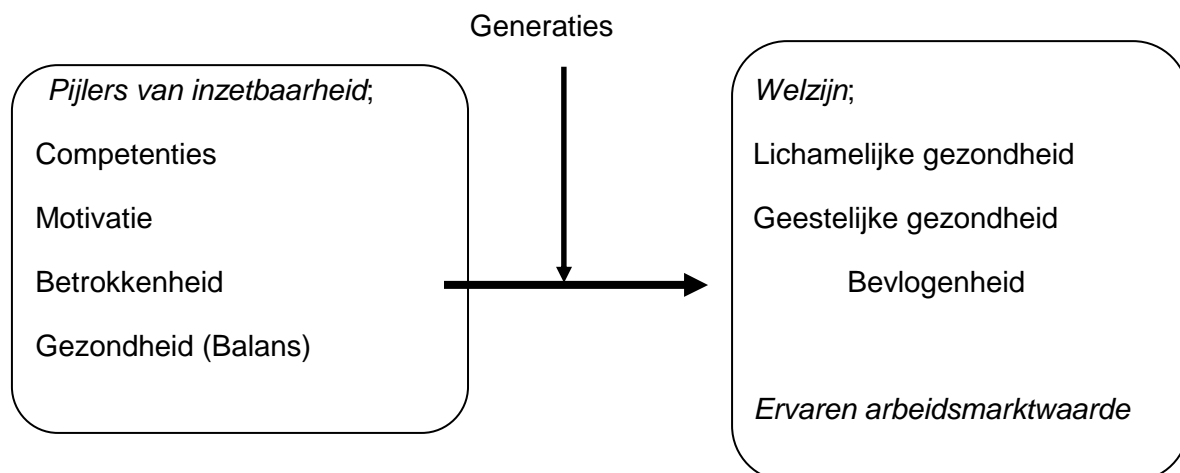
De centrale onderzoeksvraag van deze thesis luidt:

In hoeverre zijn er verschillen tussen generaties in de relatie tussen pijlers van inzetbaarheid enerzijds en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde anderzijds?

In Figuur 1 wordt het onderzoeksmodel schematisch weergegeven.

Vanwege het sterk exploratieve karakter van deze studie, is afgezien van het formuleren van concrete hypothesen.

Figuur 1: Schematische weergave van het onderzoeksmodel.



2. Methode:

2.1 Participanten

Leidinggevenden en managers van 7 bedrijven zijn via e-mail benaderd voor deelname aan dit onderzoek. De potentiële deelnemers aan het onderzoek zijn vervolgens ook via e-mail door hun leidinggevende aangeschreven met het verzoek deel te nemen aan het onderzoek, waarbij verzekerd werd dat de anonimiteit gewaarborgd zou worden. Om de respons te verhogen hebben de deelnemers na 1,5 week een herinnering e-mail gekregen. Daarnaast zijn mensen uit het netwerk van de onderzoeker benaderd, om via persoonlijk verzoek de respons zo hoog mogelijk te krijgen.

De uiteindelijke onderzoeksgroep bestond uit 93 personen. Deze zijn werkzaam in verschillende sectoren van de arbeidsmarkt, van MAVO/LBO tot WO niveau (MAVO/LBO 4.3%, HAVO/MBO 18.3%, VWO 2.2%, HBO 58.1%, en WO 17.2%).

In totaal had 86 procent ($N = 80$) van de respondenten een vaste baan, en werkte tweederde (66.7%; $N = 62$) van de deelnemers fulltime. Evenveel mannen als vrouwen hebben deelgenomen aan het onderzoek; 49.5% vrouwen ($N = 46$) en 50.5% mannen ($N = 47$). De gemiddelde duur dat iemand werkzaam was bij het huidige bedrijf was 9 jaar ($SD = 8.9$).

In Tabel 2 is te zien hoe de participanten zijn verdeeld over de verschillende generaties.

Tabel 2: generatieverdeling participanten.

		Frequentie	Percentage	Man (%)	Vrouw (%)	M leeftijd (SD)	Dienstiares (SD)
Valid	Baby Boom	21	22,6	52,4	47,6	59 (2,52)	18,5 (12,95)
	Generatie X	28	30,1	50	50	46 (4,29)	8,63 (5,47)
	Pragmatische generatie	28	30,1	50	50	34 (3,02)	6,07 (4,02)
	Screenagers	16	17,2	50	50	26 (2,41)	2,93 (2,69)
	Total	93	100,0	50,5	49,5	42 (11,99)	9 (8,9)

2.2 Procedure: Internetvragenlijst.

Van de meeste van de benaderde mensen was bekend dat zij over een computer beschikten met internet aansluiting. Bij het ontwikkelen van de vragenlijst is ervoor gekozen de vragenlijst digitaal te maken via 'Student & Enquête', een digitale service voor studenten en bedrijven die enquêtes willen uitzetten. Deze service biedt de mogelijkheid alle vragen afzonderlijk op te maken, de opmaak zelf in te stellen, de uitnodigingen, herinneringen, en bevestigingen te sturen, en de data zorgvuldig te verwerken. Een ander belangrijk voordeel is dat de deelnemers niet verder kunnen werken in de vragenlijst voordat zij op een pagina alle vragen die als 'verplicht' zijn benoemd, zijn ingevuld; op deze manier worden missende variabelen voorkomen. Vragen waarvan de antwoorden zouden kunnen leiden tot herkenning van de persoon waren echter niet verplicht, waardoor de anonimiteit behouden kon blijven.

De deelnemers beschikten ook over de mogelijkheid de vragenlijst uit te printen en vervolgens op te sturen. Hierdoor is het bereik van de vragenlijst uitgebreid naar mensen met én zonder computer/internet verbinding.

Bij het ontwikkelen van een webvragenlijst zijn andere aspecten van belang dan bij traditionele papieren vragenlijsten. Dillman, Tortora & Bowker (1999) schrijven in hun artikel over de principes van webvragenlijsten; zo moet er bijvoorbeeld bewust worden gekozen of elk item een eigen pagina krijgt of dat alle items onder elkaar geplaatst worden. Bij de vragenlijst voor huidig onderzoek is ervoor gekozen om de items te groeperen per schaal, en deze schalen elk een eigen pagina te geven. Hierdoor zien respondenten webpagina's met minder dan 10 vragen erop, hetgeen voorkomt dat de hoeveelheid vragen hen weerhoudt de vragenlijst af te maken. Bovendien hoeven zij dan ook niet constant door te klikken naar een volgende pagina. De opmaak van de vragenlijst is verder neutraal en stabiel, en de lay-out lijkt op die van traditionele vragenlijsten zoals Dillman, Tortora & Bowker (1999) ook aanbevelen.

2.3 Instrumenten

De concepten uit het onderzoeksmodel zijn geoperationaliseerd met behulp van een vragenlijst bestaande uit verschillende meetinstrumenten (schalen) met bewezen psychometrische kwaliteiten.

2.3.1 Pijlers van inzetbaarheid

De eerste pijler van inzetbaarheid, *competenties*, is geoperationaliseerd met behulp van de vragenlijst van Van der Heijden (2005). De schaal *Flexibiliteit* bestaat uit 8 items die worden gescoord op een 6 punts Likert schaal, met variabele antwoordcategorieën die bij de vragen passen, zoals nooit(1) – altijd (6); zeer slecht (1) - zeer goed (6), en zeer weinig (1)– zeer veel (6). De items gaan in op de reactie van de respondent op veranderingen van de werkomgeving (“Ik vind het om met nieuwe mensen te werken”). *Anticipatie* wordt eveneens gemeten door 8 items die worden gescoord op eenzelfde type 6-punts Likert schalen en deze gaan in op de mate waarin de respondent zich voorbereidt op ontwikkelingen en veranderingen (“Ik neemverantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde”). De schaal *expertise* bestaat uit 8 items, gescoord op eenzelfde type 6-punts Likert schalen, en gaat in op de mate van kennis en zelfstandigheid van de respondent bij het uitvoeren van taken (“Ik vind mezelf, over het algemeen, in mijn werk”).

Een ander onderdeel van competenties wordt gemeten door een samengestelde lijst van 10 stellingen aangaande het beschikken over algemene competenties als ‘zelfstandigheid’ of ‘computer vaardigheden’. Een voorbeeld item is: ‘Ik ben zelfstandig’. Deze stellingen worden gescoord op een 5 punts Likert schaal waarbij 1: ‘helemaal niet van toepassing’ is, en 5: ‘zeer van toepassing’.

De pijler *Motivatie* is geoperationaliseerd als *growth need strength*, ofwel: groeibehoeft, de behoefte om jezelf te ontwikkelen. Hackman en Oldham (1976) hebben deze schaal ontwikkeld en voor dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van de Nederlandse vertaling door Houkes, Janssen, De Jonge en Nijhuis (2001). De 6 items gaan in op aspecten van werk zoals uitdaging, variatie, en zelfstandigheid, een voorbeeld item is: “Ik heb behoefte aan stimulerend en uitdagend werk”. De respondent moet op een 7 punts Likert schaal aangeven in hoeverre hij/zij behoefte heeft aan het betreffende werkaspect, waarbij 1: ‘geheel mee oneens’ en 7: ‘geheel mee eens’ is.

Voor de meting van de pijler *betrokkenheid* wordt gebruik gemaakt van het onderdeel ‘corporate sense’ uit de vragenlijst van Van der Heijden (2005). Deze meet de mate waarin iemand zich betrokken opstelt in een organisatie door extra inspanning te leveren bovenop dat wat er formeel van hem/haar gevraagd wordt, en door actief bij te dragen aan het behalen van organisatie doelen. Dit wordt gemeten

door gebruik te maken van 7 items (e.g. “Ik doe iets extra voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort”) met een 6 punts Likert- schaal met antwoorden als (1) nooit – (6) zeer vaak, of (1) geheel mee oneens – (6) geheel mee eens.

De pijler *balans* wordt gemeten door te kijken naar de balans die een persoon ervaart tussen inspanning en ontspanning, werk en privé etc. Hiervoor wordt de gelijknamige schaal uit de vragenlijst van Van der Heijden (2005) gebruikt, die bestaat uit 9 items (e.g. “Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik ervoor terug krijg”) waarbij de zinnen moeten worden ingevuld met behulp van een 6 punts Likert schaal van (1) helemaal niet, tot (6) in zeer sterke mate.

