



Universiteit Utrecht

Zicht op perspectief

Kwalitatief onderzoek naar hoe duurzaam inzetbaar administratieve medewerkers zichzelf vinden, hoe hun leidinggevenden dat vinden en welke rol Venditio daarin kan spelen

Daniël Kiewiet

Masterscriptie

Universiteit Utrecht, Strategisch Human Resource Management

12 september 2018

Zicht op perspectief

Kwalitatief onderzoek naar hoe duurzaam inzetbaar administratieve medewerkers zichzelf vinden, hoe hun leidinggevenden dat vinden en welke rol Venditio¹ daarin kan spelen

Plaats en datum	Utrecht, 12 september
Auteur	Daniël Kiewiet
Studentnummer	4127846
Masterscriptie	Universiteit Utrecht Bestuurs- en Organisatiewetenschap Strategisch Human Resource Management
Scriptiebegeleider onderwijsinstelling	dr. E.J. van Harten
Tweede beoordelaar	dr. W.V. Vandenabeele
Begeleider Venditio	drs. J. van der Mey

¹ In deze speciale versie voor Igitur is een gefingeerde naam gebruikt om de anonimiteit van de organisatie en de medewerkers te waarborgen. Daarbij is de informatie over de organisatie veralgemeniseerd.

Voorwoord

"Angst is een vreemde macht, die het individu aanvliegt en waarvan men zich niet kan losrukken en dat ook niet wil." (Søren Kierkegaard, 1844)

Bij de start van dit onderzoek ging mijn interesse al snel uit naar duurzame inzetbaarheid. Ik vond het interessant om me te verdiepen in de verschillende dromen en perspectieven op de toekomst die werknemers hebben en hoe dat hun kan helpen of belemmeren in hun verdere loopbaan. Tijdens de verschillende gesprekken die ik had bij Venditio proefde ik telkens een zekere mate van angst. Angst voor de toekomst, angst voor verandering en soms angst voor het verlies van hun baan. Over het algemeen heeft het begrip angst een negatieve connotatie, maar de filosoof Kierkegaard beschrijft juist een positieve these van angst in zijn boek 'Het begrip angst' (1844). Hij stelt dat angst mensen de mogelijkheid geeft tot het maken van twee keuzes: om te vluchten voor de bedreiging of moed te tonen om de angst te trotseren. Enerzijds het nemen van verantwoordelijkheid van het verleden en anderzijds het anticiperen op de toekomst is een samenkomst van verleden en toekomst en het tonen van echte moed. Voor elke verandering ligt een nieuwe uitdaging voor werknemers, maar met deze gedachte ontstaat er hoop.

Zelf heb ik in het proces van dit onderzoek ook mijn angsten moeten overwinnen. Op sommige momenten heb ik willen vluchten, omdat de angst voor het onbekende te groot werd. Andere momenten hervond ik de moed om de nodige stappen te nemen door in een ogenblik verleden en toekomst samen te laten komen. De hoop en het geloof die ik heb in God heeft mij de angst doen omarmen, waardoor ik verleden en toekomst kon verenigen. Daarnaast had ik dit niet kunnen doen zonder de ondersteuning van familie en vrienden. Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn ouders, Jacob & Corina, die ondanks al mijn mijmeringen en uitstel, mij steeds opnieuw moed gaven. Ik wil graag mijn dank uitspreken voor mijn begeleider Jasmijn die mij steeds uitdaagde die extra stap te zetten, wat de kwaliteit van deze scriptie enorm heeft vergroot. Daarbij ben ik heel blij met de gastvrijheid van Venditio en dank ik het management en de respondenten voor hun bijdrage. Ik hoop dat ik met dit onderzoek een bijdrage heb mogen leveren aan de ontwikkeling van Venditio. Bovendien wil ik de volgende mensen persoonlijk noemen voor de ondersteuning, het nakijken en alle andere hulp bij het realiseren van deze scriptie: Wilfried, Daan, Tessa, Jonathan, Lizanne, Joost, Boudewijn, Nellie-Anne en Corné. Ten slotte wil ik iedereen bedanken die bemoedigende woorden hebben gesproken en op zichtbare of onzichtbare manier ondersteuning hebben gegeven.

Van duurzame inzetbaarheid kan verwacht worden dat het nieuw zicht biedt op nieuw perspectief voor organisatie en werknemer. Ik hoop dat deze scriptie een bijdrage mag leveren en dat u het met plezier zult lezen.

Daniël Kiewiet

Samenvatting

Aanleiding/doel

De technologische ontwikkelingen en flexibilisering van de arbeidsmarkt vraagt van organisaties op een adequate manier te reageren om de kwetsbare groep lager- en middelbaar opgeleide werknemers te ondersteunen. Hoe duurzaam inzetbaar deze medewerkers zichzelf inschatten en wat de organisatie hieraan kan bijdragen zou de positie van de individuele werknemer op de arbeidsmarkt kunnen versterken en de productiviteit van de organisatie kunnen vergroten. Met huidig onderzoek wordt getracht de wetenschappelijke hiaten in onderzoek naar deze specifieke doelgroep en het perspectief van de leidinggevende nader te bestuderen.

Theoretisch kader

Het concept duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd als het vermogen en de bereidwilligheid van de medewerker om werk productief te kunnen behouden of om nieuw werk na te kunnen streven. De werkgever kan investeren in inzetbaarheid door training aan te bieden, ondersteuning te bieden via de leidinggevende, HR-praktijken gericht op inzetbaarheid op te zetten en ruimte te geven voor persoonlijke baaninrichting. De verwachting is dat doordat lager- en middelbaar opgeleide werknemers minder deelnemen aan training en minder gemotiveerd zijn, zij zichzelf als minder inzetbaar beschouwen.

Methoden

Het onderzoek werd op kwalitatieve wijze uitgevoerd door zeventien interviews af te nemen bij een evenwichtige groep administratieve medewerkers, rekening houdend met leeftijd, werkervaring en geslacht. De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topic-lijst met het in ogenschouw nemende van de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

Resultaten

Uit de interviews blijkt dat administratieve medewerkers over het algemeen positief zijn over hun inzetbaarheid, terwijl leidinggevendenden gematigder zijn over die uitkomsten. Als mogelijke investeringen wordt voornamelijk het aanbieden van opleiding en de rol van leidinggevendenden genoemd.

Conclusie

Jongere medewerkers zijn positiever over de inschatting van hun inzetbaarheid dan oudere medewerkers, omdat zij zichzelf als proactief beschouwen en voldoende leer- en doorgroeimogelijkheden ervaren. De investering die het vaakst is opgemerkt is opleiding, waar weer een grote rol is weggelegd voor de leidinggevende, omdat zij een concreter beeld hebben van de verwachtingen voor de toekomst.

Discussie

Als verklaring voor het leeftijdsverschil kan komen door het verschil in menselijk kapitaal, gebrek aan doorgroeimogelijkheden of onbewuste stereotypingen. Het verschil tussen de inschatting van leidinggevende en medewerker kan terug te leiden zijn naar miscommunicaties of attributies. Ten slotte zijn er aanbevelingen voor toekomstig onderzoek en Venditio gevormd.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING	7
INHOUDSOPGAVE	9
1. INLEIDING	11
1.1. Aanleiding	11
1.2. Introductie op duurzame inzetbaarheid	13
1.3. Probleemstelling	13
1.4. De organisatie	15
1.5. Doel- en vraagstelling	16
1.6. Relevantie	17
2. THEORETISCH KADER	20
2.1. Employability	20
2.2. Duurzame inzetbaarheid	21
2.3. Aspecten van duurzame inzetbaarheid	23
2.4. Uitkomsten van duurzame inzetbaarheid	23
2.5. Investerings door werkgever	25
2.6. Verwachtingen	30
3. METHODEN	31
3.1. Onderzoeksontwerp	31
3.2. Respondenten	33
3.3. Dataverzameling	34

3.4.	Data-analyse	36
3.5.	Betrouwbaarheid en validiteit	37
4.	RESULTATEN	39
4.1.	Toekomstperspectief van administratieve medewerkers	39
4.2.	Mogelijkheden voor administratieve medewerkers	46
5.	CONCLUSIE	56
5.1	Duurzame inzetbaarheid administratieve medewerkers	56
5.2	Bijdrage organisatie voor duurzame inzetbaarheid	57
6.	DISCUSSIE	59
6.1.	Reflectie op de resultaten	59
6.2.	Limitaties onderzoek	62
6.3.	Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	63
6.4.	Aanbevelingen Venditio	64
	LITERATUURLIJST	67
	BIJLAGE 1: TOPIC-LIST	73
	BIJLAGE 2: TOESTEMINGSVERKLARINGSFORMULIER	77
	BIJLAGE 3: CODEBOOM	78

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De komende decennia verandert er veel met de inrichting van werk. Werknemers moeten langer doorwerken en het werk wordt kennisintensiever (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015). Door veranderingen in overheidsbeleid, zoals versoepeling van het arbeidsrecht, wordt het werk flexibeler en is het minder gebruikelijk om voor langere tijd bij dezelfde werkgever te werken (Dekker & Troost, 2012). Dit vraagt om flexibiliteit van de werknemer en zal hierop moeten anticiperen door zich te richten op een 'leven lang leren' (Fugate & Kinicki, 2008). Dit gaat in tegen de traditionele vormen van loopbanen die door middel van promotie en loopbaanpaden verlopen. Verschillende factoren die zich richten op de organisatiepositie, mobiliteit, flexibiliteit, werkomgeving en de mogelijkheden om je eigen werk in te delen kunnen van betekenis zijn in de toekomstbestendigheid van het werk van werknemers (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

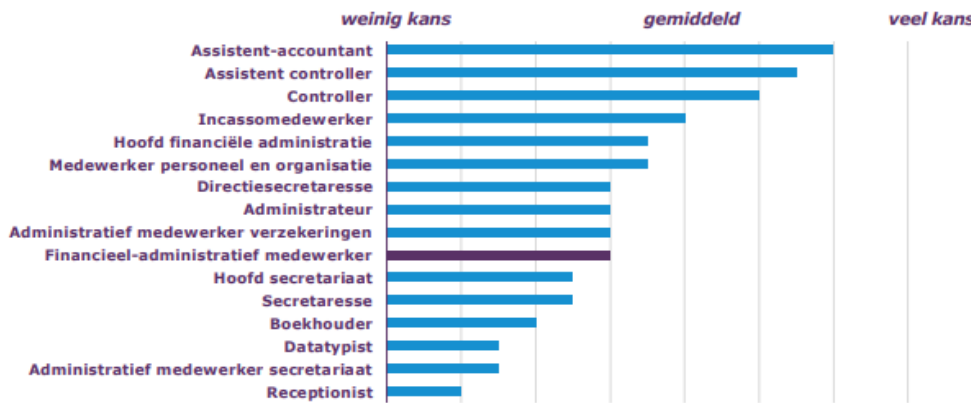
Het begrip duurzame inzetbaarheid tracht de toekomstbestendigheid van de werknemer te duiden, namelijk het vermogen om hun baan nu en in de toekomst te kunnen behouden (Fugate & Kinicki, 2008). Voornamelijk lager- en middelbaar opgeleide medewerkers in de administratieve sector zullen moeilijkheden krijgen met de continuïteit van hun werk en zijn dus ook kwetsbaarder op de arbeidsmarkt (Sanders, 2016; PwC, 2015). In dit onderzoek zal ik me richten op deze groep werknemers, die ik administratieve medewerkers zal noemen. Hoe duurzaam inzetbaar administratieve medewerkers zichzelf inschatten en wat de organisatie hieraan kan bijdragen zou de positie van de individuele werknemer op de arbeidsmarkt kunnen versterken en de productiviteit van de organisatie kunnen vergroten. In dit hoofdstuk licht ik dat nader toe.

De aanleiding voor huidig onderzoek komen globaal neer op de flexibilisering van de arbeidsmarkt en hoe organisaties daar op moet reageren. Aan de hand van onderstaande twee deelparagrafen licht ik dit toe. Als eerste ga ik in op de technologische ontwikkelingen (1.1.1) en ten tweede wat voor gevolgen dat heeft voor de administratieve sector (1.1.2). De flexibilisering heeft een grote invloed op de aard van het werk en verlangt aanpassingsvermogen van werknemers. Door de technologische ontwikkelingen zal werk gaan veranderen of verdwijnen en resulteert dat vervolgens in het verschuiven van werk in de administratieve sector.

1.1.1. Technologische ontwikkelingen

De technologische ontwikkelingen in de maatschappij zullen een impact hebben op het werk. Steeds meer werk zal worden uitgevoerd door computers met voorgeprogrammeerde software. Onder andere de zakelijke dienstverlening bevindt zich op het gebied van innovatie en digitalisering in een stroomversnelling. Voornamelijk voor

lager- en middelbaar opgeleiden geldt dat hun werk vervangen kan worden door computers en/of dat werk opschuift naar hoogopgeleide werknemers (Autor, Levy, & Murnane, 2003; PwC, 2015). Hierdoor hebben ze een grote kans dat ze een alternatief beroep moeten zoeken. Het UWV (een zelfstandig bestuursorgaan dat de werkgelegenheid onderzoekt in Nederland) constateert bovendien dat administratieve medewerkers een laag-gemiddelde kans hebben om een alternatief beroep te vinden op de arbeidsmarkt (zie figuur 1).

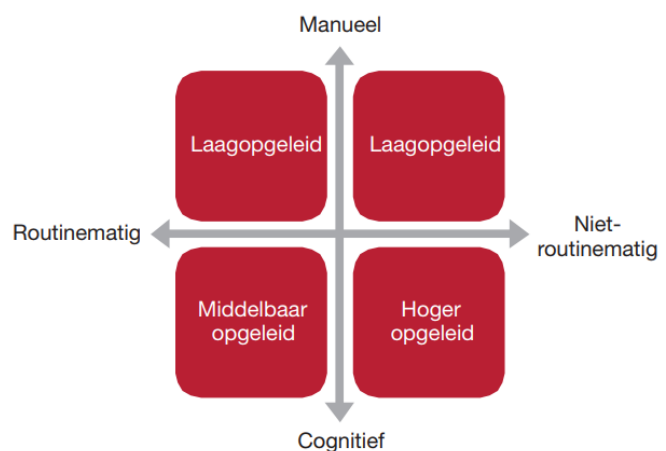


Figuur 1. Indicatie kansen op de arbeidsmarkt van alternatieve administratieve beroepen (UWV, 2016)

1.1.2. Opschuiven van werk

Voor de administratieve sector zijn de technologische ontwikkelingen niet voor niets een heet hangijzer. Door de opkomst van slimme software en computersystemen kan een groot deel van de huidige werkzaamheden in administratiebedrijven door computers uitgevoerd worden (PwC, 2015). Volgens het UWV worden medewerkers in de financiële administratie door digitalisering gedwongen om een andere baan te zoeken (UWV, 2016). De vraag naar financieel administratieve werknemers is tussen 2008 en 2012 al met 90.000 banen afgenomen en zal naar verwachting de komende jaren verder afnemen. Doordat de benodigde vaardigheden van werknemers verandert, kunnen routinematige handelingen, zowel manuele als cognitieve, al snel overbodig worden (Sanders, 2016). Vooral voor laag- en middelbaar opgeleid personeel zal flexibiliteit nodig zijn om in de toekomst nog werk, aangepast aan de competenties van deze werknemers, te kunnen uitvoeren (UWV, 2015).

Deze doelgroep is voornamelijk in dienst bij organisaties in de zakelijke dienstverlening en het is aannemelijk dat het werk van administratieve medewerkers aanzienlijk gaat veranderen of zelfs verdwijnt. Tevens ontstaat door de vergrijzing een personeelstekort in organisaties.



Figuur 2. Een adaptatie van het Routinemodel van Autor, Levy & Murnane (2003), door: PwC (2015)

Daarbij is het lastig jonge werknemers aan te trekken om deze tekorten op te vangen (CBS, 2015). Er is voor werkgevers dus ook een directe reden om te investeren in 'eigen' personeel. Het is immers van essentieel belang om personeel te hebben dat het vermogen en motivatie bezit om hun huidige en toekomstige werk te verrichten.

1.2. Introductie op duurzame inzetbaarheid

Indien een organisatie wil overleven in een veranderende omgeving, dient zij zich aan te kunnen passen. Voor organisaties in de sector geldt dat zij een manier moet vinden om te reageren op de flexibilisering en digitalisering. Elke organisatie neemt hierin haar eigen stappen (Rijksoverheid, 2012). Voor zowel de organisatie als de individuele werknemers kunnen investeringen in de individuele duurzame inzetbaarheid voordelige uitkomsten bieden (De Cuyper, Van der Heijden, & De Witte, 2011).

Duurzame inzetbaarheid betekent dat de werknemer bereidwillig is en het vermogen heeft om het werk nu en in de toekomst te kunnen verrichten (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In het volgende hoofdstuk zal ik de aspecten van duurzame inzetbaarheid nader toelichten. Bij benadering wordt van de werknemer verwacht dat deze de vaardigheden en competenties heeft om zich aan te passen, daarvoor gemotiveerd is en ten slotte en productief kan zijn (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren, & Van der Heijden, 2009).

