Je hele carrière duurzaam inzetbaar voor de lopende band

Een onderzoek naar de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en de invloed van carrièrefase daarop

Marianka Vlam

WE CREATE | CONSULTING
involve people, evolve perspective

Universiteit Utrecht

Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie

Je hele carrière duurzaam inzetbaar voor de lopende band

Een onderzoek naar de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en de invloed van carrièrefase daarop

Marianka Vlam
4177665
24 augustus 2018

Universiteit Utrecht
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap
Master Strategisch Human Resource Management
Masterthesis

Eerste lezer en begeleider: Dr. M. F. A. Veld
Tweede lezer: U. Weske MSc

In opdracht van Wecreate Consulting &
Stichting Opleidingsfond Levensmiddelenindustrie

Voorwoord

Zeg, wat wil je later worden?

Toen deze vraag aan de vierjarige Kees gesteld werd, zei hij brandweerman. Eind groep acht was het antwoord op dezelfde vraag dokter en na de middelbare school besloot hij opleiding te doen op het gebied van retail. Na jaren verschillende banen gehad te hebben, kwam hij terecht in een fabriek in de levensmiddelenindustrie. Daar werkt hij nu al 30 jaar aan de lopende band. Trots op zijn werk? Ja, zeker, maar het werk begint fysiek te zwaar te worden; hij moet wat nieuws zoeken als hij goed wil blijven functioneren tot zijn pensioenleeftijd. Daarom wordt weer de vraag aan hem gesteld:

Zeg, wat wil je later worden?

Om goed en gezond door te kunnen werken tot zijn pensioen is het tijd dat Kees gaat nadenken over wat hij wilt en wat hij leuk vindt; waar hij energie van krijgt. Dat is namelijk het startpunt voor de route naar duurzame inzetbaarheid.

Dus, na 30 jaar is Kees opnieuw gaan nadenken over wat hij wil worden. Hij heeft een carrièreswitch gemaakt en moet opnieuw beginnen met van alles te leren. Maar wat kan hem daarbij helpen?

Met dit onderzoek wordt meer kennis verkregen over (1) welke HR-activiteiten van belang zijn voor het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en (2) over de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. Voor u ligt namelijk het eindresultaat van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Na maanden lezen, schrijven, denken en herschrijven is dit het dan: mijn scriptie over duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelensector.

Ik wil Monique hartelijk bedanken voor de fijne begeleiding, de kritische blik, de snelle feedback en bereidwilligheid om met mij mee te denken. Malou, Leroy, Anouk en Esra, bedankt voor de hulp, inzichten en nieuwe perspectieven, het nakijken en geduldig beantwoorden van al mijn vragen.

Vanuit Wecreate Consulting wil ik Marleen bedanken voor alle hulp, tips, het helpen met het benaderen van respondenten en het nakijken. Brian, heel erg bedankt voor de moeite die je hebt gestoken in het vinden van respondenten en Dennis, bedankt voor het vertrouwen en het bieden van de mogelijkheid om dit onderzoek bij jullie uit te voeren.

Tot slot wil ik Asmir bedanken voor je eindeloze geduld en liefde, het vertrouwen en motiverende woorden, steun en hulp.

Dan rest mij nog één vraag:

Beste lezer, weet u al wat u later wilt worden?

Veel plezier bij het lezen van dit onderzoek.

Marianka Vlam
Augustus 2018

Samenvatting

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers is het laatste decennium sterk toegenomen, zo ook in de levensmiddelenindustrie. HR-activiteiten die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid zijn relatief weinig onderzocht en de invloed van carrièrefase hierop is nog onbekend. Het doel van dit onderzoek is om meer kennis te verkrijgen over welke HR-activiteiten van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid en wat de modererende invloed van carrièrefase is op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. Daarvoor is een kwantitatief vragenlijstonderzoek uitgevoerd bij negen bedrijven in de levensmiddelensector. De vragenlijst is grootschalig uitgezet bij twee bedrijven en op kleine schaal bij de overige bedrijven (N = 96; responspercentage = 17.14%).

In het onderzoek stonden drie verschillende HR-bundels centraal: ontwikkelactiviteiten, doorgroei-activiteiten en ontzie-activiteiten. Duurzame inzetbaarheid bestaat uit vitaliteit, employability en werkvermogen. Er worden vier carrièrefasen onderscheiden, die gebaseerd zijn op het *career developmental model* van Super (1990), namelijk *exploration*, *establishment, maintenance* en *disengagement*. De vierde fase is wegens te weinig respondenten in deze fase niet onderzocht.

Op basis van een multipele hiërarchische regressieanalyse is geconcludeerd dat er een positieve relatie is tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid. Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd aan werkvermogen. Doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd aan (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Er zijn geen significante relaties gevonden voor de relatie tussen ontwikkelactiviteiten en (1) employability en voor de relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Indien niet gecontroleerd wordt voor onderlinge afhankelijkheid van de bundels, is er wel een relatie gevonden tussen ontwikkelactiviteiten en (1) vitaliteit; en tussen ontzie-activiteiten en (1) employability en (2) werkvermogen. Daarnaast is geconcludeerd dat carrièrefase geen modererende invloed op de relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid.

Beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek hebben onder andere betrekking op de operationalisering van carrièrefase, de steekproef en generaliseerbaarheid, de methode van data verzamelen, het verder uitdiepen van de niet-gevonden resultaten en het onderzoeken van de relatie met andere HR-activiteiten en HR-bundels.

De praktische implicatie van dit onderzoek is dat het inzetten van HR-bundels bijdraagt aan het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en hier specifiek op ingespeeld kan worden. Tevens blijkt uit het huidige onderzoek dat een gedifferentieerd beleid op basis van carrièrefase niet nodig lijkt te zijn.

Inhoud

Voorwoord 2

Samenvatting 5

Lijst met figuren en tabellen 9

1. Inleiding 9

1.1 Aandacht voor duurzame inzetbaarheid 10

1.2 Levensmiddelenindustrie 11

1.2.1 Levensmiddelenindustrie en duurzame inzetbaarheid 11

1.3 HR-beleid 13

1.3.1 HR-activiteiten, leeftijd en carrièrefasen 13

1.4 Doel en probleemstelling 14

1.5 Relevantie 15

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie 15

1.5.2 Maatschappelijke relevantie 16

1.5.3 Praktische relevantie 17

1.6 Leeswijzer 17

2. Theoretisch kader 18

2.1 Duurzame inzetbaarheid 18

2.1.1 Vitaliteit 19

2.1.2 Employability 19

2.1.3 Werkvermogen 20

2.1.4 Huidige definitie 20

2.1.5 Duurzame inzetbaarheid: de rol van werkgevers en werknemers 20

2.2 HR-activiteiten 21

2.2.1 Definitie 21

2.2.2 HR-bundels en duurzame inzetbaarheid 22

2.3 Hypothese 1 26

2.4 Carrièrefasen 27

2.4.1 Implementatie HR-activiteiten 27

2.4.1 Carrièrefasen en het model van Super (1980) 28
2.4.2 Model van Super en leeftijd 29
2.5 HR-activiteiten, duurzame inzetbaarheid en carrièrefasen 29
2.5.1 Ontwikkelinstrumenten en carrièrefasen 30
2.5.2 Doorgroeimogelijkheden en carrièrefasen 30
2.5.3 Ontzie-instrumenten en carrièrefasen 31
2.6 Hypothese 2 31
3. Methode van onderzoek 32
3.1 Populatie en steekproef 32
3.2 Procedure van dataverzameling 34
3.2.1 Benaderen van respondenten 34
3.2.2 Vragenlijst 34
3.3 Meetinstrument 35
3.3.1 Introductie 35
3.3.2 HR-activiteiten 36
3.3.3 Duurzame inzetbaarheid 37
3.3.4 Carrièrefasen 40
3.3.5 Controlevariabelen 40
3.4 Data-analyse 41
4. Resultaten 42
4.1 Beschrijvende statistiek 42
4.2 Correlaties 42
4.2.1 Correlaties tussen hoofdvariabelen onderling 42
4.2.2 Correlaties tussen verschillende hoofdvariabelen en moderator 43
4.2.3 Correlaties tussen controlevariabelen en hoofdvariabelen 43
4.3 Hypothesetoetsing: multipele hiërarchische regressieanalyse 45
4.3.1 Hypothese 1: de relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid 45
4.4 Hypothese 2: de invloed van carrièrefase 47
4.5 Overzicht resultaten met betrekking tot hypothese 1 en 2 52

5. Conclusie en discussie 54
5.1 Conclusie 54
5.2 Discussie 56
5.2.1 Hypothese 1: de relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid 56
5.2.2 Hypothese 2: de invloed van carrièrefase 59
5.3 Beperkingen 60
5.3.5 Operationalisatie carrièrefasen 61
5.3.6 Procedure 62
5.3.7 Steekproef en generaliseerbaarheid 62
5.3.8 Methode van dataverzameling 64
5.4 Aanbevelingen toekomstig onderzoek 64
5.4.1 Aanbevelingen met betrekking tot de hypothesen 65
5.4.2 HR-activiteiten 65
5.5 Aanbevelingen praktijk 65
5.6 Afsluiting 66
Literatuur 67
6. Bijlage 75
6.1 Vragenlijst 76
6.1.1 Uitnodiging via e-mail (verzonden via HR-manager) 76
6.1.2 Uitleg voor medewerkers productielocaties 77
6.1.3 De vragenlijst 78
6.2 Representativiteit respondenten 85
6.3 De gebruikte HR-bundels, HR-activiteiten en bijbehorende items 86
6.4 Factorladingen en betrouwbaarheid 87
6.4.1 Factorladingen 87
6.4.2 Betrouwbaarheidsanalyses 89

Lijst met figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1.1 Onderzoeksmodel 14
Figuur 6.1 Scree plot items HR-activiteiten 88
Figuur 6.2 Scree plot items vitaliteit 88
Figuur 6.3 Scree plot items employability 89

Tabellen

Tabel 2.1 Hypothese 1 27
Tabel 2.2 Hypothese 2 31
Tabel 3.1 Populatie en steekproef 33
Tabel 3.2 Representatie steekproef 33
Tabel 4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties. 44
Tabel 4.2 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontwikkelactiviteiten, doorgroei-activiteiten en ontzie-activiteiten. 46
Tabel 4.3 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontwikkelactiviteiten. 48
Tabel 4.4 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en doorgroei-activiteiten. 50
Tabel 4.5 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontzie-activiteiten. 51
Tabel 4.6 Overzicht en resultaat hypothese 1 en 2 52
Tabel 5.1 Significante, positieve relaties tussen de verschillende HR-bundels en pijlers van duurzame inzetbaarheid. 55
Tabel 5.2 Modererende invloed van carrièrefase op de relatie tussen de verschillende HR-bundels en pijlers van duurzame inzetbaarheid. 56
Tabel 6.1 Representativiteit van het aantal respondenten naar geslacht, leeftijd, job tenure, organisatie tenure en opleidingsniveau 85
Tabel 6.2 De verschillende HR-bundels, HR-activiteiten en de bijbehorende items 86
Tabel 6.3 Factorladingen HR-activiteiten o.b.v. factoranalyse 87
Tabel 6.4 Betrouwbaarheidsanalyses 89

1. Inleiding

1.1 Aandacht voor duurzame inzetbaarheid

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid, het inzetbaar zijn in de huidige functie en in de toekomst, van werknemers is het laatste decennium sterk toegenomen (Peters, Heijden, Bergers, & Velthuizen, 2016), zo ook in de levensmiddelenindustrie. De Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) ondersteunt alle bedrijven uit de levensmiddelenindustrie bij duurzame inzetbaarheid. Echter, het is een uitdaging voor de SOL om passende Human Resource (HR) gerelateerde activiteiten te bieden, omdat de sector te maken heeft met veel vergrijzing van de beroepsbevolking, lagere instroom van jongeren (ontgroening), de toenemende levensverwachting en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is daarmee een grote uitdaging. In opdracht van Wecreate Consulting, een project- en adviesbureau op het gebied van duurzame inzetbaarheid, en Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie richt dit onderzoek zich op de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie. Het doel van dit onderzoek is dan ook om meer kennis te verkrijgen over de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie.

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het inzetbaar zijn voor de huidige functie en voor de toekomst, gedurende de gehele loopbaan (Thijssen et al., 2008; Van Harten, 2016) en bestaat uit fysiek en mentaal werkvermogen (*workability*), motivatie (*vitality*), en loopbaanpotentieel (*employability*) (Peters et al., 2016; Sociaal Economische Raad [SER], 2009). Dit thema wordt gezien als een van de belangrijkste HR-vraagstukken van deze tijd (Kraan & Sanders, 2016; De Lange, 2017) en is essentieel voor het behoud van het arbeidsmarktperspectief van alle werknemers (Peters et al., 2016). Het realiseren van duurzame inzetbaarheid is vaak een complexe uitdaging voor organisaties (Peters et al., 2016).

HR beleid gericht op duurzame inzetbaarheid is vaak gericht op leeftijdsgroepen, op 'jong' en 'oud', maar onderzoek laat zien dat een indeling van HR-beleid op basis van kalenderleeftijd niet voldoende is en dat een alternatief perspectief op differentiatie in Human Resource Management (HRM) beleid nodig is (SER, 2009). Door te kijken naar carrièrefase aan de hand van het *career developmental model* van Super (1980), en niet naar kalenderleeftijd zoals in voorgaande onderzoeken gedaan wordt (o.a. Kooij, Jansen, Dikkers & De Lange, 2010, 2014; Van der Heijden, Gorgievski & De Lange, 2016; Van Vuuren & Marcelissen, 2013) worden verschillen tussen individuen op andere aspecten dan in voorgaande onderzoeken belicht en meegenomen (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008; Veth, 2018).

1.2 Levensmiddelenindustrie

De levensmiddelenindustrie is één van de grootste industrieën van ons land en omvat een diversiteit aan bedrijven, variërend van ambachtelijke kaasmakers, kleine bakkerijen tot grootschalige procesindustrie voor de productie van zuivel, dranken, diervoeder en koffie (Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie [FNLI], 2017). De levensmiddelenindustrie is met haar omvang een essentiële sector voor de Nederlandse economie: de sector omvat 5.500 bedrijven, bijna 100.000 voltijdsbanen en ruim 134.000 werknemers (FNLI, 2017). Tevens heeft de sector een grote afzetmarkt over de gehele wereld (bron) en daarmee heeft de levensmiddelenindustrie een sterke positie op de internationale markt. Organisatiesucces is voor een groot deel afhankelijk van het aanwezige menselijke kapitaal (Barney, 1991). Een concurrentievoordeel kan bereikt worden door medewerkers in te zetten die duurzaam inzetbaar zijn, omdat zij bijvoorbeeld vaak flexibel zijn en om kunnen gaan met snel veranderende eisen die bij een baan horen (Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013). Het behoud van deze internationale positie vereist toekomstbestendig menselijk kapitaal (FNLI, 2017) en investeren in toekomstbesteding menselijk kapitaal betekent daarom investeren in duurzame inzetbaarheid.

1.2.1 Levensmiddelenindustrie en duurzame inzetbaarheid

De reden om te investeren in duurzame inzetbaarheid komt voort uit een aantal ontwikkelingen: veranderingen op de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening. Deze ontwikkelingen samen vergroten het risico op burn-out klachten en overbelasting. In deze sectie wordt hier op ingegaan.

Veranderingen arbeidsmarkt

De levensmiddelenindustrie heeft veel te maken met (technologische) veranderingen en snel veranderende werkomstandigheden. In toenemende mate wordt er om initiatief en aanpassingsvermogen van bedrijven gevraagd om nieuwe kansen te grijpen en innovaties te benutten (FNLI, 2017). Uit onderzoek van de FNLI (2017) blijkt dat het aantal medewerkers al een aantal jaren stabiel is, terwijl de productie stijgt, wat betekent dat er met hetzelfde aantal medewerkers meer geproduceerd moet worden. Tevens is er sprake van een toename van automatisering en stijgen de eisen die aan medewerkers gesteld worden, dat naar verwachting de komende jaren verder zal toenemen (SOL, z.d.). Het wordt daarmee steeds belangrijk om mee kunnen gaan met (technologische) veranderingen en kunnen voldoen aan de stijgende eisen geldt voor zowel jonge als oude medewerkers. Duurzame inzetbaarheid is daarmee voor iedereen van belang.

Vergrijzing

Ook is er in toenemende mate sprake van vergrijzing in de levensmiddelenindustrie: er is een sterkte groei is in de arbeidsparticipatie van 55-plussers. In 2012 was de gemiddelde leeftijd 40,4 jaar en was

13 procent 55 jaar of ouder; overeenkomstig met 16.000 banen (SOL, z.d.). Er wordt verwacht dat dit de komende jaren alleen maar zal toenemen, aangezien voor de gehele sector geldt dat de gemiddelde leeftijd hoger wordt en het aandeel ouderen toeneemt (FNLI, 2017). Volgens onderzoek van de organisatie voor Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO) steeg de gemiddelde leeftijd waarmee werknemers met pensioen gingen in Nederland van 61 jaar in 2006 naar 64,1 jaar in 2014 (Kraan & Sanders, 2016). Dit komt doordat een steeds groter deel van de bevolking langer een beroep doen op sociale zekerheid en pensioenvoorzieningen, terwijl het aandeel dat voor deze voorzieningen betaald, namelijk de werkenden, alsmaar kleiner wordt. Om de groeiende druk op het sociale zekerheidsstelsel te verminderen, zijn er verschillende maatregelen getroffen om de arbeidsparticipatie van ouderen te verhogen. Dit is gedaan door bijvoorbeeld het verhogen van de pensioenleeftijd, de mogelijkheden voor vervroegd pensioen te beperken, de hervorming van de WAO en de afschaffing van de fiscale bijdrage aan VUT- en prepensioenregelingen (De Lange, 2017; Kraan & Sanders, 2016; Peters et al., 2016). Deze maatregelen hebben tot gevolg dat iedereen steeds langer door moet werken en het aantal ouderen op de werkvloer toeneemt. Het is daarom belangrijk om aandacht te besteden aan het doorwerken op een gezonde en goede manier.

Ontgroening

Daarnaast is er in toenemende mate sprake van ontgroening: er is een afname van het aantal jongeren in de beroepsbevolking. Het grootste gevolg hiervan is dat er een tekort voor hogere (technische) opleidingsniveaus. De levensmiddelenindustrie 'concurreert' daarbij met andere sectoren, die met dezelfde problemen te maken hebben. Een goed imago van de levensmiddelenindustrie bij jongeren ontbreekt, wat een relatief beperkte instroom vanuit vakopleidingen betekend (FNLI, 2017).

Burn-out klachten en overbelasting

Deze ontwikkelingen samen vergroten het risico op burn-out klachten en overbelasting (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Door de toenemende vergijzing, ontgroening en snel veranderende werkomstandigheden, is het steeds belangrijker om aandacht te hebben voor de gezondheid van werknemers (FNLI, 2017). Fysieke en psychologische overbelasting zorgen voor veel stress, uitval en verzuim en dat geldt niet alleen voor de oudere werknemers (Kooij, 2010). Stress, vooral langdurige stress, gaat ten koste van het welzijn van medewerkers en kan leiden tot overbelasting, improductiviteit, uitval en burn-out (TNO, 2015). Uit onderzoek van CBS en TNO blijkt dat een op de zeven werknemers in Nederland burn-outklachten heeft, waarvan de leeftijdsgroep van 25 tot 35 jaar het hoogste percentage werknemers met burn-outklachten kent (CBS & TNO, 2015). Vooral fysieke overbelasting vormt een risico in de levensmiddelenindustrie (SOL, z.d.).

1.3 HR-beleid

Om op een juiste manier in te kunnen spelen op deze ontwikkelingen en veranderingen, en om ervoor te zorgen dat medewerkers op een gezonde en juiste manier kunnen doorwerken tot het pensioen, is investeren in duurzame inzetbaarheid noodzakelijk (SOL, z.d.). Dit kan door middel van HR-beleid. HR-activiteiten worden door organisaties gebruikt om hun menselijk kapitaal te vergroten en om invloed uit te oefenen op de relaties en het gedrag van werknemers, zodat werknemers bij kunnen dragen aan de strategische doelen van een organisatie (Boxall & Purcell, 2016). *Social exchange theory* (Blau, 1964; Gouldner, 1960) stelt dat het principe van reciprociteit van belang is. Het idee is dat werknemers reageren op de manier waarop zij behandeld worden: zij presteren goed voor hun organisatie als hun organisatie goed voor hun presteert. Als managers bijvoorbeeld veel investeren in hun werknemers, heeft dat meer inspanning en toewijding als gevolg (Boxall & Purcell, 2016). Het investeren in werknemers kan gedaan worden door middel van HR-activiteiten.

1.3.1 HR-activiteiten, leeftijd en carrièrefasen

Om een onderscheid te maken in welke HR-activiteiten geschikt zijn voor welke medewerkers wordt vaak onderscheid gemaakt tussen verschillende leeftijden of leeftijdsgroepen. De meeste onderzoekers kijken hierbij naar de invloed van kalenderleeftijd (Kooij et al., 2014; Van der Heijden, Gorgievski, & De Lange, 2016; Veth, 2018; Veth, Korzilius, Van der Heijden, Emans, & De Lange, 2017). Onderzoek laat echter zien dat de nadruk op kalenderleeftijd niet voldoende is en dat een alternatief perspectief op differentiatie in HRM-beleid nodig is (Kooij, 2010). *Social psychological ageing theories*, zoals *socio-emotional selectivity theory* (Carstensen, 1992), en verschillende auteurs (o.a. Kooij, 2010; van Harten, 2016; Veth, 2018) concluderen dat ouder worden op het werk meer is dan alleen een (kalender)jaar erbij, en dat langer werkzaam zijn gepaard gaat met veranderende werk gerelateerde behoeften en motieven, los van kalenderleeftijd (Innocenti, Profili & Sammarra, 2013; Veth, 2018). Naarmate werknemers ouder worden, nemen individuele verschillen toe (Van Harten, 2016). Daarnaast speelt volgens Super (1980) carrièrefase ook een rol bij wat werknemers nodig hebben.

Gezien de toenemende individuele verschillen naarmate werknemers ouder worden en het feit dat steeds meer mensen van baan wisselen (CBS, 2018), is het belangrijk om niet alleen een onderscheid te maken tussen HR-activiteiten voor bepaalde leeftijdsgroepen, maar om ook de carrièrefase in beschouwing te nemen. Een werknemer van vijftig jaar die net een carrièreswitch gemaakt heeft, kan op hetzelfde punt in zijn carrière staan als iemand van twintig jaar die net toegetreden is tot de arbeidsmarkt, want zij beginnen allebei aan een nieuwe uitdaging (Super & Hall, 1978). Waar bij een indeling op kalenderleeftijd de werknemer van twintig vaak HR-activiteiten gericht op doorgroeien krijgt en de werknemer van vijftig HR-activiteiten gericht op het behouden van het huidige functioneren, kan het mogelijk zijn dat beide werknemers behoefte hebben aan HR-activiteiten die gericht zijn op doorgroeien (Super, 1980).

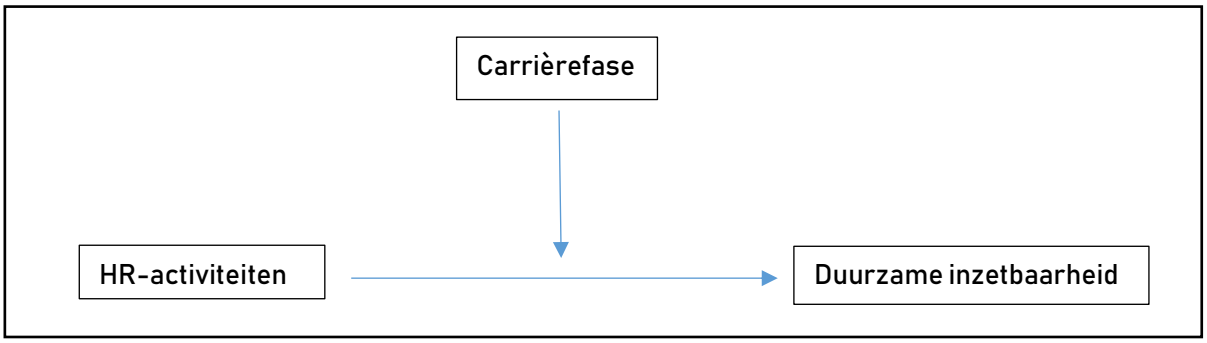
1.4 Doel en probleemstelling

Het doel van dit onderzoek is om meer kennis te verkrijgen over de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie. Er wordt gekeken naar welke HR-activiteiten werknemers in verschillende fasen van hun carrière nodig hebben om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. De hoofdvraag in dit onderzoek luidt:

In hoeverre is er een relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en wat is de modererende invloed van carrièrefase op deze relatie?