2.3.2 Uitkomstmaten

De effectmaat *welzijn* is opgedeeld in lichamelijke gezondheid en geestelijke gezondheid. *Lichamelijke gezondheid* is geoperationaliseerd door middel van een zelf ontwikkeld instrument, samengesteld uit reeds bestaande instrumenten. Het bevat de algemene gezondheidsvraag (Krausen & Jay, 1994) die vaak gebruikt wordt om iemands persoonlijke inschatting van de eigen gezondheid te meten, namelijk; ‘Hoe zou u uw huidige lichamelijke gezondheid beoordelen’, op een schaal van 1 tot 10. Omdat uit onderzoek (Krausen & Jay, 1994) is gebleken dat deze vraag redelijk goede psychometrische eigenschappen heeft maar ook vaak door verschillende mensen op een andere manier wordt geïnterpreteerd, worden er vervolgens 4 vragen gesteld over specifiekere kwalen en aandoeningen (e.g. “Heeft u last van overgewicht”) waarop geantwoord kan worden met ‘ja’ of ‘nee’. Daarbij wordt ook gevraagd of deze aanwezige kwalen en/of aandoeningen de persoon belemmeren in de uitvoering van het werk (ja/nee).

Geestelijke gezondheid wordt allereerst gemeten met de verkorte versie van de Werkbelevingslijst (UBES-9) van Schaufeli & Bakker (2003). Deze vragenlijst meet de mate van bevlogenheid in het werk. Schaufeli & Bakker (2001) definiëren bevlogenheid als volgt:

“Bevlogenheid is een positieve, cognitief-affectieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding, en absorptie. Vitaliteit wordt op haar beurt gekenmerkt door bruisen van

energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken kunnen doorgaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk; het werk wordt als nuttig en zinvol ervaren, is inspirerend en uitdagend, en roept gevoelens van trots en enthousiasme op. Absorptie, ten slotte, heeft betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, er als het ware mee versmelten waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich van los te maken.”

Deze vragenlijst is dus goed te gebruiken om geestelijke gezondheid te meten. De 9 items van deze vragenlijst meten alle drie de dimensies (e.g. “Op mijn werk bruis ik van energie”) en worden gescoord op een 7 punts Likert-schaal van (1) nooit tot (7) altijd: dagelijks.

Naast het meten van geestelijke gezondheid door middel van de UBES -9, wordt geestelijke gezondheid gemeten door een zelf ontwikkelde schaal bestaande uit 7 items die ingaan op iemands belastbaarheid en geestelijke gesteldheid (e.g. “Ik heb vertrouwen in de toekomst”, “Ik heb moeite met dingen loslaten”). Deze vragen worden beoordeeld op een 5 punts Likert schaal waarbij 1: ‘nooit’, en 5: ‘altijd’ is.

Tot slot wordt er gekeken naar *de ervaren arbeidsmarktwaarde*. De Cuyper & De Witte (2008) hebben een schaal ter operationalisering van ‘perceived employability’ ontwikkeld op basis van een grondige literatuur studie. De 8 vragen van deze schaal gaan in op interne en externe arbeidsmarktwaarde, waarmee de eigen inschatting van of men binnen de eigen organisatie of bij een andere organisatie (dus op de arbeidsmarkt) aan ander werk kan komen, wordt gemeten. Voorbeelditems zijn: ‘Ik heb een grote kans om hier een andere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken’ (interne arbeidsmarktwaarde), en ‘Ik kan gemakkelijk van werkgever veranderen, als ik dat zou willen’ (externe arbeidsmarktwaarde). Deze stellingen worden beantwoord door aan te geven in hoeverre iemand het met de stelling eens is op een 5 punts Likert schaal van (1) helemaal mee oneens tot (5) helemaal mee eens.

Er is voor gekozen beide vormen van arbeidsmarktwaarde in het onderzoek mee te nemen, gezien de moeilijke omstandigheden op de huidige arbeidsmarkt, waardoor veel werknemers hun externe arbeidsmarktwaarde waarschijnlijk laag in

zullen schatten. Interne arbeidsmarktwaarde wordt door de crisis ook aangetast, maar door naar beide vormen van marktwaarde te vragen is er een beter beeld te vormen van de persoonlijke perceptie op de eigen inzetbaarheid.

2.4 Analyses

Om tot antwoorden op de onderzoeksvraag te komen zullen, nadat de betrouwbaarheid van de verschillende schalen gecontroleerd is, hiërarchische multiële regressieanalyses uitgevoerd worden voor elk van de uitkomstmaten; allereerst voor de totale onderzoeksgroep en vervolgens per generatie apart.

3. Resultaten

3.1 Voorbewerking van de gegevens

Alvorens de in de methodesectie beschreven analyses uit te voeren, is eerst in de ruwe data de lineariteit en normaliteit van de verdelingen van de items en de schalen onderzocht. Hieruit kwamen geen bijzonderheden naar voren en dus is de complete dataset gebruikt voor de nu volgende analyses.

3.2 Factor- en betrouwbaarheidsanalyse

Allereerst zijn exploratieve factoranalyses uitgevoerd op de items van elk van de schalen die in de vragenlijst zijn opgenomen. Hieruit is gebleken dat de items van elk van de schalen allemaal op 1 factor ruim boven de minimale eigenwaarde van 1 laden. Vervolgens is voor elke schaal de betrouwbaarheid bepaald. In Tabel 3 wordt per schaal de betrouwbaarheid, het gemiddelde, en de spreiding, van de schalen getoond. Hieruit valt op te maken dat de meerderheid van de schalen voldoende intern consistent is c.q. een Cronbach's alpha $> ,70$ heeft (Nunnally, 1978). De schalen met een alpha onder de $.70$ zijn respectievelijk algemene competenties en balans. Aangezien het bij balans gaat om een schaal die reeds in eerder onderzoek gebruikt en gevalideerd is (Van der Heijde & van der Heijden, 2006), is besloten deze schaal toch in dit onderzoek te handhaven. De schaal algemene competenties is eveneens gehandhaafd gezien de minimale afwijking van alfa $.70$. Bij interpretatie van de resultaten zal hier echter rekening mee gehouden moeten worden.

3.3 Gemiddelde scores op de onderzoeksvariabelen

Wanneer men naar de gemiddelde scores op de onderzoeksvariabelen voor de totale onderzoeksgroep kijkt, vallen er een aantal dingen op. Ten eerste zijn de gemiddelde scores op alle variabelen aan de hoge kant. De respondenten zijn gemiddeld gezien dus erg positief over hun eigen inzetbaarheid, gezondheid en arbeidsmarktwaarde. Dit geldt echter niet voor de ervaren interne arbeidsmarktwaarde; hier scoort de totale onderzoeksgroep gemiddeld gezien relatief laag. De respondenten schatten hun arbeidsmarktwaarde binnen hun huidige organisatie dus relatief laag in. De gemiddelde score op groei behoefte is daarentegen opvallend hoog. Dit betekent dat de respondenten in deze onderzoeksgroep veel behoefte hebben aan persoonlijke ontwikkeling. Verder

schatten respondenten hun eigen expertise ook opvallend hoog in. De gemiddelde score op de schaal lichamelijke gezondheid is eveneens zeer hoog. Dit betekent dat de respondenten hun lichamelijke gezondheid gemiddeld gezien als zeer goed ervaren. Tenslotte valt op dat de variabelen 'ervaren interne arbeidsmarktwaarde' en 'ervaren externe arbeidsmarktwaarde' een relatief hoge standaarddeviatie hebben. De spreiding in scores op deze variabelen is dus relatief gezien hoger dan bij de andere variabelen.

Tabel 3. Betrouwbaarheid, gemiddelde, en spreiding van schalen.

	a	M	SD
1. Expertise	,89	4,91	,43
2. Anticipatie	,78	3,78	,61
3. Flexibiliteit	,85	4,48	,58
4. Algemene competenties	,66	4,06	,40
5. Groei behoefte	,82	6,03	,62
6. Betrokkenheid	,85	4,48	,71
7. Balans	,67	3,98	,48
8. Lichamelijke gezondheid	,70	4,48	,53
9. Geestelijke gezondheid	,82	4,05	,52
10. Bevlogenheid	,94	5,49	,99
11. Interne arbeidsmarktwaarde	,92	2,60	1,03
12. Externe arbeidsmarktwaarde	,92	3,51	1,00

In Tabel 4 is een overzicht te zien van de gemiddelde scores op de onderzoeksvariabelen per generatie. Hieruit is op te maken er inderdaad verschillen in gemiddelde scores zijn tussen de generaties. Met behulp van t-toetsen is nagegaan welke verschillen tussen de generaties significant zijn. Voor de variabelen betrokkenheid, balans, lichamelijke gezondheid en ervaren externe arbeidsmarktwaarde worden significante verschillen tussen de generaties gevonden. Allereerst scoren de Babyboomers significant hoger dan de Screenagers op

betrokkenheid. Op balans scoren de Babyboomers daarnaast significant hoger dan zowel Generatie X als de Screenagers. Op ervaren externe arbeidsmarktwaarde scoren de Babyboomers daarentegen significant lager dan alle andere generaties. Tenslotte scoren de Screenagers significant hoger op lichamelijke gezondheid dan Generatie X.

3.4 Correlaties

In Tabel 5 is een overzicht te zien van de onderlinge samenhang (correlaties) tussen de onderzoeksvariabelen. Ten eerste blijkt uit deze tabel dat bijna alle correlaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en de uitkomst variabelen - zoals verwacht - significant en positief zijn. Lichamelijke gezondheid hangt significant positief samen met de competentie-subschaal flexibiliteit en de pijlers betrokkenheid en balans. Zowel geestelijke gezondheid als bevlogenheid hangen significant positief samen met veel van de inzetbaarheidsaspecten: expertise, flexibiliteit, algemene competenties, groei behoefte (alleen geestelijke gezondheid), betrokkenheid, en balans. De uitkomstvariabele 'ervaren interne arbeidsmarktwaarde' correleert niet significant met een van de pijlers van inzetbaarheid. Er is echter wel een positieve correlatie te zien met aantal dienstjaren. Ervaren externe arbeidsmarktwaarde blijkt het sterkst gecorreleerd aan aantal dienstjaren, in negatieve richting. Daarnaast hangt ervaren externe arbeidsmarktwaarde positief samen met het type dienstverband, dat wil zeggen dat medewerkers met een vast contract een hogere externe arbeidsmarktwaarde ervaren dan medewerkers met een tijdelijk contract. Fulltimers schatten hun externe arbeidsmarktwaarde hoger in dan parttimers. Tenslotte hangt ervaren externe arbeidsmarktwaarde significant, positief samen met de inzetbaarheidsaspecten expertise, flexibiliteit, algemene competenties, groei behoefte, en betrokkenheid.

Verder is te zien dat binnen elk van de pijlers van inzetbaarheid vrijwel alle subschalen significant met elkaar correleren. Zo correleren de schalen binnen de pijler competenties (expertise, anticipatie, flexibiliteit en algemene competenties) positief met elkaar. Deze correlaties zijn allen significant, met uitzondering van de correlatie tussen algemene competenties enerzijds en expertise en flexibiliteit anderzijds.