Om meer duurzaam inzetbaar te zijn kan op verschillende manieren geïnvesteerd worden in kwetsbare werknemers. Ook voor werkgevers is het van belang dat hierop wordt geanticipeerd om te voorkomen dat mensen straks bijvoorbeeld boventallig verklaard moeten worden. Wanneer medewerkers niet meer productief kunnen werken en werkzaamheden verdwijnen, kan dit nadelige gevolgen hebben voor de werkgever en is het daarom niet alleen een probleem voor de individuele werknemer. Om die reden is het belangrijk dat de werkgever probeert om werknemers toekomstbestendig te maken, met andere woorden: duurzaam inzetbaar (Rijksoverheid, 2012).

1.3. Probleemstelling

Naast de maatschappelijke en praktische relevantie van dit onderzoek zijn er tevens wetenschappelijke hiaten op te merken in de onderzoeksliteratuur wat betreft duurzame inzetbaarheid. Het onderzoeksdomein van duurzame inzetbaarheid is nog redelijk nieuw en om die reden zijn er nog een aantal elementen, zoals de focus op lager- en middelbaar opgeleide werknemers en de interactie tussen leidinggevende en medewerker, nader te onderzoeken. Door de verschillende ontwikkelingen die hiervoor benoemd zijn, moeten werknemers zich continu aanpassen aan de nieuwe verwachtingen.

1.3.1. Probleem voor administratieve medewerkers

De oorspronkelijke loopbaanpaden verlopen anders en verwacht wordt dat de werknemers zich hierop kunnen aanpassen (Arthur, 1994). Zo moeten zij bijvoorbeeld manieren zien te

vinden om een carrière verder op te bouwen door bewust te zijn over de ontwikkelingen in de sector en daar effectief op te anticiperen. Er zijn verschillende manieren om effectief te reageren; enerzijds door op een goed moment nieuwe trainingsmogelijkheden te onderzoeken en anderzijds door deze mogelijkheden op een goed moment in te zetten (Bridgestock, 2009). Echter, lager- en middelbaar opgeleide werknemers nemen over het algemeen minder deel aan training dan hoger opgeleiden, omdat ze training over het algemeen minder belangrijk vinden, en minder gemotiveerd zijn om deel te nemen (Sanders, 2016). De verminderde motivatie kan voortkomen uit het feit dat ze over het algemeen minder open staan voor nieuwe ervaringen, angst hebben voor ontwikkeling, en het moeilijk vinden om een blik op de toekomst te richten (Fouarge, Schils, & Grip, 2013). Uiteindelijk komt dit neer om een zwakkere inzetbaarheid. Een belangrijke investering voor lager- en middelbaar opgeleide werknemers komt neer op de intentie om te leren. Wanneer medewerkers de intentie hebben om meer te leren, zullen zij ook eerder deelnemen aan trainingsmogelijkheden (Kyndt, Govaerts, Dochy, & Baert, 2011).

De bedreigingen op de arbeidsmarkt zijn hoofdzakelijk aan de orde bij laag- en middelbaar opgeleide medewerkers en in het bijzonder voor de organisatie bij administratieve medewerkers. Er wordt nagenoeg geen onderzoek gedaan naar deze specifieke doelgroep. In veel onderzoeken zijn wel verschillende opleidingsniveaus aanwezig, maar deze zijn vaak wel ondervertegenwoordigd. Uit onderzoek van Veld, Semeijn en Vuuren (2015) blijkt bijvoorbeeld dat wanneer naar de steekproef wordt gekeken dat 83% hoger opgeleid is en de overige steekproef laag- of middelbaar opgeleid. Dit onderzoek is daarom niet representatief voor de populatie en daarom is het zeker van nut nader onderzoek doen naar administratieve medewerkers en hun ervaring met duurzame inzetbaarheid.

1.3.2. Interactie leidinggevende en medewerker

Uit onderzoek van Sanders, Oomens, Blonk en Hazelzet (2011) blijkt tevens dat trainingsintentie afhankelijk is van de attitude of houding van de werknemer. Deze houding kan beïnvloed worden door ondersteuning van het management en collega's en het promoten van loopbaanoriëntatie. Deze elementen zijn dus niet alleen te beïnvloeden door individuele factoren, maar ook door organisatorische factoren (Sanders et al., 2011). De investeringen in inzetbaarheid zijn voordelig voor zowel werknemer als werkgever (De Cuyper & De Witte, 2011). Niet alleen de bereidheid van de medewerker is van belang voor de investeringen in inzetbaarheid, ook de Human Resource (HR-)praktijken en de vertaling hiervan spelen een belangrijk rol in het vergroten van de inzetbaarheid in de organisatie. Het is daarom essentieel dat er een samenwerking plaatsvindt tussen de medewerker en organisatie voor het optimaliseren van de inzetbaarheid (Veld, Semeijn, & Van Vuuren, 2014).

Uit onderzoek van Knies en Leisink (2014) blijkt dat de rol van leidinggevendens belangrijk is voor de succesvolle implementatie van HR-praktijken. Tevens heeft de manier waarop leidinggevendens naar de prestaties van de organisaties kijken invloed op hun

leiderschap en vervolgens op de HR-praktijken (Nauta, et al., 2009). In een onzekere situatie, bijvoorbeeld door flexibilisering, speelt de leidinggevende een bepalende rol, wat invloed heeft op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden voor medewerkers (Stoffers et al., 2014). Anders gezegd hebben de ervaringen en interpretaties die verschillen tussen medewerker en leidinggevende invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Daarbij heeft de kwaliteit van de relatie tussen medewerker en leidinggevende een verband met een innovatieve werkhouding, welke weer een verband heeft met duurzame inzetbaarheid (Stoffers & Van der Heijden, 2009).

Ten slotte blijkt uit onderzoek dat medewerkers en leidinggevend en op een andere manier naar de competenties en gedrag van de ander kijken (Stoker & Van der Heijden, 2001). Hoe duurzaam inzetbaar administratieve medewerkers zichzelf beoordelen zou daarom af kunnen wijken van de beoordeling van leidinggevend en. De relatie tussen werknemer en organisatie en dus ook medewerker en leidinggevende kan om die reden niet buiten beschouwing worden gelaten. De focus van dit onderzoek zal daarom tevens liggen op de relatie tussen werkgever en werknemer en in het specifiek op de interactie medewerker en leidinggevende en hun uiteenlopende perspectieven.

In dit onderzoek streef ik ernaar een bijdrage te leveren aan de impact voor deze specifieke werknemersgroep, door me te richten op de relatie tussen administratieve medewerkers en hun leidinggevend en. Door dit perspectief te betrekken, kan ik een beter begrip krijgen over hoe zij hun inzetbaarheid ervaren en of zij uiteindelijk het idee hebben dat ze het werk wat ze nu doen ook in de toekomst nog kunnen uitvoeren. De kwetsbare positie van administratieve medewerkers op de arbeidsmarkt en hun verminderde lagere motivatie en trainingsintentie, geeft voldoende reden voor organisaties om te investeren in lager- en middelbaar opgeleid personeel (PwC, 2015; Sanders, 2016). Er wordt daarom specifiek aan de doelgroep gevraagd wat zij zien als mogelijkheden voor verbetering van hun inzetbaarheid.

1.4. De organisatie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij Venditio, een financieel-administratief bedrijf. Op dit moment werken hier ongeveer 120 mensen. Zoals hierboven besproken heeft de financiële administratieve sector te maken met veranderingen van het werk. Zowel de inrichting van het werk als het verloop van loopbanen zijn beduidend anders dan hoe dat tot dusverre ging. Venditio heeft ook te maken met deze veranderingen en is daarom een logische keus voor dit onderzoek.

Van oudsher is Venditio een bedrijf dat jaarrekeningen en rapporten oplevert. Mede gestuurd door de automatisering worden oorspronkelijke controllingtaken geleidelijk overgenomen door computers en anticipeert Venditio hierop door meer bedrijfseconomisch advies te geven aan bedrijven. Daardoor is respectievelijk minder mankracht nodig en verschuift de expertise van Venditio. Anders gezegd verschuift het werk van het opleveren van rapporten naar het uitbrengen van advies aan bedrijven. De veranderingen hebben veel invloed op de huidige werknemerspopulatie. Om te voldoen aan de vraag in de markt

moeten werknemers meegenomen worden in de veranderingen. Zodoende is Venditio bezig met het ontwikkelen van vernieuwd en aansluitend personeelsbeleid.

Huidig onderzoek heeft in zekere mate van grote praktische relevantie voor Venditio. Hoewel praktische aanbevelingen aan de organisatie zullen worden gedaan, is dit niet het doel van het onderzoek.

1.5. Doel- en vraagstelling

Alles bijeengenomen zijn er een aantal doelstellingen te deduceren aan de hand van het hiervoor besprokene. Allereerst wordt getracht met dit onderzoek het toekomstbeeld van administratieve medewerkers van Venditio onder woorden te brengen. Zij hebben een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt, maar tot dusverre is het niet volledig duidelijk hoe zij dit zelf ervaren en hoe duurzaam inzetbaar zij zichzelf inschatten. Daarnaast is er weinig onderzoek gedaan naar deze doelgroep. Ten tweede blijkt uit onderzoek dat de leidinggevende vaak als moderator optreedt in de relatie met performance en andere uitkomstmaten (Cuyper et al., 2011) en kan het perspectief van leidinggevendenden op inzetbaarheid afwijken van die van medewerkers (Stoker & Van der Heijden, 2001). Om overeenkomsten en verschillen van ervaringen tussen leidinggevendenden en medewerkers te duiden, onderzoek ik beide perspectieven met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers.

Wanneer duidelijk is hoe duurzaam inzetbaar administratieve medewerkers zichzelf inschatten en hoe hun leidinggevendenden daarover denken, kan ik overgaan naar het onderzoeken van de investeringen die de organisatie kan inzetten in het vergroten van de inzetbaarheid. Het gaat in dat geval om welke mogelijkheden worden aangedragen door de respondenten zelf en welke daadwerkelijk worden ingezet door de organisatie. Bovendien kunnen er mogelijkheden zijn die worden aangedragen door de werknemers, maar nog niet worden ingezet door de organisatie en uiteindelijk wel een bijdrage kunnen leveren aan hun inzetbaarheid. Zoals blijkt uit eerder betoog hebben administratieve medewerkers een kwetsbare positie en hoewel werkgever en werknemer beide investeringen kunnen doen in inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gefocust op de mogelijkheden die de werkgever kan inzetten.

De hoofdvraag is daarom als volgt geponeerd:

"Hoe duurzaam inzetbaar zijn administratieve medewerkers van Venditio aldus zichzelf en hun leidinggevendenden en hoe kan de organisatie hieraan bijdragen?"

1.5.1. Theoretische deelvragen

Als onderdeel van dit onderzoek wordt begonnen met literatuuronderzoek. Door bepaalde concepten en elementen van tevoren te onderscheiden, kan gericht antwoord worden gegeven op de geponeerde hoofdvraag. Hierna zijn theoretische deelvragen geformuleerd, die voor een deel antwoord kunnen geven op de hoofdvraag en de leidraad vormen voor de vraagstelling bij respondenten. De theoretische deelvragen zijn als volgt:

1. *Wat is duurzame inzetbaarheid en wat levert het op voor werkgever en werknemer?*
2. *Welke factoren kunnen een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers in Venditio?*

1.5.2. Empirische deelvragen

Aan de hand van de empirische deelvragen worden antwoorden gevonden op basis van wat de respondenten vertellen. Voortgekomen uit de hoofdvraag zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. *Hoe duurzaam inzetbaar zien administratieve medewerkers zichzelf en hoe zien hun leidinggevendenden dat?*
2. *Hoe kan duurzame inzetbaarheid gestimuleerd worden voor administratieve medewerkers in Venditio aldus zichzelf en hun leidinggevendenden?*

1.6. Relevantie

1.6.1. Maatschappelijke relevantie

Uit onderzoek blijkt dat werknemers die repetitief eentonig werk verrichten een grote kans hebben om hun baan te verliezen (PwC, 2015). Vooral laag- en middelbaar opgeleid personeel zal hier de dupe van zijn, omdat het werk dat zij doen in de toekomst bijvoorbeeld kan worden uitgevoerd door computers (UWV, 2015). Aan de hand van dit onderzoek wil ik, doordat ik me voornamelijk richt op laag- en middelbaar opgeleide werknemers, een bijdrage leveren aan de impact voor deze specifieke werknemersgroep. Op die manier probeer ik een beter begrip te krijgen over hoe zij de inzet ervaren en of zij uiteindelijk het idee hebben dat ze duurzaam inzetbaar zijn. De maatschappij is gebaat bij een hoge arbeidsparticipatie, omdat anders uitkeringen moeten worden betaald vanuit algemene middelen.

In verscheidene artikelen wordt benoemd dat de medewerker zelf steeds meer verantwoordelijk is voor zijn of haar duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008; Sanders & Grip, 2004). De vraag is echter of van de medewerker kan worden verwacht dat zij duurzaam inzetbaar blijft. Immers, buiten de organisatie is het lastig om een opleiding te genieten, anders dan bijvoorbeeld trainingen te volgen. In het artikel van Berkel en Leisink (2013) wordt toegelicht dat het investeren in personeel een belangrijk maatschappelijk belang kan dienen, zoals beroepswelzijn. Aan de hand van dit onderzoek wordt getracht een beter inzicht te krijgen in de verdeling van verantwoordelijkheid en de uitwisseling van particuliere en maatschappelijke belangen in deze organisatie (Berkel & Leisink, 2013).

1.6.2. Wetenschappelijke relevantie

Het begrip duurzame inzetbaarheid is in veel gevallen voornamelijk in verband gebracht met de veroudering van de werknemerspopulatie (Kooij, De Lange, & Jansen, 2008). Doordat werknemers langer door moeten werken is het van belang om te investeren in een

duurzame zorg voor de oudere werknemer. Hoewel dit een belangrijk onderdeel is van duurzame inzetbaarheid, wordt regelmatig buiten beschouwing gelaten dat niet alleen het veranderen van de leeftijdsverdeling een grote impact heeft op de arbeidsmarkt, maar dat de technologische ontwikkelingen tevens een grote impact zullen hebben op het huidige werk (Zwetsloot & Pot, 2004). In dit onderzoek wordt hier met name de nadruk op gelegd: hoe kunnen we zorgen dat werknemers die zich in een werkveld van digitalisering bevinden, inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt. Het onderzoek wordt daarom niet alleen uitgevoerd bij oudere werknemers, maar werknemers van alle leeftijden.

De dissertatie van Sanders (2016) is belangrijk geweest in het onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van de doelgroep lager- en middelbaar opgeleide werknemers. Deze dissertatie geeft voldoende aanknopingspunten tot nader onderzoek. Het onderzoek van Sanders is voornamelijk gericht op de oudere werknemerspopulatie. In het huidige onderzoek wordt ook de jongere populatie meegenomen (Sanders, 2016). Immers, het is geen *lifelong employment* meer, maar 'een leven lang leren' (Fugate & Kinicki, 2008). Door dit te doen op basis van kwalitatief onderzoek kan de context waarin administratieve medewerkers zich bevinden, duidelijker naar voren komen.

Een ander deel van de onderzoeksfocus is die van de investeringen die nodig zijn vanuit de organisatie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Werkgevers spelen een belangrijke maatschappelijke rol voor het welzijn van werknemers (Berkel & Leisink, 2013). De investeringen die de werkgever in administratieve medewerkers kan doen zijn zeer uitgebreid. Desalniettemin blijkt uit onderzoek dat werkgevers voornamelijk makkelijk implementeerbare en goedkope HR-praktijken aanbieden om (oudere) werknemers inzetbaar te houden (Fleischmann, Koster, & Schippers, 2015). Zoals al eerder bleek in de inleiding hebben lager- en middelbaar opgeleide werknemers minder trainingsintentie en is dit tevens afhankelijk van de attitude van de werknemers (Sanders, 2016; Sanders et al., 2011). Welke investeringen in de ogen van administratieve medewerkers nuttig zijn voor het vergroten van hun inzetbaarheid kan daarom verschillen van wat wordt aangeboden. Huidig onderzoek richt zich om die reden op de bijdrage die de organisatie kan leveren in duurzame inzetbaarheid volgens administratieve medewerkers.

In de discussie van Sanders' (2016) dissertatie komt naar voren dat het nuttig is om ook andere meetinstrumenten te gebruiken bij de analyse door zowel de werknemer als de werkgever te bevragen over de perceptie van duurzame inzetbaarheid. Tevens zijn in het onderzoek van Sanders (2016) de vragenlijsten alleen afgenomen bij medewerkers ouder dan 45 jaar. Het voorstel is om tevens de jongere doelgroep te vragen naar de effectiviteit van training en hun persoonlijke mobiliteit en flexibiliteit. In eerder onderzoek is aangewezen dat het belangrijk is dat deze doelgroep ook wordt ondervraagd. Het nastreven van duurzame inzetbaarheid wordt niet slechts gezien als een manier om langer te kunnen doorwerken, maar ook om de loopbaan verder te ontwikkelen (Rothwell & Arnold, 2007). Met het oog op grenzeloze loopbanen is het ook voor de doelgroep van boven de 45 jaar van belang hun inzetbaarheid – intern en extern – op peil te houden (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

Het onderzoek van Sanders (2016) richt zich op veel verschillende organisaties, maar suggereert dat diepgaand kwalitatief onderzoek tot dusverre niet is aangegrepen. Welke aspecten van het werk veranderen en wie daar de verantwoordelijkheid voor neemt zijn nog niet voldoende onderzocht. Specifiek gaat die over de taakflexibiliteit binnen organisaties en wie de verantwoordelijkheid neemt om dat te realiseren binnen de organisatie (Sanders, 2016, p. 97). In huidige onderzoek is de bedoeling om diepgaand kwalitatief onderzoek te doen om deze – maar ook andere – problematieken naar voren te brengen.