In dit onderzoek bestaat duurzame inzetbaarheid uit fysiek en mentaal werkvermogen (*workability*), motivatie (*vitality*), en loopbaanpotentieel (*employability*) (Peters et al., 2016) en er worden vier carrièrefasen onderscheiden, namelijk *exploration*, *establishment*, *maintenance* en *disengagement*. Deze zijn gebaseerd op het *career developmental model* van Super (1980) en staan los van kalenderleeftijd.

Het conceptuele model ziet er als volgt uit.



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

Om de hoofdvraag op een gestructureerde wijze te kunnen beantwoorden, zijn er verschillende deelvragen opgesteld. De theoretische deelvragen in dit onderzoek zijn:

1. Wat is duurzame inzetbaarheid?
2. Wat zijn HR-activiteiten?
3. Welke carrièrefasen zijn er?

De empirische deelvragen zijn:

1. Wat is de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid?
2. In hoeverre is er een modererende rol van carrièrefase in de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid?

1.5 Relevantie

Dit onderzoek is op wetenschappelijk, maatschappelijk en praktisch gebied relevant. Deze drie verschillende relevanties worden in de volgende paragrafen toegelicht.

1.5.1 Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek naar de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid verschillende carrièrefasen is wetenschappelijk relevant om een aantal redenen. Dit onderzoek draagt bij aan de kennis over de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid, aangezien er tot op heden nog maar weinig onderzoek gedaan is naar deze relatie (Schalk et al., 2010; Van Vuuren, van der Meeren & Semeijn, 2013.; Veth, 2018; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). De meeste onderzoeken die zich richten op HR-activiteiten focussen op de impact van HR-activiteiten op performance van werknemers of organisaties (Ybema et al., 2017). Voor zover bekend zijn er slechts een paar studies die zich hebben gericht op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. Zo concluderen Van Vuuren en collega's (2013) dat scholing en training, coaching, taakverbreding en –verrijking van belang zijn en voegen Veld, Semeijn & Van Vuuren (2015) toe dat HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en mobiliteit positief gerelateerd zijn aan employability. Echter, het volgen van training en scholing alleen is niet genoeg om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en meer onderzoek is nodig (Van Vuuren et al., 2013). Dit onderzoek richt zich op de relatie tussen de HR-activiteiten die volgens de literatuur relevant zijn en duurzame inzetbaarheid conform de definitie van de SER. De HR-activiteiten in dit onderzoek zijn nog niet eerder in één onderzoek bij elkaar genomen. Dit is relevant, omdat het een integraal beeld van het domein biedt en het bijdraagt aan de kennis over dit onderwerp.

Tevens wordt er door verschillende auteurs benadrukt dat het doen van onderzoek naar en het vormen van HRM-beleid dat onderscheid maakt tussen medewerkers op basis van kalenderleeftijd, niet altijd voldoende is (o.a. Claes &Heymans, 2008; Kooij et al., 2008; Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer, & Dikkers, 2011) en dat er onderzoek gedaan moet worden naar de relatie tussen HR-activiteiten, duurzame inzetbaarheid en carrièrefasen (Van Vuuren et al., 2013; De Lange et al., 2015; Van Harten, 2016) . Werknemers zijn geen homogene groep (Binnewies et al., 2008; Twenge & Campbell, 2008; Van der Heijden et al., 2008; Flynn, 2010; Templer, Armstrong-Strassen & Cattanen, 2010) en individuele verschillen in werk, leren en gezondheid nemen toe naarmate mensen ouder worden (Nauta et al, 2004). Hierdoor gaan HR-activiteiten die gericht zijn op de groepen 'jonge' en 'oude' werknemers niet op. Ook Schalk en collega's (2010) geven aan dat meer kennis nodig is van wat mensen in verschillende fasen van hun leven en loopbaan nodig hebben om HR-activiteiten effectief in te kunnen zetten. HR-activiteiten hoeven namelijk niet per definitie een positief effect te hebben voor alle werknemers. Integendeel, de effectiviteit van HR-activiteiten kunnen afhankelijk zijn van eigenschappen van het werk en werknemers in verschillende carrièrefasen kunnen zelfs op andere

manieren reageren op HR-activiteiten (Conway, 2004; Innocenti, Profili, Sammarra, 2013; Kooij & Boon, 2018). Dit onderzoek speelt in op deze mogelijke verschillen door te kijken welke HR-activiteiten per carrièrefase een positieve invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en draagt daarom bij aan de kennis over het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Met dit onderzoek kunnen de beperkingen die door verschillende auteurs genoemd worden, opgelost worden (o.a Claes en Heymans, 2008; De Lange, 2017; Kooij et al., 2008; Kooij et al., 2011; Schalk et al., 2010; Van Vuuren et al., 2013).

1.5.2 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie blijkt uit dat het feit dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers gezien wordt als een van de belangrijkste HR-vraagstukken van deze tijd (De Lange, 2017; Kraan & Sanders, 2016) en het hebben van duurzame inzetbare medewerkers is essentieel voor het behoud van het arbeidsmarktperspectief van werknemers en voor organisaties (Peters et al., 2016). Dat geldt voor de levensmiddelenindustrie, maar ook voor andere sectoren in Nederland. Ondanks het belang van duurzame inzetbaarheid en de ontwikkelingen op dit gebied, blijkt uit onderzoek van TNO (Kraan & Sanders, 2016) dat organisaties niet goed weten wat zij met het idee van langer doorwerken aan moeten: zestig procent van de werkgevers in Nederland heeft geen maatregelen getroffen om oudere werknemers langer aan het werk te houden. Dit onderzoek geeft hier antwoord op.

Tevens worden mensen door gezondheidsverbeteringen steeds ouder en is er sprake van vergrijzing en ontgroening. Het pensioenstelsel is niet meer betaalbaar, waardoor mensen langer moeten doorwerken. Daarnaast veranderen banen snel door veranderingen op de arbeidsmarkt en technologische veranderingen, waardoor werknemers geen zekerheid hebben of de baan over vijf jaar nog bestaat of nog op dezelfde manier uit te voeren is. Jonge en oude werknemers moeten duurzaam inzetbaar zijn, zodat zij de juiste over kennis en competenties beschikken als hun functie vervalt of verandert. Duurzaam inzetbare medewerkers zullen sneller een baan vinden, waardoor er minder snel een beroep wordt gedaan op publieke voorzieningen. Verder is uit onderzoek gebleken dat duurzame inzetbaarheid bijdraagt aan gezondheid en vitaliteit van medewerkers. Medewerkers die zichzelf als inzetbaar beschouwen hebben over het algemeen een betere gezondheid en een hoger welzijn (Van Vuuren et al., 2013). Het gevolg hiervan is dat medewerkers minder snel burn-out zijn, of in de ziektewet terecht komen en beroep doen op ziektekosten (SER, 2009).

Bovendien is er sprake van veranderingen in het carrièrepad van werknemers. Werknemers blijven niet meer hun hele leven lang in een bepaalde baan en bij een bepaalde werkgever (Van der Klink et al, 2010). Ouder worden op werk is niet meer hetzelfde als verder komen in je carrièrepad. Ook op latere leeftijd kan er gewisseld moeten worden van baan en carrière, waardoor opnieuw in een vroege carrièrefase terecht gekomen kan worden. Ook deze werknemers moeten op een goede manier ondersteund worden en daarom is het belangrijk om, naast antwoord te zoeken op de vraag welke HR-activiteiten van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid, te onderzoeken wat de invloed is van carrièrefase.

1.5.3 Praktische relevantie

Tot slot kent dit onderzoek een praktische relevantie. Wegens de grootte en de sterke positie van de levensmiddelenindustrie op de arbeidsmarkt is toekomstbestendig menselijk kapitaal van belang voor de levensmiddelenindustrie. Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen spelen hierbij een rol, zoals ook bij de maatschappelijke relevantie beschreven. De eisen die gesteld worden aan medewerkers nemen steeds meer toe en om op de juiste manier in te kunnen spelen op de ontwikkelingen, vergrijzing en ontgroening is onderzoek naar de HR-activiteiten die duurzame inzetbaarheid bevorderen van belang.

Tevens neemt het percentage werknemers binnen de sector dat kan (blijven) voldoen aan de psychische en fysieke eisen van het werk af, aangezien de gemiddelde leeftijd en de duur van de carrière in een bepaalde baan toeneemt, waardoor steeds meer werknemers het fysiek niet meer aan kunnen (FNLI, 2017). Het gevolg hiervan is dat medewerkers steeds vaker moeten overstappen van beroep, of een nieuwe carrière moeten beginnen, waarbij er minder sprake is van bijvoorbeeld fysieke belasting. Het is daarom van belang om te onderzoeken welke HR-activiteiten werknemers per carrièrefase nodig hebben, om op die manier in te kunnen spelen op wat werknemers in de levensmiddelenindustrie die net beginnen met hun carrière, of al aan het einde van hun carrière zitten nodig hebben om hun duurzame inzetbaarheid te stimuleren.

Dit onderzoek is bovendien relevant voor het advies- en projectbureau Wecreate Consulting. Wecreate Consulting werkt veel voor de levensmiddelenindustrie en met de kennis uit dit onderzoek kunnen zij duurzame inzetbaarheid (nog) beter implementeren in de sector. Dit onderzoek vergroot hun kennis over de HR-activiteiten die verschillende medewerkers nodig hebben.

Kortom, dit onderzoek draagt bij aan de kennis over dit onderwerp en biedt handvatten voor Wecreate Consulting, bedrijven in de levensmiddelenindustrie en de SOL. De kennis en handvatten kunnen bedrijven die met HR-activiteiten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in verschillende carrièrefasen willen bevorderen gebruiken om hun HR-beleid vorm te geven.

1.6 Leeswijzer

In het theoretisch kader wordt ingegaan op de belangrijkste concepten aan de hand van theorieën en eerder onderzoek. Door de verschillende concepten met elkaar in verband te brengen worden hypothesen voor dit onderzoek opgesteld. Eerst zullen de concepten duurzame inzetbaarheid en HR-activiteiten en de samenhang tussen deze variabelen besproken worden. Vervolgens wordt er ingegaan op het concept carrièrefasen. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op de methode van onderzoek. De resultaten worden behandeld in het vierde hoofdstuk en op basis daarvan worden de hypothesen verworpen of aangenomen. Tot slot wordt in het vijfde hoofdstuk de belangrijkste bevindingen gegeven en verklaard, de belangrijkste conclusies en beperkingen besproken en aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de hypothesen van dit onderzoek geïntroduceerd. Alvorens de hypothesen worden genoemd, wordt stilgestaan bij de verschillende theorieën en kennis die deze hypothesen aannemelijk maken. De concepten duurzame inzetbaarheid (paragraaf 2.1), HR-activiteiten (paragraaf 2.2) en hun onderlinge relatie worden eerst behandeld (paragraaf 2.3). Vervolgens wordt er in paragraaf 2.4 een hypothese opgesteld. In paragraaf 2.5 wordt er ingegaan op het concept carrièrefasen. In paragraaf 2.6 wordt vervolgens stilgestaan bij de relatie tussen duurzame inzetbaarheid, HR-activiteiten en carrièrefasen en wordt er tot slot in paragraaf 2.7 een tweede hypothese opgesteld.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Binnen de bestaande wetenschappelijke literatuur bestaat er geen eenduidige definitie voor het begrip 'duurzame inzetbaarheid' (SER, 2017, p.79). Duurzame inzetbaarheid richt zich op het vervullen van de huidige functie, maar ook het inzetbaar zijn in de toekomst (Van Harten, 2016). Net als Thijssen en collega's (2008) geeft Van Harten (2016) aan dat 'duurzaam' verwijst naar het continu inzetbaar zijn gedurende het werkleven, van het begin tot het pensioen. Oftewel, het is het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan (Van Vuuren, 2012; Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016) en om zich flexibel en actief aan veranderingen aan te passen (o.a. Heijde & Van der Heijden, 2006; De Lange, 2014; Van Harten, 2016). Organisaties en de arbeidsmarkt zijn voortdurend in beweging, met als gevolg dat werknemers actief en proactief bezig moeten zijn met hun loopbaan om hun duurzame inzetbaarheid te behouden (Van Dam, Bipp & Van Ruysseveldt, 2015).

Dit alles komt terug in de definitie van Van der Klink en collega's (2010, p.8) en de auteurs vullen dit aan met het belang van de werkcontext: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten". Duurzame inzetbaarheid is hierbij afhankelijk van zowel een werknemer, en zijn of haar kennis, vaardigheden en competenties, als werkgever, door bijvoorbeeld ontwikkelingsmogelijkheden en aangepast werk en werkomstandigheden.

Samengevat kan in het algemeen gesteld worden dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn als zij (1) willen werken: gemotiveerd en energiek (vitaal) zijn (Schaufeli & Bakker, 2013; Van Vuuren, 2012); (2) kunnen werken wat betreft gezondheid: gezond zijn en over werkvermogen (work ability) beschikken (Ilmarinen et al., 2005); en (3) kunnen werken wat betreft kundigheid: over de juiste competenties en kennis (employability) beschikken (SER, 2009; Peters et al., 2016; Van Dam et al.,

2016). Deze drie pijlers worden in de volgende paragrafen uitgewerkt. Daarna wordt ingegaan op de rol van de werkgever en werkcontext.

2.1.1 Vitaliteit

Volgens de onderzoekers (Schaufeli & Bakker, 2001, p.245; in: Schaufeli & Bakker, 2004, p.211) wordt vitaliteit gekenmerkt door het "bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dit doorzettingsvermogen". Zoals de SER (2009, p.52) aangeeft is het meer dan alleen gezondheid, het gaat ook om "levenskracht, energie en bezieling" en de motivatie van werknemers (Peters et al., 2009, p.53). Als toevoeging stelt De Lange (2017) dat ook de motivatie in relatie tot de werkomgeving van werknemers onder vitaliteit valt. Een vitale werknemer stelt zich proactief op door initiatief te nemen op het gebied van het verbeteren van de werksituatie en inzetbaarheid op de lange termijn. Dit maakt de werknemer wendbaar en weerbaar maakt binnen een veeleisende arbeidscontext (Dorenbosch, 2009).

Volgens Van Vuuren en Marcelissen (2013, p.49) hangt vitaliteit niet samen met leeftijd: "Tenslotte zijn er jonge ouderen en oude jongeren: vitale tachtigers en bejaarde dertigers". Vitale werknemers hebben hoge energielevels, kracht en werklust (Schaufeli & Bakker, 2004). Werknemers met hoge energielevels zijn vaak meer betrokken bij hun werk, ervaren het werk als leuker en willen deze energie investeren in de verbetering van werkprocessen en in hun eigen loopbaan en ontwikkeling. Uiteindelijk blijkt uit onderzoek dat deze medewerkers minder snel bij een organisatie weg of met pensioen zullen gaan (Meeren, Semeijn & Van Vuuren, 2013; Van Dam, Van Vuuren en Kemps, 2017).

In dit onderzoek wordt vitaliteit gezien als het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar, met motivatie door kunnen werken en beschikken over grote mentale veerkracht en dit doorzettingsvermogen. De verschillende definities worden dus gecombineerd.

2.1.2 Employability

Bij employability staat het arbeidsmarktperspectief centraal. Het is gericht op het vermogen van een werknemer om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf, te kunnen blijven vervullen: de blijvende inzetbaarheid van medewerkers (Van der Klink et al., 2010; Van Vuuren, 2011; Van Vuuren et al., 2013). Verboon, De Feyter en Smulders (1999, p.9) voegen hier de invloed die een werknemer heeft aan toe en definiëren employability als: "het vermogen en de wil van een individu om die kwaliteiten en die competenties te verwerven en te onderhouden, waarmee de mogelijkheden, die een voortdurend veranderende arbeidsmarkt biedt, steeds optimaal benut kunnen worden". In dit onderzoek wordt deze laatste definitie gebruikt.

2.1.3 Werkvermogen

Work ability, oftewel werkvermogen, is de mate waarin iemand in staat is om te werken in psychisch, fysiek en sociaal opzicht (SER, 2009; Van Vuuren & Marcelissen, 2013; De Lange 2017). De SER (2009) geeft aan dat er veel factoren zijn die invloed uitoefenen op het werkvermogen van een individu en dit een dynamisch concept is dat gedurende de loopbaan van een werknemer sterk kan veranderen. "Het werkvermogen is een resultante van de interactie tussen de capaciteiten en de kenmerken van de werknemer enerzijds en kenmerken van het werk anderzijds" (SER, 2009, p.174). Dit wordt weergegeven in het Huis van Werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005). In het Huis van Werkvermogen kunnen de gezondheid en lichamelijke, psychische en sociale capaciteiten van een werknemer (begane grond) alleen de eisen van het werk (derde verdieping) dragen als de adequate en juiste competenties (eerste verdieping) en normen, waarden en motivatie (tweede verdieping) aanwezig zijn (Van Vuuren, 2011; Van Vuuren et al., 2011). Het Huis van Werkvermogen staat in een omgeving met familie, vrienden, kennissen en de maatschappij, die allen invloed uitoefenen op de interactie tussen werknemer en werk (Van Vuuren, 2011).

2.1.4 Huidige definitie

In dit onderzoek wordt de definitie van de SER gehanteerd. De definitie luidt als volgt:

"Duurzame inzetbaarheid bestaat uit work ability (het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen), employability (het vermogen om productief en belonend werk te vinden) en vitaliteit (energie en motivatie)" (SER, 2009, p.10).

Deze definitie biedt ruimte aan het brede spectrum waar duurzame inzetbaarheid over gaat en is een veelgebruikte definitie in voorgaande onderzoeken (o.a. Van Vuuren, 2011; Vander Meeren, Semeijn & Van Vuuren, 2013; Van Vuuren & Marcelissen, 2013; Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2016). Tevens sluit het goed aan bij de praktijk. Het model waarmee Wecreate Consulting werkt, is namelijk vergelijkbaar met de definitie van duurzame inzetbaarheid die gehanteerd wordt in dit onderzoek. Wecreate Consulting werkt met een model waarbij duurzame inzetbaarheid uit vier onderdelen bestaat: gezondheid & vitaliteit, loopbaan & competenties, mobiliteit & wendbaarheid en motivatie & betrokkenheid (Wecreate Consulting, z.d.). Het fysieke en mentale werkvermogen uit de definitie van de SER is vergelijkbaar met het onderdeel gezondheid en vitaliteit van Wecreate Consulting. Het onderdeel loopbaanpotentieel is vergelijkbaar met loopbaan en competenties en motivatie met motivatie en betrokkenheid.

2.1.5 Duurzame inzetbaarheid: de rol van werkgevers en werknemers

Voor organisaties en organisatiesucces is het belangrijk om een concurrentievoordeel te hebben. Organisatiesucces is volgens de *resource based view* (Barney, 1991) van HRM voor een groot deel

afhankelijk van het aanwezige menselijke kapitaal. Een concurrentievoordeel kan bereikt worden door medewerkers in te zetten die duurzaam inzetbaar zijn, omdat zij bijvoorbeeld vaak flexibel zijn en om kunnen gaan met snel veranderende eisen die bij een baan horen. Ook heeft duurzame inzetbaarheid een positieve invloed op het carrièresucces van medewerkers (Heijde & Van der Heijden, 2006). Duurzame inzetbaarheid is een kenmerk van een individu, maar ook van de interactie tussen het individu en zijn werk en daarom kan het gezien worden als een 'contextueel begrip' (Schaufeli, 2011). De inzetbaarheid van een individu staat altijd in relatie tot het type werk of een bepaalde baan (Schaufeli, 2011; Van Harten, 2016, p.36) en is essentieel voor het arbeidsmarktperspectief voor alle werknemers ongeacht leeftijd, functie en contracttype (Peters et al., 2016). Hierbij geldt dat werknemers over de mogelijkheden moeten beschikken in hun werkcontext om duurzaam inzetbaar te zijn en hieraan te werken (Van der Klink et al., 2010; Schaufeli, 2011). Schaufeli (2011), Van der Klink en collega's en de Peters en collega's (2016) stellen dat de werkgever de verantwoordelijkheid heeft om het mogelijk te maken voor de werknemer om zich te ontwikkelen en zijn of haar talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk in te zetten. Het is daarom van belang dat werkgevers investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Van Harten, 2016, p.36). Het multidimensionale component van duurzame inzetbaarheid vraagt om een integrale aanpak op de gebieden werkvermogen, employability en vitaliteit (De Lange, 2017). Het bieden van die mogelijkheden voor werknemers om zich in te zetten op het vergroten van duurzame inzetbaarheid kan door middel van HR-activiteiten (Van Harten, 2016; Van Vuuren et al., 2013). In de volgende paragrafen wordt behandeld wat HR-activiteiten zijn, welke HR-activiteiten mogelijk invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en wat het belang en de invloed is van carrièrefasen op deze relatie.

2.2 HR-activiteiten

2.2.1 Definitie

HR-activiteiten zijn personeelsinstrumenten, HR-praktijken (Kooij, 2010), of 'organisatorische capaciteiten', waarmee de organisatie het gewenste gedrag van medewerkers stimuleert, dat bijdraagt aan gewenste strategische doelen (Ridder, Baluch & Piening, 2012). Het zijn alle activiteiten die geassocieerd kunnen worden met het beslissingen, activiteiten van organisaties en management van mensen in bedrijven (Boxall & Purcell 2016; Van Vuuren, 2012). HR-activiteiten worden ingezet met betrekking tot de specifieke kenmerken van werknemers om hun capaciteiten effectief te verwerven, ontwikkelen en behouden (Van Harten, 2016; Van Vuuren et al., 2013) en om werknemers aan te trekken, te ontwikkelen, motiveren en behouden (Veth et al., 2017). Volgens de *social exchange theory* (Blau, 1964; Gouldner, 1960) zien werknemers bepaalde HR-activiteiten, zoals training en het verminderen van werkdruk, als een persoonlijke investering van de organisatie in hen en als een erkenning van hun bijdrages, waarop zij reageren met positieve houdingen en een betere performance (Kooij et al., 2014; Veth, 2018). Het positieve effect van deze investeringen draagt

vervolgens bij aan hun duurzame inzetbaarheid. Op deze manier profiteert zowel de organisatie als de medewerker ervan.

2.2.2 HR-bundels en duurzame inzetbaarheid

Er zijn veel verschillende HR-activiteiten, die op basis van een gemeenschappelijk doel samengebracht kunnen worden tot HR-bundels (Kooij, 2010). Uit longitudinaal onderzoek van Kooij (2010) blijkt dat er vier veel terugkerende bundels HR-activiteiten te onderscheiden zijn, waarvan de invulling kan verschillen per organisatie. Ten eerste zijn er ontwikkelinstrumenten, gericht op de groei en ontwikkeling van een werknemer, bijvoorbeeld training en coaching. Ten tweede behoudinstrumenten zoals flexibele werktijden, die werknemers helpen om hun huidige niveau van functioneren te behouden als er nieuwe uitdagingen zijn. Benutinstrumenten zijn HR-activiteiten die werknemers helpen om hun huidige niveau van functioneren te behouden, zoals taakverrijking en taakverlichting. Ten vierde zijn er volgens Kooij (2010) ontzie-instrumenten die helpen bij het goed functioneren op lager niveau.

In dit onderzoek wordt er een onderscheid gemaakt tussen drie HR-bundels, namelijk ontwikkelinstrumenten en ontzie-instrumenten op basis van onderzoek van Kooij (2010) en doorgroei-instrumenten. Omdat de invulling van deze bundels kan verschillen per bedrijf en dit onderzoek plaatsvindt in de levensmiddelenindustrie onder verschillende bedrijven, is gekozen voor de meest voorkomende HR-activiteiten die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid. Op basis van voorgaande onderzoeken kan gesteld worden dat er meer HR-activiteiten van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid, zoals bijvoorbeeld participatie in besluitvorming (Veth, 2018). Echter, dit is niet van toepassing in de onderzoekscontext en wordt daarom buiten beschouwing gelaten. De bundels HR-activiteiten worden in de volgende paragrafen toegelicht en gekoppeld aan duurzame inzetbaarheid om zo tot hypothese 1 te komen.

Ontwikkelactiviteiten

De HR-bundel met ontwikkelinstrumenten is gericht op groei en het helpen van werknemers om hogere niveaus van functioneren te behalen (Kooij, 2010) en stimuleren werknemers om nieuwe taken op uitdagende niveaus aan te gaan (Dorenbosch, 2009; Veth, 2018). Het gevolg hiervan is dat werknemers zich kunnen ontplooien, meer kunnen leren en nieuwe capaciteiten ontwikkelen, nieuwe taken en uitdagingen aangaan en de duurzame inzetbaarheid bevorderen (o.a. Kooij, 2010; Kooij et al, 2013; Van Vuuren et al., 2013; Van Vuuren et al., 2014).