Tot slot is te zien dat de uitkomstmaten die gezamenlijk de effectmaat welzijn opmaken, te weten: lichamelijke gezondheid, geestelijke gezondheid en bevlogenheid, significant positief met elkaar correleren.

3.5 Hiërarchische multipele regressieanalyse

Om te kijken naar de relatieve bijdrage van de verschillende pijlers in de verklaring van elk van de uitkomstvariabelen, zijn hiërarchische multipele regressieanalyses uitgevoerd. Dit is eerst voor de totale groep gedaan, en vervolgens voor elke generatie apart. In de eerste stap van deze analyses werden – op basis van eerder onderzoek naar inzetbaarheid (De Cuyper et al., 2009) - de volgende controlevariabelen meegenomen; geslacht, opleiding, dienstverband, werkuren (fulltime) en dienstjaren.

3.5.1 Lichamelijke gezondheid:

De resultaten van de hiërarchische multipele regressieanalyse voor de totale onderzoeksgroep laat zien dat de controlevariabele geslacht ($,26^*$) significant bijdraagt aan het verklaren van de variantie binnen deze uitkomstmaat. Mannen ervaren dus een betere lichamelijke gezondheid dan vrouwen. Van de pijlers van inzetbaarheid hangt alleen balans ($,27^*$) positief samen met lichamelijke gezondheid. Dus: hoe meer balans tussen werk en privé, des te beter de ervaren lichamelijke gezondheid van respondenten. De overige pijlers leveren geen significante bijdrage aan de verklaarde variantie in lichamelijke gezondheid. In totaal wordt $16\%^*$ van de variantie in lichamelijke gezondheid verklaard door geslacht en werk-privé balans.

Vervolgens is per generatie gekeken naar de relatie tussen lichamelijke gezondheid en de pijlers van inzetbaarheid (zie bijlage 1). Voor de Babyboom generatie wordt allereerst gevonden dat van de controle variabelen werkuren ($,44^*$) significant positief samenhangt met de lichamelijke gezondheid: wanneer een Babyboomer fulltime werkt, ervaart deze een betere lichamelijke gezondheid dan wanneer deze parttime werkt. Van de pijlers van inzetbaarheid hangt alleen balans ($,53^*$) significant positief samen met lichamelijke gezondheid. Naarmate mensen uit deze generatie meer het gevoel hebben dat hun werk- en privé leven in balans zijn, ervaren zij een betere lichamelijke gezondheid. In totaal wordt $59\%^*$ van de variantie

in lichamelijke gezondheid van generatie Babyboom verklaard door werkuren (fulltime werken) en werk-privé balans.

Voor generatie X zijn geen significante relaties gevonden tussen de controlevariabelen respectievelijk pijlers van inzetbaarheid en lichamelijke gezondheid.

Bij de Pragmatische generatie is geslacht ($,78^{**}$) sterk positief gerelateerd aan lichamelijke gezondheid: mannen ervaren een betere lichamelijke gezondheid dan vrouwen. Ook werkuren ($-,79^{**}$) zijn gerelateerd aan lichamelijke gezondheid, dat wil zeggen dat wanneer mensen van deze generatie fulltime werken, zij hun lichamelijke gezondheid als minder goed ervaren dan wanneer zij in deeltijd werken. In totaal wordt $64\%^{**}$ van de variantie in lichamelijke gezondheid van de Pragmatische generatie verklaard door geslacht en werkuren.

Tot slot is er bij de generatie Screenagers een significante positieve relatie gevonden tussen flexibiliteit ($,64^*$) en lichamelijke gezondheid. Dus; hoe flexibeler de persoon, hoe beter de lichamelijke gezondheid wordt ervaren. In totaal wordt 47% van de variantie op deze uitkomstmaat door flexibiliteit verklaard.

Tabel 4. Overzicht van de gemiddelde (SD) score op de schalen, totaal en per generatie.

	M. totaal	M. Babyboom	M. Generatie X	M. Pragmatische Generatie	M. Screenagers
1. Expertise	4,91	4,95 (,50)	4,89 (,41)	4,94 (,40)	4,83 (,43)
2. Anticipatie	3,78	3,69 (,60)	3,65 (,65)	3,85 (,60)	3,98 (,52)
3. Flexibiliteit	4,48	4,35 (,64)	4,39 (,68)	4,64 (,46)	4,52 (,41)
4. Algemene competenties	4,06	4,06 (,38)	4,02 (,48)	4,11 (,27)	4,06 (,44)
5. Groei behoefte	6,03	5,96 (,61)	5,96 (,69)	6,17 (,58)	6,01 (,53)
6. Betrokkenheid	4,48	4,7 (,74)	4,5 (,71)	4,47 (,71)	4,16 (,56)
7. Balans	3,98	4,25 (,46)	3,81 (,42)	4 (,46)	3,89 (,49)
8. Lichamelijke gezondheid	4,48	4,45 (,46)	4,3 (,62)	4,56 (,51)	4,69 (,30)

9. Geestelijke gezondheid	4,05	4,11 (.48)	3,97 (.56)	4,06 (.55)	4,09 (.41)
10. Bevlogenheid	5,49	5,63 (1,16)	5,65 (.94)	5,23 (1,04)	5,5 (.66)
11. Interne arbeidsmarktwaarde	2,6	2,13 (.88)	2,66 (1,06)	2,74 (1,06)	2,84 (1,00)
12. Externe arbeidsmarktwaarde	3,51	<u>2,92 (1,22)</u>	<u>3,68 (1,01)</u>	<u>3,59 (.85)</u>	<u>3,84 (.55)</u>

Tabel 5. Samenhang tussen de schalen.

	Geslacht	Opleiding	Dienstverband	Fulltime	Dienstjaren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Geslacht																
Opleiding	,16															
Contract	,08	-,03														
Fulltime	,48**	,02	-,09													
Dienstjaren	-,03	,0	-,22*	-,03												
1. Expertise	,07	-,09	-,15	,16	-,08											
2. Anticipatie	-,12	,02	-,06	-,09	-,32**	,45**										
3. Flexibiliteit	-,01	-,05	,09	,04	-,39**	,52**	,48**									
4. Algemene competenties	-,04	-,17	-,04	,07	-,10	,66**	,45**	,49**								
5. Groei behoefte	,0	-,03	-,05	,0	-,22*	,32**	,63**	,46**	,52**							
6. Betrokkenheid	,15	-,06	-,15	,36**	-,02	,40**	,29**	,50**	,32**	,40**						
7. Balans	,02	-,13	-,15	-,05	,04	,32**	,18	,28**	,25	,15	,34**					
8. Lichamelijke gezondheid	,25*	,0	,02	,06	-,14	,20	-,03	,21*	,15	,05	,24*	,26*				
9. Geestelijke gezondheid	,15	-,02	,08	,07	-,18	,39**	,19	,44**	,38**	,31**	,30**	,51**	,32**			
10. Bevlogenheid	,01	-,22**	-,13	,06	-,05	,29**	,10	,31**	,35**	,20	,45**	,42**	,34**	,39**		
11. Interne arbeidsmarktwaaarde	-,03	-,07	,17	-,07	-,21*	-,06	-,1	,13	-,07	-,12	,03	,13	,17	,12	,12	
12. Externe arbeidsmarktwaaarde	,13	-,03	,20*	,28**	-,47**	,31**	,15	,30**	,38**	,27**	,28**	-,02	,13	,23*	,28**	,10

Tabel 6 Hiërarchische multiële regressieanalyse (getoond zijn de gestandaardiseerde coëfficiënten van het complete model voor de totale onderzoeksgroep).

Totale onderzoeksgroep (N=93)	Lichamelijke gezondheid	Geestelijke gezondheid	Bevlogenheid	Interne arbeidsmarktwaarde	Externe arbeidsmarktwaarde
Geslacht	,26*				
Opleiding					
Dienstverband					
Werkuren (fulltime)					,26*
Dienstjaren					-,39**
Sector					
Expertise					
Anticipatie					
Flexibiliteit		,27**			
Algemene competenties					,32**
Groei behoefte					
Betrokkenheid			,35**		
Balans	,27*	,44**	,27**		
Totale R2	,16*	,41**	,29**	,06	,40**
F	2,67*	8,21**	4,94**	1,12	9,22**

** Coefficient is significant bij $p < .01$

* Coefficient is significant bij $p < .05$

3.5.2 Geestelijke gezondheid:

De resultaten van de hiërarchische multiële regressieanalyse voor de totale onderzoeksgroep laat zien dat de controlevariabelen niet significant gerelateerd zijn aan geestelijke gezondheid. Daarnaast laten de resultaten zien dat er binnen de totale onderzoeksgroep 2 (aspecten van) pijlers van inzetbaarheid samenhangen met geestelijke gezondheid; de variabele die relatief de meeste variantie verklaart in geestelijke gezondheid is balans (,44**). Verder is ook flexibiliteit (,27**) positief gerelateerd aan geestelijke gezondheid. Dus: naar mate er meer balans is tussen werk en privé en de persoon meer flexibel is, wordt de geestelijke gezondheid als beter ervaren. In totaal wordt 41%** van de variantie in geestelijke gezondheid verklaard door balans en flexibiliteit.

Vervolgens is per generatie gekeken naar de relaties tussen geestelijke gezondheid en de pijlers van inzetbaarheid (zie bijlage 1). Hieruit blijkt dat de relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en geestelijke gezondheid per generatie verschillend zijn.

Voor de Babyboom generatie is er een significante relatie gevonden tussen de controle variabele werkuren ($,42^*$) en geestelijke gezondheid. Wanneer mensen van deze generatie fulltime werken, ervaren zij een betere geestelijke gezondheid dan wanneer zij parttime werken. Verder is voor deze generatie een significant positieve relatie gevonden tussen balans ($,57^{**}$) en geestelijke gezondheid. Dus, hoe meer balans tussen werk en privé des te beter de geestelijke gezondheid. In totaal wordt $70\%^{**}$ van de variantie in geestelijke gezondheid verklaard door werkuren en balans.

Ook bij de Pragmatische generatie wordt een significante relatie ($,72^{**}$) tussen balans en geestelijke gezondheid gevonden. Voor de Pragmaten geldt dus ook, hoe meer er balans is tussen werk en privé, des te hoger de geestelijke gezondheid. In totaal wordt $60\%^{**}$ van de variantie in geestelijke gezondheid verklaard door balans.

Voor generatie X zijn er geen significante relaties gevonden tussen de controlevariabelen respectievelijk pijlers van inzetbaarheid en geestelijke gezondheid.