1.6.3. Praktische relevantie

De onderzochte organisatie wordt – net als andere bedrijven in de sector – geconfronteerd met de problematieken rond duurzame inzetbaarheid, zoals vergrijzing en ontgroening. Het is van belang voor Venditio om het personeel bereidwillig en productief te houden voor het werk dat ze nu en in de toekomst uitvoeren. De organisatie draagt de verantwoordelijkheid om haar personeel goed bij te scholen en de medewerker heeft een eigen verantwoordelijkheid om duurzaam inzetbaar te blijven. Het is in beider belang dat de medewerker duurzaam inzetbaar blijft (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Steunend op dit onderzoek kunnen er aanknopingspunten worden gevonden voor Venditio om te investeren in duurzame inzetbaarheid.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader is bedoeld om een eerste antwoord te vinden op de gestelde vragen voortkomende uit de probleemstelling. Uiteindelijk met als doel om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. De volgende theoretische vragen zullen besproken worden:

1. *Wat is duurzame inzetbaarheid en wat levert het op voor werkgever en werknemer?*
2. *Welke factoren kunnen een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers in Venditio?*

In het eerste hoofdstuk heb ik een uitleg gegeven van het onderzoeksmodel. Dit hoofdstuk staat in het teken van het schetsen van een algemeen theoretisch kader over de concepten en de relatie tussen deze concepten. Als eerste zal ik duurzame inzetbaarheid toelichten aan de hand van de verschillende perspectieven van het begrip *employability* en vervolgens een algemene definitie geven van het concept en haar antecedenten. Daarna zal ik de uitkomsten van investeringen in duurzame inzetbaarheid verder toelichten en specifiek voor de beoogde doelgroep administratieve medewerkers. Ten slotte zal ik opsommen wat manieren kunnen zijn voor de werkgever om duurzame inzetbaarheid te stimuleren bij administratieve medewerkers.

2.1. Employability

In de literatuur worden veel definities gegeven van duurzame inzetbaarheid en deze lopen daarbij ook ver uit elkaar. Duurzame inzetbaarheid heeft zijn oorsprong in het begrip *employability*. *Employability* en inzetbaarheid betekenen hetzelfde en worden in deze scriptie beiden gebruikt. Voordat ik duurzame inzetbaarheid nader toelicht zal ik dieper ingaan op de *employability*-literatuur. Tot het begin van deze eeuw zijn er veel verschillende interpretaties van geweest van dit begrip. Waar in de jaren '80 en '90 de nadruk nog lag op de investeringen van de overheid en werkgever, wordt inzetbaarheid steeds meer beschouwd als een individuele investering in de persoonlijke loopbaan (Sanders & Grip, 2004). Vele definities volgden daarna het voorbeeld. De definitie van Rothwell en Arnold (2007) werd om die reden:

"het vermogen van een werknemer om zijn of haar baan te behouden of een baan te krijgen die men verlangt" (p. 25).

Er zijn in de recente literatuur verschillende manieren om naar inzetbaarheid van werknemers te bezien. In tegenstelling tot het oorspronkelijk idee van een levenslange loopbaan bij dezelfde werkgever, is de aandacht nu voornamelijk gericht op inzetbaarheid gedurende het hele leven. Deze aandacht is in het kielzog van de flexibilisering van de arbeidsmarkt opgekomen (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Om competitief te

blijven in een flexibele omgeving is het van belang dat een medewerker relevante kennis, vaardigheden en capaciteiten heeft om daar op te reageren (Thijssen et al., 2008). Omdat loopbanen grenzelozer worden en steeds meer veranderen, zou de verschuiving naar inzetbaarheid veel meer kunnen zeggen over hoe de werknemer op een goede manier kan reageren op de flexibilisering.

Deze veranderingen kunnen een bepaalde onzekerheid bij werknemers bewerkstelligen (Fugate & Kinicki, 2008). Werkgevers en werknemers worden geconfronteerd met steeds veranderende en onbekende eisen. Hoe een werknemer hier mee omgaat is afhankelijk van zijn/haar persoonlijkheid, maar ook zijn/haar perceptie van het werk en de veranderingen. De definitie van inzetbaarheid wordt als volgt omschreven:

"een constellatie van individuele verschillen dat bepaalde werknemers een aanleg geeft voor het proactief aanpassen aan hun werk- en loopbaanomgeving" (Fugate, 2006, p. 20, in: Fugate & Kinicki, 2008).

Een andere benadering van *employability* is die van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) is gebaseerd op de competenties. In deze context betekent dat de capaciteiten van het individu aansluiten op belangrijkste competenties van de organisatie. Wanneer een werknemer de competenties bezit, betekent dit, dat zij in een bepaalde werkcontext verschillende taken op een goede en geïntegreerde manier kan uitvoeren. Inzetbaarheid wordt in het kort omschreven als:

"het constante vervullen, behalen of creëren van werk door optimaal gebruik te maken van de competenties" (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453).

De inzetbaarheid van werknemers is volgens bovenstaande definities te verklaren aan de hand van het individuele vermogen van de werknemer om in de omgeving zich aan te passen of om het beoogde te behalen. Enerzijds is daar het vermogen, in dit geval de kennis, vaardigheden en competenties voor nodig. Anderzijds is daar de bereidwilligheid voor nodig om zich proactief aan te passen aan de veranderde omgeving.

2.2. Duurzame inzetbaarheid

Aansluitend op het begrip *employability* verschilt het begrip duurzame inzetbaarheid op het gebied van tijd. Het woord 'duurzaam' representeert het langetermijnperspectief en is een overwegend nieuw begrip in de literatuur. Van oorsprong is het begrip *employability* voornamelijk gebruikt, maar door de urgentie van langdurige inzetbaarheid is de term duurzame inzetbaarheid opgekomen (Ybema, Vuuren, & Dam, 2017). Op het moment zijn er veel verschillende definities van duurzame inzetbaarheid. Voordat ik de keuze voor deze scriptie toelicht, ga ik een aantal definities langs.

Van oorsprong betreft duurzame inzetbaarheid een multidisciplinair conceptueel kader dat werknemers, hun werk, de werkgevers, HRM en stakeholders vertegenwoordigt.

Het begrip kan vanuit verschillende perspectieven, zoals micro-, meso- en macroniveau, beschouwd worden (Van der Klink et al., 2011). Naast de persoonlijke kenmerken van duurzame inzetbaarheid is de omgeving van de werknemer, de organisatie, van essentieel belang voor het succesvol behalen van duurzame inzetbaarheid (Schaufeli, 2011). Van der Klink en Van der Wilt (2016) hebben duurzame inzetbaarheid onder andere benaderd op basis van bekwaamheid. Het conceptueel model wat zij voorstellen wordt gebruikt als een beginpunt bij het analyseren van duurzame inzetbaarheid. Bekwaamheid wordt omschreven als het vermogen die een persoon heeft om waardevolle uitkomsten te realiseren (Sen, 1999; in: Van der Klink et al., 2016). Naast de persoonlijk gerelateerde *inputs* staan de karakteristieken van het aan werk gerelateerde benodigdheden beschreven. Daarmee worden de karakteristieken en taken van het werk en de capaciteiten, benodigd voor het werk en de werkomgeving, bedoeld. Indien de medewerker een goede attitude en motivatie heeft en de organisatie *HR-practices* aanstuurt op ontwikkeling, kan duurzame inzetbaarheid worden vergroot (Van der Klink & Van der Wilt, 2016).

Dit komt tevens aan bod in het artikel van Van der Klink en collega's (2011), waarin de interactie tussen individu en het werk wordt benadrukt. De context moet de werknemer het vermogen en de bereidheid geven om nuttige taken uit te voeren. Het is dus – zoals eerder besproken – een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid vanuit beide perspectieven. Het is van belang dat de werknemer en werkgever continu afstemmen hoe het vermogen en de bereidheid gevonden kan worden om het werk nu en in de toekomst te doen. Duurzame inzetbaarheid kan daarom omschreven worden als de mate waarin de werknemer het vermogen heeft en bereidwillig is om productief te werken gedurende de gehele carrière (Thijssen et al., 2008).

Wanneer we teruggrijpen op de definitie van *employability* is er voor het behalen van inzetbaarheid vermogen en bereidwilligheid nodig. Voor duurzame inzetbaarheid geldt dat dat niet alleen opgaat voor dat specifieke moment, maar ook in de toekomst. Het komt erop neer dat werknemers gedurende hun gehele carrière productief moeten kunnen blijven werken, wat betekent dat de werknemer adequaat zijn werk uit kan voeren (Van den Broeck, Boselie, & Paauwe, 2014). Anders gezegd betekent dat de werknemer het vermogen heeft en bereidwillig is om productief te werken op dit moment en in de toekomst. Indien de werknemer het vermogen heeft om productief te werken, betekent dat zij beschikt over actuele en relevante kennis, vaardigheden en competenties (Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Indien de werknemer bereidwillig is om productief te werken, wordt bedoeld dat de werknemer wil veranderen en zich wil aanpassen aan de nieuwe verwachtingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Wanneer deze twee elementen worden samengenomen en daar een langetermijnperspectief in mee wordt genomen, komt de definitie voor dit onderzoek neer op:

"Het vermogen en de bereidwilligheid van de werknemer om het huidige werk te kunnen behouden of het toekomstige werk te kunnen nastreven."

2.3. Aspecten van duurzame inzetbaarheid

De twee aspecten – vermogen en bereidheid – komen in de *employability*- en duurzame inzetbaarheidsliteratuur voor. In deze paragraaf zal ik beide aspecten nagaan en verbinden aan de literatuur.

Het vermogen van de werknemer om productief te werken refereert aan de definitie van Rothwell en Arnold (2007), omdat zij tevens het tijdsaspect in hun definitie hebben verwerkt. Het vermogen kan in dat geval simpelweg duiden op het kunnen behouden van de baan of het nastreven van een beoogde baan. De investeringen die de organisatie en werknemers doen in duurzame inzetbaarheid kunnen ook naast de elementen die opgesteld zijn door de SER gelegd worden (2009; in: Semeijn et al., 2009, p. 147). In hun boek beschrijven zij de term inzetbaarheid als het vermogen om het werk in het huidige en toekomstige werk adequaat uit te voeren. De competenties, vaardigheden en attributies ten opzichte van werk zijn belangrijk bij het duurzaam deelnemen op de arbeidsmarkt. Wanneer er bijvoorbeeld sprake is van uitzicht op baanverlies, zou het vermogen om zich aan te passen een goede indicator kunnen zijn. De nadruk ligt dus op leren en aanpassen. Enerzijds betekent dat aanpassen aan de veranderingen in de organisatie, en anderzijds het nastreven van persoonlijke mogelijkheden. Een ander element verwijst naar het fysieke, psychologische en sociologische vermogen om te werken: werkvermogen. Het betekent dat werknemers het vermogen hebben om de eisen van het werk aan te kunnen (Semeijn et al., 2009, p. 147-148).

De bereidwilligheid van de werknemer om productief te werken kan in verbinding worden gebracht met de andere definities van *employability*, namelijk op proactief gedrag of het aanpassen van de persoonlijke competenties om de huidige baan te behouden of een bepaalde baan na te streven (Fugate & Kinicki, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een ander element kan vitaliteit zijn op basis van de voorstellen van de SER en refereert aan "het vermogen om te werken op een energieke, veerkrachtige, onvermoeibare, fitte en aanhoudende manier" (Semeijn et al., 2009, p. 148). Vitaliteit kan ook beschreven worden door een combinatie van een energieke en gemotiveerde houding. Over het algemeen worden vitale mensen beschreven als mensen die zichzelf goed kunnen aansturen, wat belangrijk element is voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Semeijn et al., 2009, p. 148).

2.4. Uitkomsten van duurzame inzetbaarheid

De relatie tussen werkgever en werknemer is van essentieel belang voor het investeren in duurzame inzetbaarheid. Schaufeli (2011) stelt dat duurzame inzetbaarheid een contextueel concept is, waardoor volgens hem de werkgevers en leidinggevenden de verantwoordelijkheid hebben om de talenten, kennis en vaardigheden van werknemers te ontwikkelen. In de volgende paragraaf geef ik extra toelichting op investeringen die werkgevers kunnen overwegen om in de inzetbaarheid van werknemers te investeren. Maar voorafgaand bespreek ik de belangen en uitkomsten voor werkgever en werknemer van investeringen in duurzame inzetbaarheid.

2.4.1. Uitkomsten organisatie

Voor de organisatie is personeel duurzaam inzetbaar wanneer zij zich kan aanpassen aan de veranderende verwachtingen van de organisatie. Door de krapte op de arbeidsmarkt en de flexibilisering en digitalisering van het werk is de organisatie erbij gebaat dat de medewerkers zich kunnen aanpassen. Door investeringen in duurzame inzetbaarheid zou de organisatie een antwoord kunnen hebben op de verwachte flexibiliteit uit de omgeving. De specifieke competenties van medewerkers in de organisatie kunnen een concurrentievoordeel geven (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Zoals benoemd kan het stimuleren van de werkgever op duurzame inzetbaarheid voordeel opleveren voor zowel de organisatie als de individuele werknemer.

Uit verscheidene onderzoeken blijkt tevens dat investeringen in *employability* een positieve uitwerking hebben op het welzijn, de mentale gezondheid en vermindering van lichamelijke klachten van de werknemer (Berntson, 2008). Hierop aansluitend hebben inzetbare werknemers het vermogen om zich aan te passen en de beschikking over de benodigde kennis en kunnen zij op die manier beter omgaan met mogelijke bedreigingen en ervaren ze minder stress en voelen zich daardoor gezonder (Berntson & Marklund, 2007). Bovendien zijn werknemers die een hoge inzetbaarheid hebben over het algemeen flexibeler en proactiever wat een positief effect heeft op hun prestaties (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Uit onderzoek van Cuyper en collega's (2011) blijkt dat de relatie met de werkgever een belangrijke rol speelt op de inzetbaarheid van werknemers. Werknemers met een verhoogde inzetbaarheid worden geassocieerd met welzijn en prestatie en verminderde retentie (Cuyper et al., 2011).

Naast dat investeringen in personeel goed zijn voor de interne mobiliteit, geldt dit ook voor de externe mobiliteit (Fugate et al., 2004). Dit kan voor de organisatie lastig maken om te investeren in personeel. Dit zogenaamde *employability paradox* beschrijft de angst van werkgevers dat hun investeringen verloren gaan wanneer de werknemer bij een andere organisatie aan het werk gaat (De Cuyper & De Witte, 2011). Indien er wordt geïnvesteerd draagt dit bij aan de ontwikkeling, flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers, maar vergroot dit wel het risico dat medewerkers (vroegtijdig) de organisatie verlaten.

2.4.2. Uitkomsten individu

Voor administratieve medewerkers zou duurzame inzetbaarheid een manier kunnen zijn om nu en in de toekomst werkzaam te blijven in de huidige of een andere organisatie (Thijssen et al., 2008). Op de arbeidsmarkt hebben lager- en middelbaar opgeleide werknemers een kwetsbare positie. Enerzijds omdat veel traditionele beroepen verdwijnen of worden overgedragen naar hoger opgeleiden en anderzijds omdat blijkt dat laagopgeleiden minder deelnemen aan opleiding en training (Sanders & De Grip, 2004). De investeringen van de werkgever brengen voordelen voor de werkgever en werknemer op het gebied van taakverbreding, voldoende ontwikkelingsmogelijkheden, verbeterde positie op de

arbeidsmarkt en verhoogde tevredenheid (Van Dam, 2004). Het is evident dat het relevant is om nader onderzoek te doen naar deze specifieke doelgroep.

2.4.3. Verantwoordelijkheid

Het investeren in de *employability* van werknemers kan voor zowel werkgever als werknemer voordelig zijn. Tot dusverre blijkt uit veel literatuur dat de verantwoordelijkheid voor deze investeringen bij de werknemer liggen, maar de discours schuift op naar een 'gedeelde verantwoordelijkheid'. Zo stellen Clarke en Patrickson (2008) bijvoorbeeld dat individuele werknemers de verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen inzetbaarheid en dat er aan de andere kant van de werkgever wordt verwacht dat zij de werknemer ondersteunen in het vergroten van hun inzetbaarheid. In verschillende onderzoeken wordt dit ook onderstreept. Van Dam (2004) beschrijft dat de interpretatie van de omgeving door de werknemer van belang is bij het investeren in de eigen *employability*. Van Vuuren (2011) heeft aangetoond dat de interactie tussen werknemer en de werkcontext en leidinggevende een positieve invloed heeft op het vergroten van de inzetbaarheid.