Vitaliteit

Als eerste wordt verwacht dat ontwikkelactiviteiten van belang zijn voor de vitaliteit van werknemers. Peters en collega's (2017) geven aan dat beleid gericht op duurzame inzetbaarheid zich ten eerste moet richten op het behoud en de versterking van vitaliteit en het blijvend motiveren van werknemers

tot de pensioengerechtigde leeftijd. Vitale werknemers bruisen van energie, voelen zich sterk en fit en beschikken over mentale veerkracht en doorzettingsvermogen en zijn gemotiveerd om te werken (Schaufeli & Bakker, 2004; SER, 2009; De Lange, 2017). Uit onderzoek van Dorenbosch (2009) naar de relatie tussen HR-activiteiten en vitaliteit blijkt dat er drie HR-activiteiten zijn die de vitaliteit van werknemers bevorderen. Het gaat hierbij om een functionele training, loopbaanontwikkeling en een efficiënte, intern gerichte personeelsbezetting waarbij eigen personeel gebruikt wordt om tegemoet te komen aan de vraag naar personeel. Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) zien tevens het belang van training en geven aan dat het leren van nieuwe vaardigheden samenhangt met subjectief ervaren vitaliteit. Verder constateert Kooij (2010) dat de HR-activiteiten training en loopbaanontwikkeling belangrijk zijn voor motivatie van werknemers, wat een onderdeel is van vitaliteit. Tot slot geeft ook Veth (2018) aan dat ontwikkelingsgerichte HR-activiteiten positief bijdragen aan vitaliteit. Volgens de auteur hebben ontwikkelingsgerichte HR-activiteiten een positieve relatie met bevlogenheid, met als gevolg een hogere vitaliteit.

Employability

Ten tweede wordt verwacht dat ontwikkelactiviteiten bijdragen aan de employability van werknemers. Bij employability staat het arbeidsmarktperspectief centraal (Van der Klink et al., 2010) en zijn individuele karakteristieken, zoals bekwaamheid, talenten en kennis van belang (Van Dam, Van Vuuren en Kemps, 2017). Organisaties moeten zich snel kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden en werknemers moeten snel en flexibel mee kunnen bewegen. Uit onderzoek blijkt dat werknemers continu moeten blijven leren om in te kunnen spelen op de veranderende taken en verantwoordelijkheden bij veranderingen in functies, bijvoorbeeld door het volgen van trainingen en workshops (Van Vuuren, Stoffers & Lancée, 2018). Ook Peters en collega's (2017) geven aan dat het belangrijk is dat HR-activiteiten gericht zijn op versterking van het loopbaanpotentieel, wat betekent dat er geïnvesteerd moet worden in kennis en vaardigeden van werknemers. Hierbij moet rekening gehouden worden met de veranderende marktvraag naar arbeid en competenties (Van Dam, Van Vuuren & Kemps, 2017). Andere onderzoeken bevestigen dat ondersteuning bij loopbaanontwikkeling van belang is voor het ontplooien van employability-activiteiten door medewerkers en duurzame inzetbaarheid (o.a. Van Dam, 2004; Van Vuuren et al., 2014; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Door deze HR-activiteiten kan een werknemer de kwaliteiten en competenties verwerven en onderhouden die nodig zijn om de mogelijkheden op de veranderende arbeidsmarkt optimaal te benutten.

Werkvermogen

Tot slot wordt verwacht dat ontwikkelinstrumenten ook van belang zijn voor het werkvermogen van werknemers. Het werkvermogen is afhankelijk van de gezondheid en lichamelijke, psychische en sociale capaciteiten van een werknemer, adequate en juiste competenties en normen en de waarden en motivatie (Ilmarinen et al., 2005) en volgens onderzoek van Ilmarinen en collega's (2005) kan een

werknemer alleen zijn functie uitvoeren als diegene ook de juiste competenties heeft. Gezien ontwikkelingen op de arbeidsmarkt als technologische ontwikkelingen en veranderende eisen van het werk is het van belang om te blijven leren om gedurende de gehele loopbaan over de juiste vakmatige en sociale kennis en vaardigheden te beschikken (Ilmarinen et al., 2005; Van Vuuren et al., 2014). De benodigde competenties zijn door middel van training en coaching te ontwikkelen (Van Vuuren et al., 2011) en door loopbaanbegeleiding kan gezocht worden naar een functie die passend is bij wat een medewerker kan (Veth, 2018).

Hypothese 1a

Op basis van bovenstaande redeneringen wordt verwacht dat training, coaching en loopbaanbegeleiding de belangrijkste ontwikkelactiviteiten zijn voor duurzame inzetbaarheid. In het huidige onderzoek bestaat de bundel ontwikkelingsgerichte HR-bundel daarom uit training, coaching en loopbaanbegeleiding. De hypothese die uit de voorgaande paragraaf voortkomt is:

Hypothese 1a: Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit, werkvermogen en employability.

Doorgroei-activiteiten

In het huidige onderzoek wordt er als tweede uitgegaan van de bundel gericht op het doorgroeien van medewerkers, door bijvoorbeeld een functie te krijgen op een andere afdeling, carrièremogelijkheden door een hogere functie te kunnen krijgen en uitbreiding van verantwoordelijkheden. Er wordt verwacht dat deze HR-activiteiten van invloed zijn op de vitaliteit en de employability van medewerkers. Het verschil tussen ontwikkelactiviteiten en doorgroeimogelijkheden is dat ontwikkelactiviteiten gericht zijn op het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en skills ter bevordering van het huidige functioneren, die vervolgens toegepast kunnen worden als een werknemer doorgroei-activiteiten krijgt en in een hogere functie doorgroeit.

Vitaliteit

Verschillende onderzoeken tonen aan dat een uitdagende functie van belang is voor de motivatie van werknemers (Allen & Van der Velden, 2001; Boxall & Purcell, 2016). Werknemers ontwikkelen kennis en vaardigheden en wat leidt tot een vraag om nieuwe uitdagingen na een bepaalde tijd: een baan die eerst uitdagend was, kan na een tijd saai zijn (Boxall & Purcell, 2016). Van Vuuren en collega's (2011, p.360) geven aan dat het door kunnen ontwikkelen en het aangaan van nieuwe uitdagingen kan helpen om "enthousiast, jong van geest en nieuwsgierig te blijven", wat onderdelen zijn van vitaliteit. Ook onderzoek van Dorenbosch (2009) laat zien dat doorgroeimogelijkheden van belang zijn. De auteur concludeert dat vitaliteit vooral toeneemt als de mogelijkheid er is om beter te worden in een baan en

er loopbaanperspectief is, in plaats van meer salaris of betere arbeidsvoorwaarden (Dorenbosch, 2009; Van Vuuren, 2012).

Employability

Naast het belang van ontwikkeling door middel van bijvoorbeeld training en coaching is het voor de employability van werknemers ook belangrijk om uitgedaagd te blijven worden en de opgedane capaciteiten, kennis en vaardigheden in de praktijk uit te voeren en te oefenen (Van der Klink et al., 2010; Van Vuuren et al., 2011). Een werknemer kan bijvoorbeeld nieuwe trainingen volgen, maar het is daarbij belangrijk dat er nieuwe uitdaging in de functie zit en een mogelijkheid is om die skills toe te passen en verder te ontwikkelen (Boxall & Purcell, 2016). De meest gebruikte doorgroei-activiteiten op het gebied van employability zijn taakverbreding en taak verrijking, zodat werknemers zich kunnen ontplooien, meer kunnen leren en nieuwe capaciteiten ontwikkelen, nieuwe taken en uitdagingen aangaan en de duurzame inzetbaarheid bevorderd wordt (Kooij et al., 2013; Veld et al., 2015). Veld en collega's (2015) hebben gevonden dat HR-activiteiten gericht op mobiliteit positief gerelateerd zijn aan employability. Als een baan uitdagend is en leerzaam is, wordt employability vergroot doordat de skills en competenties van werknemers vergroot worden (Van Dam et al, 2017). Het kunnen doorgroeien naar een andere functie is daarom van belang (Ybema et al., 2017).

Hypothese 1b

Op basis van bovenstaande redeneringen kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 1b: Doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en employability.

Ontzie-instrumenten

Ontzie-instrumenten als extra verlof, vrijstelling van overwerken en parttime werken zijn volgens Kooij (2010) gericht op het helpen van werknemers om goed te functioneren op hun huidige niveau, of op herstel na een verlies, bijvoorbeeld ziekte. Deze HR-activiteiten dragen bij aan het verminderen van de eisen van een functie (Kooij, 2010) en dragen bij aan de *work-life balance* van werknemers (Boxall & Purcell, 2016). De HR-activiteiten in deze bundel zijn flexibele werktijden, extra verlof, parttime werken en taakverlichting. Er wordt verwacht dat deze HR-activiteiten van belang zijn voor vitaliteit van werknemers en het werkvermogen.

Vitaliteit

Als werknemers niet vitaal zijn, hebben zij vaak weinig energie, heeft dit invloed op hun gezondheid en welzijn. Vitaliteit is van belang om op optimaal niveau te functioneren (Kooij, 2010; Van Vuuren, 2012). Van Vuuren (2012) geeft aan dat ontzien van medewerkers vooral gebeurt in de vorm van aanpassing van de werkbelasting door bijvoorbeeld minder uren en lichtere taken. Dit kan voor alle werknemers,

jong en oud, die bijvoorbeeld re-integreren na langdurig ziek zijn, of als werk, tijdelijk, als te zwaar beschouwd worden.

Werkvermogen

Tot slot moeten HR-activiteiten volgens Peters en collega's (2017) zich richten op het behoud en de versterking van het fysieke en mentale werkvermogen van werknemers. Verschillende onderzoekers geven aan dat een goede fysieke gezondheid invloed heeft op het werkvermogen en duurzame inzetbaarheid (o.a. Van den Berg, 2010; Van Vuuren, 2011). Vanuit een optimistisch perspectief kan verwacht worden dat HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de gezondheid van werknemers en daarmee op hun werkvermogen (Peccei, 2004; Van Vuuren et al, 2015). Daaruit volgend kan gesteld worden dat als het werkvermogen verminderd , dat middels het ontzien van de werknemer hierop ingespeeld kan worden. Dit sluit aan bij het *job-demands resoures* model (Demerouti et al., 2001) dat stelt dat fysieke, sociale en organisatie hulpbronnen van positieve invloed zijn op het welzijn van medewerkers, oftewel bepaalde HR-activiteiten zoals steun van de leidinggevende en taakverlichting (Veth, 2018), de hulpbronnen, kunnen het zogenaamde uitputtingsproces tegengaan en op die manier een positieve invloed uitoefenen op het welzijn van medewerkers en daarmee het werkvermogen (Demerouti et al., 2001; Veth, 2018).

Hypothese 1c

De ontzie-activiteiten in dit onderzoek zijn flexibele werktijden, extra verlof, parttime werken en taakverlichting. Op basis van bovenstaande redeneringen wordt het volgende verwacht:

Hypothese 1c: Ontzie-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en werkvermogen.

2.3 Hypothese 1

In de bovenstaande paragrafen zijn de drie onderdelen van hypothese 1 toegelicht. De beschreven hypothesen worden nogmaals op een rijtje gezet en grafisch weergegeven in tabel 2.1.

Hypothese 1

a. Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit, werkvermogen en employability.
b. Doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en employability.
c. Ontzie-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en werkvermogen.

Tabel 2.1 Hypothese 1

Pijler Duurzame inzetbaarheid **HR-bundels**	Vitaliteit	Employability	Werkvermogen
Ontwikkelactiviteiten (training, coaching en loopbaanbegeleiding)	X	X	X
Doorgroei-activiteiten (doorgroeimogelijkheden, taakverbreding)	X		X
Ontzie-activiteiten (taakverlichting, extra verlof, parttime werken)	X	X	

X = Een verwachte, significante, positieve relatie

2.4 Carrièrefasen

Er is uiteengezet dat verwacht wordt dat verschillende HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van een werknemer. In komende paragraaf wordt ingegaan op de implementatie van HR-activiteiten en het carrièremodel van Super (1980).

2.4.1 Implementatie HR-activiteiten

Bij het implementeren van HR-activiteiten is het van belang dat er rekening gehouden wordt met voorkeuren van individuele werknemers in termen van talenten, prestaties, behoeftes, voorkeuren, et cetera. Op deze manier kan een organisatie waardevolle werknemers aantrekken, motiveren en binden (Marescaux, De Winne & Sels, 2015). Uit een literatuuronderzoek van Brouwer en collega's (2012) blijkt dat er voornamelijk een onderscheid gemaakt wordt op het gebied van kalenderleeftijd tussen jongere en oudere werknemers in organisaties op het gebied van HR-activiteiten. De term 'oudere werknemers' refereert volgens verschillende auteurs naar werknemers tussen de 40 en 55 jaar, afhankelijk van het doel van de organisatie, de behoefte van de werknemer en hoe onderzoekers het concept operationaliseren (Brouwer et al., 2012; De Lange et al., 2006; Kooij et al., 2008; Kooij et al., 2011). Echter, werknemers zijn geen homogene groep (Kooij, 2010; Templer, Armstrong-Stassen & Cattane, 2010; Twenge & Campbell, 2008; Van der Heijden et al., 2008) en individuele verschillen in werk, leren en gezondheid nemen toe naarmate mensen ouder worden (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Een verdeling van HR-activiteiten gericht op kalenderleeftijd, op de groepen 'jonge' en 'oude' werknemers, gaat daarom niet op (o.a. Claes, Heymans, 2008; Kooij et al., 2008; Kooij et al., 2011). Schalk en collega's (2010) geven daarnaast aan dat HR-activiteiten niet per definitie een positief effect hebben voor alle werknemers. Integendeel, werknemers in verschillende carrièrefasen kunnen op andere manieren reageren op HR-activiteiten (Kooij & Boon, 2018) en de effectiviteit van HR-activiteiten kan afhankelijk zijn van eigenschappen van het werk. Daarom wordt er in dit onderzoek niet gekeken naar kalenderleeftijd, maar naar carrièrefase.

2.4.1 Carrièrefasen en het model van Super (1980)

Onderzoeken die het concept carrièrefasen gebruiken, gaan ervan uit dat individuen door verschillende fasen bewegen in hun carrière en dat iedere fase gekenmerkt wordt door bepaalde werkhoudingen, gedrag, type relaties en werkaspecten die gewaardeerd worden (Aryee, Chay & Chew, 1994; Bluestein, 1997; Smart & Peterson, 1997; Super & Hall, 1978; Super, 1980;). Een carrière is daarom: *"a process of development of the employee along a path of experience and jobs that may be in one or more organizations* (Baruch & Peiperl, 2000, p.348). In onderzoeken worden verschillende theorieën gehanteerd over welke carrièrefasen en modellen er zijn. Uit onderzoek van Morrow en McElroy (1987) en een recenter conceptueel review van Kooij en collega's (2008) blijkt dat de meeste onderzoeken uit gaan van het levensfasemodel van Super (Kooij, 2008; Morrow en McElroy, 1987; Super, 1980; Super & Hall, 1978) .

Het model van Super (1980) bestaat uit vier stadia van de loopbaan. De eerste fase is *exploration*. In deze fase zijn werknemers vaak gemotiveerd en ambitieus, bezig met het vinden van een beroep waarin zij zich kunnen ontwikkelen en veel kunnen leren. Vaak hebben individuen in deze fase alleen een vaag idee over wat ze willen en moeten kunnen voor een baan, waardoor er relatief vaak gewisseld wordt van baan om een goede match te vinden tussen talenten die werknemers hebben en die nodig zijn voor een bepaalde baan of in een organisatie (Cron & Slocum Jr., 1986; Ornstein, Cron & Slocum Jr., 1989; Smart & Peterson, 1997).

De tweede fase is de *establishment stage.* In deze fase wordt er vaak een keuze gemaakt voor het beroepenveld. De focus verplaatst zich naar het vinden van stabiliteit, doorgroeien in de organisatie en naar het behalen van prestaties en financiële successen (Cron & Slocum Jr., 1986; Ornstein, Cron & Slocum Jr., 1989). Werknemers krijgen bredere organisatierollen, vaak meer projecten en verantwoordelijkheden op het gebied van 'people management' (Finegold et al, 2002).

Maintenance is de derde fase. In deze fase staat de carrière vaak vast en wordt er gereflecteerd op keuzes en prestaties (Cron & Slocum Jr., 1986; Ornstein, Cron & Slocum Jr., 1989). Er ligt vaak een focus op het behouden van een baan, up-to-date houden van kennis en het zoeken naar mogelijkheden om betrokken te zijn bij de organisatie, door bijvoorbeeld een consulting rol, hun kennis en ervaringen over te dragen aan jongere werknemers in de beginfase van hun carrière (Cron & Slocum Jr., 1986, Finegold et al, 1996; Conway, 2004). Daarnaast is er in deze fase vaak sprake van competitie met jongere werknemers, technologische innovaties en nieuwe uitdagingen die een gevaar kunnen zijn voor de positie en status in een organisatie (Cron & Slocum Jr., 1986). Super en Hall (1987) geven aan dat het ook mogelijk is dat de maintenance processen niet lukken en een nieuw beroep, of baan gevonden moet worden. Het is daarom mogelijk dat iemand een andere baan aanneemt en terug gaat naar de eerste carrièrefase.

De laatste aanpassing voor werknemers is de overgang van werk naar pensioen, de *disengagement stage*. Volgens Cron en Slocum Jr. (1986) is het van belang dat in deze fase het werk rustig afgebouwd wordt en er gezocht wordt naar een nieuwe invulling van het dagelijks leven.

2.4.2 Model van Super en leeftijd

De meeste onderzoeken die gebruik maken van het concept carrièrefasen operationaliseren dit concept op basis van leeftijd (Kooij et al., 2008). De gebeurtenissen en zorgen die horen bij een bepaalde fase worden gekoppeld aan bepaalde leeftijdsgroepen, waarbij er onderscheid gemaakt wordt tussen drie fasen. Als eerste *early, trial, of establishment* carrièrefase. Medewerkers behoren tot deze carrièrefase tot ze ongeveer dertig jaar oud zijn. Ten tweede *mid, stabilization* of *advancement* carrièrefase, waarbij medewerkers vanaf een jaar of 30, tot ongeveer midden, of eind van hun veertigerjaren in zitten. Tot slot de *late* of *maintenance* fase. De medewerkers die in deze carrièrefase zitten, zijn meestal rond de 45 of ouder (Morrow & McElroy, 1987). Echter, volgens Super (1980) is kalenderleeftijd slechts een van de determinanten van carrièrefase.

Verschillende situaties beïnvloeden de timing en transitie van een carrièreovergang, bijvoorbeeld huwelijk, gezondheid, economische omstandigheden en persoonlijke kenmerken (Blustein, 1997). Tevens kunnen mensen veranderen van fase en bijvoorbeeld van de *maintenance* fase terug naar de *exploration* fase door een nieuwe carrière te beginnen (Super & Hall, 1978). Super (1980) stelt daarom dat men voorzichtig moet zijn met het stellen dat mensen in dezelfde leeftijdsfase zijn, omdat ze dezelfde kalenderleeftijd hebben. Ook uit recentere onderzoeken blijkt dit (Kooij, 2010; Kooij et al., 2014; Kooij et al., 2010; Kooij et al., 2008) blijkt dit. Bovendien hebben verschillende onderzoekers betoogd dat er in toenemende mate sprake is van *boundaryless careers,* waarbij werknemers minder lang bij dezelfde organisatie blijven en waarbij tijdens de loopbaan steeds meer over grenzen, zoals een ander departement, andere sector, of andere organisaties, heen gegaan wordt. Carrières zijn daardoor minder voorspelbaar en vergelijkbaar (Briscoe, Hall & Demuth, 2006).

Kortom, uit het model van Super (1980) blijkt dat iedere carrièrefase anders is en dat voor iedere fase er andere behoeftes en vormen van ondersteuning nodig zijn, die niet per definitie te koppelen zijn aan een bepaalde leeftijdsgroep. Er wordt verwacht dat alle HR-activiteiten invloed hebben op duurzame inzetbaarheid, maar dat sommige een sterker effect zullen hebben in een bepaalde carrièrefase. In de volgende paragraaf wordt hier op ingegaan.

2.5 HR-activiteiten, duurzame inzetbaarheid en carrièrefasen

Nu duidelijk is welke carrièrefasen er zijn, wordt in de volgende paragrafen verwachtingen op basis van bestaande literatuur uiteengezet over welke HR-activiteiten werknemers in verschillende carrièrefasen nodig hebben om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Dit mondt uit in hypothese 2. Het overzicht hiervan is te zien in tabel 2.2.

2.5.1 Ontwikkelinstrumenten en carrièrefasen

Gedurende de hele loopbaan zijn ontwikkeling, groei en leren erg belangrijk (Super, 1980; Cron & Slocum Jr., 1986), onder andere om vaardigheden up-to-date te houden. Daarom hebben werknemers HR-activiteiten nodig die zich richten op het ontwikkelen van vaardigheden en training en helpen bij het vinden van een passende functie (Conway, 2004): training en coaching. Kooij (2010) concludeert in haar onderzoek dat ontwikkelinstrumenten belangrijk zijn voor zowel jonge als oude werknemers. Omdat dit werknemers zijn van verschillende leeftijden, kan verwacht worden dat hier werknemers in verschillende carrièrefasen onder vallen.

Daarnaast wordt verwacht dat loopbaanbegeleiding als ontwikkelinstrument van belang is in de eerste drie fasen. De loopbaan van een werknemer blijft gedurende het hele carrièrepad van belang. Super (1980) geeft namelijk aan dat transities binnen iemands carrière flexibel verlopen, waarbij werknemers op hun eigen tempo verschillende stadia meerdere keren kunnen doorlopen. Een werknemer kan bijvoorbeeld in de maintenance fase terug gaan naar de exploration fase als overgestapt wordt naar een nieuwe functie.

Cron en Slocum (1986) geven aan dat in de disengagement fase de aandacht meer verschuift naar wat een werknemer wil doen na zijn of haar pensioen. Er wordt daarom verwacht dat de relatie tussen HR activiteiten gericht op ontwikkelingen en duurzame inzetbaarheid sterker is in de fasen exploration, establishment en maintenance dan in de disengagement fase. HR-activiteiten die zich richten op deze aspecten zijn training, coaching en loopbaanbegeleiding. De hypothese luidt als volgt:

Hypothese 2a: De positieve relatie tussen ontwikkelinstrumenten en duurzame inzetbaarheid is sterker voor medewerkers in de exploration, establishment en maintenance dan in de disengagement fase.

2.5.2 Doorgroeimogelijkheden en carrièrefasen

De eerste twee carrièrefasen zijn sterk gericht op leren, het ontwikkelen van vaardigheden om te starten met een carrière (Super, 1980). Om te blijven ontwikkelen en opgedane vaardigheden en kennis toe te passen, is het belangrijk om door te kunnen groeien.

In de maintenance fase staat de carrière vaak vast en heeft een werknemer al veel werkervaring opgedaan (Cron & Slocum Jr., 1986). Er wordt daarom verwacht dat doorgroeimogelijkheden met name belangrijk zijn in de exploration en establishment fase, wanneer de focus ligt op doorgroeien en ontwikkeling (Super, 1980).

Hypothese 2b: De positieve relatie tussen doorgroeimogelijkheden en duurzame inzetbaarheid is het sterkste voor werknemers in de exploration en establishment fase.

2.5.3 Ontzie-instrumenten en carrièrefasen

Ontzie-instrumenten zijn gericht het helpen van werknemers om goed te functioneren op hun huidige niveau, of op herstel na een verlies, bijvoorbeeld ziekte. De laatste fase is gericht op de overgang van werk naar pensioen en is daarmee in zekere zin verbonden aan leeftijd. Volgens Cron en Slocum Jr. (1986) is het van belang dat in deze fase het werk rustig afgebouwd wordt, bijvoorbeeld door taakverlichting en extra verlof. Om het werk af te bouwen en zekerheid te hebben op het gebied van salaris voor het pensioen, wordt verwacht dat in deze fase extra verlof, parttime werken en taakverlichting van belang zijn.

Hypothese 2c: De positieve relatie tussen ontzie-instrumenten en duurzame inzetbaarheid is sterker in de disengagement fase dan in de exploration, establishment en maintenance fase.

2.6 Hypothese 2

Tot slot wordt in deze paragraaf een overzicht gegeven van hypothese 2. De beschreven hypothesen worden grafisch weergegeven in tabel 2.2. Er wordt verwacht dat:

Hypothese 2

a. De positieve relatie tussen ontwikkelinstrumenten en duurzame inzetbaarheid is sterker voor werknemers in de exploration, establishment en maintenance fase dan in de disengagement fase.
b. De positieve relatie tussen doorgroeimogelijkheden en duurzame inzetbaarheid is het sterkste voor werknemers in de exploration en establishment fase.
c. De positieve relatie tussen ontzie-instrumenten en duurzame inzetbaarheid is sterker in de disengagement fase dan in de exploration, establishment en maintenance fase.