Tot slot is er voor de Screenagers een relatie gevonden tussen flexibiliteit ($1,03^{**}$) en geestelijke gezondheid. Naarmate een Screenager zichzelf flexibeler vindt, ervaart hij/zij een betere geestelijke gezondheid. Flexibiliteit verklaart voor de Screenagers $85\%^{**}$ van de verklaarde variantie in geestelijke gezondheid.

3.5.3 Bevlogenheid:

De resultaten laten zien dat er binnen de totale onderzoeksgroep geen significante relaties zijn tussen de controle variabelen en bevlogenheid. Wel zijn er 2 pijlers van inzetbaarheid die samenhangen met bevlogenheid: de variabele die de sterkste samenhang heeft met bevlogenheid is betrokkenheid ($,35^{**}$). Hoe meer betrokken iemand is, des te bevlogener. Daarnaast is ook balans ($,27^{**}$) gerelateerd aan bevlogenheid: hoe meer balans tussen werk en privé, des te bevlogener de persoon is. De overige pijlers hebben geen significante relatie met bevlogenheid. In totaal wordt $29\%^{**}$ van de variantie in bevlogenheid verklaard door de combinatie van betrokkenheid en balans.

Wanneer de resultaten per generatie bekeken worden, zijn er wederom verschillen tussen de generaties waar te nemen (zie bijlage 1). Voor de Babyboom generatie zijn er 2 significante relaties gevonden; de eerste is die tussen de controle variabele opleiding (-,47**) en bevlogenheid. Hoe hoger iemand is opgeleid, des te lager zijn/haar niveau van bevlogenheid. De tweede gevonden significante relatie is tussen betrokkenheid (,93**) en bevlogenheid. Wanneer iemand van deze generatie een betrokken houding heeft binnen een organisatie, zal zijn/haar bevlogenheid hoger zijn. In totaal wordt 78%** van de variantie in bevlogenheid van de Babyboom generatie verklaard door opleiding en betrokkenheid.

Voor generatie X is er geen significante relatie gevonden tussen de controle variabelen en bevlogenheid. Van de pijlers van inzetbaarheid is een significante relatie gevonden met bevlogenheid, namelijk met betrokkenheid (,50*). Ook voor deze generatie geldt dat, wanneer iemand een betrokken houding heeft binnen de organisatie, de desbetreffende persoon bevlogener zal zijn. In totaal wordt 32%* van de variantie in bevlogenheid verklaard door betrokkenheid.

Bij de Pragmatische generatie is er alleen een relatie gevonden tussen balans (,61**) en bevlogenheid. Naarmate er meer balans is tussen werk en privé, is het niveau van bevlogenheid bij werknemers van deze generatie hoger. In totaal wordt 51%** van de variantie in bevlogenheid verklaard door balans.

Tot slot zijn er voor de Screenagers geen significante relaties gevonden tussen noch de controle variabelen, noch de pijlers van inzetbaarheid en bevlogenheid.

3.5.4 Interne arbeidsmarktwaarde:

In de totale onderzoeksgroep is de afhankelijke variabele ervaren interne arbeidsmarktwaarde niet significant gerelateerd aan de controlevariabelen of aan de pijlers van inzetbaarheid. Wanneer echter wordt gekeken naar de relaties per generatie (zie bijlage 1) wordt er voor generatie X een negatieve relatie gevonden tussen algemene competenties (-,47*) en ervaren interne arbeidsmarktwaarde. Hoe sterker iemands algemene competenties, hoe lager de ervaren interne arbeidsmarktwaarde. In totaal wordt 30%* van de variantie in deze afhankelijke variabele verklaard door algemene competenties.

Bij de Pragmatische generatie is de enige significante relatie met ervaren interne arbeidsmarktwaarde met balans (,44*). Dit betekent dat hoe meer er balans is

tussen werk en privé, des de hoger de ervaren interne arbeidsmarktwaarde. In totaal verklaart balans 28%* van de variantie in ervaren interne arbeidsmarktwaarde.

Voor de overige generaties – Babyboom en Screenagers - zijn geen significante relaties gevonden tussen de controle variabelen en/of pijlers van inzetbaarheid en ervaren interne arbeidsmarktwaarde.

3.5.5 Externe arbeidsmarktwaarde:

Voor de totale onderzoeksgroep worden een aantal significante relaties gevonden tussen externe arbeidsmarktwaarde en de controle variabelen. Zo zijn werkuren ($,26^*$) positief gerelateerd aan ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Mensen met een fulltime baan ervaren dus een grotere externe arbeidsmarktwaarde dan mensen met een parttime baan. Aantal dienstjaren ($-,39^{**}$) is negatief gerelateerd aan ervaren externe arbeidsmarktwaarde, wat betekent dat hoe langer iemand in dienst is bij zijn/haar huidige werkgever, des te lager de betreffende persoon zijn/haar externe arbeidsmarktwaarde ervaart. Verder is er een relatie gevonden tussen algemene competenties ($,32^{**}$) en ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Naarmate iemand zijn/haar algemene competenties hoger inschat, ervaart hij/zij een hogere externe arbeidsmarktwaarde. In totaal wordt 40%** van de variantie in ervaren externe arbeidsmarktwaarde verklaard door werkuren, aantal dienstjaren, en algemene competenties.

Kijkend naar de generaties afzonderlijk worden wederom verschillen gevonden. Bij de Babyboom generatie is een positieve relatie tussen betrokkenheid ($,58^*$) en ervaren externe arbeidsmarktwaarde gevonden. Een hoge mate van betrokkenheid hangt samen met een hoge ervaren externe arbeidsmarktwaarde. In totaal wordt 67%* van de variantie in ervaren externe arbeidsmarktwaarde verklaard door betrokkenheid.

Bij generatie X is er geen relatie gevonden tussen de controle variabelen respectievelijk de pijlers van inzetbaarheid en ervaren externe arbeidsmarktwaarde .

Bij de Pragmaten is te zien dat veel van de controle variabelen én de pijlers van inzetbaarheid in relatie staan tot ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Voor de Pragmaten zijn geslacht ($,33^*$) opleidingsniveau ($,40^{**}$), aantal dienstjaren ($-,34^{**}$), algemene competenties ($,41^*$), en betrokkenheid ($,36^*$) gerelateerd aan de ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Personen van het mannelijke geslacht ervaren een hogere externe arbeidsmarktwaarde. Naarmate iemand een hogere opleiding heeft,

zal de betreffende persoon een hogere externe arbeidsmarktwaarde ervaren. Een hoog aantal dienstjaren bij de huidige werkgever hangt daarentegen samen met een lagere ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Sterke algemene competenties hangen samen met hogere ervaren externe arbeidsmarktwaarde, en een hoge mate van betrokkenheid hangt binnen deze generatie ook samen met een hoge ervaren externe arbeidsmarktwaarde. In totaal wordt 67%* van de variantie in ervaren externe arbeidsmarktwaarde verklaard door de combinatie van deze variabelen.

Voor de Screenagers zijn geen significante relaties gevonden tussen de controle variabelen en de pijlers van inzetbaarheid enerzijds en ervaren externe arbeidsmarktwaarde anderzijds.

4. Discussie

De ontwikkelingen op de huidige arbeidsmarkt (ontgroening en vergrijzing) hebben er toe geleid dat (blijvende) inzetbaarheid van werknemers een steeds belangrijker maatschappelijk thema is geworden. Het doel van het huidige onderzoek was om na te gaan of er generatieverschillen zijn in de relatie tussen de pijlers van inzetbaarheid enerzijds en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde van werknemers anderzijds. Kenmerkend aan generaties zijn de verschillen op het gebied van attitudes en de manier waarop mensen in het leven staan, situaties beoordelen en aanpakken. Deze verschillen komen onder andere tot uiting door het gedrag wat zij vertonen op de werkvloer (Bontekoning, 2008; Deal, 2007). Hierdoor werd verwacht dat de relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde per generatie zouden verschillen.

Hieronder zullen allereerst de voornaamste resultaten van het onderzoek samengevat worden, gevolgd door een bespreking van de theoretische en praktische implicaties hiervan. Ter afsluiting worden een aantal beperkingen van het huidige onderzoek genoemd en worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan.

4.1 Voornaamste resultaten

De resultaten van het onderzoek laten allereerst zien dat bij de totale onderzoeksgroep 3 van de 4 pijlers van inzetbaarheid (balans, betrokkenheid, en competenties) gerelateerd zijn aan één of meerdere aspecten van welzijn. Ervaren arbeidsmarktwaarde blijkt alleen met de pijler competenties significant gerelateerd te zijn. De pijler (werk-privé) balans heeft de meeste significante relaties met de uitkomstmaat welzijn. Balans hangt samen met alle drie de schalen van welzijn, hetgeen overeenstemt met de resultaten van eerder onderzoek naar de relatie tussen de balans tussen werk en privé en welzijnsfactoren (Wang, 2006; Mero et al., 1990; Van Veghel et al., 2001). De pijler motivatie, in dit onderzoek geoperationaliseerd als groei behoefte, blijkt op geen enkele manier gerelateerd te zijn aan welzijn, of ervaren arbeidsmarktwaarde van werknemers. Onderzoek van Eid en Larsen (2007), en van Loher, Noe, Moeller en Fitzgerald (1985) wijst op groei behoefte als moderator tussen werkkenmerken en werktevredenheid. Zij zien werktevredenheid als een aspect van mentaal welzijn. Kijkend naar de correlatietabel van huidig onderzoek is wel een positieve correlatie te zien tussen groei behoefte en geestelijke gezondheid, het ontbreken van deze relatie in de regressieanalyses zou

mogelijk kunnen komen doordat er geen directe relatie is maar dat groei behoefte inderdaad een moderator is tussen werkkenmerken en werktevredenheid. Bij vervolgonderzoek zou groei behoefte onder de persoonlijke (generatie)kenmerken geschaard dienen te worden om hier meer inzicht in te verkrijgen. Ook kan het liggen aan de operationalisering van motivatie door middel van (alleen) groei behoefte, waarmee andere belangrijke motivatoren zoals beloning, macht of aanzien, buiten beschouwing gelaten worden. Verder onderzoek hiernaar zal moeten uitwijzen of een ander aspect van motivatie wel significant gerelateerd is aan welzijn en/of ervaren arbeidsmarktwaarde.