Hoewel er wordt verondersteld dat voor werkgever en werknemer het in beider geval iets oplevert, blijft er een spanning bestaan. Doordat loopbanen veranderen en grenzeloos worden, veranderen de oorspronkelijke psychologische contracten die ontstaan en de wederzijdse afhankelijkheid van werkgever en werknemer (Briscoe et al., 2006). In de literatuur wordt in veel gevallen *employability* aangeduid als de nieuwe manier om baanzekerheid te krijgen en zou de impact van de relatie met leidinggevende worden onderzocht (Forrier & Sels, 2008).

2.5. Investerings door werkgever

Vanuit het organisatieperspectief is het belangrijk om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en hen laten openstaan voor verandering. Verscheidene onderzoeken tonen aan dat de ondersteuning van leidinggevende (Forrier & Sels, 2003), investeringen en ondersteuning van de organisatie met behulp van HR-praktijken (Bakker & Demerouti, 2007) en autonomie (Van der Heijden et al., 2009) belangrijk zijn voor performance en het uitbreiden van de competenties. Investerings door de werkgever kan op verschillende manieren gebeuren, namelijk: de rol van leidinggevende, de invloed van de organisatie door middel van HR-praktijken en de karakteristieken van de functie of het werk. Ik zal ze in deze paragraaf langsgaan.

2.5.1. Training en ondersteuning van leidinggevende

Om een leven lang te kunnen leren, is het voor medewerkers belangrijk dat zij steeds opnieuw een fit (of afstemming) kunnen krijgen met de nieuwe verwachtingen. Schaufeli (2011) gebruikt in zijn boek de *person-job fit* theorie om de huidige en toekomstige werksituatie te beschrijven. De theorie beschrijft in hoeverre er een fit is tussen de

werknemer en de werkcontext, rekening houdend met zijn of haar attitude, motivatie en mogelijkheden voor de toekomst. In zekere zin heeft deze definitie overlap met duurzame inzetbaarheid. Er moet namelijk gestreefd worden naar een *person-job fit* (Van Vuuren, 2011; Schaufeli, 2011). Voor een goede *person-job fit* moet de medewerker over de juiste kwaliteiten beschikken om uitkomsten voor de organisatie te bewerkstelligen en moet de inhoud van het werk overeenkomen met de verwachtingen van de werknemer. Wanneer de kwaliteiten en de verwachtingen van de werknemer niet in overeenstemming zijn met de werkcontext is er sprake van een zogenaamde 'misfit'. Om een fit te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat werkgever en werknemer de verwachtingen met elkaar afstemmen (Schaufeli, 2011).

Volgens de *human capital theory* kan inzetbaarheid beschouwd worden als een manier om aantrekkelijker te worden voor de arbeidsmarkt. De elementen van menselijke kapitaal kunnen een grote bijdrage leveren aan de ervaren inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en zijn een voorspeller hoe werknemers naar hun inzetbaarheid kijken (Berntson et al., 2006). De deelname en training zijn belangrijke manieren om te investeren in het individuele *human capital*. Zowel het informele leren op de werkvloer als het volgen van educatie kan positieve uitkomsten hebben voor het individu, alsmede voor de organisatie. Het rendement voor werknemer en organisatie kan zich voordoen in effectievere productie, hoger loon en verbeterd welzijn (Becker, 1993; in: Berntson et al., 2006). Tevens is het nuttig om te richten op de ontwikkeling van competenties, omdat deze kunnen zorgen voor betere promotiekansen en hoger loon. Daarbij kan het menselijk kapitaal groeien naarmate men langer bij dezelfde functie werkt. Doordat men meer ervaring heeft met het werk en anciënniteit heeft gewonnen, wordt dit vaak gerelateerd aan extrinsiek succes, hoger loon en een hogere status. Onduidelijk is echter, of de werkgever of werknemer verantwoordelijk is voor investeringen in training (Berntson et al., 2006).

De sociale uitwisselingstheorie (*Social Exchange Theory*) beschrijft dat relaties tussen mensen worden gevormd op basis van een subjectieve kostenbatenanalyse en door de alternatieven te vergelijken. De uitkomsten van het sociale gedrag zijn uiteindelijk dat men dingen terugkrijgt voor zijn of haar investeringen. De theorie beschrijft dat een relatie waarin wederzijdse afhankelijkheid standhoudt er ook wederzijds uitwisseling plaatsvindt. Doordat de sociale uitwisseling steeds verder ontwikkeld, ontstaat er meer samenwerking en commitment en kan men meer ondersteuning ervaren (Emerson, 1976). De rol van leidinggevende in deze sociale- en werkcontext is om die reden van essentieel belang. De interactie en investeringen tussen leidinggevende en werknemer is tevens gestoeld op wederzijdse afhankelijkheid (Veld et al., 2014).

Aan de hand van de *leader-member exchange theory* (LMX) wordt de interactie tussen leidinggevende en medewerker nader verklaard. In afdelingen en tussen groepen ontstaan relaties tussen leidinggevende en hun ondergeschikten. Werknemers die meer informatie en ondersteuning ontvangen van hun leidinggevende en uitdagende taken op zich nemen met verantwoordelijkheid, hebben meer positieve attitudes ten opzichte van het werk en positief werkgedrag dan werknemers die minder ondersteuning krijgen (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; in: Van der Heijden, Boon, Van der Klink, & Meijs, 2009). Uit onderzoek van

Stoffers, Van der Heijden en Notelaers (2014) blijkt dat het behouden van sterke relaties en uitwisselingen tussen leidinggevende en werknemer (LMX) en individuele ontwikkeling (*organizational citizenship behaviour*; OCB) een indirect effect hebben op innovatief werkgedrag, doordat het een positief invloed heeft op de *employability* van de werknemer. Naast dat er formele trainings- en opleidingsmogelijkheden kunnen worden aangeboden in de organisatie, kan de werknemer ook informeel leren. Het is een onderbewuste manier van leren dat gebeurt wanneer werknemers verschillende activiteiten uitvoeren. De relatie met de leidinggevende wordt als een belangrijke voorspeller gezien van een innovatieve manier van informeel leren (Van der Heijden et al., 2009).

Vanuit het interactionele perspectief van inzetbaarheid, is het van belang dat aan de ene kant de leidinggevende directe uitdagingen aanbiedt en aan de andere kant de werknemer de bereidheid toont om deze uitdagingen aan te gaan (Schyns, Torka, & Gössling, 2007). In praktijk blijkt echter dat laag- en middelbaar opgeleide werknemers minder deelnemen aan training dan hoogopgeleide werknemers (Fouarge et al. 2013). Vanuit de *human capital theory* is het interessant om te investeren in de medewerkers, omdat ze kunnen bijdragen aan de competitieve voordeel en de kerncompetenties van de organisatie. Om dat voor elkaar te krijgen moet er interne ontwikkeling mogelijk zijn. Volgens Lepak en Snell (1999) is het belangrijk om de waarde en uniciteit van de verschillende menselijke kapitaal in het oog te houden.

In onderzoek van Sanders en De Grip (2004) komt naar voren dat laagopgeleide werknemers met een vast contract over het algemeen optimistisch zijn over hun interne en externe mobiliteit, maar een groot deel wel afhankelijk is van de huidige werkgever. Dit geldt minder voor de werknemers jonger dan 35 jaar. Zij verwachten, meer dan mensen ouder dan 45 jaar, binnen vijf jaar van werkgever te veranderen (Sanders & De Grip, 2004). Over het algemeen blijkt uit onderzoek dat naarmate de lager- en middelbaar opgeleide werknemers ouder worden, men minder intern en extern mobiel is.

2.5.2. HR-beleid

Concreet is hier niet alleen de werknemer aan zet, de werkgever kan ook kansen bieden aan werknemers om meer inzetbaar te worden. Voor het behoud van (beoogd) werk is er een positieve link gevonden met HR-praktijken die ondersteuning bieden aan training en ontwikkeling en nadruk leggen op mobiliteit in het werk. Voornamelijk het richten op mobiliteit in het werkveld zorgt voor dat de relatie tussen HR en de werknemer, de bereidwilligheid van de werknemer een positieve relatie heeft met inzetbaarheid (Veld, Semeijn, Van Vuuren, 2015). Zo gezegd kunnen beide actoren aanpassingen in het werk maken. Wanneer de werknemer zelfsturend is en de loopbaandoelen aan de organisatie voorlegt en de organisatie hierop kan anticiperen (Sanders, Dorenbosch, & Blonk, 2015). Voorbeelden hiervan zijn detacheringsprogramma's, inzetbaarheidsbeleid en baan-tot-baan mobiliteit.

Er zijn een aantal factoren in de organisatie te benoemen die de inzetbaarheid van werknemers kunnen vergroten. Alhoewel we in de vorige deelparagraaf manieren hebben

opgesomd waarop werknemers meer menselijk kapitaal kunnen vergroten, zijn er vanuit de organisatie ook mogelijkheden om dit te stimuleren. Bijvoorbeeld door investeringen in het bedrijfsklimaat en sociale leerprocessen waardoor het loopbaanpotentieel kan worden ontwikkeld (Van der Heijden et al., 2009). Een andere manier is door te investeren in een *employability culture*, dat vanuit een organisatieperspectief HR-praktijken zich enerzijds concentreert op flexibele en breed inzetbare medewerkers en anderzijds probeert te voorkomen dat werknemers de organisatie verlaten (Nauta et al., 2009). Daarbij kan de organisatie de inzetbaarheid van werknemers vergroten door hen de mogelijkheid te bieden om aan te passen aan de nieuwe taakvereisten. Dit kan de organisatie doen door flexibele en bredere vaardigheden te ontwikkelen en bereidwilligheid te creëren voor interne mobiliteit (Van Dam, 2004). Zoals al eerder bleek in de inleiding hebben lager- en middelbaar opgeleide werknemers minder trainingsintentie en is dit tevens afhankelijk van de attitude van de werknemers. Vooral voor deze groep is ondersteuning van de organisatie belangrijk, omdat zij minder snel investeren in hun eigen loopbaan (De Vos, Dewettinck, & Buyens, 2009).

Elke organisatie vormt HR-beleid en probeert dat op een goede manier te implementeren in de organisatie. De investeringen die de werkgever in administratieve medewerkers kan doen zijn zeer uitgebreid. Desalniettemin blijkt uit onderzoek dat werkgevers voornamelijk makkelijk implementeerbare en goedkope HR-praktijken aanbieden om (oudere) werknemers inzetbaar te houden (Fleischmann, Koster, & Schippers, 2015). Een belangrijk onderdeel van deze implementatie zijn de leidinggevenden van de administratieve medewerkers. Deze leidinggevenden worden in de literatuur zogenaamde lijnmanagers genoemd. Zij zijn een belangrijke schakel tussen het beoogde beleid en de uitvoering daarvan (Nishii, Lepak, & Schneider, 2008). Uit onderzoek van Leisink en Knies (2011) blijkt dat de invloed van lijnmanagers (directe leidinggevende) van groot belang is voor oudere werknemers voor de implementatie van HR-beleid. Doordat de interpretaties verschillen tussen medewerker en leidinggevende wordt de inzetbaarheid anders beleefd en beoordeeld. Het is daarom van belang dat er overleg plaatsvindt en dat de HR praktijken worden aangepast aan de behoeftes en wensen van de werknemer en deze actief worden gecommuniceerd. Door werknemers te betrekken bij het vormen van HR-beleid is de werknemer over het algemeen tevredener en meer inzetbaar (Ybema et al., 2017).

Tevens heeft de manier waarop leidinggevenden naar de prestaties van de organisaties kijken invloed op hun leiderschap en vervolgens op de HR-praktijken (Nauta, et al., 2009). In een onzekere situatie, bijvoorbeeld door flexibilisering, speelt de leidinggevende een bepalende rol, wat invloed heeft op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden voor medewerkers (Stoffers et al., 2014). Vanwege de invloed van leidinggevenden op de uitvoering van het beleid van de organisatie en hun directe contact met de administratieve medewerkers is het van belang hun invloed te onderzoeken. Wanneer de oudere werknemer ondersteuning ervaart voor zijn of haar loopbaanontwikkeling, kan zij dit ervaren als bevorderend voor de duurzame inzetbaarheid (Van Dam, 2004).

2.5.3. Baaninrichting

Uit de literatuur blijkt dat autonomie een bevorderende factor is voor duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden et al., 2009). De medewerker ervaart in dat geval meer ruimte om haar eigen behoeften kenbaar te maken en ontstaat er betere afstemming tussen de werknemer en werkcontext en dus een fit (Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2011). Tevens blijkt uit onderzoek van Kooij en collega's (2011) dat oudere werknemers meer waarde hechten aan autonomie dan jongere werknemers. Voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid onder de oudere werknemersgroep is het noodzakelijk om hun autonomie te bieden binnen hun eigen werkzaamheden en kunnen ze hun eigen vaardigheden inzetten.

Een mogelijkheid is het herontwerpen van de huidige functie naar de behoeften en capaciteiten van de medewerker wanneer een mismatch ontstaat. Om aan te kunnen sluiten bij de mogelijkheden en behoeften van de werknemer en daardoor de inzetbaarheid te vergroten, zal het werk moeten worden aanpast aan de vaardigheden en motivatie van het individu. Het herontwerpen van werk kan gebeuren door het werk te verbreden, te verrijken of de rol van de werknemer te veranderen. Andere mogelijkheden zijn door de invulling van de werkdag te veranderen met onafhankelijke planning en flexibele werktijden (Sanders, 2016). Door de werknemer de mogelijkheid te geven om te experimenteren met verschillende taken of werkwijzen, kan opnieuw een fit verkregen worden (Sanders et al., 2015). Job crafting is een voorbeeld van een manier om de baan flexibel in te richten (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Job crafting* wordt daarom wel vaker in verband gebracht met employability en kan resulteren in een betere *person-job fit* (Brenninkmeijer & Hekkert-Koning, 2015; Kooij, Tims, & Kanfer, 2015). Bij *job crafting* herdefinieert de werknemer zijn of haar functie proactief, wat zorgt voor veranderingen in de werkhouding van het individu. De gevolgen van *job crafting* zijn voor het individu overwegend positief. Zo blijkt uit onderzoek van Berg, Grant en Johnson (2008) dat een werknemer die aan *job crafting* doet meer positiviteit jegens zijn of haar baan ervaart en dat de werknemer het gevoel heeft dat zijn of haar baan betekenisvoller is. De gevolgen voor de werkgever zijn eveneens overwegend positief. Zo heeft *job crafting* over het algemeen een positieve invloed op de werkprestatie van de werknemer (Tims, Bakker, & Derks, 2013).

Aansluitend hierop zou er ook meer mobiliteit bereikt kunnen worden door niet alleen competenties en taken te veranderen, maar door een interne of externe transitie te beogen. Er zijn verschillende manieren om medewerkers mobiel te houden in en buiten de organisatie, zoals promotie en demotie, horizontale mobiliteit en 'multi-jobbing'. Medewerkers die gemotiveerd zijn om mobiel te zijn binnen en buiten hun organisatie worden gezien als meer gemotiveerd (Sanders, 2016). Onderzoek van Nauta en collega's (2005) heeft al aangetoond dat naarmate mensen ouder worden, het lastiger wordt om mobiel te zijn op de arbeidsmarkt. Daarbij wordt dit effect versterkt voor laagopgeleide werknemers.

2.6. Verwachtingen

Uit onderzoek blijkt dat lager- en middelbaar opgeleide werknemers minder deelnemen aan training en minder trainingsintentie hebben. Dat kan wijzen op een verminderde bereidwilligheid. Daarbij blijkt dat medewerkers met een lagere opleiding, voornamelijk ouder, minder intern en extern mobiel zijn en dus niet het vermogen hebben om zich aan te passen aan de nieuwe verwachtingen binnen en buiten de organisatie. De verwachting is doordat werknemers minder deelnemen aan training en over het algemeen minder intern en extern mobiel zijn, dat ze daardoor minder bereidwillig en vermogend zijn om te reageren op veranderingen en daardoor ervaren een lage inzetbaarheid te hebben. Voornamelijk oudere werknemers zullen zichzelf minder inzetbaar vinden, omdat ze minder mobiel zijn. Afhankelijk van de relatie die de administratieve medewerker met de leidinggevende heeft, kan hij of zij bepalen hoe duurzaam inzetbaar de werknemer is. Ten slotte zal er een verschil zijn tussen hoe medewerkers en leidinggevenden naar hun inzetbaarheid kijken. Voornamelijk oudere werknemers zullen hun inzetbaarheid positiever beschouwen dan dat hun leidinggevenden dat zouden doen.

Naar verwachting zullen werknemers als mogelijke investeringen het uitbreiden van opleidingsaanbod benoemen, maar zullen ze daar niet allemaal interesse in hebben. Waarschijnlijk zijn administratieve medewerkers bewust van het feit dat ontwikkeling nodig is om te groeien in de organisatie, maar zijn ze wel onzeker over hun mogelijkheden. Aan de andere kant zullen leidinggevende proactief gedrag verlangen, zodat ze gericht opleiding kunnen aanbieden. Hier zal ook meteen de botsing plaats kunnen vinden tussen de perceptie van werknemer en leidinggevende. Werknemers die zich ondersteund voelen door hun leidinggevende, zullen waarschijnlijk bereidwillig zijn om deel te nemen aan training en ook een positieve attributie hebben ten opzichte van de HR-praktijken in de organisatie.