Tabel 2.2 Hypothese 2

Carrièrefase	Exploration	Establishment	Maintenance	Disengagement
HR-bundels				
Ontwikkelactiviteiten (training, coaching en loopbaanbegeleiding)	X	X	X	
Doorgroei-activiteiten (doorgroeimogelijkheden, taakverbreding)	X	X		
Ontzie-activiteiten (taakverlichting, extra verlof, parttime werken)				X

X = De sterkste modererende invloed wordt in deze carrièrefasen verwacht.

3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek behandeld. Eerst wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie en de getrokken steekproef (paragraaf 3.1). Daarna wordt de procedure van dataverzameling (paragraaf 3.2) beschreven en wordt toegelicht welke meetschalen gebruikt zijn om de variabelen te meten (paragraaf 3.3). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de analysemethoden (paragraaf 3.4).

3.1 Populatie en steekproef

Dit onderzoek dient naast afstudeeronderzoek tevens als sectoraal onderzoek dat onderdeel is van een subsidieproject gericht op duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie. De data is daarom verzameld in samenwerking met project- en adviesbureau Wecreate Consulting. Acht bedrijven doen mee aan het subsidieproject en gaan in pilots aan de slag met het vergroten van de bewustwording over duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. De nadruk in deze pilots ligt op het thema vitaliteit, aangezien de doelgroep medewerkers beslaat die in een productieomgeving werkzaam zijn en dus fysiek zware werkzaamheden doen. Tevens kunnen de veranderingen in werk en de werkdruk voor mentale belasting zorgen. De medewerkers op de productielocaties zijn de doelpopulatie van dit onderzoek.

De acht bedrijven[1] die meedoen aan dit subsidieproject waren via de e-mail benaderd, waarin gevraagd was of zij mee wilden doen aan dit onderzoek. Uiteindelijk is de vragenlijst van dit onderzoek grootschalig uitgezet onder de medewerkers van twee bedrijven en bij de overige bedrijven op beperkte schaal. Er is bewust gekozen om voor meerdere organisaties op te nemen in dit onderzoek, want dit draagt bij aan de externe validiteit van de resultaten. Om ervoor te zorgen dat de respondenten (voldoende) verdeeld zijn over verschillende carrièrefasen is ervoor gekozen om geen selectie te maken, maar om zo veel mogelijk respondenten te benaderen. Hoe meer respondenten en hoe groter de kans op een diverse groep respondenten, hoe meer kans op een betere verspreiding over de carrièrefasen.

Tabel 3.1 bevat een overzicht van de responspercentages van de bedrijven. In totaal zijn er 315 werknemers op de productielocaties benaderd en, wegens een tekort aan respondenten, 45 medewerkers op kantoor. Tabel 3.2 biedt inzicht in de representatie van de steekproef wat betreft geslacht, leeftijd, job tenure, organisatie tenure en opleidingsniveau. De totale steekproef omvatte 96 respondenten (responspercentage = 17.14%; gemiddelde leeftijd = 43,52; SD = 11,00), waarvan 55 mannen (gemiddelde leeftijd = 46.15 ; SD = 10.09) en 39 vrouwen (gemiddelde leeftijd = 39,49 ; SD = 11,13). Omdat in het onderzoek verder geen onderscheid gemaakt wordt tussen mannen en vrouwen is in deze tabel alleen de gemiddelde leeftijd onderverdeeld.

[1] Wegens privacy reden worden de bedrijven niet bij naam genoemd.

Tabel 3.1 Populatie en steekproef

Bedrijf	Doelpopulatie	Omvang doelpopulatie	Aantal respondenten	Responspercentage vergeleken doelpopulatie	Verdeling responspercentage t.o.v. totaal
A	Medewerkers fabriek	265	36	13.58	37.5
B	Medewerkers fabriek	250	32	12.8	33.3
C	Medewerkers kantoor	10	8	80	8.3
D	HR-medewerker	1	1	100	1
E	HR-medewerker	1	1	100	1
F	HR-medewerker	2	2	100	2.1
G	HR-medewerker	1	1	100	1
H	HR-medewerker	2	2	100	2.1
I	Medewerkers kantoor	28	9	32,14	9.5
Onbekend	Kantoor	*Onbekend*	4	*Onbekend*	4.2
Totaal		560	96	17.14	100

Tabel 3.2 Representatie steekproef

	N	Percentage	Gemiddelde	SD	Min	Max
Leeftijd (in jaren)*	96	100	43.52	11.001	22	65
Man	55	57.3	46.15	10.091	24	65
Vrouw	39	40.6	39.49	11.13	22	60
Anders/ wil ik niet zeggen	2	2.1				
Job tenure	96	100	7.21	7.870	0	34
Carrièrefase 1	36	37.5	.38	.49	0	1
Carrièrefase 2	39	40.6	.41	.49	0	1
Carrièrefase 3	19	19.8	.20	.40	0	1
Carrièrefase 4	1	1	1.84	.10	0	1
Missing	1	1				
Organisatie tenure	95		2.85	9.946	1	99
Opleiding	95	100	5.11	1.491	1	7

*Omdat in het onderzoek verder geen onderscheid gemaakt wordt tussen mannen en vrouwen is in deze tabel alleen de gemiddelde leeftijd onderverdeeld.

3.2 Procedure van dataverzameling

3.2.1 Benaderen van respondenten

Wecreate Consulting heeft dit onderzoek per e-mail geïntroduceerd bij de HR-managers van bedrijven die deelnemen aan het subsidieproject. In de e-mail werd het onderzoek uitgelegd, de vertrouwelijkheid benadrukt, uitgelegd dat de data alleen gebruikt wordt voor dit onderzoek en was aangegeven dat er minimaal dertig respondenten per organisatie nodig zijn. Twee bedrijven hebben het onderzoek grootschalig uitgezet in de organisatie via e-mail en papieren vragenlijsten, twee andere bedrijven hadden een aantal (zelfgekozen) werknemers benaderd en van de overige bedrijven hebben HR-medewerkers de vragenlijst ingevuld. Voor bedrijf A geldt dat de werknemers in de fabrieken geen toegang hebben tot een computer en het niet mogelijk was om onder werktijd de vragenlijsten in te vullen. Er is daarom vanuit de dienstverlener van de duurzame inzetbaarheidstrajecten een e-mail gestuurd met een uitleg en een link naar de online vragenlijst die thuis ingevuld kon worden. Deze e-mail is samen met de HR-manager opgesteld. Aan het einde van de vragenlijst zijn acht vragen gesteld waarbij om feedback over het duurzame inzetbaarheidsproject gevraagd werd op verzoek van de HR-manager. Wegens te weinig respons is uiteindelijk de mogelijkheid geboden om de vragenlijst op papier in te vullen op locatie. De respondenten hebben allen mee gedaan aan de vitaliteitspilot van het subsidieproject.

Voor bedrijf B geldt dat een deel van de medewerkers wel toegang hadden tot computers. Zij hebben een e-mail gekregen met daarin een link naar de vragenlijst. Op een later moment is er een papieren vragenlijst afgenomen op de productielocatie, waarbij alle medewerkers geïnformeerd waren en vrijwillig de papieren vragenlijst mochten komen invullen. De werknemers zijn via hun leidinggevende geïnformeerd. Uiteindelijk hebben 17 medewerkers de papieren vragenlijst ingevuld en 15 medewerkers de online vragenlijst. Voor beide organisaties geldt dat medewerkers hun vragenlijst konden inleveren in een dichte box om de anonimiteit te waarborgen.

3.2.2 Vragenlijst

De vragenlijst is gecreëerd via het platform 'Johan', een onafhankelijke platform waar TNO, NPDI, kennisinstituten en dienstverleners hun content, interventies en instrumenten in opnemen en door ontwikkelen (Johan.nl). Wecreate Consulting maakt hier gebruik van en daarom is de vragenlijst van dit onderzoek via dit platform uitgezet. Bij Johan is het een vereiste om een account aan te maken, wat voor veel vragen rondom anonimiteit zorgde. Het moeten invoeren van een e-mailadres en telefoonnummer werd beschouwd als een extra 'drempel' die overgegaan moest worden en zorgde voor veel vragen rondom de anonimiteit. Daarom is later bij de organisaties C tot en met I de vragenlijst via 'Qualtrics' uitgezet, waarbij dit niet nodig was.

De online vragenlijst (bijlage 6.1) kon ingevuld worden van woensdag 1 juli tot vrijdag 27 juli en had een invultijd van maximaal tien minuten. Er is gestreefd naar een zo hoog mogelijke respons en

hiervoor zijn diverse maatregelen getroffen. Zo was in bedrijf A de e-mail verzonden vanuit de dienstverlener van de duurzame inzetbaarheidsprogramma's om ervoor te zorgen dat de medewerkers weten waar het onderzoek bij hoorde en zijn er acht feedbackvragen toegevoegd. In bedrijf B was de vragenlijst uitgezet via de HR manager van het bedrijf. Na een week is een herinneringsmail gestuurd. Daarnaast was de vragenlijst in zo eenvoudig mogelijk taalgebruik opgesteld, omdat binnen de bedrijven medewerkers met verschillende opleidingsniveaus werken. Er is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, die ook gebruikt worden in onderzoeken met vergelijkbare opleidingsniveaus.

De vragenlijsten voor de verschillende bedrijven zijn identiek. Alleen in de inleiding werd de naam van de organisatie gebruikt. Voor bedrijf A geldt dat er aan het einde van de vragenlijst ook feedback gevraagd werd over hun duurzame inzetbaarheidstraject. Omdat deze vragen pas aan het einde van de vragenlijst gesteld zijn, hebben deze geen invloed op het wetenschappelijke onderzoek.

Om er zeker van te zijn dat alle gegevens van de papieren vragenlijsten juist zijn overgenomen, is er willekeurig een twintigtal aantal vragenlijsten gekozen om de vragenlijsten een extra keer te controleren. Hierbij zijn geen afwijkingen geconstateerd, wat duidt op een correcte invoer.

3.3 Meetinstrument

De vragenlijst bestaat in totaal uit 39 vragen, een inleiding en een afsluiting. Het invullen van de lijst duurt ongeveer tien minuten. De vragen zijn verdeeld over de drie onderdelen: (1) 'de organisatie', waarin gevraagd wordt naar HR-activiteiten, (2) 'duurzame inzetbaarheid', waarin gevraagd wordt naar werkvermogen, vitaliteit en employability, en (3) 'algemene vragen', waarin carrièrefasen aan bod komt en een aantal andere algemene vragen gesteld worden. In de vragenlijst voor bedrijf A waren nog acht feedbackvragen op verzoek van de HR-manager toegevoegd. De gehele vragenlijst is terug te vinden in bijlage 6.1.

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te waarborgen zijn er factor- en betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd. Deze zullen per onderdeel besproken worden. Een overzicht van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyses is terug te vinden in bijlage 6.3

3.3.1 Introductie

Het eerste bericht over het onderzoek dat de respondenten ontvingen, was verschillend voor bedrijf A en de overige bedrijven. Voor bedrijf A lag de nadruk in het bericht op de feedbackvragen en is de vragenlijst verstuurd vanuit de leverancier van het duurzame inzetbaarheidsprogramma, terwijl bij de overige bedrijven de nadruk lag bij het belang van meedoen aan een sectoraal onderzoek, dat tevens een afstudeeronderzoek is. De procedure kan van invloed zijn op de intentie, of reden waarom werknemers de vragenlijst ingevuld hebben en daarmee op de ingevulde antwoorden. Door de feedbackvragen achteraf te stellen is geprobeerd om de invloed hiervan zo beperkt mogelijk te

houden. Tevens is benoemd dat de deelnemende organisaties een terugkoppeling ontvangen en dat de deelname aan het onderzoek anoniem en vrijwillig is.

3.3.2 HR-activiteiten

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de perceptie van HR-activiteiten van medewerkers over de HR-activiteiten die zij krijgen vanuit de organisatie. Het gebruik maken van de percepties van medewerkers is een goede manier om te meten wat er in de praktijk gebeurd. Medewerkerspercepties van HR-activiteiten kunnen gezien worden als de indicatoren van de manier waarop het HR-beleid wordt vastgesteld in organisaties (Nishii & Wright, 2008; Veld, 2012). Uit onderzoek blijkt dat de effecten van de waargenomen en daadwerkelijk gebruikte HR-activiteiten hetzelfde zijn (Van Vuuren et al., 2013).

Voor dit onderzoek is een deel van de gevalideerde vragenlijst van Veld (2012) gebruikt, dat gebaseerd is op eerder onderzoek van Boon, Den Hartog, Boselie en Paauwe (2011). De keuze voor dit meetinstrument is gemaakt op basis van de bewezen betrouwbaarheid en aansluiting van de items bij dit onderzoek. Een aantal items zijn achterwege gelaten, omdat deze vragen niet relevant voor dit onderzoek.

In dit onderzoek worden twaalf HR-activiteiten onderzocht. De items die behandeld worden in de vragenlijst zijn (1) de ontwikkelactiviteiten: training, coaching en loopbaanbegeleiding; (2) de doorgroei-activiteiten: doorgroeimogelijkheden en taakuitbreiding; en (3) de ontzie-activiteiten: flexibele werktijden, extra verlof, parttime werken en taakverlichting. De variabelen zijn gemeten op een vijfpunts Likert schaal, waarbij de antwoordcategorieën variëren van 'volledig mee oneens' (1) tot 'volledig mee eens' (5). Voorbeelden van vragen zijn: '*de organisatie biedt mij de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen*' en '*de organisatie biedt mij de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan*'. Een overzicht van de drie HR-bundels, activiteiten die daar onder vallen en de verschillende items is terug te vinden in bijlage 6.2.

Factoranalyse

Als eerste is gecontroleerd hoe de HR-activiteiten ingedeeld zijn. Een factoranalyse met alle HR-activiteiten toont aan dat de Kaiser-Meyer-Olkin-waarde is 0.854 en is daarmee hoger dan de aanbevolen waarde van 0.6 (Kaiser, 1970). Er zijn drie componenten aanwezig met een Eigenvalue boven de 1,0. De scree-plot bevestigt dit. De HR-activiteiten zijn ingedeeld in de drie groepen activiteiten die in de literatuur gesteld worden. Een overzicht van de factorladingen is te zien in bijlage 6.3.1. De factorladingen zijn voldoende hoog en er zijn geen noemenswaardige cross-loadings (Pallant, 2016).

Betrouwbaarheidsanalyse

Ontwikkelactiviteiten

Volgens de betrouwbaarheidsanalyse is de Cronbach's alpha 0.85. Dit is goed (Pallant, 2016). De Cronbach's alpha kan verhoogd worden naar 0.863 indien het item '*..de mogelijkheid om trainingen, curussen en workshops te volgen*' verwijderd wordt. Hier is niet voor gekozen. De items zijn onderdeel van een eerder onderzochte, betrouwbare schaal en het levert een minimale verbetering op.

Doorgroei-activiteiten

Volgens de betrouwbaarheidsanalyse is de Cronbach's alpha van de bundel doorgroei-activiteiten 0.87. Dit is goed (Pallant, 2016). De Cronbach's alpha kan niet verhoogd worden door een item te verwijderen.

Ontzie-activiteiten

De Cronbach's alpha van ontzie-activiteiten is 0.76 volgens de betrouwbaarheidsanalyse. Dit is voldoende (Pallant, 2016). De Cronbach's alpha kan niet verhoogd worden door een item te verwijderen.

3.3.3 Duurzame inzetbaarheid

In dit onderzoek wordt, in overeenstemming met andere onderzoeken (o.a. Peters et al., 2016; SER., 2009; Van Vuuren & Marcelissen) de definitie van duurzame inzetbaarheid van de SER gehanteerd. De operationalisatie van deze elementen wordt in de volgende secties besproken.

Vitaliteit

Vitaliteit is gemeten met de verkorte vitaliteitsschaal, die onderdeel uitmaakt van de zelfrapportage bevlogenheidsvragenlijst, de zogeheten Utrecht Work Engagement Scale (UWES; Schaufeli & Bakker, 2004). De keuze voor dit meetinstrument is gemaakt op basis van de bewezen betrouwbaarheid en aansluiting op de gehanteerde definitie van vitaliteit. Vitaliteit wordt gemeten door zes items die staan voor energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken en met een groot doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2004; Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Een voorbeeld van een item is '*Als ik werk voel ik me fit en sterk*'.

De respondenten geven aan hoe in hoeverre een uitspraak van toepassing is door aan te geven op een schaal van 0 tot 6 hoe zij hun werk beleven en hoe zij zich daarbij voelen. De antwoorden zijn nooit (0), bijna nooit: een paar keer per jaar of minder (1), zelden: een keer per maand of minder (2), soms: een paar keer per maand (3), vaak: een keer per week (4), zeer vaak: een paar keer per week (5) en altijd: iedere dag (6) (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006).

Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

De Kaiser-Meyer-Olkin-waarde is 0.88 en is daarmee hoger dan de aanbevolen waarde van 0.6 (Kaiser, 1970). De factoranalyse toont aan dat er één component aanwezig is met een eigenvalue boven de 1,0. De scree-plot bevestigd dit. Deze factor verklaart 70.92% van de eigenvalue.

De betrouwbaarheidsanalyse toont aan dat er een hoge betrouwbaarheid is met een Cronbach's alpha van 0.92. Dit is zeer goed (Pallant, 2016). De Cronbach's alpha is .01 hoger indien het item '*Als ik werk voel ik me fit en sterk*' verwijderd wordt. Hier is niet voor gekozen. De items zijn onderdeel van een veelgebruikte, betrouwbare schaal en het levert een minimale verbetering op.

Employability

In overeenstemming met ander onderzoek naar employability (o.a. Van Vuuren et al., 2013; Veld et al., 2015) is in dit onderzoek employability gemeten aan de hand van drie items uit een vragenlijst van Verboon, De Feyter & Smulders (1999). De keuze voor dit meetinstrument is gemaakt op basis van de bewezen betrouwbaarheid en aansluiting op de gehanteerde definitie van employability. Deze items zijn gericht op de perceptie van het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies te kunnen blijven vervullen, zowel binnen als buiten de organisatie waarin een werknemer werkzaam is. Een voorbeeld van een item is '*Als ik zou moeten solliciteren, dan zou ik snel een andere baan hebben*.'

De variabelen zijn gemeten op een vijfpunts Likert schaal, waarbij de antwoordcategorieën variëren van 'zeker niet' (1) tot 'zeker wel' (5).

Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse

Een factoranalyse met employability toont aan dat de Kaiser-Meyer-Olkin-waarde is .60 en is daarmee gelijk aan de aanbevolen waarde van 0.6 (Kaiser, 1970). De factoranalyse toont aan dat er één component aanwezig is met een eigenvalue boven de 1,0. De scree-plot bevestigd dit. Deze factor verklaart 68.47% van het concept employability.

Volgens de betrouwbaarheidsanalyse is de Cronbach's alpha 0.77. Dit is voldoende (Pallant, 2016). Wanneer het item '*Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe baan te krijgen*' weggelaten zou worden, is de Cronbach's alpha 0.851. Hier is voor gekozen, omdat de betrouwbaarheid daarmee van voldoende naar goed gaat (Pallant, 2016).

Werkvermogen

In lijn met eerder onderzoek (o.a. Brouwer et al., 2012; Van Vuuren & Marcellisen, 2013) en in lijn met onderzoeken naar werkvermogen in de praktijk (Brouwer et al., 2012) is werkvermogen gemeten met de Nederlandse vertaling van de Work Ability Index (WAI), ontwikkeld door de Finse onderzoekers Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne en Tulkki (Ilmarinen, 2007). Deze index meet het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen van individuen en gaat na of de respondent voldoet aan de

gestelde beroepseisen. Op basis van de WAI is het mogelijk een vervolgonderzoek te doen, of maatregelen te nemen die zijn toegespitst op het individu. De Stichting Blik op Werk beheert de Nederlandse WAI-vragenlijst en stimuleert de implementatie ervan in bedrijven (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Uit onderzoek blijkt dat de uitslag van de WAI een voorspellende waarde heeft voor arbeidsongeschiktheid in de komende vier jaar (Elders & Burdorf, 2007).

De WAI-vragenlijst bestaat uit zeven items, namelijk: 1. het huidige werkvermogen in vergelijking met het best mogelijke werkvermogen; 2. de lichamelijke en geestelijke eisen van het huidige werk in relatie met het werkvermogen van een medewerker; 3. het aantal huidige aandoeningen, ziekten en verwondingen die gediagnostiseerd zijn door een arts; 4. beperkingen door aandoeningen, ziekten en verwondingen; 5. het ziekteverzuim in de laatste twaalf maanden; 6. toekomstverwachting van het werkvermogen in de komende twee jaar; en 7. de mentale capaciteit van een werknemer (da Silva Junior, Godoi Vasconcelos, Griep & Rotenberg, 2013; Ilmarinen, 2007; Elders & Burdorf, 2007).

In dit onderzoek worden niet alle items van de WAI gebruikt. Er wordt alleen gevraagd naar het huidige werkvermogen, de lichamelijke en geestelijke eisen van het huidige werk in relatie met het werkvermogen van een medewerker, toekomstverwachting van het werkvermogen en de mentale capaciteit van een werknemer. Voorbeelden van items zijn '*Als je jouw werkvermogen in de beste periode van je leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou je dan aan je werkvermogen op dit moment geven?* en '*Hoe beoordeel je jouw werkvermogen op dit moment in relatie tot de geestelijke eisen van uw werk?*. De informatie die gewonnen wordt met vragen over het aantal huidige aandoeningen, ziekten en verwondingen, de beperkingen die daarmee gepaard gaan en het ziekteverzuim van de afgelopen twaalf maanden heeft geen tot weinig toegevoegde waarde voor dit onderzoek. Het gaat immers om de eisen van het huidige werk en de toekomstverwachtingen, niet om het verzuim en de aandoeningen van het afgelopen jaar. Daarnaast kunnen deze gegevens als vertrouwelijk gezien worden, waardoor medewerkers zich bezwaard kunnen voelen om dit in te vullen.

Betrouwbaarheidsanalyse

Omdat de WAI een veelgebruikte vragenlijst is en berekend wordt door de score van de items bij elkaar op te tellen, is er geen factoranalyse uitgevoerd.

De WAI is een veelgebruikte methode om het werkvermogen van individuen te meten en is volgens verschillende auteurs een bewezen voorspeller van het werkvermogen in de toekomst (o.a. Burdorf & Elders, 2007; Van den Berg, 2010; Van Vuuren et al., 2011; Zwart, Frings-Dresen & Duivenbooden, 2002). Burdorf en Elders (2007) geven aan dat de voorspellende waarde van de WAI vier jaar is en concluderen dat het een geschikt instrument is om het werkvermogen van werknemers te meten. De Zwart en collega's (2002) geven aan dat de test-hertest betrouwbaarheid acceptabel is, waarbij maar 1% een sterke verandering liet zien in een hertest na vier weken. In eerder onderzoek is de Cronbachs alpha 0.73 (Van Vuuren et al., 2011). In het huidige onderzoek is de Cronbachs alpha 0.793. Als het item

'*Als je jouw werkvermogen in de beste periode van je leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou je dan aan je werkvermogen op dit moment geven?* verwijderd wordt, is de Cronbachs alpha 0.84. Hier is wel voor gekozen. De Cronbachs alpha is daarmee goed (Pallant, 2016).

3.3.4 Carrièrefasen

Carrièrefasen is in eerdere onderzoeken op verschillende manieren geoperationaliseerd (Morrow & McElroy, 1987; Lynn et al., 1996; Kooij & Boon, 2018). In lijn met eerdere studies (Conway, 2004; Gould & Hawkins, 1978; Kooij & Boon, 2018; Morrow & McElroy, 1987) is gekozen om carrièrefase te operationaliseren op basis van *job tenure*. Werknemers in de eerste fase, *exploration stage,* hebben een *job tenure* van minder dan twee jaar 2 jaar, de *establishment stage* kent een *job tenure* van 2 tot 10 jaar en de *maintenance stage* kent een *job tenure* van meer dan 10 jaar.

De laatste fase *disengagement stage* wordt in eerdere onderzoeken niet meegenomen, maar volgens het carrièremodel van Super (1980) is deze fase wel belangrijk voor een carrièrepad van een werknemer. Super (1980) geeft aan dat werknemers in de laatste jaren van hun carrière in deze fase terecht komen. In het huidige onderzoek wordt deze laatste fase geoperationaliseerd op basis van de pensioengerechtigde leeftijd. Respondenten die binnen vijf jaar met pensioen gaan, zitten in deze fase.