Verder laat het onderzoek zien dat het beschikken over algemene competenties een positieve relatie heeft met ervaren externe arbeidsmarktwaarde. De 'self-efficacy' theorie van Bandura (1986) die stelt dat een gevoel van competentie bijdraagt aan het zelfvertrouwen dat men nodig heeft om op de arbeidsmarkt aan een baan te komen, ondersteunt de bevindingen van huidig onderzoek. Hoewel dit resultaat met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd dient te worden vanwege de relatief lage interne consistentie van deze schaal ($\alpha = ,66$), zou gesteld kunnen worden dat werknemers zelf competenties als belangrijkste antecedent voor hun externe arbeidsmarktwaarde zien. Dit vormt tevens een mogelijke verklaring voor de nadruk die voorheen in onderzoek naar inzetbaarheid op competenties lag.

Er zijn geen significante relaties gevonden tussen de pijlers van inzetbaarheid en ervaren interne arbeidsmarktwaarde. De pijlers van inzetbaarheid hangen dus niet samen met het gevoel binnen de eigen organisatie een andere baan te kunnen krijgen. Dit is moeilijk te verklaren, en ook niet te vergelijken met de resultaten van eerder onderzoek (er is namelijk tot op heden geen onderzoek naar gedaan). De Cuyper et al. (2009) suggereren wel dat interne arbeidsmarktwaarde te maken heeft met een voorkeur voor baanzekerheid. Wanneer baanzekerheid gerelateerd wordt aan de pijlers van inzetbaarheid, zou hypothetiserend gezegd kunnen worden dat flexibiliteit een tegenpool is van baanzekerheid en daarom mogelijk negatief samenhangt met interne arbeidsmarktwaarde. Dit zou echter nader empirisch onderzocht moeten worden voordat deze conclusies getrokken kan worden. De respondenten van het onderzoek hadden ook een opvallend lage gemiddelde score op ervaren interne arbeidsmarktwaarde; hierdoor valt er ook weinig variantie in deze uitkomstmaat te verklaren. Wellicht heeft het te maken met het feit dat we op het

moment te maken hebben met een periode van crisis waarin mensen onzeker zijn van hun positie en bedrijven ook binnen de organisatie niet veel ruimte kunnen bieden voor positie/functiewisselingen.

Wanneer we de relatie tussen de pijlers van inzetbaarheid en de uitkomstmaten voor de afzonderlijke generaties bekijken, kan geconcludeerd worden dat de centrale onderzoeksvraag van deze studie bevestigend kan worden beantwoord. Er komen inderdaad verschillen in het patroon van relaties tussen de generaties naar voren. Zo is ten eerste te zien dat er voor de Babyboom generatie en de Pragmatische generaties veel significante relaties zijn tussen de pijlers van inzetbaarheid enerzijds en welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde anderzijds. Voor generatie X en de Screenagers zijn daarentegen zeer weinig significante relaties gevonden (voor elk slechts 2). Voor generatie X is betrokkenheid significant gerelateerd aan bevlogenheid en zijn algemene competenties significant negatief gerelateerd aan ervaren interne arbeidsmarktwaarde. Voor de Screenagers is flexibiliteit significant positief gerelateerd aan zowel lichamelijke- als geestelijke gezondheid. Hoe meer flexibel zij zichzelf achten, des te beter hun lichamelijke- en geestelijke gezondheid. De relatie tussen flexibiliteit en gezondheid is tot op heden nog niet in ander onderzoek bestudeerd. De relatie lijkt echter wel logisch wanneer men in ogenschouw neemt dat Screenagers erg veel waarde hechten aan snelheid, multi-taken, en veel variatie. Hier moet bij gezegd worden dat de regressiecoëfficiënt van tussen flexibiliteit (1,03) lijkt te wijzen op multicolineariteit.

De verschillen tussen de generaties in het aantal significante relaties toont aan dat de in het onderzoeksmodel opgenomen pijlers van inzetbaarheid voor de laatst genoemde generaties minder van belang zijn dan voor de eerstgenoemde generaties voor zover het de relatie met welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde betreft. Verder kan het gebrek aan significante relaties bij de generatie Screenagers ook veroorzaakt worden door het kleine aantal participanten in deze subgroep ($N=16$).

De resultaten van het onderzoek laten zien dat voor de Babyboom generatie, alsmede voor generatie X, een positieve relatie bestaat tussen betrokkenheid en bevlogenheid. Dit is uit te leggen door te kijken naar de generatiekenmerken. Eén van de kenmerken van de Babyboom generatie is dat zij vaak betrokken medewerkers zijn die draagvlak willen creëren. Naarmate de generaties jonger worden, wordt de mate van betrokkenheid minder. Uit het onderzoek blijkt ook dat de Babyboom generatie significant hoger scoort op betrokkenheid dan de Screenagers.

Hiermee lijken de generatiekenmerken dus tot uiting te komen in hun relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn. Het feit dat deze relatie niet gevonden is voor de twee jongste generaties komt overeen met het gebrek aan het generatiekenmerk 'betrokkenheid' voor deze generaties.

Betrokkenheid is zowel bij de Babyboom generatie, als bij de Pragmatische generatie, gerelateerd aan ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Deze relatie is opmerkelijk en niet eerder in onderzoek gevonden. Voor de Babyboom generatie zou het kunnen aantonen dat deze generatie er vanuit gaat dat een toekomstige werkgever - net als zichzelf - waarde hecht aan een betrokken houding en daarom vanuit dat perspectief ook hun externe arbeidsmarktwaarde als hoger ervaart. Voor de Pragmatische generatie is het echter niet kenmerkend om waarde te hechten aan betrokkenheid, zij zijn opgegroeid in een bloeiende economie waardoor zij veeleisend zijn wat banen en werkgevers betreft. Deze veeleisendheid heeft als gevolg dat zij niet betrokken zijn bij organisaties maar continu op zoek zijn naar een organisatie waar zijzelf meer kunnen krijgen (in termen van salaris, arbeidsvoorwaarden, verantwoordelijkheid etc). Het feit dat voor hen betrokkenheid positief gerelateerd is aan ervaren externe arbeidsmarktwaarde lijkt dus niet logisch. De resultaten laten overigens wel zien dat bij deze laatstgenoemde generatie ook veel andere factoren samenhangen met ervaren externe arbeidsmarktwaarde, te weten: geslacht, opleiding, aantal dienstjaren, algemene competenties. De relaties van opleiding en algemene competenties met ervaren externe arbeidsmarktwaarde zijn inderdaad sterker dan die met betrokkenheid.

Een opvallend patroon voor de Pragmatische generatie is verder dat balans gerelateerd is aan 3 van de 5 uitkomstmaten (geestelijke gezondheid, bevlogenheid, en ervaren interne arbeidsmarktwaarde). Uit de generatiekenmerken blijkt al dat deze generatie veel belang hecht aan balans tussen werk en privé, met bij voorkeur meer nadruk op privé dan op werk. Deze generatie heeft veel kunnen eisen in de tijd dat zij hun entree maakten op de arbeidsmarkt, onder andere dat het privé leven goed gecombineerd kan worden met het werk. Verder is het een generatie die zichzelf centraal zet en alles wil; goede baan, leuk gezin, kinderen, vrouw, vrienden, sport, sociale activiteiten, én tijd voor zichzelf. Het is dus erg belangrijk om balans te hebben tussen werk en privé om al deze activiteiten naast het werk te kunnen doen.

De relatie tussen balans en ervaren interne arbeidsmarktwaarde bij deze generatie is eveneens opvallend. Mogelijk leidt deze generatie deze balans af uit het

feit dat zij in hun huidige functie goed functioneert. Door het cross-sectionele onderzoeksonderwerp van de onderhavige studie, is het immers niet mogelijk om de richting van causaliteit van verbanden te bepalen.

4.2 Theoretische implicaties.

De voornaamste theoretische implicatie van dit onderzoek is dat het beeld dat uit de wetenschappelijke literatuur naar voren komt m.b.t. het concept inzetbaarheid nog steeds onvoldoende duidelijk is. Voor een goede wetenschappelijke theorievorming is het belangrijk dat er een heldere begripsomschrijving komt (De Cuyper, 2009). Uit het huidige onderzoek is gebleken dat de verschillende onderdelen uit de in de inleiding genoemde perspectieven op inzetbaarheid - aspecten van menselijk kapitaal (competenties, motivatie), contextuele aspecten (balans), en subjectieve meting van inzetbaarheid in termen van consequenties op de arbeidsmarkt (ervaren arbeidsmarktwaarde)- met elkaar samenhangen. Dit betekent dat er niet gesproken kan worden van onafhankelijke componenten van inzetbaarheid, omdat zij elkaar beïnvloeden.

Het huidig onderzoek maakt verder duidelijk dat het zinvol is om naar inzetbaarheid te kijken vanuit een generatieperspectief, aangezien er verschillende relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn respectievelijk ervaren arbeidsmarktwaarde worden gevonden voor de verschillende generaties. De in dit onderzoek bestudeerde pijlers van inzetbaarheid lijken voor de generatie Babyboom en de Pragmatische generatie belangrijke factoren te zijn in relatie tot inzetbaarheid. Voor generatie X en de Screenagers heeft het model echter een beperkte verklarende waarde.

Ook het gemaakte onderscheid tussen interne en externe arbeidsmarktwaarde lijkt zinvol, aangezien interne arbeidsmarktwaarde met andere pijlers van inzetbaarheid samenhangt dan externe arbeidsmarktwaarde.

Opvallende relaties die in ander onderzoek nog niet gedocumenteerd zijn, zijn die tussen de competentie flexibiliteit en gezondheid (voor de Screenagers), en tussen betrokkenheid en ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Deze relaties zullen in toekomstig onderzoek nader geëxploreerd moeten worden.

4.3 Praktische implicaties

De gevonden resultaten hebben belangrijke implicaties voor de praktijk. Zo zijn de gevonden generatieverschillen met betrekking tot het relatieve belang van elke pijler van inzetbaarheid op de relatie met welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde stof tot nadenken. Wanneer helder is welke pijler van inzetbaarheid invloed uitoefent op het welzijn van een specifieke generatie, kan het HR beleid voor medewerkers van deze generatie erop toegespitst worden deze pijler te versterken en daarmee het welzijn van de medewerkers te verhogen. Hoewel er uit dit onderzoek geen conclusies in termen van oorzaakgevolg getrokken kunnen worden, kan men trachten één van de factoren te beïnvloeden om zo ook uitwerking te hebben op de andere.