Ten slotte zullen werknemers die uit zichzelf hun werk aanpassen (*job crafting*), interesse hebben om door te groeien op de arbeidsmarkt en daar ook de gelegenheid toe krijgen, zichzelf als inzetbaar beschouwen.

3. Methoden

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, moet het onderzoek op een correcte wijze worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk bespreek ik daarom het onderzoeksontwerp, de steekproef, de manier van data verzamelen, de wijze van data-analyse toegelicht en de manier waarop betrouwbaarheid en validiteit wordt nagestreefd.

3.1. Onderzoeksontwerp

Zoals al eerder opgemerkt hebben administratieve medewerkers een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Tot dusverre is er weinig onderzoek gedaan naar deze lager- en middelbaar opgeleide werknemers en het onderzoek dat is gedaan is slechts op kwantitatieve wijze uitgevoerd (Fouarge et al., 2013; Sanders & De Grip, 2004). Daarbij is een groot deel van het onderzoek gebaseerd op zelf gerapporteerde vragenlijsten die geen representatief beeld kunnen geven van de werkelijkheid (Sanders, 2016, p. 58). Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de beantwoording minder betrouwbaar is op het moment dat deze niet worden afgenomen bij leidinggevenden (Mabe & West, 1982). Tot dusverre is dat bij deze doelgroep nog niet gedaan. In de discussie van Sanders' (2016) dissertatie komt naar voren dat het nuttig is om ook andere meetinstrumenten te gebruiken bij de analyse door zowel de werknemer als de werkgever te bevragen over de perceptie van duurzame inzetbaarheid (p. 108). Bovendien kan er sprake zijn van het zogenaamde *halo-effect*, waarbij de werknemer of werkgever een bepaalde voorstelling of heuristisch vormt over een situatie, die dan alles representeert (Nisbett & Wilson, 1977). Als respondenten veel voorzichtiger moeten nadenken over hun antwoorden, zullen de antwoorden op vragen meer valide uitkomsten geven (Van der Heijden & Van der Heijde, 2006). Door slechts vragenlijsten af te nemen, is de data een stuk minder rijk. Ten slotte is er weinig duidelijk over de verantwoordelijkheden tussen de werknemer en werkgever (Sanders, 2016, p. 108). Uit onderzoek blijkt dat beide perspectieven onderzocht moeten worden, omdat de perceptie van de investeringen zouden kunnen verschillen tussen werkgever en werknemer (Van der Heijden, 2000; Ybema et al., 2017).

Aan de hand van de onderzoeksvraag, het theoretisch kader en bovenstaande bedenkingen, is de manier waarop het onderzoek uitgevoerd wordt het meest geschikt om op kwalitatieve wijze uit te voeren. Op die manier wordt veel diepere data verzameld, dan met kwantitatief onderzoek. De kwalitatieve benadering veronderstelt dat mensen betekenis geven aan onderwerpen en daar hun eigen interpretatie aan geven. Op die manier wordt een sociale werkelijkheid geconstrueerd (Boeije, 2008). Aan de hand van de interpretatieve benadering kan nader onderzocht worden hoe administratieve medewerkers de geconstrueerde situatie bij *Venditio* interpreteren en hoe inzetbaar zij zichzelf beschouwen.

Het onderzoek is gericht op een organisatie en daarom *case-centred* en belicht het onderzoeksontwerp vanuit verschillende perspectieven, zodat geduid kan worden hoe de situatie wordt geïnterpreteerd door leidinggevenden en medewerkers. Met behulp van interviews wordt getracht een beter begrip te krijgen van de beleving en interpretatie van duurzame inzetbaarheid in Venditio. Dit wordt op basis van semigestructureerde interviews gedaan met een topiclijst als richtlijn. Naar aanleiding van literatuuronderzoek is een verkenning gedaan van de onderliggende theorie. Dit vormt de basis voor de open benadering van het onderzoek. De benadering is open, maar wordt gestructureerd door het opstellen van probleemstelling, steekproef, manier van dataverzameling en analyse op elkaar af te stemmen (Boeije, 2008).

Bij wijze van dit onderzoek wordt getracht de interactie tussen leidinggevenden en medewerkers weer te geven. De context is om die reden zeer van belang. Door middel van een kwalitatieve wijze van onderzoeken krijgt de onderzoeker inzicht in de persoonlijke attitudes, motivatie en gedrag van de respondenten (Boeije, 2008). De hoofdvraag is er zo op ingestoken dat de interactie tussen medewerker en leidinggevende geduid moet worden. Doordat kwalitatief onderzoek een open en flexibele benadering is, kan gedurende de interviews bepaalde attitudes ten opzichte van de leidinggevende of medewerker direct getoetst worden. Zoals al naar voren kwam in het theoretisch kader is de attitude die laag- en middelbaar opgeleide medewerkers hebben ten opzichte van opleiding en training een belangrijke voorspeller voor inzetbaarheid in de toekomst (Sanders, 2016). Hoe medewerkers naar opleiding en training kijken, maar ook hoe de leidinggevende hen ondersteunt, spelen een belangrijke rol, waardoor het kwalitatieve perspectief passender is (Van der Heijden et al., 2009). Bovendien speelt bereidwilligheid of motivatie van de medewerker een belangrijke rol in de interactie tussen werkgever en werknemer. Vanuit de LMX-theorie komt naar voren dat hier ook een wederzijdse afhankelijkheid aan te pas komt, die enerzijds motivatie en proactief gedrag van de medewerker verwacht en anderzijds ondersteuning van de leidinggevende (Stoffers et al., 2014). Om deze elementen te onderzoeken past in dit geval opnieuw kwalitatief onderzoek het best.

Door op kwalitatieve wijze onderzoek te doen wordt ook voorkomen dat gemakkelijke antwoorden kunnen worden gegeven. De hoofdvraag gaat over *ervaring* van administratieve medewerkers, de *interpretatie* van leidinggevenden en de *mogelijke investeringen* die Venditio kan doen. Wanneer deze vraag wordt voorgelegd, kan gerekend worden op complexe of ambigue antwoorden van beide groepen die niet zomaar te vangen zijn aan de hand van vragenlijsten (Brannen, 1992). Hoewel de resultaten niet gegeneraliseerd kunnen worden naar de rest van de organisatie, kunnen de semigestructureerde interviews een goed inzicht geven bij de beantwoording van de hoofdvraag.

Tevens zijn in het onderzoek van Sanders (2016) de vragenlijsten alleen afgenomen bij medewerkers ouder dan 45 jaar (p. 108). Het voorstel is om tevens de jongere doelgroep te vragen naar hun duurzame inzetbaarheid. Het nastreven van duurzame inzetbaarheid wordt niet slechts gezien als een manier om langer te kunnen doorwerken, maar ook om de loopbaan verder te ontwikkelen (Rothwell & Arnold, 2007). Met het oog op grenzeloze

loopbanen is het ook voor de doelgroep van boven de 45 jaar van belang hun inzetbaarheid binnen en buiten de organisatie op peil te houden (Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006).

De onderzoeksvraag vormt de basis voor het toespitsen van het onderzoek. De steekproef, manier van dataverzameling en de analyse van de interviews wordt hierop aangepast.

3.2. Respondenten

Het is noodzakelijk om van tevoren goed na te denken over welke mensen worden geïnterviewd. In kwalitatief onderzoek is het niet mogelijk om een representatieve steekproef te realiseren. Hoewel het onderzoek kwalitatief wordt uitgevoerd en er daarom niet kan worden gegeneraliseerd, is het in het belang van de *case-centred* benadering om te trachten een doorsnede van de organisatie te vormen, door gericht te selecteren op respondenten. Er wordt, hoewel het maar een beperkte steekproef is, rekening gehouden met de diversiteit van de organisatie. Enerzijds worden de respondenten geselecteerd op basis van specifieke kenmerken in de organisatie, zoals functie, afdeling en leeftijdsverschillen; anderzijds worden respondenten geselecteerd op basis van kenmerken die in de literatuur van invloed zijn gebleken op *employability*.

Uit de literatuur blijkt dat werknemers die ouder zijn dan 45 jaar minder gemakkelijk wisselen van werkgever. Over het algemeen blijkt ook dat werknemer die ouder zijn minder inzetbaar zijn dan jongere werknemers (Kooij et al., 2008). Er is in de selectie van respondenten daarom expliciet rekening gehouden met de leeftijd van de respondent. De overige kenmerken vanuit de literatuur zijn geslacht (Rothwell & Arnold, 2007) en werkervaring (Fugate et al., 2004). Het is interessant om niet alleen te selecteren op de leeftijd van de werknemer, maar ook het aantal jaren dat de medewerker werkzaam is bij Venditio en of dit een rol kan spelen op zijn of haar overtuigingen.

In overleg met de HR-manager zijn een deel van de medewerkers geselecteerd, een ander deel is door de onderzoeker zelf geselecteerd op basis van de besproken criteria. In overleg met management heeft de onderzoeker zelf contact opgenomen met de respondenten. Er is geprobeerd om van alle afdelingen in ieder geval twee personen te spreken. Dit onderzoek tracht ook de spanning tussen medewerker en leidinggevende aan het licht te brengen. Daarom zijn medewerkers specifiek gekozen op basis van functie. Het verschil in functie bestaat uit leidinggevende en drie andere soorten medewerkers, die we vanaf nu administratieve medewerkers zullen noemen, bestaande uit relatiebeheerders en assistent relatiebeheerders.

Deze drie groepen werknemers doen op het zelfde niveau soortgelijk werk. In tabel 1 geef ik een overzicht van de steekproef.

Tabel 1. Een overzicht van de kenmerken van de steekproef (N = 17).

Geslacht			Leeftijd		
Man	9	53%	< 30	6	35%
Vrouw	8	47%	30-45	5	29%
			> 45	6	35%

Functie			Werkzaam bij Venditio		
Leidinggevende	5	29%	< 3 jaar	5	29%
Medewerker	12	71%	3-7 jaar	3	18%
			> 7 jaar	9	53%

3.3. Dataverzameling

Voorafgaande aan de dataverzameling zijn een aantal ethische kwesties in ogenschouw genomen. Om goed onderzoek te doen, moeten de respondenten de waarborg hebben dat hetgeen zij zeggen vertrouwelijk wordt behandeld. Bij aanvang van het interview worden alle respondenten gewezen op hun recht op privacy en dat hun gegevens worden geanonimiseerd. Tevens moesten zij een toestemmingsverklaringsformulier, een zogenaamd *informed consent*, ondertekenen. In dit formulier werd het doel en de methode van het onderzoek nader toegelicht. Daarbij werd uitdrukkelijk gevraagd of er een audio-opname gemaakt mocht worden. Wanneer de respondent akkoord gaat, kon deze het formulier ondertekenen. Ten slotte zette de onderzoeker, onder toezicht van de respondent, zelf ook een handtekening, als extra benadrukking dat er op een goede manier met de gegevens zal worden omgegaan. Het toestemmingsverklaringsformulier is bijgevoegd in de bijlage.

De onderzoeker speelt een belangrijke rol bij de uitvoering en de interpretatie van het onderzoek. Om willekeur te voorkomen, werden door de onderzoeker vragen gesteld aan de hand van de topic-lijst. Op basis van hetgeen de respondent vertelt, worden aansluitende vragen gesteld. De onderzoeker heeft in alle gevallen professionele standaarden proberen na te volgen. De overweging was altijd of de vragen niet ten nadele, of te veel in de privésfeer van de respondent kwamen. Daarnaast werden gevoelige onderwerpen gemeden en werd de respondent er uitdrukkelijk op gewezen dat vragen overgeslagen mochten worden en deelname voortijdig afgerond kon worden. Ten slotte heeft de onderzoeker ten allen tijde onafhankelijkheid en neutraliteit betracht.

Voordat is begonnen aan de interviews hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met de directeur, HR-manager en vier medewerkers van de organisatie. Deze gesprekken waren ter inspiratie van de topiclijst en de interviewprocedure.

De interviews werden afgenomen in een aparte ruimte op de locatie van de organisatie. Deze hebben plaatsgevonden op zes verschillende dagen in de maand mei en juni. De

interviews werden opgenomen met de microfoon van de telefoon van de onderzoeker. In totaal zijn er 17 interviews afgenomen tussen de 32 en 61 minuten met een gemiddelde van 50 minuten.

Aan de hand van de onderzoeksvraag zijn een aantal deelthema's naar voren gekomen. Het onderzoek wordt op kwalitatieve wijze uitgevoerd, maar om het thema niet geheel open te houden is vooraf een topic-lijst gevormd. De interviews zijn semigestructureerd afgenomen. Deze topic-lijst is voor een deel gebaseerd op literatuuronderzoek, de hoofd- en deelvragen, de *sensitizing concepts* en voor een deel op de gesprekken die op voorhand hebben plaatsgevonden bij Venditio. Er zijn twee verschillende topic-lijsten gemaakt: één bedoeld voor de administratieve medewerkers, in dit geval administratieve medewerkers, en één bedoeld voor leidinggevenden. Beide lijsten zijn terug te vinden in de bijlage.

Voordat de start van de opname is de respondent geïnformeerd over het doel van het onderzoek. Elke respondent werd gewezen op de opbouw en duur van het interview. Ten slotte kregen ze een toestemmingsverklaringformulier (*informed consent*) voorgelegd, waarin door middel van een handtekening de respondent aangeeft akkoord te gaan met de voorwaarden van het onderzoek. Zie bijlage 2 voor het formulier.

In het begin van het interview was het doel van de onderzoeker om enerzijds de respondent op zijn of haar gemak te stellen en anderzijds veel informatie over zijn loopbaan te krijgen. Dit inleidende, algemene gedeelte nam als richtlijn ongeveer tien minuten in beslag. Op die manier kon de onderzoeker snel een algemeen beeld van de belevingswereld van de respondent krijgen en daar in een later stadium verder over doorvragen. Een voorbeeldvraag is '*wat is je functie bij Venditio?*' of '*wat is je meest recente loopbaanontwikkeling?*'.

Ten tweede werd het toekomstperspectief van de respondent uitgevraagd. Om de vraag zo onafhankelijk mogelijk te stellen is bijvoorbeeld de volgende vraag opgenomen: '*waar zie jij jezelf over 5 of 10 jaar?*'. Op die manier kon de respondent een globale indruk geven over zijn of haar toekomstperspectief en kan daar eventueel over doorgevraagd worden. Omdat het begrip duurzame inzetbaarheid verwarring kan opwerpen, is het begrip geoperationaliseerd als het toekomstperspectief van medewerkers. De deelvragen – zoals besproken in de inleiding – hebben voornamelijk betrekking op de beleving van administratieve werknemers van de veranderingen en zijn of haar inzetbaarheid. Hoe de respondent naar de toekomst kijkt, is een belangrijke indicator voor deze twee aspecten. De vraag is of de respondent problemen voorziet in de toekomst met betrekking tot zijn kennis en vaardigheden en of zij gemotiveerd blijft. De vragen zijn aangepast aan de doelgroep en kunnen een breed begrip geven van de mogelijkheden die werknemers zien en de bereidheid die ze hebben om zich aan te passen. Een voorbeeld hiervan is de volgende vraag: '*Hoe beoordeel je jouw eigen kennis en vaardigheden om je huidige werk te doen, maar ook voorbereid te zijn op de toekomst?*' en '*Denk je dat je over 5 jaar nog gemotiveerd bent om het werk te doen wat je nu doet?*'.

Ten derde is gevraagd naar de rol van de organisatie of leidinggevende op het toekomstperspectief. Een voorbeeld hiervan is: *'Kun je vertellen hoe Venditio jou momenteel ondersteunt om ervoor te zorgen dat jij niet alleen nu, maar ook in de nabije toekomst, werk hebt en werk kunt uitvoeren?'*

Vervolgens is gevraagd naar de investeringen die door werknemer en werkgever worden ingezet om duurzame inzetbaarheid verder na te streven voor de werknemers. Naar verwachting waren na het uitvragen van de toekomstperspectieven al een groot deel van de mogelijkheden besproken. Wanneer dit nog niet ter sprake is gekomen, is daar over doorgevraagd. In het specifiek zijn er naar drie manieren gevraagd, namelijk: rol van leidinggevende (*'Volg je dit vanuit jezelf of draagt je leidinggevende het aan?'*), investeringen van organisatie (*'Vind je dat de organisatie jou voldoende ondersteund?'*) en baaninrichting (*'In hoeverre ervaar je de mogelijkheden om je functie of werkzaamheden aan te passen, zodat het bij je persoonlijke wensen aansluit?'*).

Ten slotte is gevraagd naar de veranderingen die werknemers ervaren binnen en buiten de organisatie. Een voorbeeldvraag hiervan is: *'wat merk je concreet van de veranderingen bij Venditio?'*. In veel gevallen was dit onderwerp al aangestipt gedurende het interview. Ter afsluiting stelde de onderzoeker de vraag of de respondent nog dingen wilde vertellen die niet zijn uitgevraagd maar wel relevant waren voor het onderzoek.