In het laatste onderdeel van de vragenlijst, bij de controlevariabelen, wordt naar *job tenure* gevraagd. Het item is: '*Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie*?' De respondenten werden later ingedeeld in de juiste fase. Uiteindelijk zaten er 36 respondenten in carrièrefase 1, 39 respondenten in carrièrefase 2, 19 respondenten in carrièrefase 3 en één respondent in carrièrefase 4.

3.3.5 Controlevariabelen

In lijn met eerdere onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid worden nog een aantal controlevariabelen meegenomen in dit onderzoek, namelijk geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, het aantal jaren dat de werknemer werkt voor dit bedrijf (Van Harten, 2016; Van Vuuren et al., 2013; Veth et al., 2017). Uit eerder onderzoek blijkt dat leeftijd een invloed kan hebben op duurzame inzetbaarheid . Opleidingsniveau is toegevoegd om te controleren op mogelijke confounding, oftewel verstorende, effecten van hoge versus laaggeschoolde werknemers (Veld et al., 2015). De vraag met betrekking tot geslacht had drie antwoord categorieën: 'man', 'vrouw', anders/ wil ik niet zeggen'. Voor het meten van het opleidingsniveau van respondenten is gevraagd naar de hoogst afgeronde opleiding, waarbij de categorieën zijn overgenomen van Veld (2012). De antwoorden laatste categorie 'anders, namelijk' zijn na afloop geplaatst in de bestaande categorieën. Leeftijd en het aantal jaren dat een werknemer werkt voor het bedrijf waren open vragen.

3.4 Data-analyse

Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het programma Statistical Program for Social Sciences (SPSS) versie 22. De data is geëxporteerd uit de online vragenlijstprogramma's Johan en Qualtrics en de gegevens van de papieren zijn handmatig ingevuld in SPSS. Er is na het exporteren een extra variabele toegevoegd, namelijk het bedrijf waar de vragenlijst afgenomen is, zodat er analyses uitgevoerd kunnen worden per bedrijf. *Missing values* kregen een waarde van 99 toegekend in SPSS en er is gekozen voor *pairwise deletion,* om zo min mogelijk data verloren te laten gaan (Pallant, 2007). De vragenlijst bevatte drie open vragen, namelijk leeftijd, dienstjaren en hoe lang een werknemer werkzaam is in de huidige functie. Eén respondent heeft deze vragen open gelaten.

Eerst is er gecontroleerd op extreme waarden en invoerfouten, onder andere door beschrijvende statistiek en frequentietabellen. Er zaten geen *reversed items* in de vragenlijst, dus het ompolen van items was niet nodig. Vervolgens is er een factor- en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om te kijken naar de kwaliteit van de gebruikte items en schalen. Daarna zijn de schaalgemiddelden berekend en is onderzocht hoe de variabelen samenhangen aan de hand van een correlatiematrix. Vervolgens zijn er drie keer stapsgewijze regressies uitgevoerd: per onderdeel van duurzame inzetbaarheid één keer. De eerste stap in deze regressie is een model met de onafhankelijke variabelen. Bij de tweede stap zijn de moderatoren toegevoegd en als derde stap zijn de interactietermen toegevoegd. Gezien de lage correlaties en de relatief kleine steekproef zijn er geen controlevariabelen meegenomen in de regressie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk staan de resultaten van het onderzoek centraal. Eerst wordt een overzicht gegeven van de data door middel van beschrijvende statistiek (paragraaf 4.1) en wordt ingegaan op de correlaties tussen de variabelen (paragraaf 4.2) In paragraaf 4.3 worden de regressieanalyse en hypothesen besproken en tot slot wordt in paragraaf 4.4 een overzicht van de resultaten gegeven.

4.1 Beschrijvende statistiek

Om een eerste beeld te krijgen van de verzamelde data zijn een aantal beschrijvende statistieken opgevraagd. Tabel 4.1 biedt een overzicht van de gemiddelde score per variabele, de standaarddeviatie en de minimale en maximale scores. Wat opvalt aan de scores is dat werknemers gemiddeld vrij hoog scoren op vitaliteit (M = 4.67) en employability (M = 3.55), maar dat de standaarddeviatie voor deze variabelen ook redelijk hoog is ($SD_{vitaliteit}$ = 1,08; $SD_{employability}$ = 1,01). Met daarbij de ruimte tussen de minimale en maximale score in ogenschouw nemend, betekent dit dat er zowel werknemers zijn met een hoge score als met een lage score, die samen tot dit gemiddelde komen. De gemiddeldes en standaarddeviaties voor de HR-bundels liggen redelijk bij elkaar.

4.2 Correlaties

In tabel 4.1 is tevens de sterkte en richting van de onderlinge samenhang tussen de verschillende variabelen en binnen de variabelen weergegeven. De resultaten zijn verkregen met behulp van een Pearson correlatieanalyse (Allen & Bennett, 2012). Voor de grenzen de sterkte van de correlaties wordt de suggestie van Cohen (1988, in: Field, 2009) gehanteerd. Zwakke correlaties vallen tussen r = .10 en .29. matige correlaties zitten tussen r = .30 en .49 en sterke correlaties zitten tussen r = .50 en 1.0

4.2.1 Correlaties tussen hoofdvariabelen onderling

Uit de correlatieanalyse blijkt dat de onderdelen van duurzame inzetbaarheid positief met elkaar correleren: hoe vitaler werknemers zijn, hoe meer werkvermogen en hoe groter hun inzetbaarheid. De correlatiecoëfficiënt van employability en vitaliteit is .22 ($p < .05$), wat duidt op een zwak verband. Werkvermogen en vitaliteit en werkvermogen en employability zijn matig met elkaar gecorreleerd, namelijk .50 en .40, en kennen een significantie van .01.

Ook de HR-bundels zijn allemaal positief met elkaar gecorreleerd . Dit houdt in dat als een werknemer één van de activiteiten krijgt, deze ook meer geneigd is om de andere activiteiten meer te krijgen. Dit kan erop wijzen dat organisaties deze vanuit meerdere vlakken HR-beleid inzetten en niet bijvoorbeeld alleen maar doorgroeiactiviteiten. De correlatie tussen ontwikkelactiviteiten en doorgroeiactiviteiten is .626, wat duidt op een sterk verband ($p < .01$). Ondanks de sterke correlatie laat de factoranalyse zien dat dit twee aparte bundels zijn (zie factoranalyse bijlage 6.4). Ontzie- en ontwikkelactiviteiten (r = .33, $p < .01$) en ontzie- en doorgroei-activiteiten (r = .35; $p < .01$) zijn tevens

sterk met elkaar gecorreleerd. Als gekeken wordt naar de correlaties tussen de aspecten van duurzame inzetbaarheid en de HR-bundels is te zien dat deze allemaal positief gecorreleerd zijn met elkaar. De ontwikkelactiviteiten heeft een positieve correlatie met vitaliteit (r=.266; p <.01) en werkvermogen (r = .465; p < .01). Dit betekent dat een werknemer die ontwikkelactiviteiten krijgt vitaler is en een groter werkvermogen heeft. Doorgroeiactiviteiten zijn matig gecorreleerd aan zowel employability (r = 0,346; p < .01), vitaliteit (r = .359; p <.01) als werkvermogen (r =.478; p < .01). Ontzie-activiteiten zijn niet significant gecorreleerd aan employability en vitaliteit, maar deze variabele kent wel een zwak verband met werkvermogen (r = .246; p < .05). Dit houdt in dat werknemers die ontzie-activiteiten krijgen, beter inzetbaar zijn en een groter werkvermogen hebben.

4.2.2 Correlaties tussen verschillende hoofdvariabelen en moderator

Carrièrefase 1 kent een zwak positief verband met employability (r = .216; p < .05) en doorgroei-activiteiten (r = .223; p < .05). Er is geen significant verband tussen carrièrefase 2 en de hoofdvariabelen. De verbanden tussen carrièrefase 3 en 4 en de hoofdvariabelen zijn negatief. Carrièrefase 3 kent een zwak verband met employability (r = -.285; p < .05) en met werkvermogen (r = -.216; p < .05), en een matig verband met doorgroei-activiteiten (r = -.311; p < .01). Carrièrefase 4 heeft geen significante correlaties met de verschillende HR-bundels, zwakke verbanden met vitaliteit (r = -.294; p < .01) en employability (r = -.209; p < .05) en een matig verband met werkvermogen (r = -.347; p < .01). Hieruit blijkt dat zowel voor werknemers in fase 3 als 4 geldt dat hoe langer ze in de desbetreffende carrièrefase zitten, des te minder inzetbaar diegene is en hoe kleiner het werkvermogen.

4.2.3 Correlaties tussen controlevariabelen en hoofdvariabelen

Uit de correlatietabel blijkt dat hoe langer een werknemer in een organisatie werkt, hoe minder het werkvermogen is (r = -.352; p < .01) en dat de controlevariabele *organisational tenure* ook negatief samenhangt met doorgroei-activiteiten (r =-.224; p < .05). Geslacht is als dummy meegenomen in de correlatiematrix. Geslacht heeft geen significant verband met de verschillende hoofdvariabelen, alleen een zwak negatief verband met carrièrefase 1 (r = -.201; p < .05) en een zwak positief verband met carrièrefase 3 (r =.217; p < .05). Dit houdt in dat de vrouwen in deze onderzoeksgroep ten opzichte van de mannen vaker in carrièrefase 1 zitten, en dat daarentegen mannen vaker dan vrouwen in carrièrefase 3 zitten. Opleidingsniveau correleert matig significant met employability (r = .37 ; p < .01), en zwak significant met ontwikkelactiviteiten (r = .20 ; p < .05) en doorgroei-activiteiten (r = .28 ; p < .01). Dit houdt in dat hoe hoger het opleidingsniveau, hoe hoger de employability, hoe meer ontwikkel- en hoe meer doorgroei-activiteiten. Tot slot blijkt uit de tabel dat vrouwen een hoger opleidingsniveau hebben: opleidingsniveau hangt negatief significant samen met geslacht (r = -.23 ; p < .05). Opleidingsniveau hangt niet significant samen met vitaliteit, werkvermogen, ontzie-activiteiten en de verschillende carrièrefasen.

Tabel 4.1 Beschrijvende statistiek en correlaties.

		M	SD	Min.	Max.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Vitaliteit	4,67	1,08	2	6	96	1												
2	Employability	3,55	1,01	1	5	96	.217*	1											
3	Werkvermogen	33,44	4,29	19	40	96	.498**	,397**	1										
4	Ontwikkelactiviteiten	3,86	0,75	2	5	96	.317**	.157	.477**	1									
5	Doorgroei-activiteiten	3,43	0,77	1	5	96	.399**	.362**	.443**	.603**	1								
6	Ontzie-activiteiten	3,74	0,67	2	5	96	.127	.210*	.230*	.328**	.350**	1							
7	Carrièrefase 1[1]	0,38	0,49	0	1	95	.017	.216*	.173	.082	.223*	.054	1						
8	Carrièrefase 2[1]	0,41	0,49	0	1	95	.135	.031	.059	.058	.051	-.049	-.641**	1					
9	Carrièrefase 3[1]	0,20	0,40	0	1	95	-.096	-.285**	-.216*	-.182	-.311	-.055	-.385**	-.411**	1				
10	Carrièrefase 4[1]	0,01	0,10	0	1	95	-.294**	-.209*	-.347**	-.119	-.003	.039	-.079	-.085	-.051	1			
11	Organisational tenure	13,49	11,73	1	47	95	-0,072	-,352**	-0,18	-0,12	-,224*	-0,1	-,568**	,208*	,387**	0,181	1		
12	Geslacht (Man)[1]	0,57	0,50	0	1	95	0,144	0,055	0,118	0,055	0,111	0,08	-,201*	0,028	,217*	0,089	,246*	1	
13	Opleidingsniveau	5.11	1.49	1	7	95	,025	,37**	,20	,20*	,28**	,13	,06	,04	-,12	-,01	-,14	-,23*	1

[1]Dummyvariabelen. * correlatie is significant op 0.05 level (tweezijdig); ** correlatie is significant op 0.01 level (tweezijdig).

4.3 Hypothesetoetsing: multipele hiërarchische regressieanalyse

In deze sectie wordt eerst de relatie tussen de verschillende HR-bundels en de aspecten van duurzame inzetbaarheid onderzocht (hypothese 1). Vervolgens wordt carrièrefase als moderator toegevoegd aan de analyse en wordt gekeken wat het effect is (hypothese 2). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven welke hypothesen verworpen worden en welke aangenomen zijn.

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen, is gebruik gemaakt van multipele hiërarchische regressieanalyse. De correlaties tussen de onafhankelijke variabelen zijn ieder onder de .7, waardoor multicollineariteit niet aannemelijk is (Pallant, 2016). Gezien de lage correlaties en de relatief kleine steekproef zijn er geen controlevariabelen meegenomen in de regressie. Deze zijn alleen gebruikt om een inzicht te krijgen in de populatie. Er was maar één respondent die in carrièrefase 4 zit. Deze carrièrefase is daarom niet meegenomen in de regressieanalyses (Allen & Bennett, 2012).

Zowel de R^2 als de adjusted R^2 worden genoteerd in de tabellen van de regressieanalyses (Allen & Bennett, 2012), maar vanwege het klein aantal respondenten zijn de varianties gebaseerd op de adjusted R^2. De R^2 kan in het geval van een kleine groep respondenten een overschatting zijn van de echte waarde in de populatie. De adjusted R^2 corrigeert deze waarde en geeft daarom een betere schatting van de waarde van de onderzoekspopulatie (Pallant, 2007; Allen & Bennett, 2012).

4.3.1 Hypothese 1: de relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid

In deze sectie wordt hypothese 1 getoetst. De drie HR-bundels worden tegelijk meegenomen in de toetsing van de hypothese, om te kunnen controleren voor de onderlinge afhankelijkheid. Tevens worden in organisaties vaak meerdere HR-activiteiten tegelijk aangeboden en komt dit daarom beste overeen met de realiteit.

Vitaliteit

Als eerste is relatie tussen ontwikkelactiviteiten, doorgroei-activiteiten en ontzie-activiteiten en vitaliteit getoetst. Er werd verwacht dat alle bundels een significante relatie hebben met vitaliteit. In tabel 4.2 worden de resultaten van de multipele regressieanalyse getoond.

In model 1a is te zien dat alleen doorgroei-activiteiten een positieve invloed hebben op vitaliteit (β = .33; p = .01) en dat dit model 14% van de variantie van vitaliteit verklaard (adjusted R^2). Dit onderdeel van de variantie is significant: $F(3,92) = 6.20$, $p = 0.00$. De andere twee HR-bundels hebben geen significante relatie met vitaliteit.

Employability

In model 1b worden de resultaten van de multipele regressieanalyse tussen de drie HR-bundels en employability getoond. Er werd verwacht dat ontwikkelactiviteiten en doorgroei-activiteiten positief gerelateerd zijn aan employability. De tabel laat zien dat ontwikkelactiviteiten en ontzie-activiteiten geen significante invloed hebben op employability. Doorgroei-activiteiten hebben wel een significante relatie (β = .40; p = .00) met employability. Het model verklaart 12% van de variantie van vitaliteit (1b, adjusted R^2). Dit onderdeel van de variantie is significant: F(3,92) = 5.32; p = .00.

Werkvermogen

Tot slot wordt de analyse uitgevoerd met de drie HR-bundels als onafhankelijke variabelen en werkvermogen als afhankelijke variabele. De hypothese was dat ontwikkelactiviteiten en ontzie-activiteiten positief gerelateerd zijn aan werkvermogen. Uit de tabel is af te leiden dat ontwikkelactiviteiten en doorgroei-activiteiten een significante, positieve invloed hebben op werkvermogen (β = .477; p = .000). Ontzie-activiteiten hebben geen significante invloed op werkvermogen. In model 1c is te zien dat dit model 24% van de variantie van vitaliteit verklaart (1c, adjusted R^2). Dit onderdeel van de variantie is significant: F(1,94) = 27.655, p = .000.

Tabel 4.2 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontwikkelactiviteiten, doorgroei-activiteiten en ontzie-activiteiten.

	Vitaliteit	Employability	Werkvermogen
Variabelen	Model 1a β	Model 1 b β	Model 1 c β
Ontwikkelactiviteiten	.13	.-.12	.32**
Doorgroei-activiteiten	.33**	.40**	.23*
Ontzie-activiteiten	-.03	.11	.04
N	95	95	95
F	6.23**	5.32**	11.17***
R	.41	.38	.52
R^2	.17	.15	.27
Adjusted R^2	.14	.12	.24
ΔR^2	.17	.15	.27
ΔF	6.23**	5.32**	11.17***

* p < .05 (tweezijdig), ** p < .01 (tweezijdig). ***p < .001 (tweezijdig)

Hypothese 1a

De hypothese dat ontwikkelgerichte HR-activiteiten positief gerelateerd zijn aan vitaliteit, werkvermogen en employability wordt deels verworpen. Ontwikkelgerichte HR-activiteiten zijn positief gerelateerd aan werkvermogen. Ontwikkelactiviteiten hebben daarentegen geen verband met vitaliteit en employability.

Hypothese 1b

Hypothese 1b hield in dat doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd zijn aan vitaliteit en employability. Deze hypothese wordt aangenomen. Doorgroei-activiteiten zijn inderdaad positief gerelateerd aan vitaliteit en employability. Een bijkomend resultaat is dat doorgroeiactiviteiten ook positief gerelateerd zijn aan werkvermogen.

Hypothese 1c

De verwachting was dat ontzie-activiteiten positief gerelateerd zijn aan vitaliteit en werkvermogen. Uit de regressieanalyse blijkt dat ontzie-activiteiten niet significant gerelateerd zijn aan vitaliteit en werkvermogen. Hypothese 1c wordt dus verworpen.

4.4 Hypothese 2: de invloed van carrièrefase

In deze sectie staat hypothese 2 centraal. Per HR-bundel worden in de verschillende tabellen de uitkomsten van de multipele hiërarchische regressieanalyse weergegeven. Het model bestaat uit drie stappen. In stap 1 wordt de HR-bundel toegevoegd. In model 2 wordt de moderator toegevoegd en in model 3 de interactievariabele. Carrièrefase 1 is als referentiecategorie gebruikt en is daarom niet als dummy-variabele in de tabel vermeld.

Ontwikkelactiviteiten

In tabel 4.3 is te zien dat ontwikkelactiviteiten een significante, positieve relatie hebben met vitaliteit (β = .32; p = .00). Als in model 2a de carrièrefasen 2 en 3 en in model 3a de interactievariabelen worden toegevoegd, is nog steeds alleen de relatie tussen ontwikkelactiviteiten en vitaliteit significant (Model 2a: β = .31; p = .00; Model 3a: β = .29; p = .05). De adjusted R^2 is in model 1a en 2a gelijk. Het percentage verklaarde variantie daalt in model 3a met 1%, waardoor de adjusted R^2 .08 wordt. Het model is significant, maar de verandering in F niet: $\Delta F(2,90) = 2.70$; p = .436.

Employability heeft geen significante relatie met ontwikkelactiviteiten in alle drie de modellen. Als in model 2b de carrièrefasen worden toegevoegd, is te zien dat carrièrefase 3 een negatieve significante waarde heeft (β = -.31; p = .01). Dat wil zeggen dat werknemers in carrièrefase 3 minder inzetbaar zijn dan werknemers in model 1. Dit model is significant ($F(3,92) = 3.47$; p = .02). In

het model 3b is te zien dat er geen sprake is van een significant interactie-effect met ontwikkelactiviteiten en de verschillende carrièrefasen.

In model 4.3 is tot slot te zien dat ontwikkelactiviteiten een significante relatie hebben met werkvermogen. Als in model 2c de carrièrefasen toegevoegd worden en in model 3c het interactie-effect toegevoegd wordt, is te zien dat er geen significante interactie is. De verklaarde variantie is voor model 1c en 2c 22% en in model 3c daalt deze naar 21% (adjusted R^2). Het laatste model verklaart dus een procent minder van de variantie. De verandering in verklaarde variantie is voor beide modellen niet significant (Model 2c $\Delta F(2,92) = 1.10$, $p = .34$; model 3c $\Delta F(2,90) = .27$; $p = .76$. Wegens afronden is de verandering van model 1c en 2c niet te zien.

Tabel 4.3 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontwikkelactiviteiten.

	Vitaliteit			Employability			Werkvermogen		
Variabelen	Model 1 a	Model 2a	Model 3a	Model 1b	Model 2b	Model 3b	Model 1c	Model 2c	Model 3c
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Ontwikkel-activiteiten	.32**	.31**	.29*	.16	.11	.13	.48***	.45***	.53***
Carrièrefase 2		.12	.31		-.10	-.20		-.03	.33
Carrièrefase 3		.01	-.60		-.31*	.22		-.15	.13
Ontwikkel x carriérefase 2			-.20			.10			-.36
Ontwikkel x carriérefase 3			-.62			-.53			-.27
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
F	10.47**	3.95*	2.70*	2.37	3.47*	2.27	27.66***	9.968***	6.00**
R	.32	.34	.36	.16	.32	.34	.48	.50	.50
R^2	.10	.11	.13	.03	.10	.11	.23	.25	.25
Adjusted R^2	.09	.09	.08	0.14	.07	.06	.22	.22	.21
ΔR^2	.10	.01	.02	.03	.08	.01	.23	.02	.01
ΔF	10.47**	.72	.84	2.37	3.94*	.54	27.655**	1.10	.27

* $p < .05$ (tweezijdig), ** $p < .01$ (tweezijdig). ***$p < .001$ (tweezijdig)

Hypothese 2a

Er werd verwacht dat de relatie tussen ontwikkelinstrumenten en duurzame inzetbaarheid sterker is voor werknemers in de carrièrefase 1, carrièrefase 2 en carrièrefase 3 dan in carrièrefase 4. Omdat de vierde fase uit te weinig respondenten bestaat, is deze niet meegenomen in de regressieanalyse. Deze hypothese kan daarom niet onderzocht worden.

Uit de regressieanalyse blijkt dat ontwikkelactiviteiten een positieve invloed hebben op vitaliteit en werkvermogen. De invloed op employability is niet aangetoond. De variabele

carrièrefase heeft geen modererende invloed. Tot slot blijkt uit de analyse dat werknemers in carrièrefase 3 minder inzetbaar zijn dan de werknemers in carrièrefase 1.

Doorgroei-activiteiten

Tabel 4.4 bevat de resultaten van de regressieanalyse met doorgroei-activiteiten en vitaliteit, employability en werkvermogen. De tabel laat zien dat doorgroei-activiteiten een positieve relatie hebben met vitaliteit (β = .40; p = .00). Ook als de variabele carrièrefase 2 en 3 in model 2a toegevoegd worden, blijft de relatie tussen doorgroei-activiteiten en vitaliteit significant (β = .42; p = .00). In model 3a is te zien dat als de interactievariabelen toegevoegd worden de relatie tussen doorgroei-activiteiten en vitaliteit niet meer significant is. In model 3a stijgt de verklaarde variantie van 15.3% (2a, adjusted R^2), naar 18.3% (3a, adjusted R^2). Dit model is significant (F(5,90) = 5.26; *p* = .00), maar de verandering in F is niet significant (*p* = .07).

Model 1b en 2b laten zien dat er een positieve relatie is tussen doorgroei-activiteiten en employability. De adjusted R^2 stijgt van .12 in model 1b naar .14 in model 2b. Dit model is significant (F(3,92) = 6.24; *p* = .00), maar de verandering in F is niet significant (*p* = .13). Model 2b is geen betere voorspeller voor employability. In model 3b is te zien dat het effect van carrièrefase 3 negatief en significant is: werknemers in carrièrefase 3 zijn ten opzichte van mensen in fase 1 minder inzetbaar. De verklaarde variantie van dit model is 14.5% (model 3b, adjusted R^2). Dit model is significant ((F(5,90) = 4.21; *p* = .00), maar de verandering in F is niet significant (*p* = .32).

De regressieanalyse van werkvermogen toont aan dat doorgroei-activiteiten een positieve invloed hebben op werkvermogen, maar dat carrièrefase daar verder geen invloed op heeft. Model 1c heeft met een adjusted R^2 van .19 de hoogste verklaarde variantie. De drie modellen zijn significant, maar de verandering in F zijn voor model 2c (*p* = .68) en voor model 3c (*p* = .76) niet significant.

Tabel 4.4 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en doorgroei-activiteiten.