Bijvoorbeeld voor de Babyboom generatie: voor hen is betrokkenheid gerelateerd aan bevlogenheid. Betrokkenheid is iets wat door een werkgever goed gestimuleerd en zelfs ontwikkeld kan worden door bijvoorbeeld wat meer persoonlijke aandacht te geven aan, en goed te luisteren naar, een werknemer. Hierdoor voelt een werknemer zich sneller deel van de organisatie en zal hij/zij zich betrokken opstellen. Hiermee zou dus ook het welzijn van die werknemer beïnvloedt kunnen worden. Een verhoogd welzijn draagt uiteraard bij aan een betere en langere inzetbaarheid van werknemers

Kijkend naar de Pragmaten is te zien dat balans in relatie staat met bevlogenheid. Voor hen is het belangrijk dat zij voldoende balans hebben tussen werk en privé. Wanneer een werkgever mogelijkheden biedt op dit gebied, zal dit waarschijnlijk de bevlogenheid van de werknemers uit deze generatie ten goede komen.

Het is bovendien duidelijk geworden dat voor de totale onderzoeksgroep algemene competenties positief samenhangen met ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Het resultaat hiervan zou kunnen zijn dat mensen zich bij het ontwikkelen van hun inzetbaarheid vooral op hun competenties zullen richten, en de andere aspecten van inzetbaarheid minder aandacht zullen schenken. Wanneer echter de generaties apart worden bekeken, blijken ook andere aspecten belangrijk voor de ervaren externe arbeidsmarktwaarde. Voor de praktijk is het belangrijk dat het HR-beleid ook op deze andere aspecten van inzetbaarheid aanstuurt, omdat deze anders vergeten en niet ontwikkeld worden.

4.4 Beperkingen van het onderzoek

Er zijn een aantal beperkingen van het onderzoek die moeten worden besproken. De eerste beperking is dat op basis van het cross-sectionele onderzoeksontwerp geen oorzaakgevolg relaties vastgesteld kunnen worden tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn respectievelijk arbeidsmarktwaarde

Een tweede beperking is het gebruik van zelfbeoordeling voor alle variabelen, wat bij kan dragen aan 'common method bias' (Spector, 1994). Dit houdt in dat wanneer alle data door eenzelfde methode zijn verkregen, in dit geval een zelfrapportage vragenlijst, alle data door deze methodefactor kunnen worden beïnvloed. Hierdoor kunnen relaties tussen variabelen kunstmatig verhoogd kunnen worden (Spector, 1994). Ook is er kans op het sociaal wenselijk invullen van de vragenlijst (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). In huidig onderzoek is echter benadrukt dat de gegevens anoniem zouden worden behandeld en enkel voor onderzoeksdoelen zouden worden gebruikt. Hierdoor zou de kans op sociaal wenselijke antwoorden worden verminderd (Donaldson & Grant-Vallone, 2002). Bovendien stelt Spector (1994) dat ondanks de beperkingen, de cross-sectionele zelfrapportage methodologie in veel onderzoek goed kan weergeven hoe iemand zichzelf ziet en voelt op het werk.

Een derde beperking heeft te maken met de mate van representativiteit van de onderzoeksgroep voor de gehele beroepsbevolking. De Screenagers zijn in dit onderzoek onvoldoende gerepresenteerd in vergelijking tot de andere 3 generaties. In vergelijking tot de totale beroepsbevolking is de generatieverdeling van het onderzoek enigszins gelijk verdeeld, het percentage van Generatie X en de Pragmatische generatie ligt iets hoger dan in de beroepsbevolking (CBS, 2007). In toekomstig onderzoek is het aan te bevelen een grotere onderzoeksgroep te rekruteren, omdat de resultaten dan beter te generaliseren zijn naar de gehele beroepsbevolking.

Verder zou er voor de Babyboom generatie sprake kunnen zijn van een 'healthy worker effect' (McMichael et al., 1974). Gezien het feit dat werknemers van deze generatie minimaal 54 jaar en ouder zijn, is het in te denken dat hierdoor de onderzoeksgroep zichzelf selecteert op gezonde en gemotiveerde medewerkers van deze leeftijd, omdat deze personen nog aan het werk zijn. Hierdoor komen wellicht andere relaties aan het licht dan wanneer ook minder gezonde mensen van die leeftijd in de onderzoeksgroep worden meegenomen.

Tot slot is er een beperking voor het interpreteren van de resultaten met betrekking tot de schalen algemene competenties en balans. De betrouwbaarheid van deze schalen lag iets onder de door Nunnally (1978) genoemde alfa van ,70 waardoor getwijfeld kan worden of deze schalen de betreffende constructen betrouwbaar meten. De alfa's liggen echter niet ver onder de ,70 (,66 en ,67 voor algemene competenties en balans, respectievelijk) en daarom is besloten deze schalen toch in het onderzoek te handhaven.

4.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel door dit onderzoek enig licht is geworpen op de vraag hoe de verschillende pijlers van inzetbaarheid een rol spelen in de daadwerkelijke inzetbaarheid in termen van welzijn en ervaren arbeidsmarktwaarde, is er nog veel ruimte voor het concreter maken van het concept 'inzetbaarheid'. Ook de verschillen in betekenis van inzetbaarheid voor verschillende generaties kunnen nog nader uitgediept worden; wat betekend inzetbaarheid voor de éne generatie en wat betekend het voor een andere generatie. Vooral over de jongste groep werknemers en die uit generatie X bestaat nog veel onduidelijkheid, gezien de beperkte verklarende waarde van het huidige onderzoeksmodel voor deze generaties.

Met betrekking tot de pijlers van inzetbaarheid is verder onderzoek gewenst. Er kan dieper ingegaan worden op componenten uit dit onderzoek door bijvoorbeeld een uitgebreidere vragenlijsten op te stellen waarmee de pijlers breder onderzocht kunnen worden. Ook zou er gekeken kunnen worden naar de operationalisering van de pijler motivatie; wat houdt deze precies in en welke rol speelt dit bij inzetbaarheid. Daarnaast kunnen eventueel andere componenten aan de pijlers worden toegevoegd. Hierbij zou gedacht kunnen worden aan andere persoon(lijkheid)seigenschappen. Ook kan er gekeken worden naar sociaal kapitaal.

Vervolgonderzoek zou moeten trachten een grotere onderzoeksgroep mee te nemen in het onderzoek, om op deze manier een betere externe validiteit te verkrijgen en de resultaten beter te kunnen generaliseren naar de gehele beroepsbevolking.

Tenslotte is longitudinaal onderzoek met meerdere meetmomenten gewenst, om meer inzicht te krijgen in oorzaakgevolg relaties tussen de pijlers van inzetbaarheid en welzijn respectievelijk ervaren arbeidsmarktwaarde.

4.6 Concluderende opmerkingen

Het huidige onderzoek heeft getracht verschillende aspecten van het concept inzetbaarheid aan elkaar te relateren. Het heeft ook een extra dimensie aan het onderzoek naar inzetbaarheid toegevoegd; generatieverschillen. Het blijkt van belang te zijn het concept inzetbaarheid voor verschillende generaties afzonderlijk te benaderen, omdat voor verschillende generaties verschillende pijlers van belang blijken voor hun daadwerkelijke inzetbaarheid (welzijn, arbeidsmarktwaarde). Wanneer uitgegaan wordt van een uniform inzetbaarheidperspectief voor alle werknemers, en er dus geen rekening gehouden wordt met generatieverschillen, zal het HR-beleid voor grote groepen werknemers zijn doel voorbij schieten. Het is dan ook aan te raden om nader onderzoek te verrichten naar welke pijlers voor elke afzonderlijke generatie van belang zijn voor hun feitelijke inzetbaarheid en op welke manier hier in de praktijk op ingespeeld moet worden.

Referenties:

- Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2006). The effect of enhancing workers' employability on small and medium enterprises: Evidence from Spain. *Small business economics* 29: 191-201.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of managerial psychology* 23.8: 929-953.
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions. Nature, determinants, and implications for health and well-being*. Dissertation Stockholm University, Sweden.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21.3: 279-292.
- Bontekoning, A. (2007). *Generaties in organisaties. Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Bontekoning, A. (2008). Generatiegolven als vernieuwingsimpuls. *M&O* 1: 37-51.

CBS, rapport Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd. Verkregen op 26-05-2009 van de Centraal Bureau van Statistiek website: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=71738NED&D1=0-1%2c5%2c9%2c11%2c14-16&D2=0&D3=a&D4=0%2c5%2c8&D5=l&HDR=G4%2cG1%2cT&STB=G3%2cG2&VW=D>

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology* 23.8: 891-906.

Clarke, M. & Patrickson, M. (2007). The new covenant of employability. *Employee relations*, 30.2: 121-141.

Deal, J.J. (2007). *Retiring the generation gap. How employees young & old can find common ground*. San Francisco: Jossey-Bass.

De Cuyper, N., Berntson, E., Bernhard-Oettel, C. & Witte, H. de. (2009). *Employability literature review*. Unpublished manuscript.

De Cuyper et al. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied psychology: an international review* 57.3: 488-509.

De Vries, S., Wortel, E., & Nauta, A. (2003). *Excelleren voor en door mensen. Theorie en praktijk voor optimaal HRM*. Deventer:Kluwer.

Dillman, D.A., Tortora, R.D., & Bowker, D. (1999). Principles for constructing web surveys. Bekeken op 6 maart 2009 op de Washington State University Website: <http://www.sesrc.wsu.edu/dillman/papers/websurveyppr.pdf>.

Donaldson, S.I. & Grant-Vallone, E.J. (2002). Understanding self-report bias in organizational behaviour research. *Journal of Business and Psychology* 17.2: 245-260.

Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of applied psychology* 69.3: 379-389.

Eid, M. & Larsen, R. J. (2007). *The science of subjective wellbeing*. New York: Guilford.

- Gaillard, M. & Desmette, D. (2008). Intergroup predictors of older workers' attitudes towards work and early exit. *European journal of work and organizational psychology* 17.4: 450-481.
- Gaillard, A. (2006). Stress, produktiviteit, en gezondheid. Amsterdam; Nieuwezijds.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational behaviour and human performance* 16: 250-279.
- Heijde, C. van der, & Heijden, B. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management* 45.3: 449-476.
- Heijde, C. Van der, & Heijden, B. van der (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability – and the impact of aging. *International congress series* 1280: 142-147.
- Houkes, I., Janssen, P., de Jonge, J., and Nijhuis, F. (2001). Work and individual determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion, and turnover intention: a multi-sample analysis. *International journal of stress management* 8.4: 257-283.
- Krause, N.M. & Jay, G.M. (1994). What do global self-rated health items measure? *Medical care* 32.9: 930-942.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 70: 280-289.
- Mabe, P.A., & West, S.G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology* 67.3: 280-296.
- Macky, K., Gardner, D. & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of managerial psychology* 23.8: 857-861.
- Mero, R.P., Klitzman, S., House, J.S., en Israel, B.A. (1990). Work stress, nonwork stress, and health. *Journal of behavioural medicine* 13.3: 221-243.
- McMichael, A.J. (1976). Standardized mortality ratios and the "healthy worker effect": Scratching beneath the surface. *Journal of occupational medicine* 18.3: 165-168.