De versie van de topic-lijst voor leidinggevendenden was nagenoeg hetzelfde als die van de medewerkers. Wat verschilde was dat er werd gevraagd naar de verwachte toekomstperspectieven voor hun ondergeschikten, de administratieve medewerkers. Een voorbeeld hiervan is: *'wat verwacht u dat er de komende tijd (5 jaar) gaat veranderen voor administratieve medewerkers?'*. De volledige topic-lijst is opgenomen in de bijlage.

3.4. Data-analyse

Na afloop van de interviews zijn deze getranscribeerd. Voor het transcriberen is het online-programma van *Otranscribe* gebruikt. De transcripten zijn daarna voorbereid voor analyse door stukken tekst die herleidbaar zijn naar de respondent te anonimiseren. Daarna is er gebruik gemaakt van het programma *NVivo versie 12* om te coderen. Als eerste zijn drie transcripten open gecodeerd, wat betekent dat elk stukje relevante tekst onder een code wordt geplaatst. Vervolgens is een deel van de data geanalyseerd op bepaalde terugkomende thema's. De onderzoeker heeft tijdens de interviews aantekeningen gemaakt en gebruikt deze ter voorbereiding van het hergroeperen van de codes. De verschillende codes worden onder bepaalde thema's gegroepeerd.

Ten tweede is er met een aantal transcripten axiaal gecodeerd, wat betekent dat data wordt gecategoriseerd en codes naar mate van importantie worden gerangschikt. Tevens wordt gekeken of bepaalde codes samengevoegd kunnen worden en of alle *sensitizing concepts* terugkomen uit de interviews.

Ten slotte werd getracht om de topic-lijst als leidraad te gebruiken voor het selectief coderen van de data. Op die manier worden de centrale thema's van de interviews naar

boven gebracht. De opvallende thema's worden apart gecodeerd en gerapporteerd. Aan de hand van de data-analyse wordt de resultatensectie geschreven.

3.5. Betrouwbaarheid en validiteit

Wanneer wordt gesproken over de betrouwbaarheid van het onderzoek is de vraag of de data herhaalbaar en consistent is. Voor de herhaalbaarheid van het onderzoek is de rol van de onderzoeker van belang en de wijze waarop de onderzoeker handelt. In dit geval zijn er semigestructureerde interviews genomen, waardoor het, in tegenstelling tot gestructureerde interviews, niet volgens een vast stappenplan en vastgestelde vragen gaat en in tegenstelling tot open interviews niet volledig vrij verloopt. De onderzoeker is gebonden aan de topic-lijst en heeft daarom ook vragen stellen op basis van de vooraf opgestelde theoretisch kader en de *sensitizing concepts* die daaruit zijn voortgekomen. Deze topic-lijst is tevens gecontroleerd door de begeleider van de onderzoeker en vervolgens bijgesteld. Daarbij worden alle stappen van het onderzoek en de topic-lijst beschreven en kan daardoor de transparantie worden bevorderd. Een andere onderzoeker zou dezelfde vragen kunnen stellen, wat betekent dat het onderzoek over het algemeen herhaalbaar is.

Echter, de rol van de onderzoeker is van groot belang voor de resultaten van het onderzoek. Hoewel de onderzoeker gebonden was aan de topic-lijst, was er veel ruimte om extra vragen te stellen en door te vragen. Zoals benoemd zal de onderzoeker trachten ten allen tijden professioneel te handelen, maar de vragen kunnen alsnog anders zijn wanneer een andere onderzoeker de vragen zal stellen. De intersubjectieve consistentie kan om die reden maar deels worden ondersteund.

De validiteit van het onderzoek kan uitgezocht worden op basis van de overeenkomsten van de data met de literatuur en de generaliseerbaarheid van de data. Het doel van kwalitatief onderzoek is over het algemeen dat de interpretaties van de respondenten een belangrijke rol spelen. Dit brengt wel een moeilijkheid met zich mee, omdat de interpretaties van de respondenten niet hoeven overeen te komen met wat eerder is onderzocht. Om die reden wordt getracht veel achtergrondinformatie van de organisatie en de medewerkers mee te nemen in de resultaten. Daarbij wordt geprobeerd om de resultaten te spiegelen met de literatuur. De vragen uit de topic-lijst worden aangepast aan de belevingswereld van de respondenten en vervolgens vertaald naar concepten uit de literatuur. De onderzoeker heeft op allerlei momenten geprobeerd de woorden van de respondent samen te vatten, zodat het helder werd voor zowel respondent en interviewer wat er werd bedoeld.

Bovendien is het doel van het onderzoek geenszins om te generaliseren voor de gehele populatie administratieve medewerkers. Omdat dit een *case-centred* invalshoek is, spelen de kenmerken van de organisatie een grote rol. Zoals beschreven wordt er getracht een representatieve steekproef van Venditio te realiseren op basis van de eerdergenoemde kenmerken. Al met al wordt geprobeerd met dit onderzoek een puzzelstuk toe te voegen aan de literatuur over duurzame inzetbaarheid. Specifiek als het gaat om laag- en middelbaar opgeleid personeel in een administratieve setting en de interactie met de

leidinggevende. Alhoewel de organisatie op een aantal vlakken verschilt van andere organisaties in de sector, kunnen alsnog interessante conclusies worden getrokken.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten van dit onderzoek. Ten eerste bespreek ik hoe administratieve medewerkers hun persoonlijke inzetbaarheid inschatten, hoe hun leidinggevende daarover nadenken en wat de overeenkomsten en verschillen zijn (4.1). Ten tweede bespreek ik manieren waarop *Venditio* duurzame inzetbaarheid zou kunnen stimuleren onder administratieve medewerkers (4.2).

4.1. Toekomstperspectief van administratieve medewerkers

In deze paragraaf bespreek ik de toekomstperspectieven van administratieve medewerkers (4.1.1), hoe leidinggevendena daarnaar kijken (4.1.2), en wat daarin de overeenkomsten en verschillen zijn (4.1.3).

4.1.1. Perspectief van medewerkers

Over het algemeen is het toekomstperspectief van administratieve medewerkers optimistisch. Wanneer hen direct wordt gevraagd hoe ze hun loopbaan in de toekomst zien, geven zij positieve reacties over hun baankansen. In totaal geven zes medewerkers aan dat ze met een positieve blik naar de toekomst kijken, twee medewerkers hebben zowel een positieve als negatieve blik op de toekomst en drie medewerkers hebben een negatieve of onverschillige blik op de toekomst.

Er wordt een aantal mogelijke redenen geponeerd waarom administratieve medewerkers op een positieve manier naar de toekomst kijken. Een assistent relatiebeheerder stelt bijvoorbeeld dat het komt door de leeftijd, ervan uitgaande dat jongere mensen over het algemeen meer motivatie hebben 'ergens voor te gaan'. Wanneer de vraag werd gesteld of het gemakkelijk aan een nieuwe baan kon komen, zei de respondent het volgende:

"Ik ben natuurlijk jong, dat vinden ze natuurlijk leuker dan wanneer iemand van 45 komt. Dus ik denk dat het voor mij niet zo'n probleem zal zijn." (respondent P, assistent relatiebeheerder)

Het optimisme van deze respondent kan terugwijzen op zijn leeftijd en de daaruit ontstane motivatie om 'ergens voor te gaan'. Daarbij vertelt een andere respondent dat werkervaring ook een belangrijke factor kan zijn voor het hebben van een positieve blik op de toekomst. De respondent zei het volgende:

"Ik heb altijd gewerkt ook naast mijn studie, altijd gewoon bij een volwaardig kantoor gewerkt zeg maar, niet een bijbaantje in de supermarkt ofzo, dus ik heb best wel wat jaren werkervaring inmiddels." (respondent G, assistent relatiebeheerder)

Doordat deze persoon ook naast zijn of haar studie heeft gewerkt, ook naast de studie, acht deze persoon de kans groter om ergens anders aan de slag te kunnen gaan. Aansluitend hierop speelt ook de houding van de respondent een rol. Een relatiebeheerder zegt hier het volgende over:

"Als je er proactief mee bezig bent, hoef je er feitelijk geen zorgen over te maken, want dan is er altijd wel iets." (respondent O, relatiebeheerder)

De respondent merkt op dat men zich geen zorgen hoeft te maken over de toekomst indien men proactief bezig is met de toekomst. Proactief wordt door de medewerkers beschouwd als het actief nastreven en aangeven van toekomstplannen aan de leidinggevende. Deze relatiebeheerder vindt dat wanneer proactief wordt gehandeld, medewerkers vanzelf moeten gaan nadenken over toekomst en hoe zij deze verder willen inrichten. De volgende relatiebeheerder is het hier mee eens en sluit daarop aan door te zeggen:

"Je kan gaan wachten tot er een keer een uitdaging langskomt en daar op in springen, alleen op het moment dat die niet langskomt, dan weet je zeker dat je blijft zitten waar je zit en niet verder komt. Je kan hem ook zelf zoeken, en aan de hand van wat jij wilt, en wat jouw visie is, om alvast daarop voor te studeren." (respondent J, relatiebeheerder)

Wanneer niet proactief wordt gehandeld, kan dat betekenen dat men stil blijft zitten, aldus deze respondent. Voor deze relatiebeheerder geldt dat niet, omdat deze altijd de uitdaging is blijven opzoeken. Andere relatiebeheerders noemen niet direct hun houding, maar wijzen op andere factoren die er bij hun voor zorgen dat ze met een positieve blik naar de toekomst kijken.

"Iedereen zal een keertje toch zijn boodschappen moeten doen, dus in dat opzicht zal het wel zo blijven, dus daar ben ik niet bang voor." (respondent H, relatiebeheerder)

Daarnaast is Venditio voor een deel ook een accountancybedrijf. Dus wanneer het stopt bij de huidige werkgever, dan zijn er altijd nog mogelijkheden op andere plekken:

"Nou maar desnoods is het niet per se een accountancy, dan is het wel in het bedrijfsleven, iets in de controllingsfeer of wat dank ook, dat zal altijd blijven." (respondent B, relatiebeheerder)

Een positief toekomstperspectief is volgens de bovenstaande respondenten afhankelijk van de leeftijd, investeren in studie, werkervaring, houding, proactief handelen en externe mogelijkheden. Aan de andere kant zijn een aantal administratieve medewerkers

genuanceerder over hun toekomstperspectief. Zo vertelt een relatiebeheerder dat deze wel op een bepaald niveau werkt, maar daar formeel niet een opleiding voor heeft gevolgd.

"Ik heb geen HBO studie. Alleen de functie-inhoud van wat ik doe, daar werk ik eigenlijk wel op. Dus dan is het wel nog even de vraag; hoelang accepteren ze dat nog. Daar maak ik mezelf weleens zorgen over." (respondent L, relatiebeheerder)

De relatiebeheerder ervaart dat, omdat deze al lang bij de organisatie werkt, er bijna geen doorgroeimogelijkheden meer zijn in de organisatie en dat er daardoor ook minder in hem of haar wordt geïnvesteerd. Als vanzelfsprekend heeft dit invloed op het toekomstperspectief van deze relatiebeheerder. Bovenstaande voorbeelden geven weer dat werknemers tevreden zijn met hun huidige functie, maar onzeker zijn over wat de toekomst hun brengt. Echter, er zijn ook administratieve medewerkers die het een breekpunt vinden als er te weinig uitdaging is in de organisatie:

"Als het niet geautomatiseerd wordt en het blijft zoals het is, dan denk ik dat ik over een jaartje of drie het wel gezien heb." (respondent I, assistent relatiebeheerder)

Voor deze persoon kan te weinig uitdaging een reden zijn om de organisatie te verlaten. Maar, het kan ook de andere kant opschieten, zoals deze respondent vertelt:

"Het is meer zo van, ja je wordt ouder, het vertrouwde is goed, zeg maar." (respondent K, assistent relatiebeheerder)

Voor deze respondent geldt dat de veranderingen te snel gaan en dat wat hem of haar betreft er geen veranderingen hoeven plaats te vinden in de organisatie. Ook met het oog op de toekomst geeft deze respondent aan het daar moeilijk mee te hebben. Toen werd gevraagd naar de veranderingen in de komende vijf tot tien jaar, zei deze het volgende:

"Toen kreeg ik het een beetje benauwd, ik denk, oh dat is niet zo hoe ik dat had bedacht zeg maar." (respondent K, assistent relatiebeheerder)

Naast dat te weinig uitdaging, of juist te veel een factor kan zijn in het toekomstperspectief, kan het tevens het geval zijn dat de respondent helemaal geen behoefte heeft aan uitdaging.

"Ze bieden je opleiding aan, ik heb daar geen zin meer in op mijn leeftijd. Niet dat ik nou stokoud ben, maar ik heb gewoon geen zin meer om te leren, dat heb ik gewoon gehad." (respondent Q, assistent relatiebeheerder)

Deze respondent zou je kunnen bestempelen als onverschillig over de toekomst. Hij of zij is niet onzeker over de toekomst, maar hoeft ook niet door te groeien of verder te ontwikkelen.

Al met al zijn de toekomstperspectieven uiteenlopend, maar over het algemeen is men positief over de toekomst. De administratieve medewerkers die positief zijn over de toekomst ervaren dat zo omdat ze enerzijds een proactieve houding hebben en anderzijds doordat ze verwachten gemakkelijk aan een nieuwe baan kunnen komen vanwege hun leeftijd. De medewerkers die daar een beetje aan twifelen weten niet of ze genoeg 'interessant' zijn voor de huidige of toekomstige werkgever. De medewerkers die negatief zijn over de toekomst zijn dat voornamelijk over te weinig of juist te veel uitdaging. Ten slotte kan een medewerker ook onverschillig zijn over de toekomst.

4.1.2. Perspectief van leidinggevenden

Leidinggevenden kijken ook op een bepaalde manier naar de toekomst van hun ondergeschikten. Zo vertelt een leidinggevende dat alle werkzaamheden een stapje gaan opschuiven:

"Een assistent relatiebeheerder gaat meer de taken van de relatiebeheerder, de relatiebeheerder gaat meer de taken van de adviseur oppakken en de adviseur wordt meer een soort specialist, wel eindverantwoordelijke, maar die gaat meer met een helicopterview kijk naar wat er speelt en wat er leeft." (respondent A, leidinggevende)

Van werknemers wordt verwacht dat zij een stapje verder kunnen maken in hun functie. Hiervoor hebben ze onder andere meer vakinhoudelijke kennis nodig. Een andere belangrijke ontwikkeling van het werk is dat het een stuk mensgerichter wordt. Een leidinggevende zegt daar het volgende over:

"Klantcontact, telefonisch, naar klanten toegaan, klanten aanvoelen, meebewegen met klanten, dat zijn vaardigheden die heel belangrijk zijn, want je kunt nog zo goed zijn, maar als je het niet over kunt brengen aan de klant, dan heb je er helemaal niks aan." (respondent C, leidinggevende)

Het werk schuift ook op, in de zin van dat het niet meer gaat over het invoeren, maar draait om controleren. Door de automatisering worden cijfers ingevoerd door de computer en blijft er een klein onderdeel over van controleren voor de medewerker:

"Dus in plaats van dat het echt nog ingeboekt wordt zal die functie veel meer veranderen in het controleren van de cijfers en gegevens en een stukje analyseren, wat staat er en wat kan een ondernemer daarmee." (respondent F, leidinggevende)

Al met al verwachten leidinggevenden dat het werk de komende jaren gaat veranderen. Zo gaan taken opschuiven, is er nieuwe kennis nodig en veranderen de dagelijkse

werkzaamheden. Als wordt gevraagd naar de inzetbaarheid van werknemers, schatten leidinggevenden dit over het algemeen wisselend in. Een leidinggevende verwacht dat het overgrote deel gewoon in de organisatie kan blijven werken:

"Ik denk qua aantal medewerkers dat het niet heel veel anders zal zijn, alleen de werksnede die iedere medewerker uitvoert zal een andere invulling hebben."
(respondent A, leidinggevende)

Een andere leidinggevende sluit hierop aan en zegt dat dit over het algemeen heel helder wordt gecommuniceerd op de afdeling en dat uiteindelijk in goed overleg er voldoende kansen zijn voor medewerkers:

"Nee, ik zeg het hier; wij hebben uiteindelijk een boze buitenwereld, er staat heel veel te veranderen, maar mijn [afdeling] gaat gewoon heel goed en wij zijn voorbereid op de toekomst." (respondent D, leidinggevende)

Een andere leidinggevende is hier wat pessimistischer over. Deze bespreekt dat het afhankelijk is van de medewerker zelf en zet vraagtekens bij het vermogen van voornamelijk de oudere medewerkers:

"Je hebt assistenten die wat makkelijker leren en makkelijker mee kunnen en je hebt assistenten die wat langere jaren zitten die altijd gewend zijn om een bepaalde manier te werken en die gewoon heel moeilijk voor zichzelf de omslag kunnen maken om andere dingen erbij te pakken." (respondent E, leidinggevende)

De volgende leidinggevende sluit hierop aan:

"Terug en heen en weer en van die klant naar die klant: niet iedereen kan dat. Mensen kunnen nog zo goed zijn, alleen als ze op elk onderdeelje dat ze veranderen, daarvoor tijd moeten hebben om te schakelen in hun hoofd, die gaan de boot missen."
(respondent C, leidinggevende)

Maar, het kan ook voor de leidinggevende niet duidelijk zijn wat de kansen zijn voor de ondergeschikten en kan niet zeggen wat het toekomstperspectief is:

"Maar het is nog heel lastig te zeggen van wanneer iemand daar wel aan voldoet of wanneer voldoet iemand daar niet aan. dat is wel een soort van een grijs gebied ook omdat we wel ideeën hebben over wat er in de toekomst gaat gebeuren maar dat ook nog niet vast ligt." (respondent F, leidinggevende)

Kortom, leidinggevenden van Venditio zien in dat wanneer mensen inzetbaar willen blijven het essentieel is dat ze mee opschuiven van taken, ontwikkelen in hun communicatie en beter kunnen controleren en analyseren. Een van de leidinggevenden schat het als volgt in:

"Als ik daar een percentage zou moeten noemen, dan [...] 80% verandert klakkeloos mee en die gaat en die wil, en 20% die er wat moeite mee heeft en die aan die kar blijft hangen." (respondent C, leidinggevende)

Zoals we in de eerste paragraaf al konden lezen waren administratieve medewerkers over het algemeen positief over de toekomst. Leidinggevenden zijn wat pessimistischer en verwachten dat oudere werknemers een risico lopen. Het is belangrijk dat medewerkers bereid zijn en het vermogen krijgen om het werk nu en in de toekomst te kunnen doen.