	Vitaliteit			Employability			Werkvermogen		
Variabelen	Model 1 a	Model 2a	Model 3a	Model 1 b	Model 2b	Model 3b	Model 1c	Model 2c	Model 3c
	β	β	β	β	β	β	β	β	β
Doorgroei-activiteiten	.40***	.42***	.30	.36***	.30**	.15	.44***	.42***	.51**
Carrièrefase 2		.15	.22		-.08	-.87		-.00	.35
Carrièrefase 3		.10	-.71		-.23*	-.43		-.09	.18
Doorgroei x carriérefase 2			-.08			.81			-.35
Doorgroei x carriérefase 3			.80			.16			-.25
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
F	17.77***	6.71***	5.26***	14.22**	6.24**	4.21**	22.98***	7.82***	4.73***
R	.40	.42	.48	.36	.41	.44	.44	.45	.46
R^2	.16	.18	.23	.13	.17	.19	.20	.20	.21
Adjusted R^2	.15	.15	.18	.12	.14	.15	.19	.18	.16
ΔR^2	.16	.02	.05	.13	.04	.02	.20	.01	.01
ΔF	17.766***	1.15	2.71	14.22***	2.09	1.14	22.98***	.39	.28

* $p < .05$ (tweezijdig), ** $p < .01$ (tweezijdig). ***p < .001 (tweezijdig)

Hypothese 2b

Er werd verwacht dat de positieve relatie tussen doorgroeimogelijkheden en duurzame inzetbaarheid het sterkste is voor werknemers in de exploration en establishment fase. Deze hypothese wordt verworpen.

Op basis van de regressieanalyse kan geconcludeerd worden dat doorgroei-activiteiten een positieve relatie hebben met vitaliteit, employability en werkvermogen en dat carrièrefase geen modererend effect heeft. Werknemers in carrièrefase 3 die doorgroei-activiteiten krijgen zijn minder inzetbaar dan werknemers in carrièrefase 1 die doorgroei-activiteiten krijgen.

Ontzie-activiteiten

Tot slot wordt onderzocht in wat de invloed is van carrièrefase op de relatie tussen ontzie-activiteiten en vitaliteit, employability en werkvermogen. In tabel 4.5, model 1a is te zien dat ontzie-activiteiten geen significante relatie hebben met vitaliteit. Tevens is er geen significante invloed van carrièrefase. De verklaarde variantie van de modellen 1a en 2a is 1% en voor 3a is het 2%. De verandering in variantie is voor geen van de modellen significant.

Model 1b laat zien dat ontzie-activiteiten een significante, positieve relatie hebben met employability. Deze relatie is niet meer significant als in model 2b carrièrefase 2 en 3 en in model 3b carrièrefase 2 en 3 en de interactietermen toegevoegd worden. Carrièrefase 3 is in model 2b negatief en significant, wat inhoudt dat werknemers in carrièrefase 3 minder inzetbaar zijn dan mensen in carrièrefase 1. De verklaarde variantie van model 2b is groter dan dat van 1b: de adjusted R^2 stijgt van .03 naar .10. De carrièrefasen verklaren daarmee een extra 7% van de variantie. Deze verandering is significant: $\Delta F(2,92) = 4.29$; $p = .02$. Model 3b laat zien dat er geen invloed van carrièrefase is op de relatie tussen ontzie-activiteiten en employability. Het model is significant ($F(5,90) = 2.71$, $p = .03$), maar de verandering in F is niet significant ($p = .77$).

Ontzie-activiteiten hebben tevens een positieve invloed op het werkvermogen van werknemers. De toevoeging van carrièrefase in model 2c heeft hierbij geen significant effect. Het model is significant ($F(3,92) = 3.21$; $p = .03$), maar de verandering in F is niet significant ($p = .13$). In model 3b worden de interactie-effecten toegevoegd. Deze hebben geen significante invloed.

Tabel 4.5 Regressieanalyse vitaliteit, employability en werkvermogen en ontzie-activiteiten.

	Vitaliteit			Employability			Werkvermogen		
Variabelen	Model 1a β	Model 2a β	Model 3a β	Model 1b β	Model 2b β	Model 3b β	Model 1c β	Model 2c β	Model 3c β
Ontzie-activiteiten	.13	.13	.16	.21*	.19	.19	.23*	.22*	.32*
Carrièrefase 2		.13	.65		-.09	.10		-.02	.74
Carrièrefase 3		-.04	-.82		-.31**	-.63		-.21	-.32
Ontzie x carrièrefase 2			-.54			-.19			-.77
Ontzie x carrièrefase 3			.80			.32			.12
N	95	95	95	95	95	95	95	95	95
F	1.55	1.19	1.4	4.33*	4.07**	2.54*	5.26*	3.21*	2.34*
R	.13	.19	.28	.21	.35	.36	.23	.31	.34
R^2	.02	.04	.07	.04	.13	.13	.05	.10	.12
Adjusted R^2	.01	.01	.02	.03	.10	.08	.04	.07	.07
ΔR^2	.02	.02	.03	.04	.08	.01	.05	.04	.02
ΔF	1.55	1.02	1.63	4.33*	4.29*	.27	5.262*	2.13	1.03

* $p < .05$ (tweezijdig), ** $p < .01$ (tweezijdig). ***$p < .001$ (tweezijdig)

Hypothese 2c

De laatste hypothese houdt in dat de relatie tussen ontzie-instrumenten en duurzame inzetbaarheid sterker is in de disengagement fase dan in de exploration, establishment en maintenance fase. Wegens een tekort aan respondenten in de vierde carrièrefase is deze fase niet onderzocht. Deze hypothese kan daarom niet verworpen of bevestigd worden.

Wel kan geconcludeerd worden dat ontzie-activiteiten een positieve invloed hebben op employability en werkvermogen. Carrièrefase heeft geen modererende invloed op de relatie tussen ontzie-activiteiten en de pijlers van duurzame inzetbaarheid.

4.5 Overzicht resultaten met betrekking tot hypothese 1 en 2

Op basis van de analyses wordt geconcludeerd dat hypothese en deels verworpen zijn. Hypothese 1a en 1c zijn deels verworpen. Hypothese 1b is aangenomen en kent een bijkomend resultaat. Hypothese 2a en 2c zijn niet mogelijk te onderzoeken en hypothese 2b is verworpen. In tabel 4.8 staat een overzicht van de resultaten.

Tabel 4.6 Overzicht en resultaat hypothese 1 en 2

	Hypothese	Resultaat
1a	Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit, werkvermogen en employability	Deels verworpen: - Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd aan werkvermogen en niet aan vitaliteit en employability.
1b	Doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en employability.	Aangenomen - Een bijkomend resultaat is dat doorgroei-activiteiten ook positief gerelateerd zijn aan werkvermogen.
1c	Ontzie-activiteiten zijn positief gerelateerd aan vitaliteit en werkvermogen.	Verworpen: - Ontzie-activiteiten hebben geen positieve relatie met vitaliteit, employability en werkvermogen.
2a	De positieve relatie tussen ontwikkelactiviteiten en duurzame inzetbaarheid is sterker voor werknemers in de exploration, establishment en maintenance fase dan in de disengagement fase.	Niet mogelijk te onderzoeken: - Carrièrefase heeft geen modererende invloed. De positieve relatie tussen ontwikkelactiviteiten en duurzame inzetbaarheid wordt niet beïnvloed door carrièrefase.

2b	De positieve relatie tussen doorgroei-activiteiten en duurzame inzetbaarheid is het sterkste voor werknemers in de exploration en establishment fase.	Verworpen: - Carrièrefase heeft geen modererende invloed. De positieve relatie tussen doorgroei-activiteiten en duurzame inzetbaarheid wordt niet beïnvloed door carrièrefase.
2c	De positieve relatie tussen ontzie-instrumenten en duurzame inzetbaarheid is sterker in de disengagement fase dan in de exploration, establishment en maintenance fase.	Niet mogelijk te onderzoeken: - Carrièrefase heeft geen modererende invloed. De positieve relatie tussen doorgroei-activiteiten en duurzame inzetbaarheid wordt niet beïnvloed door carrièrefase.

5. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk worden als eerste de belangrijkste conclusies van dit onderzoek behandeld (paragraaf 5.1). Vervolgens worden deze bevindingen verklaard en alternatieve verklaringen gegeven voor de niet getoetste hypothesen (paragraaf 5.2). in paragraaf 5.3 wordt ingegaan op de beperkingen van het onderzoek en in paragraaf 5.4 worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan (paragraaf 5.4). Dit hoofdstuk wordt afgesloten met wat dit onderzoek betekend voor de praktijk.

5.1 Conclusie

In opdracht van Wecreate Consulting, een project- en adviesbureau op het gebied van duurzame inzetbaarheid, en Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie (SOL) richtte het huidige onderzoek zich op de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie. Het doel van dit onderzoek was dan ook om meer kennis te verkrijgen over de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie, om daarmee de kennis over dit onderwerp te vergroten en handvatten te bieden voor Wecreate Consulting, bedrijven in de levensmiddelenindustrie en de SOL. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidde als volgt:

In hoeverre is er een relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en wat is de modererende invloed van carrièrefase op deze relatie?

In dit onderzoek bestond duurzame inzetbaarheid uit vitaliteit, employability en werkvermogen (Peters et al., 2016). Op basis van het *career developmental model* van Super (1957) werden er vier carrièrefasen onderscheiden, namelijk *exploration*, *establishment, maintenance* en *disengagement*.

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden is een vragenlijst uitgezet bij acht bedrijven, waaronder grootschalig bij twee daarvan (N = 96, responspercentage = 17.14%). Vanwege een tekort aan respondenten in de vierde carrièrefase is deze fase niet meegenomen in het onderzoek. Op basis van multipele hiërarchische regressieanalyse kan allereerst geconcludeerd worden dat ontwikkelactiviteiten positief gerelateerd zijn aan (1) werkvermogen. Doorgroei-activiteiten zijn daarnaast positief gerelateerd aan (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Er zijn geen significante relaties gevonden voor de relatie tussen ontwikkelactiviteiten en (1) vitaliteit en (2) employability en voor de relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen.

Bij het toetsen van hypothese 2 is er tevens een relatie gevonden tussen ontwikkelactiviteiten en (1) vitaliteit en een relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) employability en (2) werkvermogen. Hierbij zijn echter de drie HR-bundels niet tegelijk meegenomen en is er niet gecontroleerd voor onderlinge afhankelijkheid.

Daarnaast bleek uit de analyses dat werknemers in carrièrefase 3 minder *employable*, oftewel inzetbaar, zijn dan de werknemers in carrièrefase 1. Voor carrièrefase 2 zijn geen significante verschillen met de carrièrefase 1 gevonden. Ook zijn er geen significante verschillen gevonden wat betreft vitaliteit en werkvermogen van de werknemers in de verschillende carrièrefasen.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat carrièrefase geen modererende invloed heeft op de verschillende pijlers van duurzame inzetbaarheid: in geen van de uitgevoerde analyses heeft carrièrefase een significant interactie-effect.

De volgende relaties tussen de HR-bundels en de pijlers van duurzame inzetbaarheid zijn aangetoond. Hypothese 1a is deels verworpen. Hypothese 1b is aangenomen en kent een bijkomstig resultaat, namelijk dat er een positieve relatie is tussen doorgroei-activiteiten en werkvermogen. Hypothese 1c is volledig verworpen.

Tabel 5.1 Significante, positieve relaties tussen de verschillende HR-bundels en pijlers van duurzame inzetbaarheid.

Pijler Duurzame inzetbaarheid	Vitaliteit	Employability	Werkvermogen
HR-bundels			
Ontwikkelactiviteiten (training, coaching en loopbaanbegeleiding)	*	-	X
Doorgroei-activiteiten (doorgroeimogelijkheden, taakverbreding)	X	X	X
Ontzie-activiteiten (taakverlichting, extra verlof, parttime werken)	-	*	*

- = Geen significant verband aangetoond

X = Significant verband aangetoond, gecontroleerd voor onderlinge afhankelijkheid

* = Significant verband aangetoond bij het toetsen van hypothese 2.

Hypothese 2a en 2c waren niet mogelijk te onderzoeken, omdat de vierde fase, de disengagement fase, niet meegenomen is in de regressieanalyse. Hypothese 2b is verworpen.

Tabel 5.2 Modererende invloed van carrièrefase op de relatie tussen de verschillende HR-bundels en pijlers van duurzame inzetbaarheid.

Pijler Duurzame inzetbaarheid	Vitaliteit	Employability	Werkvermogen
HR-bundels			
Ontwikkelactiviteiten (training, coaching en loopbaanbegeleiding)	-	-	-
Doorgroei-activiteiten (doorgroeimogelijkheden, taakverbreding)	-	-	-
Ontzie-activiteiten (taakverlichting, extra verlof, parttime werken)	-	-	-

- = Geen significante modererende invloed van carrièrefase aangetoond

Antwoord op onderzoeksvraag

Het antwoord op de onderzoeksvraag luidt als volgt:

Er is een positieve relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid en carrièrefase heeft geen modererende invloed op deze relatie.

Ontwikkelactiviteiten zijn positief gerelateerd zijn aan werkvermogen. Doorgroei-activiteiten zijn positief gerelateerd aan (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Er zijn geen significante relaties gevonden voor de relatie tussen ontwikkelactiviteiten en (1) vitaliteit en (2) employability en voor de relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Indien niet gecontroleerd wordt voor onderlinge afhankelijkheid van de bundels, is er wel een relatie gevonden tussen ontwikkelactiviteiten en (1) vitaliteit en tussen ontzie-activiteiten en (1) employability en (2) werkvermogen.

5.2 Discussie

Voor een deel komen de uitkomsten overeen met eerder onderzoek, maar er zijn ook een aantal opmerkelijke, afwijkende resultaten die om meer uitleg vragen.

5.2.1 Hypothese 1: de relatie tussen de HR-bundels en duurzame inzetbaarheid

Ontwikkelactiviteiten

In overeenstemming met eerder onderzoek is aangetoond dat ontwikkelactiviteiten een positieve invloed hebben op werkvermogen (o. a. Lancee, Stoffers & Van Vuuren, Van den Berg, 2010; Van Vuuren et al., 2011; Ybema et al., 2017). Zoals Van Vuuren en collega's (2011) aangeven dragen ontwikkelactiviteiten bij om de gehele loopbaan over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken. De relatie tussen ontwikkelactiviteiten en vitaliteit is alleen aangetoond als er niet gecontroleerd wordt voor onderlinge afhankelijkheid. Verschillende onderzoeken tonen aan dat er een positieve relatie is tussen ontwikkelactiviteiten en vitaliteit (o.a. Dorenbosch, 2009; Kooij, 2010;

Lancee, Stoffers & Van Vuuren, Van Vuuren et al., 2011; Van Vuuren et al,. 2013; Ybema et al.,2017). Niet alle onderzoeken kijken echter meerder HR-bundels, wat een verklaring zou kunnen zijn in het verschil in resultaat.

De relatie tussen ontwikkelactiviteiten en employability is in het huidige onderzoek niet aangetoond, wat in tegenspraak is met eerdere onderzoeken die gedaan zijn. Verschillende onderzoeken tonen aan dat ontwikkelactiviteiten, met name continue ontwikkeling door training, een positieve relatie hebben met employability (Bernston et al., 2006; Van Vuuren et al., 2011; Van Vuuren et al, 2013; Veth et al., 2017). Bij employability staat het arbeidsmarktperspectief centraal (Van der Klink et al., 2010) en zijn individuele karakteristieken, zoals bekwaamheid, talenten en kennis van belang (Van Dam, Van Vuuren en Kemps, 2017). Een mogelijke verklaring voor het niet kunnen vinden van de relatie zou kunnen zijn dat de inhoud van de ontwikkelgerichte activiteiten niet gericht zijn op het bevorderen van employability, of dat er door middel van ontwikkelactiviteiten niet goed genoeg ingespeeld kan worden op de individuele karakteristieken kenmerken van het individu . Tevens is de vraag in hoeverre het niet vinden van de relatie te maken heeft met de huidige onderzoeksgroep en bijvoorbeeld het soort werk. Wellicht hebben de werknemers ontwikkelactiviteiten minder hard nodig, omdat het werk relatief gemakkelijk uit te voeren, of te leren is, of is er meer sprake van informeel leren op de werkplek. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Van Harten (2016) dat employability afhankelijk is van de werknemers zelf. Werknemers die meer bereid zijn om te veranderen en bereid zijn om training en scholing te volgen, ervaarden een hogere mate van employability (Van Harten, 2016; Van Vuuren et al., 2013). Uit onderzoek van Van Vuuren en collega's (2013) blijkt dat naarmate werknemers ouder zijn en langer in hun functie werkzaam zijn, zij minder bereid zijn om te veranderen. Aangezien werknemers in de levensmiddelenindustrie vaak lang in een bepaalde functie werken en een hogere leeftijd hebben, kan dit een mogelijke verklaring zijn.

Doorgroei-activiteiten

In overeenstemming met eerder onderzoek is de relatie tussen doorgroei-activiteiten en vitaliteit en employability aangetoond (o.a. Nauta, De Lange, Görtz, 2010; Van Dam, 2004; Van der Klink et al., 2010). Een uitdagende functie is van belang voor de motivatie van werknemers (Allen & Van der Velden, 2011) en ook voor de employability van werknemers is het belangrijk om uitgedaagd te blijven worden en de opgedane capaciteiten, kennis en vaardigheden in de praktijk uit te voeren en te oefenen (Van der Klink et al., 2010; Van Vuuren et al., 2011).

Tegen de verwachting in is er ook een relatie aangetoond tussen doorgroei-activiteiten en werkvermogen. Kenmerken van de context kunnen hier mogelijk een verklaring voor leveren. Werknemers aan de lopende band doen fysiek zwaar werk, wat een negatieve invloed heeft op het werkvermogen van de werknemers. Als zij in de organisatie doorgroeien dan komen zij veelal terecht in leidinggevende functies en functies die fysiek veel minder zwaar zijn. Het werkvermogen

neemt daarom toe als werknemers doorgroei-activiteiten krijgen. Uit onderzoek van Van den Berg (2010) blijkt dat werkvermogen vergroot kan worden door de mogelijkheid tot zelfontwikkeling. Zelfontwikkeling is in het onderzoek van Van den Berg (2010) gemeten aan de hand van vragen over het volledig benutten van competenties en deskundigheid en of meer uitdaging nodig is in het werk. Het begrip is daarmee niet volledig hetzelfde als doorgroei-activiteiten, maar heeft vergelijkbare aspecten en daarom zouden doorgroei-activiteiten een vergelijkbaar positief effect op werkvermogen kunnen hebben.

Ontzie-activiteiten

De (positieve) relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) vitaliteit en (2) werkvermogen die verwacht werd, is niet aangetoond in het huidige onderzoek als er gecontroleerd wordt voor onderlinge samenhang. Er is wel een significante relatie tussen ontzie-activiteiten en (1) employability en (2) werkvermogen als er een regressieanalyse uitgevoerd wordt met alleen bundel ontzie-activiteiten. Er zou meer onderzoek gedaan moeten worden om uit te vinden wat precies de invloed is van de andere HR-bundels en waarom de relatie in de eerste analyse niet significant is en in de tweede analyse wel.

Het niet kunnen vinden van een significantie relatie met vitaliteit is in tegenspraak met voorgaande onderzoeken (o.a. Van Dam et al., 2017; Veth, 2018). Uit onderzoek van Van Vuuren (2012) blijkt dat ontzie-activiteiten van belang zijn voor het bevorderen van de gezondheid en het welbevinden van medewerkers en daarmee het vergroten van de vitaliteit van werknemers. Echter, uit onderzoek van Kooij (2010) blijkt dat het nut van ontzie-instrumenten die oudere werknemers helpen om beter te functioneren alleen geldt voor hoogopgeleide, mannelijke werknemers en blijkt dat deze minder geschikt zijn voor andere groepen werknemers, zoals minder hoog opgeleiden en vrouwen. Ondanks dat Kooij (2010) onderzoek gedaan heeft onder oudere werknemers, kan dit een verklaring zijn voor het feit dat er geen significante relatie tussen vitaliteit en ontzie-activiteiten aangetoond is. Het huidige onderzoek is namelijk uitgezet onder een groep werknemers dat een relatief laag opleidingsniveau heeft en de levensmiddelenindustrie kent een relatief hoge gemiddelde leeftijd. In 2012 was de gemiddelde leeftijd 40,4 jaar en was 13 procent 55 jaar of ouder (SOL, z.d.).

Tevens blijkt uit de literatuur dat ontzie-activiteiten van invloed zijn op het werkvermogen (Peters et al., 2017; Van den Berg, 2010; Van Vuuren, 2011). In het geval van negatieve invloeden zoals werkdruk, of stress, of gebeurtenissen thuis kunnen werknemers ontlast worden door ontzie-activiteiten. Een verklaring dat deze HR-bundel geen significante relatie heeft, kan het soort werk en de context zijn. De meeste respondenten werken in fabrieken, waar vaste werktijden en ploegen werken aan de lopende band, waardoor HR-activiteiten als taakverlichting of flexibele werktijden lastiger zijn om te implementeren. Meer onderzoek is nodig.

5.2.2 Hypothese 2: de invloed van carrièrefase

Uit de resultaten blijkt dat, in tegenspraak met het onderzoek van Conway (2004), de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid niet beïnvloed wordt door carrièrefase. Dit houdt in dat HR-bundels ingezet worden om de één van de drie onderdelen van duurzame inzetbaarheid te bevorderen er geen onderscheid gemaakt hoeft te worden op basis van carrièrefase.

Ontwikkelactiviteiten

Ten eerste blijkt uit het huidige onderzoek dat carrièrefase geen modererende invloed heeft op de relatie tussen ontwikkelactiviteiten (1) vitaliteit, (2) employability en (3) werkvermogen. Dit laat zien dat werknemers in alle carrièrefasen belang hebben bij het krijgen van ontwikkelactiviteiten voor hun vitaliteit, employability en werkvermogen. Onderzoek van Super (1980) en Cron en Slocum Jr. (1986) bevestigen dit. Ook Kooij (2010) concludeert dat ontwikkelinstrumenten belangrijk zijn voor zowel jonge als oude werknemers. Omdat de auteur onderzoek gedaan heeft onder een grote groep werknemers van verschillende leeftijden, kan verwacht worden dat hier werknemers in verschillende carrièrefasen onder vallen en heeft carrièrefase dus geen modererende invloed. Van Vuuren (2012) geeft aan dat vitaliteitsmanagement voor iedereen van belang is en niet alleen voor ouderen. Iedere werknemer moet vitaal de arbeidsmarkt betreden, maar ook verlaten. Het is hierbij van belang om de gehele loopbaan over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken en dat daarbij voortdurend afgestemd moet wordt op de eisen van het werk Van Vuuren et al., 2011). Er kan daarom verwacht worden dat in iedere carrièrefase werknemers voor uitdagingen staan en ontwikkelactiviteiten nodig zijn.

Cron en Slocum (1986) geven aan dat in de disengagement fase de aandacht meer verschuift naar wat een werknemer wil doen na zijn of haar pensioen. In het huidige onderzoek kan hier geen uitspraak over gedaan worden, omdat de vierde carrièrefase niet meegenomen is in het onderzoek.

Doorgroei-activiteiten

Uit het huidige onderzoek blijkt dat carrièrefase ook geen modererende invloed heeft op doorgroei-activiteiten. Uit onderzoek van Super (1980) blijkt dat in de eerste twee carrièrefasen de nadruk ligt op doorgroeien en ontwikkeling. Daarom werd verwacht dat in deze twee fasen de doorgroeimogelijkheden het belangrijkste waren. Uit het huidige onderzoek blijkt dat doorgroei-activiteiten in alle carrièrefasen van belang zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor komt uit het onderzoek van Van Vuuren en collega's (2011): om te blijven ontwikkelen en opgedane vaardigheden en kennis toe te passen, is het belangrijk om door te kunnen groeien. Tevens ontwikkelt iedere werknemer nieuwe kennis en vaardigheden, wat kan leiden tot een vraag om nieuwe uitdagingen te krijgen (Boxall & Purcell, 2016)

Ontzie-activiteiten

Tot slot is er geen significante modererende invloed gevonden op de relatie tussen ontzie-maatregelen en vitaliteit, employability en werkvermogen. Ontzie-instrumenten zijn gericht het helpen van werknemers om goed te functioneren op hun huidige niveau, of op herstel na een verlies, bijvoorbeeld ziekte. De laatste fase is gericht op de overgang van werk naar pensioen. Volgens Cron en Slocum Jr. (1986) is het van belang dat in deze fase het werk rustig afgebouwd wordt, bijvoorbeeld door taakverlichting en extra verlof. Er werd daarom verwacht dat ontzie-activiteiten in deze fase het belangrijkste waren. Omdat deze fase niet onderzocht is, kunnen hier verder geen uitspraken over gedaan worden.

Er is ook geen significante, modererende invloed gevonden voor de andere carrièrefasen. Veth en collega's (2017) stellen dat als werknemers die relatief een hoge inzetbaarheid hebben ouder worden, dat zij minder afhankelijk zijn van de HR-activiteiten die aangeboden worden door de organisatie. De onderzoekers geven aan dat zij verwachten dat dit komt doordat zij meer toegang hebben tot hulpbronnen in en buiten hun werkomgeving, of persoonlijke hulpbronnen als optimisme en doorzettingsvermogen. Ook Van Vuuren en collega's (2011) geven aan dat zij een negatief significante invloed hebben gevonden van leeftijd op employability en dat er verschillende factoren een rol kunnen spelen bij oudere werknemers die het leeftijdseffect compenseren, zoals autonomie, vaardigheden en goede sociale contacten (Van Vuuren et al., 2011). Onderzoek van Nauta en collega's (2004) ondersteunt dit.