- McQuaid, R. W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies* 42.2: 197-219.
- Mowday, R., Steers, R. & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behaviour* 14: 224-247.
- Miquelon, P. & Vallerand, R. (2006). Goal motives, well-being, and physical health: happiness and self-realization as psychological resources under challenge. *Motivation and Emotion* 30: 259-272.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peeters, M. & Emmerik, H. Van. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers. From managing threats to creating opportunities. *Journal of managerial psychology*, 23.4: 353-363.
- Ros, M., Schwartz, S., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied psychology: An international review* 48.1: 49-71
- Schultheiss et al. (2008). The role of implicit motivation in hot and cold goal pursuit: effects on goal progress, goal rumination, and emotional well-being. *Journal of research in personality* 42.4: 971-987.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinding. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie [Work en well-being: Towards a positive approach in occupational health psychology]. *Gedrag & Organisatie*, 5, 229 – 253.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653–663
- Spector, P.E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior* 15.5: 385-392.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal* 44.4 : 621-638.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Meijer, T., & Hamers, J.P.H. (2001). Different effort constructs and effort-reward imbalance: effects on employee well-being in ancillary health care workers. *Journal of advanced nursing* 34.1: 128-136.

- Wang, J.L. (2006). Perceived work stress, imbalance between work and family/personal lives, and mental disorders. *Social psychiatry and psychiatric epidemiology* 41.7: 541-548.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5.2: 171-180.
- Wong, L., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of managerial psychology* 23.8: 878-890.

Bijlage 1. Resultaten hiërarchische regressieanalyse per generatie

Hiërarchische regressieanalyse voor de Babyboom generatie (N = 21).

BABYBOOM	Lichamelijke gezondheid	Geestelijke gezondheid	Bevlogenheid	Interne arbeidsmarkt waarde	Externe arbeidsmarkt waarde
Stap 1:					
Geslacht					
Opleiding			-,47**		
Dienstverband					
Werkuren (fulltime)	,44*	,42*			
Dienstjaren					
Sector					
Stap 2:					
Expertise					
Anticipatie					
Flexibiliteit					
Algemene competenties					
Groei behoefte					
Betrokkenheid			,93**		,58*
Balans	,53*	,57**			
Totale R2	,59*	,70**	,78**	,01	,67*
F	4,18*	6,56**	10,21**	,06	5,80**

** Coefficient is significant bij $p < .01$ * Coefficient is significant bij $p < .05$

Hierarchische regressieanalyse voor generatie X (N = 28).

GENERATIE X	Lichamelijke gezondheid	Geestelijke gezondheid	Bevlogenheid	Interne arbeidsmarkt waarde	Externe arbeidsmarkt waarde
Stap 1:					
Geslacht					
Opleiding					
Dienstverband					
Werkuren (fulltime)					
Dienstjaren					
Sector					
Stap 2:					
Expertise					
Anticipatie					
Flexibiliteit					
Algemene competenties				-0,47*	
Groei behoefte					
Betrokkenheid			,50*		
Balans					
Totale R2	,13	,16	,32*	,30*	,24
F	,63	,80	1,58	1,46	1,32

** Coefficient is significant bij $p < .01$

* Coefficient is significant bij $p < .05$

Hierarchische regressieanalyse voor de Pragmatische generatie (N = 28).

PRAGMATEN	Lichamelijke gezondheid	Geestelijke gezondheid	Bevlogenheid	Interne arbeidsmarkt waarde	Externe arbeidsmarkt waarde
Stap 1:					
Geslacht	,78**				,33*
Opleiding					,40**
Dienstverband					
Werkuren (fulltime)	-,79*				
Dienstjaren					-,34**
Sector					
Stap 2:					
Expertise					
Anticipatie					
Flexibiliteit					
Algemene competenties					,41*
Groei behoefte					
Betrokkenheid					,36*
Balans		,72**	,61**	,44*	
Totale R2	,64**	,60**	,51**	,28*	,67*
F	7,77**	5,16**	3,51*	1,32	5,70**

** Coefficient is significant bij $p < .01$

* Coefficient is significant bij $p < .05$

Hierarchische regressieanalyse voor de generatie Screenager (N = 26).

SCREENAGERS	Lichamelijke gezondheid	Geestelijke gezondheid	Bevlogenheid	Interne arbeidsmarkt waarde	Externe arbeidsmarkt waarde
Stap 1:					
Geslacht					
Opleiding					
Dienstverband					
Werkuren (fulltime)					
Dienstjaren					
Sector					
Stap 2:					
Expertise					
Anticipatie					
Flexibiliteit	,64*	1,03**			
Algemene competenties					
Groei behoefte					
Betrokkenheid					
Balans					
Totale R2	,47*	,85**	,17	,44	,07
F	1,34	8,19**	,43	1,62	,16

** Coefficient is significant bij $p < .01$

* Coefficient is significant bij $p < .05$

Bijlage 2. Vragenlijst (voorbeeld digitale weergave)

Student&Enquête | Gratis Enquête voor studenten, maken & verspreiden van je vragenlijst.

Algemene gegevens

Onderstaande vragen zijn gericht op algemene gegevens van u en uw huidige werk.

1. Wat is uw naam?

Deze vraag is optioneel, Uw naam wordt alleen gebruikt indien u een persoonlijke rapportage wil ontvangen.

2. Wat is uw geslacht? *

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Vrouwelijk
- Mannelijk

3. Wat is uw geboortjaar? *

Vul uw antwoord hier in:

4. Wat is uw hoogst genoten opleiding? *

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Lagere school
- MAVO, LBO
- HAVO, MBO
- VWO
- HBO
- WO
- Anders;

5. In welke sector / vakgebied heeft u deze opleiding gevolgd? *

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Industrie
- Bouw
- Handel
- Horeca
- Vervoer
- Financiële instelling
- Zakelijke dienstverlening
- Communicatie
- Overheid
- Onderwijs
- Gezondheidszorg en welzijnswerk
- Cultuur en vrije tijd (recreatie)
- Agrarische sector
- Niet van toepassing
- Anders;

6. Wat is de naam van uw huidige werkgever? *

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Vast
- Tijdelijk
- Projectbasis
- Geen arbeidscontract, ik werk in eigen bedrijf
- Anders;

7. Heeft u een contract voor fulltime of parttime?*

Selecteer a.u.b. ten minste 1 antwoorden en geef commentaar:

- Fulltime
- Parttime

8. Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige werkgever?*

Vul uw antwoord hier in:

9. Wat is uw huidige functie?

Vul uw antwoord hier in:

Omschrijft u alstublieft zo duidelijk mogelijk, bijvoorbeeld 'applicatieprogrammeur' in plaats van 'IT-er'.

10. In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u?*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Industrie
- Bouw
- Handel
- Horeca
- Vervoer
- Financiële instelling
- Zakelijke dienstverlening
- Communicatie
- Overheid
- Onderwijs
- Gezondheidszorg en welzijnswerk
- Cultuur en vrije tijd (recreatie)
- Agrarische sector
- Niet van toepassing
- Anders;

11. Bij welke organisatie bent u werkzaam?

Vul uw antwoord hier in:

De naam wordt alleen gebruikt indien er een rapportage van uw organisatie gemaakt wordt.

Deel A – 0.1

Hieronder ziet u stellingen over uw werkzaamheden binnen uw vakgebied. Vul de gaten in de zin in door gebruik te maken van de antwoordschaal.

12. Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies over mijn werkgebied te houden.*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Zeer slecht
- Tamelijk slecht
- Niet zo goed
- Tamelijk goed
- Goed
- Zeer goed

13. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn taken met weinig fouten uit te voeren.*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Zeer slecht
- Tamelijk slecht
- Niet zo goed
- Tamelijk goed
- Goed
- Zeer goed

14. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen te nemen over mijn werkaanpak.*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Zeer slecht
- Tamelijk slecht
- Niet zo goed
- Tamelijk goed
- Goed
- Zeer goed

15. Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Zeer slecht
- Tamelijk slecht
- Niet zo goed
- Tamelijk goed
- Goed
- Zeer goed

16. Ik ben in staat om aan te geven wanneer ik niet genoeg kennis heb om een taak uit te voeren of een probleem op te lossen.*

Kies a.u.b. één van de volgende mogelijkheden:

- Zeer slecht
- Tamelijk slecht
- Niet zo goed
- Tamelijk goed
- Goed
- Zeer goed

Bijlage 3. Vragenlijst (gehele vragenlijst zonder opmaak)

Algemene gegevens

001*Wat is uw naam?

01*Wat is uw geslacht?

Selecteer.. Vrouwelijk - Mannelijk

02*Wat is uw geboortejaar?

03*Wat is uw hoogst genoten opleiding?

Selecteer.. Lagere school – MAVO/LBO – HAVO/MBO – VWO/HBO - WO - Anders:

04*In welke sector/vakgebied heeft u deze opleiding gevolgd?

Selecteer.. industrie - bouw - handel - horeca - vervoer - financiële instelling - zakelijke dienstverlening - communicatie - overheid - onderwijs - gezondheidszorg en welzijnswerk - cultuur en vrije tijd (recreatie) - agrarische sector - niet van toepassing - Anders:

06*Wat is de aard van uw dienstverband?

Selecteer.. Vast - Tijdelijk - Projectbasis - Geen arbeidscontract; ik werk in eigen bedrijf - Anders:

05*Heeft u een contract voor fulltime of parttime?

Fulltime - parttime

07*Hoeveel jaren bent u in dienst bij uw huidige werkgever?

08*Wat is uw huidige functie?

09*In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u?

Selecteer.. industrie - bouw - handel - horeca - vervoer - financiële instelling - zakelijke dienstverlening - communicatie - overheid - onderwijs - gezondheidszorg en welzijnswerk - cultuur en vrije tijd (recreatie) - agrarische sector - niet van toepassing - Anders:

10*Bij welke organisatie bent u werkzaam?

Deel A - 0.1

1.1*Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies over mijn werkgebied te houden.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.2*Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn taken met weinig fouten uit te voeren.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.3*Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen te nemen over mijn werkaanpak.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.4*Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.5*Ik ben in staat om aan te geven wanneer ik niet genoeg heb om een taak uit te voeren of een probleem op te lossen.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.6*Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.7*Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.8*Ik acht mezelf in staat om mijn collega's met vragen over de werkaanpak, echt verder te helpen.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.9*Ik acht mezelf in staat om de voor- en nadelen van bepaalde werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.10*Ik vind mezelf, over het algemeen, in mijn werk.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

1.11*Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van niveau.