4.1.3. Verschillen en overeenkomsten

Nu de perspectieven van medewerker en leidinggevende naar voren zijn gekomen, kan de balans worden opgemaakt. De verschillen en overeenkomsten kunnen nu benoemd worden. Elke leidinggevende onderstreept dat administratieve medewerkers wel op de hoogte moeten zijn van de noodzaak om te investeren in hun loopbaan. Maar, een andere leidinggevende zegt terecht dat medewerkers het lastig vinden om hier precies invulling aan te geven:

"Ik denk dat de meeste medewerkers er zich wel van bewust zijn, maar dat ze het heel lastig vinden om voor te stellen wat er dan precies gaat veranderen voor hun." (respondent F, leidinggevende)

Een groot deel van de medewerkers hebben de noodzaak om te investeren in zichzelf wel ingezien, maar plaatst als kanttekening, dat op dezelfde voet verder gaan, voldoende is om de ontwikkelingen bij te benen. Bijvoorbeeld:

"Ik ben er ook van overtuigd dat je op het moment dat je gewoon volledig blijft inzetten, en de nieuwe kansen die er komen, of die je ziet, ook gewoon uit gaat werken, dat je ook bezig kan blijven." (respondent J, relatiebeheerder)

Echter, een deel van de medewerkers heeft de boodschap inmiddels wel gehoord, maar heeft daar tot dusverre niks van gemerkt.

"Ik vind altijd, er hangt heel veel in de lucht en er wordt heel veel over geroepen, maar tot nu toe kan ik er nog heel weinig van merken." (respondent M, relatiebeheerder)

Andere relatiebeheerders zien helemaal geen reden tot zorg:

"Iedereen zal een keertje toch zijn boodschappen moeten doen, dus in dat opzicht zal het wel zo blijven, dus daar ben ik niet bang voor." (respondent H, relatiebeheerder)

Al met al lijkt er een verschil te zijn tussen de mening van leidinggevenden en administratieve medewerkers. Uit de analyse blijkt dat leidinggevenden het vanzelfsprekend vinden dat medewerkers zelf aan de slag gaan met hun toekomst. Daarentegen vertellen medewerkers dat ze eigenlijk op dezelfde voet kunnen doorgaan, want de veranderingen zijn tot nu toe beperkt tot geroep zonder daden. Dit heeft ook invloed op de mate van verantwoordelijkheid die werknemers nemen in Venditio.

Over het algemeen is elke geïnterviewde het er over eens; de medewerker zelf is verantwoordelijk voor zijn of haar eigen loopbaan.

"Ik moet voor mezelf wel een richting bepalen van: 'oké, dit zit eraan te komen, wil ik dat wel?'." (respondent O, relatiebeheerder)

Maar uiteindelijk is het ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid – een spel tussen werkgever en werknemer.

"Dus je hebt altijd een wederzijdse verantwoordelijkheid daarin maar ik als leidinggevende moet hem in ieder geval nemen voor datgene wat bij mij ligt." (respondent A, leidinggevende)

Ten slotte is er ook een duidelijk verschil tussen de jongere en oudere generatie en de groep die voor lange tijd of korte tijd bij de organisatie werkt. De oudere werknemers worden enerzijds bestempeld als loyaal en verantwoordelijk.

"Ik heb weleens het gevoel dat de oude garde, die echt hier al jaren zitten, dat die echt de kar moeten trekken, in die zin ook qua productie et cetera." (respondent L, relatiebeheerder)

En anderzijds als medewerkers met weinig motivatie:

"Je merkt wel vooral bij mensen die al jaren hier zitten in hun relatiebeheerdersrol, dat het gewoon echt - ja hallo, zo gaat het al tien jaar. Weet je wel, ja, dan is het natuurlijk ook een keer de motivatie op." (respondent G, assistent relatiebeheerder)

In het volgende hoofdstuk zal ik conclusies trekken over bovenstaande perspectieven van medewerkers en leidinggevenden.

4.2. Mogelijkheden voor administratieve medewerkers

In deze paragraaf bespreek ik manieren waarop Venditio duurzame inzetbaarheid zou kunnen stimuleren onder administratieve medewerkers. De manieren die zijn aangedragen komen voort uit de interviews met administratieve medewerkers en leidinggevenden.

Ten eerste werd de investering in opleiding gezien als een belangrijke manier om inzetbaarheid te stimuleren (4.2.1). Om meer te investeren was de rol van leidinggevende als degene die opleiding aanbiedt (4.2.1.1) en de rol van de organisatie als verstrekker van opleidingsbudget (4.2.1.2) als belangrijke voorspellers gezien.

Ten tweede speelde de organisatiecontext en het HR-beleid in de huidige organisatie voor een ondersteuning of belemmering van investeringen in de inzetbaarheid van administratieve medewerkers (4.2.2). Hoe een administratieve medewerker reageert is afhankelijk van het urgentiebesef over de veranderingen (4.2.2.1), hoe deze veranderingen worden beleefd (4.2.2.2) en welke doorgroeimogelijkheden uiteindelijk in de organisatie worden aangeboden (4.2.2.3).

Ten derde spelen de mogelijkheden tot het veranderen van de werkzaamheden, zogenaamde baantransitie, volgens medewerkers en leidinggevende een rol in het inzetbaar blijven in de organisatie (4.2.3). Enerzijds werd aangedragen dat dit kan door in te zetten op persoonlijke aanpassingen te doen in het huidige werk (4.2.3.1), anderzijds door de richten op kansen op de arbeidsmarkt en een transitie na te streven (4.2.3.2).

4.2.1. Investering in opleiding

Wanneer administratieve medewerkers wordt gevraagd wat ze nodig hebben om inzetbaar te blijven, zegt het grootste deel dat opleiding belangrijk is. Over het algemeen staan alle administratieve medewerkers open voor opleiding en training, op een uitzondering na. Vijf van de ondervraagde administratieve medewerkers geeft aan goed op ontwikkelingspeil te zitten. Voornamelijk bij assistent relatiebeheerders is dit aan de orde. Waarschijnlijk komt dit doordat assistent relatiebeheerders over het algemeen jonge mensen zijn. Een medewerker zegt daar het volgende over:

"Je hebt natuurlijk dat die jongeren meer eager zijn om, ze bieden je opleiding aan, ik heb daar geen zin meer in op mijn leeftijd." (respondent Q, assistent relatiebeheerder)

Vaak zitten deze mensen nog in een ontwikkelingstraject bij Venditio, waardoor ze het idee hebben dat ze goed op te hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. Een andere medewerker zegt het volgende:

"Ik zou wel meer willen zeg maar, ik ben iemand die zich heel snel verveelt en daarom wil ik ook wel echt wel blijven leren." (respondent G, assistent relatiebeheerder)

Daarbij is interesse in opleiding een belangrijke voorwaarde om goed op niveau te zitten van ontwikkeling:

"Het enige wat ik wel heel erg belangrijk vindt is door blijven leren, en wie weet ga ik ooit adviseren en dan wel een beetje met salaris en misschien wel een beetje administratie erbij doen." (respondent I, assistent relatiebeheerder)

Aan de andere kant zijn er vijf medewerkers die zich wel verder willen ontwikkelen, maar door omstandigheden daar niet aan toekomen of daar geen motivatie voor hebben. Een oudere werknemer geeft bijvoorbeeld het volgende aan:

"Ja weet je, ik ben 25 jaar geleden van school gekomen, dus het is natuurlijk ook wel anders dan wanneer je vorig jaar van school gekomen bent." (respondent K, assistent relatiebeheerder)

Een andere respondent geeft aan dat het niet nodig lijkt, omdat men al die tijd bij Venditio is blijven werken. De medewerker heeft geen prikkel om te investeren in zijn of haar opleiding. Maar, deze medewerker ziet wel problemen op het moment dat deze bij een andere organisatie wil solliciteren:

"Alleen ga je ergens solliciteren bij een ander kantoor en je hebt wel je ervaring en niet je opleiding en er komt iemand met ervaring en met opleiding, ik denk dat je toch zwakker staat." (respondent L, relatiebeheerder)

Deze relatiebeheerder maakt zich zorgen over de toekomst, ook al werkt deze op niveau. Hij of zij denkt dat er een moment zal komen dat de huidige werkgever zegt dat deze geen toekomst meer heeft bij Venditio of dat wanneer deze persoon naar een andere organisatie wil, het niet mogelijk is om te veranderen van baan. Een andere relatiebeheerder ziet iets soortgelijks, namelijk dat het plafond is bereikt. De relatiebeheerder zegt daar het volgende over:

"Op het moment dat je hier al heel lang zit en min of meer in je hoogste schaal zit en het is allemaal over, dan wordt er op een of andere manier minder aandacht aan besteed." (respondent M, relatiebeheerder)

Voor een andere relatiebeheerder speelt de werk-privé balans een grote rol in het investeren in de eigen ontwikkeling:

"Carrière is leuk, maar ik heb liever evenwicht tussen het leuk vinden op mijn werk, af en toe overwerken als het nodig is..." (respondent H, relatiebeheerder)

Daarbij geven veel administratieve medewerkers aan dat door de ervaren hoge werkdruk, zij niet de ruimte ervaren om verder in hun ontwikkeling te investeren. Een medewerker zegt daar het volgende over:

"Maar als het gaat om productiewerk, dan zeg ik van ja, dat zit bij mij soms ook weleens bovenin, dus gewoon best wel veel, alleen maar rapporten opleveren in een bepaald tempo, dat houd je niet lang vol." (respondent O, relatiebeheerder)

Er zijn ook uitzonderingen. Zo geeft een assistent relatiebeheerder aan geen behoefte te hebben aan training en opleiding. Ook wanneer het werd aangeboden, heeft deze medewerker vriendelijk bedankt. De medewerker vertelt:

"Ik wil gewoon lekker kunnen werken, naar mijn zin hebben op mijn werk en daarmee gewoon mijn vrije tijd kunnen bekostigen, dus werk is wel een groot gedeelte van je leven, maar mijn leven is toch voornamelijk buiten het werk." (respondent Q, assistent relatiebeheerder)

4.2.1.1. Rol van leidinggevende

Op basis van de interviews zijn een aantal belangrijke mogelijkheden voor Venditio naar voren gekomen die de groei van duurzame inzetbaarheid verder kunnen vormgeven. Een belangrijke rol is weggelegd voor de leidinggevende van de administratieve medewerkers. Een aantal administratieve medewerkers geeft aan dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt in het aanbieden van opleiding en training en het motiveren voor het werk. Een relatiebeheerder zegt daar het volgende over:

"Ik denk dat er niet echt een soort van buddy is die jou daar toch wel vaker in meeneemt van wat gaan we doen en dit zijn de mogelijkheden, heb je er nu al over nagedacht." (respondent O, relatiebeheerder)

Het is bijvoorbeeld van belang dat de leidinggevende gericht opleiding en training aanbiedt en meedenkt over de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling van werknemers, omdat ze dat onvoldoende zelf doen.

"Als ik zie dat medewerkers hetgeen wat ze op dit moment doen, goed doen en ze geven zelf niet aan, ga ik het aangeven, maar je hebt ook medewerkers er tussen zitten die zelf wel aangeven, ik wil wel meer doen. Ik moet zeggen dat meestal het initiatief van mij komt." (respondent E, leidinggevende)

Bovendien speelt de leidinggevende een belangrijke rol in het opstellen van doelen en het daarop aanspreken.

"Nou, heel duidelijke doelen stellen, van joh dit gaan we halen, dat is een doel wat jij jezelf stelt en daar complimenten op te geven als ze het halen. Ja, bijsturen, bijstellen

van joh dat kan wel ietsje meer, of dit zou ik wel iets meer van je verwachten, van joh kom op.” (respondent C, leidinggevende)

Een werknemer vertelt dat je als werknemer wordt begeleidt bij het managen van je eigen loopbaan:

“Aan het begin van het jaar maak je je jaarplan, van wat wil je dit jaar en waar gaan we aan werken dit jaar en wat moet je gewoon doen dit jaar. En die beoordelingscriteria zijn veel meer SMART gemaakt, zodat je ook gewoon nou wat beter kan beoordelen.” (respondent J, relatiebeheerder)

Ten slotte is de rol van leidinggevende ook als buffer voor de organisatie. De leidinggevendens kunnen het aan de ene kant opnemen voor de werknemers en aan de andere kant een spreekbuis zijn van het managementteam. Het gaat vaak alleen al om luisteren en sussen.

“Als je goed naar mensen luistert, en je hoort wat ze zeggen, hoef je het niet met ze eens te zijn, maar ze moeten wel het gevoel hebben dat ze gehoord worden.” (respondent D, leidinggevende)

De noodzaak voor medewerkers om te investeren worden door de leidinggevende duidelijk ingezien. Een leidinggevende zegt over dit urgentiebesef het volgende:

“Ik denk dat het bij iedereen wel leeft, [...] ik bedoel anders heb je bij wijze van spreken oogkleppen opstaan, als je denkt dat de wereld en het werk niet veranderd.” (respondent C, leidinggevende)

De verantwoordelijkheid van de leidinggevende ligt op een aantal vlakken, maar voornamelijk op het bespreken en aanbieden van opleiding en training en de verdere begeleiding daarin.

“Ik vind dat op het moment dat wij duidelijk hebben dan wat er gaan gebeuren dan moeten wij daar gewoon op voorsorteren en de medewerkers ook de gelegenheid geven en de ruimte bieden om daarin mee te groeien.” (respondent F, leidinggevende)

4.2.1.2. De rol van de organisatie

Uiteindelijk kan het managementteam of het HR-team deze leidinggevendens ondersteunen, maar ook gericht sturen op het toekomstbestendig houden van de administratieve medewerkers. Zoals al bleek is er veel geroepen over de veranderingen, maar is daar niet veel actie uit voortgekomen. Een leidinggevende zegt daar het volgende over:

"Ik denk dat Venditio de afgelopen jaren best wel in slaap gesukkeld is, dus dat betekent dat we heel lang geen HR ondersteuning of echt beleid hebben gehad" (respondent D, leidinggevende)

De organisatie heeft qua ontwikkeling een tijdje stilgestaan en nu wordt er wel beleid gevormd. Aansluitend hierop wordt er vanuit de organisatie meer aansturing verlangd:

"Soms kan misschien het bedrijf zelf aangeven, wij zien toch wel wat in jou, of wij denken daar aan mee, of zie je dit zitten." (respondent L, relatiebeheerder)

Daarentegen beamen bijna alle medewerkers dat opleiding en training zeer serieus wordt genomen en dat daar een ruimhartig budget voor is:

"Er wordt in ieder geval een hoog budget uit getrokken voor scholing en dergelijke, dus er wordt wel serieus iets mee gedaan." (respondent M, relatiebeheerder)

Maar dat geldt voornamelijk voor de jongere generatie. Op het moment dat je al een tijdje in de organisatie zit, is de investering een stuk minder. Namelijk, dat wanneer het plafond is bereikt, er eigenlijk veel minder (doorgroei)mogelijkheden zijn in de organisatie. De relatiebeheerder zegt daar het volgende over:

"Op het moment dat je hier al heel lang zit en min of meer in je hoogste schaal zit en het is allemaal over, dan wordt er op een of andere manier minder aandacht aan besteed." (respondent M, relatiebeheerder)

Een leidinggevende zegt daarover:

"Wat ik wel merk hoe langer dat mensen werken of dat de carrière voortduurt om ze gemotiveerd te houden, betekent gewoon dat je elke keer opnieuw uitdagingen moet bieden en mensen die van school afkomen of die een paar jaar werkervaring hebben, ja die hebben nog een hele toekomst voor der en die zijn vanuit intrinsiek al meer gemotiveerd nog." (respondent C, leidinggevende)

Ten slotte is het zaak dat de administratieve medewerker duidelijk zijn of haar behoeften en wensen uitspreekt. Zonder dit uit te spreken kan een leidinggevende niet inschatten wat nodig is voor de specifieke werknemer. Een leidinggevende zegt daar het volgende over:

"Ik vind wel dat over het algemeen mensen een vrij afwachtende houding hebben, vrij passief, van ik zit hier en ik kijk wel wat er met mij gebeurt." (respondent F, leidinggevende)

Kortom, er wordt een proactieve houding verwacht om jezelf te blijven ontwikkelen:

"Ik denk dat het dat je een beetje verplicht ben om jezelf te blijven ontwikkelen."
(respondent I, assistent relatiebeheerder)

Concluderend wordt een proactieve houding verwacht, maar dit kan alleen floreren op het moment dat er mogelijkheden worden aangeboden door de organisatie. De communicatie lijkt in dit geval sterk uiteen te lopen tussen leidinggevende en medewerker.