Ondanks dat in dit onderzoek er gekeken wordt naar carrièrefase in plaats van leeftijd, kan gesteld worden dat naarmate werknemers verder in hun carrièrepad komen, zij tevens ouder worden. Het toenemen van hulpbronnen naarmate werknemers meer werkervaring hebben opgedaan, kan daarom een verklaring zijn. Echter blijkt uit onderzoek van Kooij en collega's (2013) daarentegen dat naarmate werknemers ouder worden, ontzie-activiteiten wel van groter belang zijn voor de inzetbaarheid van werknemers. De HR-activiteiten die in beide artikelen onder ontzie-activiteiten vielen, verschilt echter. Dit kan van invloed zijn op de resultaten. Er is meer onderzoek naar deze relatie nodig.

5.3 Beperkingen

Het huidige onderzoek is een van de eerste onderzoeken die de invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid onderzoekt. Ondanks de theoretische en praktische inzichten, kent dit onderzoek een aantal beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek die daar bij horen.

5.3.5 Operationalisatie carrièrefasen

De meest belangrijke beperking van het huidige onderzoek is de operationalisatie van carrièrefasen. Er is geen consensus over hoe deze variabele geoperationaliseerd moet worden (Morrow & McElroy, 1987; Kooij & Boon, 2018). In het huidige onderzoek is carrièrefase gebaseerd op *job tenure*. De vraag die hierbij gesteld kan worden is wat job tenure over een carrièrefase zegt. Volgens Biscoe, Hall en Demuth (2006) wordt er bij een nieuwe baan niet per definitie overgegaan naar een andere carrièrefase, maar daar wordt bij job tenure wel van uit gegaan. Een werknemer die op 60 jarige leeftijd een nieuwe carrière begint, bouwt waarschijnlijk niet meer dan tien jaar werkervaring op. Bovendien blijkt uit onderzoek van Smart en Peterson (1997) dat werknemers die een carrièreswitch maken, sneller kunnen doorgroeien naar de tweede en derde fase: zij weten vaak beter dat zij voor een bepaald veld kiezen en hebben al meer werkervaring opgedaan.

Ondanks deze beperkingen is de manier waarop carrièrefase in dit onderzoek geoperationaliseerd wordt, op het moment van onderzoek doen, de best mogelijke manier en in overeenstemming met eerdere onderzoeken. De meest voorkomende manier van operationaliseren zijn middels kalenderleeftijd, job tenure en *organizational tenure* (Kooij et al., 2008; Kooij & Boon, 2018). In het huidige onderzoek wordt kalenderleeftijd niet gezien als hetgeen dat bepaald in welke carrièrefase een werknemer zit gezien, maar juist als één van de determinanten van carrièrefase (Super, 1980). Daarnaast geven Biscoe, Hall en Demuth (2006) aan dat werknemers steeds minder lang bij dezelfde organisatie blijven en dat tijdens de loopbaan steeds meer over (organisatie)grenzen heen gegaan wordt, waarbij dezelfde soort functie behouden kan blijven. Organizational tenure valt daarom ook af.

Aanvullend daarop geven Lam, Ng en Feldman (2012) en Kooij en Boon (2017) aan dat het aantal jaar werkervaring in een functie door verschillende auteurs gezien wordt als een objectieve indicator van carrièrefase. Om deze reden is in dit onderzoek carrièrefase geoperationaliseerd als *job tenure*.

Vervolgonderzoek

Vervolgonderzoek zou zich moeten richten op de operationalisering van carrièrefase. Volgens verschillende onderzoekers horen bij iedere fase bepaalde zorgen, gebeurtenissen, werkhoudingen, gedrag, type relaties en werkaspecten (Aryee, Chay & Chew, 1994; Bluestein, 1997; Smart & Peterson, 1997; Super & Hall, 1978; Super, 1980). Verschillende situaties beïnvloeden de timing en transitie van een carrièreovergang, bijvoorbeeld huwelijk, gezondheid, economische omstandigheden en persoonlijke kenmerken (Blustein, 1997). Een vragenlijst die zich richt op deze onderdelen en waarbij werknemers zichzelf kunnen indelen in een fase, of ingedeeld worden, gebaseerd op bijvoorbeeld hun werk-gerelateerde belangen en foci, zou wellicht een betere optie zijn dan kalenderleeftijd, job tenure en organizational tenure.

Tevens kan, in het geval van genoeg respondenten, onderzocht worden wat het belang is van de vierde carrièrefase. Eerdere onderzoeken naar carrièrefasen onderscheiden namelijk maar drie verschillende fasen en laten de vierde fase achterwege (Kooij et al., 2008; Morrow & McElroy, 1987; Ornstein et al., 1989). Hier is geen specifieke verklaring voor gevonden.

5.3.6 Procedure

Als tweede kan de procedure van invloed zijn geweest op de data die verzameld is. De respondenten zijn op verschillende manieren benaderd. In bedrijf A is een e-mail verzonden via een dienstverlener van workshops en trainingen op het gebied van vitaliteit, waarin de nadruk lag op het invullen van feedbackvragen over het duurzame inzetbaarheidstraject dat in de organisatie liep. In bedrijf B is de e-mail verzonden via de HR-manager en lag de nadruk op het sectorale onderzoek. In de overige bedrijven is het onderzoek ook via de e-mail door de HR-manager uitgezet, maar dan onder een beperkt aantal (zelf-geselecteerde) werknemers. De insteek die medewerkers hebben bij het invullen van vragenlijst kan hierdoor anders zijn, en mogelijk de resultaten hebben beïnvloed. Er is geen rekening gehouden in de analyses met het verschil in insteek dat werknemers gehad kunnen hebben.

Vervolgonderzoek

Een suggestie voor vervolgonderzoek is dat respondenten op één manier benaderd worden en er gekozen wordt voor een methode van dataverzameling die voor ieder bedrijf hetzelfde is om de verschillen in de procedure tegen te gaan en om rekening te houden met het verschil in de insteek als er een vergelijkbare situatie is.

5.3.7 Steekproef en generaliseerbaarheid

De derde beperking heeft te maken met de steekproef en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Het huidige onderzoek is naast een afstudeeronderzoek, ook een sectoraal onderzoek voor een subsidietraject in de levensmiddelenindustrie. Het was oorspronkelijk de bedoeling dat de vragenlijst uitgezet zou worden onder alle werknemers op productielocaties van de deelnemende bedrijven, om een zo divers en representatief mogelijk databestand te krijgen. Uiteindelijk hebben maar twee organisaties het onderzoek grootschalig uitgezet en is er sprake van een relatief klein aantal respondenten. De respondenten van bedrijf A (37.5 procent van het totaal aantal respondenten) hebben daarnaast ieder meegedaan aan het duurzame inzetbaarheidstraject in de organisatie, terwijl in andere organisaties hier niet op geselecteerd is. Het deel van de werknemers van bedrijf A dat niet meegedaan heeft aan dit traject, en wellicht daarom minder duurzaam inzetbaar is, is geen onderdeel van de steekproef. Het gevolg hiervan is dat er kans is dat de groep respondenten hoger scoort op duurzame inzetbaarheid, dan de gehele steekproef en dat dit

mogelijk invloed kan hebben op het effect dat bepaalde HR-activiteiten hebben. Als werknemer A bijvoorbeeld weinig weet over bepaalde relevante zaken, kan het werkvermogen een stuk groter worden als hij of zij een training krijgt, terwijl voor werknemer B de training een stuk minder effect kan hebben als diegene de training al gehad heeft. Dit heeft mogelijk gevolgen voor de resultaten van dit onderzoek en mogelijk negatieve gevolgen voor de generaliseerbaarheid van dit onderzoek voor de levensmiddelenindustrie. Tevens is het niet goed mogelijk om uitspraken te doen over duurzame inzetbaarheid in het algemeen, of voor andere sectoren, omdat hier geen data over verzameld is.

Bovendien is er niet genoeg aandacht besteed aan het zorgen voor een eerlijke verdeling van de respondenten in verschillende carrièrefasen: er was maar één respondent die in carrièrefase 4 zat. Achteraf gezien kan dit mede verklaard worden doordat het werk op de productielocaties veelal fysiek zwaar is en werknemers lang werkzaam zijn in hun functie. Naarmate werknemers ouder worden en fysiek achteruit gaan, kan het werk te zwaar worden en zijn werknemers genoodzaakt om over te stappen naar een fysiek minder zware baan. De kans dat er veel werknemers op de productielocaties zijn die bijna met pensioen gaan, wordt daardoor kleiner.

Tot slot is er in de analyses geen uitsplitsing gemaakt op basis van functie, of tussen werknemers op de productielocaties en kantoorpersoneel, wegens het kleine aantal respondenten. De duurzame inzetbaarheid van beide groepen werknemers kan verschillend zijn, gezien de verschillende werkzaamheden en gezien het verschil in opleidingsniveau. De toekomstige inzetbaarheid van werknemers op de productielocaties wordt als veel problematischer gezien dan dat van kantoorpersoneel door onder andere (technologische) ontwikkelingen, vergrijzing en ontgroening (FNLI, 2017).

Vervolgonderzoek

Wat betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek in de sector zou het voor vervolgonderzoek belangrijk zijn dat het onderzoek onder een grotere groep respondenten uitgezet wordt en daarbij verdeeld wordt over meerdere bedrijven. Bij een grotere groep respondenten kan er onderscheid gemaakt worden op basis van opleidingsniveau, of functie en onderzocht worden of er een verschil is in welke HR-bundels de groepen nodig hebben om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren en wat de invloed van carrièrefase hierop is.

Daarnaast is het van belang dat het huidige onderzoek in andere sectoren plaatsvindt ter bevordering van de generaliseerbaarheid van het onderzoek in het algemeen. De levensmiddelensector wordt gekenmerkt door lange dienstverbanden bij hetzelfde bedrijf en een hoge gemiddelde leeftijd, wat niet geldt in iedere sector (FNLI, 2017). Het is daarbij van belang dat er specifiek aandacht gegeven wordt aan het zorgen voor voldoende respondenten uit alle carrièrefasen.

5.3.8 Methode van dataverzameling

Een vierde beperking van dit onderzoek is dat de kwantitatieve data bij één bron is verzameld, namelijk werknemers, en dat dit gebaseerd is op percepties.

Het risico van het verzamelen van data bij één bron is *common method bias* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, 2003). De relaties die gevonden zijn kunnen hierdoor mogelijk (deels) worden toegeschreven aan de methode van onderzoek, in plaats van de gemeten concepten.

Een nadeel van dataverzameling aan de hand van zelfevaluatie is dat het gevoelig is voor sociaal wenselijke antwoorden en dat respondenten geneigd zijn om zichzelf positiever te omschrijven (Van Vuuren et al., 2013). Er is daarom een risico op *common method bias* (Pdsakoff et al., 2003). Om dit te minimaliseren is de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd en de vertrouwelijkheid benadrukt om sociaal wenselijke antwoorden te beperken (Field, 2009). Om antwoordtendenties te voorkomen is gebruik gemaakt van gevalideerde meetschalen en is er gebruik gemaakt van verschillende type vragen in de gehele vragenlijst. Zo wordt bijvoorbeeld gevraagd om een cijfer te geven aan het huidige werkvermogen en worden andere type schalen gebruikt dan de vijfpunts Likertschalen. Desondanks wordt dit onderzoeksontwerp wel beschouwd als adequaat om de onderzoeksvraag te beantwoorden. De medewerkerspercepties van HR-activiteiten kunnen gezien worden als de indicatoren van de manier waarop het HR-beleid wordt vastgesteld in organisaties (Nishii & Wright, 2008; Van Harten, 2016; Veld, 2012) en het gaat om het gevoel dat iemand duurzaam inzetbaar is dat ervoor zorgt dat een werknemer zich goed voelt (Van Harten, 2016).

Tot slot is het mogelijk dat er moduseffecten optreden als gevolg van een vragenlijst op papier en internet. Dit is geprobeerd tegen gegaan door de online en papieren vragenlijsten zo wat betreft opmaak zo vergelijkbaar mogelijk te houden.

Vervolgonderzoek

In vervolgonderzoek kan er gebruik gemaakt worden van meerdere bronnen en methoden, bijvoorbeeld de percepties en beoordelingen van leidinggevenden, die in ieder bedrijf hetzelfde is. Daarnaast zouden naast zelfrapportages ook harde indicatoren van de vitaliteit, employability en werkvermogen in het onderzoek betrokken kunnen worden. Op deze manier kan tevens het bedachte, het daadwerkelijke en het ervaren HR-beleid (Wright en Nishii, 2007) beter in kaart worden gebracht, met daarbij de daadwerkelijke effecten van het HR-beleid.

5.4 Aanbevelingen toekomstig onderzoek

In paragraaf 5.3 zijn beperkingen van het huidige onderzoek besproken en daar bijbehorende aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Er zijn daarnaast nog andere aanbevelingen, die te maken hebben met de resultaten.

5.4.1 Aanbevelingen met betrekking tot de hypothesen

Kijkend naar de resultaten is er meer onderzoek nodig om te verklaren waarom bepaalde hypothesen niet bevestigd zijn. Zo is de relaties tussen ontwikkelactiviteiten en employability in het huidige onderzoek niet aangetoond, wat in tegenspraak is met eerder onderzoek. Ook blijkt uit de resultaten dat als de regressieanalyse uitgevoerd werd met de drie HR-bundels samen de relatie tussen (1) ontwikkelactiviteiten en vitaliteit; en (2) ontzie-activiteiten en employability en werkvermogen niet significant was, maar als de analyse uitgevoerd werd met maar één bundel bleek deze relaties wel significant waren. Daarnaast is de relatie tussen doorgroei-activiteiten en werkvermogen aangetoond, wat nog niet eerder gedaan was. Meer onderzoek is nodig om te ontdekken wat precies het effect is van de bundels van HR-activiteiten op elkaar en op de pijlers van duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast is het huidige onderzoek het eerste onderzoek dat de modererende invloed van carrièrefase op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid onderzoekt. Uit het onderzoek blijkt dat carrièrefase geen modererend effect heeft, maar vanwege de tekortkomingen in de operationalisatie is er nog meer onderzoek nodig naar deze relatie om te ontdekken wat de invloed van carrièrefase precies is. Ook is het belangrijk om meer duidelijkheid te brengen in de relatie tussen carrièrefasen, HR-bundels en duurzame inzetbaarheid door te kijken naar de invloed van controlevariabelen, zoals opleidingsniveau en leeftijd. Uit onderzoek van Kooij (2010) blijkt namelijk dat de relatie tussen leeftijd, HR-activiteiten en employability beïnvloedt wordt door het opleidingsniveau van werknemers. Ondanks dat leeftijd niet hetzelfde is als carrièrefasen, wordt carrièrefase wel vaak geoperationaliseerd op die manier en is het een interessant aspect om te onderzoeken.

5.4.2 HR-activiteiten

Tot slot zijn er in dit onderzoek drie HR-bundels samengesteld op basis van HR-activiteiten die van belang bleken te zijn voor duurzame inzetbaarheid uit voorgaande onderzoeken. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het verkennen van alternatieve activiteiten en bundels. In het huidige onderzoek is bijvoorbeeld niet gekeken naar wat er in eerste instantie allemaal aangeboden wordt door de deelnemende organisaties op het gebied van duurzame inzetbaarheid. In vervolgonderzoek kan eerst geïnventariseerd worden wat er voor HR-activiteiten en bundels aangeboden worden in organisaties, om vervolgens de invloed van die activiteiten te analyseren.

5.5 Aanbevelingen praktijk

Ondanks de beperkingen levert het huidige onderzoek enkele relevante inzichten op voor de praktijk. Ten eerste blijkt uit het huidige onderzoek dat het inzetten van HR-bundels bijdraagt aan

het verbeteren van de vitaliteit, employability en werkvermogen van werknemers, oftewel werknemers hebben baat bij HR-activiteiten. Afhankelijk van waar de aandacht ligt voor een HR-manager, kunnen de bundels ingezet worden om specifieke onderdelen van duurzame inzetbaarheid te vergroten. Hierbij geldt dat (1) ontwikkelactiviteiten ingezet kunnen worden om het werkvermogen te vergroten; en (2) doorgroei-activiteiten ingezet kunnen worden om alle zowel de vitaliteit, employability als het werkvermogen te vergroten. Het inzetten van ontzie-activiteiten heeft geen effect op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat betekent niet dat deze HR-activiteiten niet ingezet kunnen worden: uit verschillende onderzoeken blijkt dat ontzie-activiteiten een positieve invloed hebben op bijvoorbeeld performance en een werkgever kan deze HR-activiteiten inzetten om bijvoorbeeld de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten voor potentiële nieuwe medewerkers.

Tevens blijkt uit het huidige onderzoek dat een gedifferentieerd beleid op basis van carrièrefase niet nodig lijkt te zijn. Desondanks is het belangrijk voor organisaties om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

5.6 Afsluiting

De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van werknemers is het laatste decennium sterk toegenomen (Peters, Heijden, Bergers, & Velthuizen, 2016), zo ook in de levensmiddelenindustrie. Het is een uitdaging om passende HR-activiteiten te bieden, omdat de sector te maken heeft met veel vergrijzing van de beroepsbevolking, lagere instroom van jongeren (ontgroening), de toenemende levensverwachting en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis over duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en dragen bij aan de kennis over welke HR-activiteiten het beste aangeboden kunnen worden.

Ondanks dat er meer onderzoek nodig is, blijkt uit het huidige onderzoek dat een gedifferentieerd beleid op basis van carrièrefase niet nodig lijkt te zijn. Wel is duidelijk dat duurzame inzetbaarheid bevorderd kan worden door middel van doorgroei-activiteiten, zoals doorgroeimogelijkheden en taakuitbreiding en dat ontwikkelactiviteiten ingezet kunnen worden om specifiek het werkvermogen te vergroten. Hier zullen uiteindelijk zowel werkgevers als werknemers profijt van hebben en kunnen werknemers zoals Kees[1] op een duurzame manier doorwerken tot de pensioenleeftijd.

[1] Zie voorwoord

Literatuur

Allen, J., & Van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search. *Oxford economic papers*, *53*(3), 434-452.

Allen, P.J. & Benett, K. (2012). *SPSS: A practical guide version 20.* Melbourne: Cengage Learning Autralia Pty Limeted.

Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, *44(1),* 1-16.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, *17*(1), 99-120.

Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: An empirical survey and implications. *Human resource management*, *39*(4), 347-366.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, *27*(2), 223-244.

Blau, P. (1964). Power and exchange in social life. *New York: J Wiley & Sons*, *352*.

Blustein, D. L. (1997). A context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The Career Development Quarterly*, *45*(3), 260-274.

Boxall, P. & Purcell, J. (2016), *Strategy and Human Resource Management*, 4rd edition, Palgrave.

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, *69*(1), 30-47.

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

Burdorf, L., Van den Berg, T. & Elders, L. (2008). *De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Eindrapportage. Afdeling Maatschappelijke Gezondheidszorg, Erasmus MC, Rotterdam.

Carstensen, L. L. (1992). Social and emotional patterns in adulthood: support for socioemotional selectivity theory. *Psychology and aging*, *7*(3), 331.

CBS & TNO. (2015, 16 november). *Een op de zeven werknemers heeft burn-outklachten*. Geraadpleegd via https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/47/cbs-en-tno-een-op-de-zeven-werknemers-heeft-burn-outklachten (15 juni 2018).

Centraal Bureau voor de Statistiek (2018). *Meer mensen wisselen van beroep.* Geraadpleegd via: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/11/meer-mensen-wisselen-van-beroep (15 juni 2018).

Claes, R., & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, *13*(2), 95-111.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences (2nd ed.). New York: Academic Press. In: Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Third edition.* Londen: SAGE Publications.

Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(4), 417-446.

Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1986). The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research*, 119-129.

De Lange, W. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM, 7,* 1-19.

De Zwart, B. C. H., Frings-Dresen, M. H. W., & Van Duivenbooden, J. C. (2002). Test–retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational medicine*, *52*(4), 177-181.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, *86*(3), 499-512.

Dikkers, J., Jansen, P., & van der Velde, M. (2015). *Praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Concept Uitgeefgroep.

Dorenbosch, L. (2009). Management by vitality. *Examining the 'active well-being'and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level [proefschrift]. Tilburg: Universiteit van Tilburg*.

Elders, L. A. M., & Burdorf, A. (2007). De Werkvermogen Index (wai). *Ned Tijdschr Fysiother*, *117*(6), 242-3.

Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie. (2017). *Monitor Levensmiddelenindustrie 2017*. Geraadpleegd via https://www.fnli.nl/wp-content/uploads/2015/01/Monitor-2017_FNLI_Online_V06.pdf (8 april 2018).

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: Third edition.* Londen: SAGE Publications.

Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *23*(5), 655-674.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Haanen, J. (2018, 14 maart). *Mensen durven weer van beroep te wisselen*. Geraadpleegd via https://www.nrc.nl/nieuws/2018/03/14/mensen-durven-weer-van-beroep-te-wisselen-a1595541

Harten, E. J. V. (2016). *Employable Ever After: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *45*(3), 449-476.

Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational medicine*, *57*(2), 160-160.

Ilmarinen, J.E., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work ability*. International Congress Series 1280, 3-7.

Innocenti, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2013). Age as moderator in the relationship between HR development practices and employees' positive attitudes. *Personnel Review*, *42*(6), 724-744.

Kooij, D. (2010). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, *4*, 37-50.

Kooij, D. T., & Boon, C. (2018). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, *28*(1), 61-75.

Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(2), 197-225.

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

Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1111-1136.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, *23*(4), 364-394.

Kraan, K. O., & Sanders, J. M. A. F. (2016). Monitor Duurzame Inzetbaarheid: Resultaten 2014, Trends sinds 2010 en Methodologie.

Lange, W. d. (2017). De bevordering van duurzame inzetbaarheid: De dialoog is belangrijker dan geld en instrumenten. *Tijdschrift voor HRM, 7* (2017), 1-19.

Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L. (2015). De impact van HR-differentiatie op werknemers. *Tijdschrift voor HRM*, *3*(2015), 1-19.

Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, *30*(3), 330-346.

Nauta, A., De Bruin, M. R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. TNO.

Nauta, A., de Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York: Taylor & Francis Group.

Ornstein, S., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, *10*(2), 117-133.

Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using SPSS Program (6th ed.)*. London, UK: McGraw-Hill Education.

Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace* (No. EIA-2004-021-ORG).

Peters, P., van der Heijden, B. I. J. M., Bergers, A., & Velthuizen, R. (2016). *Kijk op duurzame inzetbaarheid: Een onderzoek naar de visies van stakeholders in de arbeidsmarkt op de noodzaak van een integraal duurzaam inzetbaarheidsbeleid in Nederland.* Facilicom Group/Radboud Universiteit.

Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *23*(3), 605-635.

Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., ... & Bertrand, F. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*(1), 76-101.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, *66*(4), 701-716.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Occupational Health Psycology Unit-Utrecht University. *Utrecht Work Engagement Scale*, 4-5.

Silva Junior, S. H. A. D., Vasconcelos, A. G. G., Griep, R. H., & Rotenberg, L. (2013). Test-retest reliability of the Work Ability Index (WAI) in nursing workers. *Revista Brasileira de Epidemiologia*, *16*(1), 202-209.

Smart, R., & Peterson, C. (1997). Super's career stages and the decision to change careers. *Journal of Vocational Behavior*, *51*(3), 358-374.

Sociaal Economische Raad. (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. 17 april 2009.

Spector, P.E. (2006). Method variance in organizational research: Truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, *9*, 221–232.

Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie. (n.d.) *Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd via https://www.sol-online.nl/hca-food-en-feed/duurzame-inzetbaarheid.html (10 april 2018).

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, *16*(3), 282-298.

Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual review of psychology*, *29*(1), 333-372.

Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J. (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, *15*(5), 479-500.

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

TNO. (2015). Duurzame inzetbaarheid. Geraadpleegd via https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/gezond-veilig-en-productief-werken/duurzame-inzetbaarheid/ (8 mei 2018).

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology*, *23*(8), 862-877.

Van Dam, K., Bipp, T., & Van Ruysseveldt, J. (2015). 13 The role of employee adaptability, goal striving and proactivity for sustainable careers. *Handbook of research on sustainable careers*, 190-204.

van Dam, K., van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(17), 2449-2472.

Van Dam, K., van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag en Organisatie*, *29*, 3-27.

van den Berg, T. (2010). *The role of work ability and health on sustaining employability*.

Van der Heijden, B. I., Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European journal of work and organizational psychology*, *25*(1), 13-30.