Selecteer.. zeer laag - tamelijk laag - niet zo hoog - tamelijk hoog - hoog - zeer hoog

1.12*Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werk.

Selecteer.. zeer weinig - tamelijk weinig - niet zo veel - tamelijk veel – veel - zeer veel

1.13*Ik bracht in het afgelopen jaar deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde.

Selecteer.. Een zeer klein - een tamelijk klein - niet zo'n groot - een tamelijk groot - een groot - een zeer groot

1.14*Ik voelde mij in het afgelopen jaar als ik aan het werk was.

Selecteer.. zeer onzeker - tamelijk onzeker - niet zo zeker - tamelijk zeker - zeker - zeer zeker

Deel A - 0.2

0.2.1*Ik besteed tijd aan verbetering van dié kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.

Selecteer.. zeer weinig - tamelijk weinig - niet zo veel - tamelijk veel – veel - zeer veel

0.2.2*Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de vraag op de markt.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

0.2.3* Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van andere gebieden waar ik succesvol zou kunnen zijn.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

0.2.4*Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw ontwikkelde kennis en vaardigheden.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

0.2.5*Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

0.2.6*Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde.

Selecteer.. helemaal niet / geen - nauwelijks - niet zo sterk - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

0.2.7*Ik pak de ontwikkelingen van mijn minder sterke kanten systematisch aan.

Selecteer.. helemaal niet / geen - nauwelijks - niet zo sterk - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

0.2.8*Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen.

Selecteer.. helemaal niet / geen - nauwelijks - niet zo sterk - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

Deel A - 0.3

0.3.1*Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving.

Selecteer.. zeer langzaam - tamelijk langzaam - niet zo snel - tamelijk snel - snel - zeer snel

0.3.2*Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn sector/branche.

Selecteer.. zeer langzaam - tamelijk langzaam - niet zo snel - tamelijk snel - snel - zeer snel

0.3.3*Ik streef ernaar dat mijn takenpakket is.

Selecteer.. zeer weinig gevarieerd - tamelijk weinig gevarieerd - niet zo gevarieerd - tamelijk gevarieerd - gevarieerd - zeer gevarieerd

0.3.4*Ik sta tegenover veranderingen in mijn functie.

Selecteer.. zeer negatief - tamelijk negatief - niet zo positief - tamelijk positief - positief - zeer positief

0.3.5*Ik vind het om met nieuwe mensen te werken.

Selecteer.. zeer onaangenaam - tamelijk onaangenaam - niet zo aangenaam - tamelijk aangenaam - aangenaam - zeer aangenaam

0.3.6*Ik pas me aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie.

Selecteer.. zeer slecht - tamelijk slecht - niet zo goed - tamelijk goed - goed - zeer goed

0.3.7*Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek.

Selecteer.. zeer moeilijk - tamelijk moeilijk - niet zo gemakkelijk - tamelijk gemakkelijk - gemakkelijk - zeer gemakkelijk

0.3.8*Het lijkt me om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.

Selecteer.. zeer moeilijk - tamelijk moeilijk - niet zo gemakkelijk - tamelijk gemakkelijk - gemakkelijk - zeer gemakkelijk

Deel A - 0.4

0.4.1*Ik ben creatief. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.2*Ik werk zorgvuldig. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.3*Ik ben assertief. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.4*Ik beschik over goede communicatie vaardigheden. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.5*Ik ben zelfstandig. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.6*Ik heb goede discipline. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.7*Ik ben flexibel. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.8*Ik werk resultaatgericht. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.9*Ik anticipeer op toekomstige ontwikkelingen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

0.4.10*Ik kan omgaan met computers. Selecteer ... 1 2 3 4 5

Deel A - 1.1

1.1.1*Bijdragen aan de gemeenschap / mensen helpen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.2* Een goed salaris en goede arbeidsvoorwaarden. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.3* Sociaal contact met collega's. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.4* Hoog gewaardeerd werk doen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.5* Baanzekerheid hebben. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.6* Werken met mensen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.7*Bevoegdheid hebben om beslissingen te maken over mensen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.8* Interessant en gevarieerd werk hebben. Selecteer ... 1 2 3 4 5

Deel A - 1.2

1.2.1*Ik heb behoefte aan stimulerend en uitdagend werk.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

1.2.2*Ik heb behoefte aan zelfstandigheid in mijn werk.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

1.2.3*Ik heb er behoefte aan om nieuwe dingen te leren in mijn werk.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

1.2.4*Ik heb de behoefte om creatief te zijn in mijn werk.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

1.2.5*Ik heb behoefte aan werk dat mogelijkheden biedt voor persoonlijke
groei en ontwikkeling.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

1.2.6*Ik wil graag iets bereiken in mijn werk.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

Deel A - 2.1

2.1.1*Ik doe iets extra voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn
verantwoordelijkheden behoort.

Selecteer.. geheel mee oneens - mee oneens - enigszins mee oneens - noch
mee eens/ noch mee oneens - enigszins mee eens - mee eens - geheel mee
eens

2.1.2*Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

2.1.3*In mijn werk neem ik het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

2.1.4*In mijn werk neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met
betrekking tot waarden en doelen.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

2.1.5*Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen.

Selecteer.. nooit - zelden - soms - tamelijk vaak - vaak - zeer vaak

2.1.6*Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie / afdeling.

Selecteer.. helemaal niet – nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke
mate in - zeer sterke mate

2.1.7*Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie.
Selecteer.. zeer weinig - tamelijk weinig- niet zo veel - tamelijk veel - veel - zeer veel

Deel A - 3.1

3.1.1*Mijn werk, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.2*Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.3*De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.4*De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.5*De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaan doelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.6*Ik heb last van werkstress.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.7*Mijn werk en privé-leven zijn in balans.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.8*Na mijn werk kan ik over het algemeen ontspannen.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

3.1.9*Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen, zijn bij mij in evenwicht.
Selecteer.. helemaal niet - nauwelijks - in niet zo'n sterke mate - in tamelijk sterke mate - in sterke mate - in zeer sterke mate

Deel B - 0.1

0.1.1*Welk cijfer zou u uw huidige gezondheid geven?

0.1.2*In hoeverre bent u (qua gezondheid) in staat om uw taken uit te voeren? Op een schaal van 1 tot 10?

0.1.3Indien het antwoord op vraag 0.1.2 minder was dan 10: Waardoor bent u minder in staat om uw taken uit te voeren?

0.1.4*Ervaart u bij het werk lichamelijke klachten die een beperking zouden kunnen vormen bij het uitvoeren van taken?

Selecteer.. Er is geen beperking

Ik zou alles kunnen doen, maar ervaar daarbij wel enige klachten

Ik zal langzamer moeten werken of mijn manier van werken veranderen

Ik ben door lichamelijke klachten alleen in staat om parttime te werken

Naar mijn mening ben ik geheel niet in staat om te werken

0.1.5*Heeft u op het moment last van ziekte of pijn? (als vastgesteld door een arts)

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.6Indien u voorgaande vraag met JA heeft beantwoord: Staat dit u in de weg bij uw werk?

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.7*Bent u ergens allergisch voor?

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.8Indien u voorgaande vraag met JA heeft beantwoord: Staat dit u in de weg bij uw werk?

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.9*Heeft u last van overgewicht?

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.10Indien u de voorgaande vraag met JA heeft beantwoord: Staat dit u in de weg bij uw werk?

Selecteer.. Ja - Nee

0.1.11*Heeft u klachten over uw gezondheid die hierboven niet genoemd zijn?

Nee - Anders

Deel B - 1.1

1.1.1*Ik vind dat mijn eigen opvattingen sterk overeenkomen met die van deze organisatie. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.2*Deze organisatie gaat me echt ter harte. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.3* Ik voel me uitstekend thuis bij deze organisatie. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.4* Ik heb zoveel van mijzelf in deze organisatie gestopt, dat het me moeilijk zou vallen ontslag te nemen. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.5*Ik voel mij ten opzichte van deze organisatie eigenlijk wel verplicht nog een aantal jaar te blijven. Selecteer ... 1 2 3 4 5

1.1.6*Vergeleken met de meeste andere banen die ik zou kunnen krijgen, is het werken bij deze organisatie erg aantrekkelijk. Selecteer ... 1 2 3 4 5

Deel B - 2.1

2.1.1*Ervaart u stress of spanningen die een beperking zouden kunnen

Selecteer.. Er is geen beperking

Ik zou alles kunnen doen, maar ervaar daarbij wel enige klachten

Ik zal langzamer moeten werken of mijn manier van werken veranderen

Ik ben door lichamelijke klachten alleen in staat om parttime te werken

Naar mijn mening ben ik geheel niet in staat om te werken

2.1.2*Ik heb vertrouwen in de toekomst.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

2.1.3*Ik heb het gevoel dat ik veel dingen aan kan.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

2.1.4*Ik ben snel emotioneel geraakt door vervelende opmerkingen van anderen.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

2.1.5*Ik zie eerder positieve dan negatieve kanten.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

2.1.6*Ik heb moeite met dingen loslaten; ik blijf lang over dingen piekeren.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

2.1.7*Ik heb vertrouwen in mijzelf.

Selecteer.. nooit – zelden - soms - regelmatig - vaak

Deel B - 2.2

2.2.1*Op mijn werk bruis ik van energie.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.2*Als ik werk voel ik me fit en sterk.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.3*Ik ben enthousiast over mijn baan.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.4*Mijn werk inspireert mij.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.5*Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.6*Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.7*Ik ben trots op het werk dat ik doe.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.8*Ik ga helemaal op in mijn werk.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

2.2.9*Ik word blij van mijn werk.

Selecteer.. Nooit sporadisch: een paar keer per jaar of minder - Af en toe: eens per maand of minder -
Regelmatig: een paar keer per maand - Dikwijls: eens per week - Zeer dikwijls: een paar keer per
week - Altijd: dagelijks

Deel C - 3.1

3.1.1*Ik heb een grote kans om hier een andere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.1.2*Ik kan hier gemakkelijk een andere baan vinden, in plaats van mijn huidige baan.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.1.3*Ik kan hier gemakkelijk van functie veranderen, als ik dat zou willen.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.1.4*Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een ander type baan kan vinden bij deze werkgever.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

Deel C - 3.2

3.2.1*Ik heb een grote kans om bij een andere organisatie werk te vinden, als ik daarnaar zou zoeken.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.2.2*Ik kan gemakkelijk bij een andere organisatie eenzelfde baan vinden, in plaats van mijn huidige baan. Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.2.3*Ik kan gemakkelijk van werkgever veranderen, als ik dat zou willen.

Selecteer ... 1 2 3 4 5

3.2.4*Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een baan kan vinden bij een andere werkgever.

Selecteer ... 1 2 3 4 5