Van der Klink, J. J. L., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Van Der Wilt, G. J., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: werk als waarde. *Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Vervolg op de notitie: Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie. augustus*. Geraadpleegd via https://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff (14 mei 2018).

Van Harten, J. (2016). Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag en Organisatie, 25*(4), 400-418.

Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs [Work ability, vitality and employability according to age and education in primary education]. *Tijdschrift HRM*, *16*, 45-62.

Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, *24*(4), 356-373.

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

Veld, M. (2012). *HRM, Strategic Climate and Employee Outcomes in Hospitals: HRM Care for Cure?*.

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. V. (2015). Enhancing perceived employability: an interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, *44*(6), 866-882.

Verboon, F. C., De Feyter, M. G., & Smulders, P. G. W. (1999). Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief.

Veth, K. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, *21*(1), 1-17.

Veth, K. N., Korzilius, H. P., Van der Heijden, B. I., Emans, B. J., & De Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-32.

Wecreate Consulting. (n.d.). Geraadpleegd via http://wecreateconsulting.com/ (8 mei 2018)

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

Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.

6. Bijlage

Bijlage 6.1 Vragenlijst

Bijlage 6.2 De gebruikte HR-bundels, HR-activiteiten en bijbehorende items

Bijlage 6.3 Representativiteit van het aantal respondenten naar geslacht, leeftijd, job tenure, organisatie tenure en opleidingsniveau

Bijlage 6.4 Factorladingen en betrouwbaarheid

6.1 Vragenlijst

6.1.1 Uitnodiging via e-mail (verzonden via HR-manager)

Onderwerp: Uitnodiging voor onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de levensmiddelenindustrie

Beste werknemer,

Dit is een uitnodiging voor een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de levensmiddelenindustrie.

Mijn naam is Marianka Vlam en ik volg de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Ik doe wetenschappelijk onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Via het project van de SOL (Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Levensmiddelenindustrie) voer ik dit onderzoek uit. Binnen dit project volgen jullie workshops over vitaliteit en gezondheid. Bij dit project hoort ook dit onderzoek, zodat we meer te weten komen over duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie en zodat we de programma's en workshops in de toekomst voor jullie nog beter kunnen maken.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten. Het is belangrijk om te weten dat het om jouw mening gaat (er zijn dus geen goede of foute antwoorden) en dat de ingevulde gegevens anoniem worden verwerkt en vertrouwelijk worden behandeld.

De vragenlijst kan je vinden op: [LINK]
De deadline voor het invullen van deze vragenlijst is [DATUM].

Privacy
Dit onderzoek wordt afgenomen via de software van Johan BV. Binnen deze software zijn technische maatregelen genomen om te zorgen dat de gegevens die hierin staan optimaal beveiligd zijn. Een van deze maatregelen is bijvoorbeeld dat je jouw account met zowel een wachtwoord als een telefoonnummer moet beveiligen. Hierdoor kunnen anderen niet in jouw account komen, zelfs niet als ze jouw wachtwoord geraden hebben.

Aan de slag
Via de bovenstaande link kan je de vragenlijst openen en jouw account bij Johan aanmaken. Ten eerste zal je jouw gegevens moeten invoeren en krijg je een sms-code binnen. Vervolgens krijg je een e-mail binnen met een activatiecode. Voer deze code in om jouw account te activeren en je kan aan de slag.

Bij vragen of suggesties kun je contact opnemen met:
- [HR-MANAGER]
- Marianka Vlam m.vlam@wecreateconsulting.com

Alvast hartelijk bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Marianka Vlam
E-mail: m.vlam@wecreateconsulting.com

6.1.2 Uitleg voor medewerkers productielocaties

De medewerkers die deze tekst te lezen kregen waren van tevoren geïnformeerd door leidinggevende en vrijwillig naar mij toe gekomen om de vragenlijst in te vullen.

Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid in de levensmiddelenindustrie

Beste werknemer,

Hartelijk dank dat je deze vragenlijst wilt invullen. Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten en de vragen zijn verdeeld over drie delen. Deze vragenlijst hoort bij een wetenschappelijk onderzoek en het doel is om meer te weten te komen over duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de levensmiddelenindustrie en zodat we de programma's en workshops gericht op duurzame inzetbaarheid en vitaliteit in de toekomst voor jullie nog beter te kunnen maken.

Je medewerking is vrijwillig en gegevens worden anoniem, vertrouwelijk en zorgvuldig behandeld. De gegevens kunnen niet herleid worden tot jou. Het is belangrijk om te weten dat het om jouw mening gaat. Er zijn dus geen goede of foute antwoorden.

Als je klaar bent, kan je de vragenlijst opvouwen en in de daarvoor bestemde doos doen, zodat niemand kan zien wat je ingevuld hebt.

Door mee te doen geef je toestemming dat jouw antwoorden anoniem gebruikt worden.

Bij vragen of suggesties kun je contact opnemen met:

- [HR-manager]
- Marianka Vlam m.vlam@wecreateconsulting.com

Met vriendelijke groet,
Marianka Vlam
Student Master Strategisch Human Resource Management
Wecreate Consulting

6.1.3 De vragenlijst

DEEL A. DE ORGANISATIE

In het eerste gedeelte van de vragenlijst staan een aantal stellingen over in hoeverre de organisatie waar je werkzaam bent bepaalde zaken aan je aanbiedt. Geef bij de stellingen aan in hoeverre je het ermee eens bent. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om je mening!

De organisatie biedt (mij)...
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden. Geef aan welk antwoord voor jou het meeste van toepassing is.

	Volledig mee oneens	Oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
...de mogelijkheid om mijn mening te geven over werkgerelateerde vragen[1]	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan	O	O	O	O	O
...coaching, gericht op mijn ontwikkeling	O	O	O	O	O
...begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld hulp bij het kijken naar wat voor baan je wilt, waar je goed in bent en naar wat voor baan je wilt doorgroeien)	O	O	O	O	O
....de mogelijkheid om betrokken te zijn bij beslissingen die genomen worden als een nieuwe collega aangenomen gaat worden[1]	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil	O	O	O	O	O

[1]Vraag achteraf verwijderd

De organisatie biedt (mij)...
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden. Geef aan welk antwoord voor jou het meeste van toepassing is.

	Volledig mee oneens	Oneens	Niet mee oneens, niet mee eens	Mee eens	Volledig mee eens
...de mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen de organisatie	O	O	O	O	O
...goede carrière mogelijkheden binnen organisatie [NAAM]	O	O	O	O	O
...uitbreiding van mijn verantwoordelijkheden als ik goed presteer	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere baan binnen de organisatie	O	O	O	O	O
...de zekerheid dat ik mijn baan kan behouden[1]	O	O	O	O	O
...een contract dat mij werkzekerheid biedt[1]	O	O	O	O	O
...keuze uit flexibele werktijden	O	O	O	O	O
...zorgverlof als dat nodig zou zijn	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om parttime te werken als dat nodig zou zijn	O	O	O	O	O
...de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn thuissituatie	O	O	O	O	O
... de mogelijkheid om werktaken aan te passen om mijn baan minder zwaar te maken (indien nodig)	O	O	O	O	O

[1]Vraag achteraf verwijderd

DEEL B. DUURZAME INZETBAARHEID

Dit tweede gedeelte heeft betrekking op je duurzame inzetbaarheid. Er zijn verschillende antwoordmogelijkheden. Selecteer het antwoord dat het meeste voor jou van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om je mening!

De volgende uitspraken gaan over hoe je jouw werk beleeft en hoe jij je daarbij voelt.
Er zijn zes antwoordmogelijkheden. Geef aan welk antwoord voor jou het meeste van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om je mening!

	Nooit	Bijna nooit: een paar keer per jaar of minder	Zelden: een keer per maand of minder	Soms: een paar keer per maand	Vaak: een keer per week	Zeer vaak: een paar keer per week	Altijd: iedere dag
Als ik werk voel ik me fit en sterk.	O	O	O	O	O	O	O
Ik ben enthousiast over mijn baan.	O	O	O	O	O	O	O
Mijn werk inspireert mij.	O	O	O	O	O	O	O
Ik ben trots op het werk dat ik doe.	O	O	O	O	O	O	O
Ik ga helemaal op in mijn werk.	O	O	O	O	O	O	O
Mijn werk brengt mij in vervoering.	O	O	O	O	O	O	O

Toekomstmogelijkheden op het gebied van werk
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden. Selecteer het antwoord dat het meeste voor jou van toepassing is.

	Zeker niet	Nauwelijks	Enigszins	Wel	Zeker wel
Als ik zou moeten solliciteren, dan zou ik snel een andere baan hebben	O	O	O	O	O
Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen.	O	O	O	O	O
Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe baan te krijgen.	O	O	O	O	O

De volgende vraag gaat over het soort werk dat je doet.
Moet je bijvoorbeeld veel nadenken en moeilijke taken uitvoeren bij je baan (voornamelijk werk op geestelijk gebied), of veel lichamelijk werk doen (werk op lichamelijk gebied).
Er zijn drie antwoordmogelijkheden. Selecteer het antwoord dat het meeste voor jou van toepassing is.

	Geestelijk	Lichamelijk	Zowel geestelijk als lichamelijk
Is je werk vooral geestelijk, of lichamelijk belastend, of allebei?	O	O	O

Werkvermogen heeft te maken met hoe goed jij jouw baan kunt uitvoeren op geestelijk en fysiek gebied. Moet je bijvoorbeeld veel nadenken en moeilijke taken uitvoeren bij je baan, of heb je veel stress (geestelijk gebied), of veel lichamelijk zwaar werk doen (fysiek gebied). Deze vraag gaat over hoe goed jij je werk op dit moment kunt doen in vergelijking met wat je maximaal zou kunnen doen.
Geef antwoord op een schaal van 0 tot 10. Als je een '0' invult, betekent het dat je op dit moment niet in staat bent om te werken, om wat voor reden dan ook. Als je een hoge score invult, maximaal '10', dan betekent dat dat je werkvermogen in de beste periode van je leven kan vergelijken met je werkvermogen op dit moment.

Als je jouw werkvermogen in de beste periode van je leven 10 punten geeft, hoeveel punten zou je dan aan je werkvermogen op dit moment geven?	.... cijfer

De volgende vragen gaan over de lichamelijke en geestelijke eisen van je werk.
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden.
'Zeer goed' betekent dat je jouw werk op dit moment fysiek en lichamelijk, of geestelijk en mentaal niet zwaar vindt en je het zeer goed kunt uitvoeren.
'Zeer slecht' betekent dat je jouw werk op dit moment heel fysiek en lichamelijk, of geestelijk en mentaal zwaar vindt en je je baan zeer slecht kunt uitvoeren.
Selecteer het antwoord wat voor jou het meeste van toepassing is. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om je mening!

	Zeer slecht	Slecht	Matig	Goed	Zeer goed
Hoe beoordeel je jouw werkvermogen op dit moment in relatie tot de lichamelijke eisen van het werk?	O	O	O	O	O
Hoe beoordeel je jouw werkvermogen op dit moment in relatie tot de geestelijke eisen van uw werk?	O	O	O	O	O

Toekomstverwachtingen
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden. Selecteer het antwoord dat het meeste van toepassing is.

	Heel zeker van niet	Zeker van niet	Weet ik niet	Zeker van wel	Heel zeker van wel
Als je kijkt naar je gezondheid nu, denk je dat je dan jouw werk over twee jaar nog goed kunt uitvoeren?	O	O	O	O	O

Deze vragen gaan over je vitaliteit.
Er zijn vijf antwoordmogelijkheden. Selecteer het antwoord wat voor jou het meeste van toepassing is.

	Nooit	Zelden	Soms	Regelmatig	Altijd
Ben je de laatste tijd actief en fit?	O	O	O	O	O
Heb je de laatste tijd vertrouwen in de toekomst?	O	O	O	O	O
Heb je de laatste tijd plezier in je gewone dagelijkse bezigheden?	O	O	O	O	O

DEEL C. ALGEMENE VRAGEN

Er volgen nog enkele algemene vragen. Deze gegevens zullen uitsluitend worden gebruikt voor het verwerken van de vragenlijsten. De gegevens kunnen niet gekoppeld worden aan personen. Probeer de vragen zo volledig mogelijk in te vullen.

Wat is je leeftijd? Rond af in hele jaren.	.....jaar
Hoeveel jaar ben je in dienst bij jouw organisatie? Rond af in hele jaren.	.....jaar
Hoeveel jaar ben je werkzaam in jouw huidige functie? Rond af in hele jaren.	.....jaar

Wat is de hoogste opleiding die je hebt afgerond?

- O Mavo/ vmbo
- O Havo
- O Vwo
- O Lbo/ lts
- O Mbo/ mts
- O Hbo/ hts
- O Wetenschappelijk onderwijs
- O Andere opleiding

Wat is je geslacht?

- O Man
- O Vrouw
- O Anders/ wil ik niet zeggen

AFSLUITING

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor het invullen! Mocht je nog vragen of opmerkingen hebben over de vragenlijst, of het verdere onderzoek dan kan je contact opnemen met [HR MANAGER] of met mij opnemen via m.vlam@wecreateconsulting.com, of op de achterkant je opmerking opschrijven.

Nogmaals hartelijk dank voor je deelname,

Marianka Vlam

DEEL D. FEEDBACK [NAAM] PROGRAMMA[2]

Dit is het laatste onderdeel van deze vragenlijst. De vragen gaan over het [NAAM] programma. Om het [NAAM] programma in de toekomst nog verder te verbeteren, ontvangen we graag jullie feedback op het programma. Als iets niet van toepassing is, of je niet meegedaan hebt, dan kan je dit aangeven.

Feedback [NAAM] programma

Geef bij de stellingen aan wat jouw ervaring is met het [NAAM] programma. Er zijn geen goede of foute antwoorden; het gaat om je mening!

	Zeer slecht	Slecht	Goed	Zeer goed	Niet van toepassing
Ik ben tevreden over het onderzoek (vragenlijst, healthcheck en online advies)	O	O	O	O	O
Het onderzoek heeft me geholpen in mijn bewustzijn t.a.v. Health&Wellbeing	O	O	O	O	O
Ik ben tevreden over het gesprek met de vitaliteitscoach	O	O	O	O	O
Het gesprek met de vitaliteitscoach heeft me geholpen om actie te ondernemen om mijn Health&Wellbeing op peil te houden of te verbeteren.	O	O	O	O	O
Ik ben tevreden over het individuele coachingstraject	O	O	O	O	O
Ik ben tevreden over mijn deelname aan een groeps-workshop.	O	O	O	O	O

Rapportcijfer programma

Welk rapportcijfer geef je het programma op een schaal van 1-10? .... cijfer

Heb je suggesties voor het verbeteren van het programma voor de toekomst:
Je kunt op de achterkant eventueel verder schrijven.

[2] Deel D is alleen een onderdeel van de vragenlijst voor bedrijf A. Voor bedrijf A kwam de afsluiting na dit onderdeel.

6.2 Representativiteit respondenten

Tabel 6.1 Representativiteit van het aantal respondenten naar geslacht, leeftijd, job tenure, organisatie tenure en opleidingsniveau

	N	Percentage	Gemiddelde	SD	Min	Max
Leeftijd (in jaren)*	95	100	43.52	11.001	22	65
Man	55	57.3	46.15	10.091	24	65
Vrouw	36	40.6	39.49	11.13	22	60
Anders/ wil ik niet zeggen	2	2.1				
Job tenure	95	100	7.21	7.870	0	34
Carrièrefase 1	36	37.5	.38	.49	0	1
Carrièrefase 2	39	40.6	.41	.49		
Carrièrefase 3	19	19.8	.20	.40		
Carrièrefase 4	1	1	1.84	.10		
Onbekend	1	1				
Organisatie tenure	95		2.85	9.946	1	99
Opleiding	95	100	5.11	1.491	1	7
Mavo/ vmbo	5	5.2				
Havo	3	3.1				
Vwo	3	3.1				
Lbo/ lts	10	10.4				
Mbo/ mts	32	33.3				
Hbo/ hts	29	30.2				
Wetenschappelijk onderwijs	13	13.5				
Onbekend	1	1.0				

6.3 De gebruikte HR-bundels, HR-activiteiten en bijbehorende items

Tabel 6.2 De verschillende HR-bundels, HR-activiteiten en de bijbehorende items

HR-bundel	HR-activiteit	Items
Ontwikkel-activiteiten	Training	…de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen
	Training	…de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan
	Coaching	…coaching, gericht op mijn ontwikkeling
	Loopbaanbegeleiding	…begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld hulp bij het kijken naar wat voor baan je wilt, waar je goed in bent en naar wat voor baan je wilt doorgroeien)
Doorgroei-activiteiten	Doorgroeimogelijkheden	…de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil
	Doorgroeimogelijkheden	…de mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen mijn organisatie
	Doorgroeimogelijkheden	…goede carrièremogelijkheden binnen mijn organisatie
	Taakuitbreiding	…uitbreiding van mijn verantwoordelijkheden als ik goed presteer
	Doorgroeimogelijkheden	…de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen mijn organisatie
Ontzie-activiteiten	Flexibele werktijden	…keuze uit flexibele werktijden
	Extra verlof	…zorgverlof als dat nodig zou zijn
	Parttime werken	…de mogelijkheid om parttime te werken als dat nodig zou zijn
	Taakverlichting	…de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn thuissituatie
	Taakverlichting	…de mogelijkheid om werktaken aan te passen om mijn baan minder zwaar te maken (indien nodig)

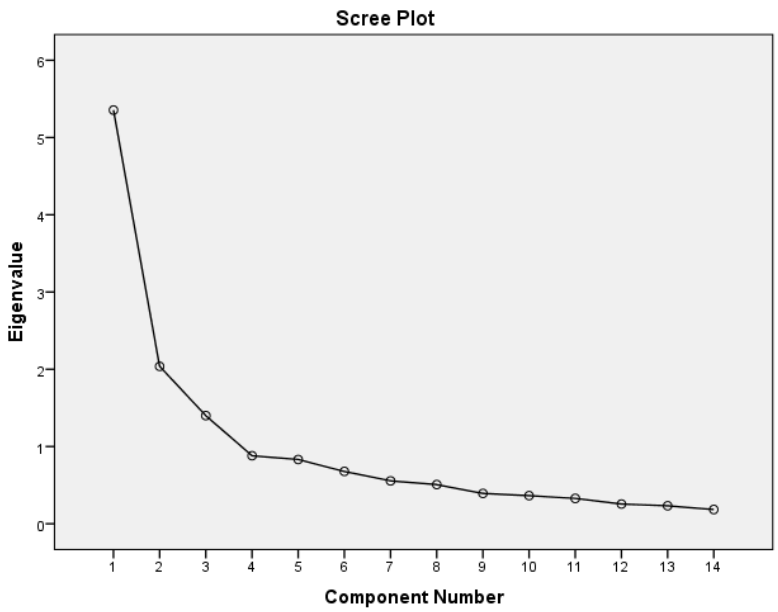
6.4 Factorladingen en betrouwbaarheid

6.4.1 Factorladingen

HR-bundels

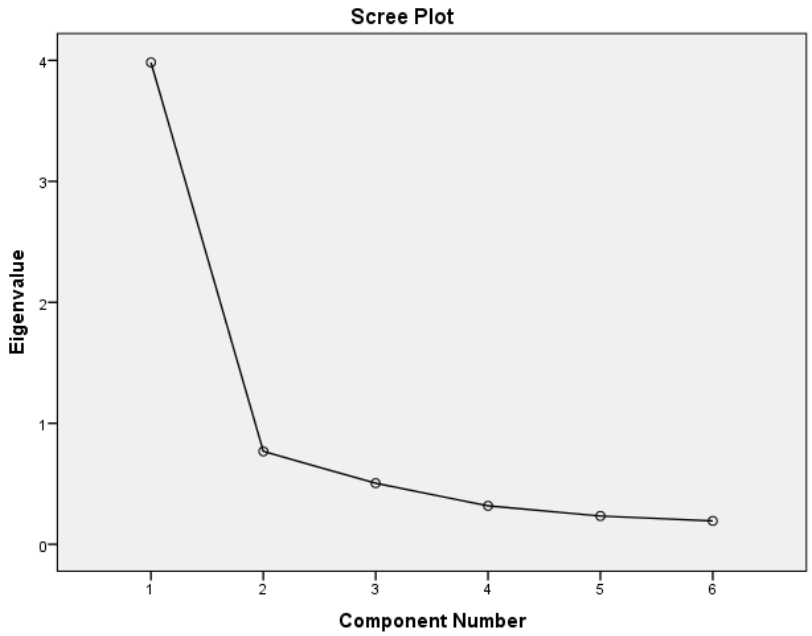
Tabel 6.3 Factorladingen HR-activiteiten o.b.v. factoranalyse

	Component		
	1	2	3
…de mogelijkheid om trainingen, cursussen en workshops te volgen			,602
…de mogelijkheid om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen voor mijn huidige of toekomstige baan			,788
…coaching, gericht op mijn ontwikkeling			,876
…begeleiding bij mijn loopbaanontwikkeling (bijvoorbeeld hulp bij het kijken naar wat voor baan je wilt, waar je goed in bent en naar wat voor baan je wilt doorgroeien)			,790
…de mogelijkheid om voor een andere afdeling te werken als ik dat wil	,730		
…de mogelijkheid om een andere functie te vervullen binnen mijn organisatie	,691		
…goede carrièremogelijkheden binnen mijn organisatie	,816		
…uitbreiding van mijn verantwoordelijkheden als ik goed presteer	,739		
…de mogelijkheid om door te groeien naar een hogere functie binnen mijn organisatie	,727		
…keuze uit flexibele werktijden	,609		
…zorgverlof als dat nodig zou zijn		,797	
…de mogelijkheid om parttime te werken als dat nodig zou zijn		,827	
…de mogelijkheid om mijn werkschema aan te passen aan mijn thuissituatie		,758	
…de mogelijkheid om werktaken aan te passen om mijn baan minder zwaar te maken (indien nodig)		,500	



Figuur 6.1 Scree plot items HR-activiteiten

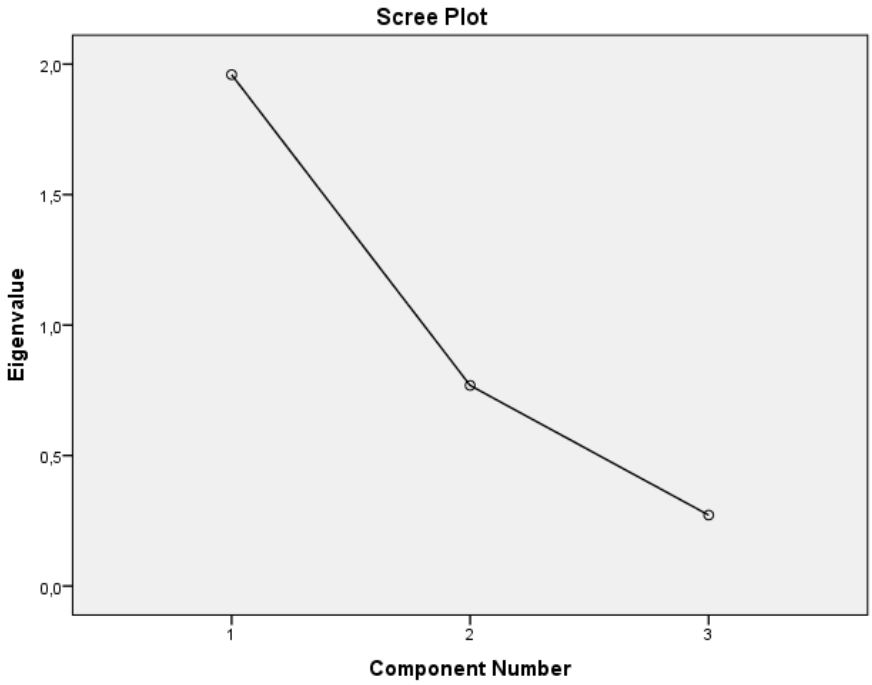
Vitaliteit



Figuur 6.2 Scree plot items vitaliteit

Er is geen *pattern matrix* met de factorladingen naar voren gekomen bij het uitvoeren van de factoranalyse.

Employability



Figuur 6.3 Scree plot items employability

Er is geen *pattern matrix* met de factorladingen naar voren gekomen bij het uitvoeren van de factoranalyse.

Werkvermogen

Voor werkvermogen is geen factoranalyse uitgevoerd.

6.4.2 Betrouwbaarheidsanalyses

Tabel 6.4 Betrouwbaarheidsanalyses

Constructen	Aantal items	Cronbach's α
HR-activiteiten	14	.881
- Ontwikkelactiviteiten	4	.863
- Doorgroei-activiteiten	5	.871
- Ontzie-activiteiten	5	.755
Vitaliteit	6	.916
Employability	2	.851
Werkvermogen	5	.844