4.2.2. HR-beleid en organisatiecontext

Zoals ook al bleek uit de inleiding staat er veel te veranderen in de financieel administratieve sector. Uit de interviews bleek dat zowel werkgever als werknemer goed op de hoogte zijn van de veranderingen. Er zijn een aantal uitdagingen voor de sector in het algemeen als we het hebben over duurzame inzetbaarheid. De twee grootste uitdagingen buiten en binnen de organisatie zijn respectievelijk de flexibilisering van de arbeidsmarkt en automatisering (digitalisering) van de werkzaamheden.

4.2.2.1. Urgentie voor investeringen

Doordat er enorme krapte is op de arbeidsmarkt is het lastig om goed personeel aan te trekken, maar is het ook lastig om personeel te behouden. Venditio moet direct concurreren met accountancykantoren, waar tevens een personeelstekort is. Een assistent relatiebeheerder zegt daar het volgende over:

"Omdat er zoveel vraag is naar die mensen momenteel; die gaan echt niet hier zitten, ja, no offence, maar hè, ik snap wel dat je dan bij een accountantskantoor gaat zitten ofzo." (respondent G, assistent relatiebeheerder)

Het is om die reden voor Venditio interessant om goed voor personeel te zorgen en hun ook goed op te leiden. Daarbij komt de automatisering ook steeds meer op gang. Er wordt het volgende over de beweging gezegd:

"Daarin zie je dus dat een sterke beweging gaat plaatsvinden dat nu nog heel veel handmatig wordt gedaan door de medewerkers zal gaan verminderen en voor een heel stuk zal de automatisering het werk overnemen." (respondent A, leidinggevende)

Om die reden is het van belang voor Venditio om te investeren in personeel, zodat zij mee kunnen ontwikkelen met de veranderingen.

4.2.2.2. Beleving van medewerkers

Er is veel onvrede in de organisatie. De werkdruk is hoog en er is onvrede over de communicatie van het MT. Er wordt veel over veranderingen gesproken, maar men heeft

het gevoel dat ze het op deze manier niet kunnen bijhouden. Een leidinggevenden ziet ook dat de omstandigheden veel vraagt van medewerkers:

"Mensen zijn moe, kunnen gewoon nu niet meer. Dus er wordt gewoon heel verkeerd vergeleken, maar dat blijven ze herhalen, in plaats van te luisteren naar wat wij zeggen." (respondent E, leidinggevende)

Daarnaast geven mensen aan dat ze het moeilijk vinden om op een goede manier om te gaan met de veranderingen:

"Ontevredenheid, denk ik niet, maar wel een stukje onrust, van ja dan gaan dingen veranderen. Nou ja verandering dat is altijd onrust, dus in die zin, maar of dat het is niet een verkeerde onrust, denk ik." (interview K, assistent relatiebeheerder)

Het management van Venditio heeft het personeel op de hoogte gebracht van de nodige veranderingen. Het besef is er inmiddels wel, maar veel werknemers zien nog niet wat er moet veranderen.

"Je roept we gaan hard veranderen, heel veel veranderen, we gaan naar Venditio 2.0, maar de mensen hebben ze echt zo iets van hé, eigenlijk verandert er niet zoveel." (respondent C, leidinggevende)

Voor veel administratieve medewerkers werpen de beoogde veranderingen een onzekerheid op:

"En dat wordt soms weleens vergeten, van ja de koers die wie inzetten, ik snap dat, sommige dingen zijn nodig, en ik heb daar zelf ook helemaal geen moeite mee, maar ik zie gewoon dat er mensen zijn die dat niet kunnen bijbenen." (respondent B, relatiebeheerder)

Concluderend loopt Venditio tegen een aantal externe en interne uitdagingen aan die iets kunnen zeggen over de manier waarop administratieve medewerkers hun inzetbaarheid ervaren. Door de krapte op de arbeidsmarkt en de automatisering gaat er veel veranderen in de sector. De organisatie probeert zich hierop aan te passen, maar weet het volgens de medewerkers niet te vertalen naar echte daden.

4.2.2.3. Doorgroeimogelijkheden in organisatie

Daarbij moet worden nagedacht over doorgroeimogelijkheden voor medewerkers. Nu is vaak het eindstation bereikt als mijn relatiebeheerder wordt.

"Nou moet ik wel heel eerlijk zeggen dat dat plafond wel een beetje relatiebeheerder zit, kijk ik had de mogelijkheid om door te groeien naar teamleider, maar die mogelijkheid

moet er maar net zijn en richting adviesgroep een andere mogelijkheid die er zou zijn dat wordt nu wel ingezet maar dat bleek in het verleden wel vrij lastig te zijn.” (respondent F, leidinggevende)

Tevens wordt opgemerkt dat sommige mensen niet altijd het personeelsvisie/-beleid terugzien in de organisatie met betrekking tot werving en selectie. Op dit moment worden mensen wel duidelijk geselecteerd.

“Mensen worden aangenomen als assistent relatiebeheerder maar daar wordt dan wel afgesproken dat ze door gaan groeien naar relatiebeheerder.” (respondent F, leidinggevende)

Er wordt ook gewerkt met de een bepaald, wat medewerkers in bepaalde kwadranten indeelt, zodat in een oogopslag duidelijk is wat de medewerker nodig heeft voor zijn/haar verdere ontwikkeling:

“We proberen [...] met functioneringsgesprekken aan te geven waar ze op moeten ontwikkelen om mee te kunnen doen.” (respondent E, leidinggevende)

Maar, gaat er nog veel onzekerheid schuil over wat er verwacht wordt van medewerkers.

“Aan de andere kant denk ik, Venditio heeft misschien ook een stukje zorgplicht richting mij toe. Ze komen ook niet met iets concreets van joh, zul je niet dit doen, of dat doen. Daarvan had ik iets meer verwacht vanuit P&O.” (respondent L, relatiebeheerder)

4.2.3. HR- beleid en baaninrichting

Naast de intentie om te ontwikkelen, de rol van leidinggevende en organisatie, de HR-praktijken en urgentiebesef van medewerkers zijn er ook mogelijkheden die medewerkers zelf kunnen nastreven. In deze deelparagraaf bespreek ik twee mogelijkheden die medewerkers zelf initiëren en gestimuleerd kunnen worden door de organisatie.

4.2.3.1. Taakverbreding

Zoals besproken gaan veel taken verschuiven bij Venditio. Van de ondervraagde administratieve medewerkers geven negen mensen aan dat ze actief bezig zijn met het toe-eigenen van nieuwe taken. Deze flexibiliteit varieert van het opschuiven van taken, het aanbieden van trainingen, extra portefeuilles en uitbreiden van taken. Drie relatiebeheerders hebben aangegeven dat ze langzamerhand meer adviestaken op zich nemen. Een relatiebeheerder vertelt:

“Het is mijn eigen voorstel [...], kan je het, daar heb ik niet over getwijfeld, maar goed je hebt toch even van oké, van wat voor vragen komen er op je af, en nu is het inderdaad

zaak om dat uit te gaan bouwen en ook de kennis uit gaan bouwen, dat is dan meer op fiscaal gebied.” (respondent J, relatiebeheerder)

Een bevorderende factor voor administratieve medewerkers is over het algemeen meer contact met de klant. Door het opschuiven van de werkzaamheden van alle medewerkers, wordt al een stap in die richting gezet.

“Ik heb altijd gezegd onderhoud met de klant, dan moet je echt naar de klant een keertje onder twee ogen gesproken hebben, dat je elkaar gesproken hebben en elkaar de hand geschud hebben, dat maakt het contact zoveel makkelijker.” (respondent H, relatiebeheerder)

Bovendien geven twee assistent relatiebeheerders aan dat ze op dit moment in een overgangsfase zitten van assistent naar volwaardig relatiebeheerder. Ter illustratie:

“Als ik alleen maar assistent zou zijn en ik zou elke dag alleen maar boekhoudingen alleen maar moet controleren en bank verwerken en dat soort dingen, dat zou het natuurlijk wel een stuk saaier worden, maar... Dat in ieder geval voor mij, wat ik nu doe, vind ik wel heel veel variatie.” (respondent P, assistent relatiebeheerder)

Een relatiebeheerder wordt geen adviseur, maar biedt, naast de gebruikelijke taken, trainingen aan aan nieuwe medewerkers. In het geval van deze respondent geeft het ook nieuwe motivatie:

“Op dit moment, zeker met die cursussen erbij en ook een stukje inwerken van collega's enzo, die match van [...], vind ik de afwisseling genoeg.” (respondent M, relatiebeheerder)

Een relatiebeheerder heeft een nieuw onderdeel kwaliteitsmanagement toegevoegd in de organisatie en doet dat nu naast de gebruikelijke werkzaamheden:

“Ik heb dat eigenlijk zelf gecreëerd binnen de organisatie, omdat ik vond dat dat nodig was, omdat er gewoon in de groei van de organisatie te weinig communicatie was op het eiland kwaliteitsmanagement onderling.” (respondent O, relatiebeheerder)

Voor de twee overige administratieve medewerkers geldt op dit moment dat ze geen behoefte hebben aan flexibiliteit in hun taken en dat ze het prima vinden.

4.2.3.2. Mobiliteit

Door de krapte op de arbeidsmarkt wordt er over de administratieve medewerkers voornamelijk gezegd dat ze gemakkelijk bij een andere organisatie kunnen gaan werken.

Van de geïnterviewde medewerkers geven drie mensen aan zeker te zijn over hun kansen op de arbeidsmarkt en ideeën hebben voor een volgende werkgever. Een van de assistent relatiebeheerders geeft daarbij aan dat de leeftijd in combinatie met de werkervaring een positief uitzicht vergroot:

"Ik heb in verhouding tot mensen van mijn leeftijd best wel veel werkervaring en wel een opleiding blijven volgens, zeg maar. Dus ik denk wel dat dat in mijn voordeel werkt zo. Dat heb ik ook hier gemerkt, toen ik hier binnenkwam. (respondent G, assistent relatiebeheerder)

Vier medewerkers geven aan dat ze niet direct behoefte hebben om weg te gaan en als ze eventueel naar een andere werkgever willen, het wel nodig is dat je bepaalde diploma's hebt.

"Wie zegt dat ik hier heel mijn leven blijf, dan is het wel aantrekkelijk als je wat extra dingetjes op zak hebt." (respondent I, assistent relatiebeheerder)

Voor de vier overige werknemers geldt dat ze geen behoefte hebben om van baan te wisselen, omdat ze tevreden zijn over waar ze nu zitten.

"Ik ben niet zo heel erg van het switchen moet ik zeggen. Als ik het ergens naar mijn zin heb, dan heb ik het naar mijn zin, dus waarom zou je dan weggaan?" (respondent P, assistent relatiebeheerder)

5. Conclusie

In de conclusie bespreek ik de empirische deelvragen aan de hand van de data die verzameld zijn en beschreven staan in de resultaten. Daarbij maak ik de verbinding met het literatuuronderzoek. Voortgekomen uit de hoofdvraag zijn de volgende empirische deelvragen opgesteld:

1. *Hoe duurzaam inzetbaar zien administratieve medewerkers zichzelf en hoe zien hun leidinggevendenden dat? (5.1)*
2. *Hoe kan duurzame inzetbaarheid gestimuleerd worden voor administratieve medewerkers in Venditio aldus zijzelf en hun leidinggevendenden? (5.2)*

5.1 Duurzame inzetbaarheid administratieve medewerkers

Op basis van de bevindingen kan allereerst geconcludeerd worden dat er een verschil is in de inschatting van duurzame inzetbaarheid van lager- en middelbaar opgeleide medewerkers tussen medewerkers zelf en hun leidinggevendenden. Met andere woorden, administratieve medewerkers zijn over het algemeen positiever over hun toekomstige baankansen dan hun leidinggevendenden dat zijn. Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat jongere medewerkers met name positief zijn vanwege hun proactieve houding, het openstaan voor veranderingen en voldoende leer- en doorgroeimogelijkheden in de organisatie, terwijl oudere medewerkers zich met name beroepen op hun werkervaring. Voor oudere werknemers geldt dat zij ervaren minder leer- en doorgroeimogelijkheden binnen en buiten de organisatie te ontvangen dan jongere medewerkers. Dit heeft tot gevolg dat zij zichzelf als minder gemotiveerd en aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt beschouwen. In wezen is er een verschil in hoe werknemers op basis van verschillende factoren tot een inschatting van hun duurzame inzetbaarheid komen en dat dit met name te maken heeft met hun leeftijd, waarbij jongere medewerkers positiever zijn dan oudere medewerkers. Dit komt overeen met eerder onderzoek waaruit blijkt dat oudere werknemers over het algemeen een meer kwetsbare positie hebben op de arbeidsmarkt en minder motivatie hebben dan jongere werknemers (Fleischmann et al., 2015; Kooij et al., 2008).

Met betrekking tot het perspectief van leidinggevendenden laten de resultaten van dit onderzoek een meer divers patroon zien. Een deel van de leidinggevendenden verwacht dat de veranderingen geen problemen zullen opleveren voor een groot deel van de medewerkers en dat ze inzetbaar genoeg zijn om productief te blijven werken. Echter, stelt een ander deel van de leidinggevendenden dat voor jongere medewerkers het waarschijnlijk geen problemen oplevert, maar voor een deel van de oudere medewerkers verwachten leidinggevendende wel dat oudere medewerkers meer moeite krijgen met het behouden van en productief blijven in hun baan. Als oorzaak hiervan wordt voornamelijk het gebrek aan aanpassingsvermogen – het vermogen om aan de eisen van het werk te voldoen –

genoemd. In het uitgevoerde literatuuronderzoek is geen ondersteuning gevonden voor het verminderde (aanpassings)vermogen van oudere werknemers. Wat echter wel blijkt uit eerder onderzoek is dat de beoordeling van inzetbaarheid tussen oudere werknemers en hun leidinggevendens verschilt, waarbij zij zichzelf positiever beoordelen dan leidinggevendens (Van der Heijden et al., 2009; Leisink et al., 2010).

De leidinggevendens en medewerkers hebben een aantal bedreigingen geformuleerd die invloed gaan hebben op de loopbaan van administratieve medewerkers. In de administratieve sector gaan taken en functies opschuiven, wordt het werk mensgerichter en gaat de nadruk liggen op controleren van rapporten in plaats van invoeren van getallen. Uit de bevindingen blijkt dat leidinggevendens een concreter toekomstbeeld hebben dan de medewerkers. Waarschijnlijk komt dit, doordat zij meer gesprekken hebben op dit gebied en veel overleg hebben met management en HR. Dat de perspectieven tussen medewerkers en leidinggevendens uit elkaar lopen, komt waarschijnlijk ook door het verschil van urgentiebesef. In de organisatie zijn zowel leidinggevendens als medewerkers zich bewust van de bedreigingen voor de organisatie in de komende decennia. Echter, de antwoorden van de oudere werknemers geven een duaal beeld over hun toekomst. Enerzijds geven ze aan dat ze op dezelfde voet door kunnen gaan en anderzijds zeggen ze nog niets van de veranderingen in de sector te merken.

Tot slot komen de perspectieven over de wederzijdse afhankelijkheid en de daaropvolgende gezamenlijke verantwoordelijkheid deels overheen, maar lopen deels ook uit elkaar. In de volgende paragraaf ga ik verder in op manieren waarop Venditio kan investeren in administratieve medewerkers.

5.2 Bijdrage organisatie voor duurzame inzetbaarheid

Een tweede hoofdconclusie van dit onderzoek is dat van de diverse factoren opleiding als belangrijkste factor wordt gezien door de medewerkers en leidinggevendens als bijdragend aan duurzame inzetbaarheid van lager- en middelbaar opgeleide medewerkers. Voornamelijk jonge medewerkers geven aan dat zij opleiding en ontwikkeling een belangrijke manier vinden om duurzaam inzetbaar te blijven, omdat ze dan verwachten mobieler te zijn op de arbeidsmarkt. Voor de oudere werknemers geldt dat ze wel op hun niveau zitten bij Venditio, maar verwachten zwak te staan op het moment dat ze bij een andere werkgever aan de slag willen gaan. Leidinggevendens verwachten dat het investeren in opleiding erin resulteert dat medewerkers mobiel zijn binnen de organisatie en nieuwe taken goed kunnen oppakken wanneer functies gaan verschuiven. In de literatuur wordt het investeren in *human capital* door bijvoorbeeld deelname aan training tevens als een belangrijke voorspeller gezien om aantrekkelijker te worden op de arbeidsmarkt (Berntson et al., 2006).

Zoals vermeld in het theoretisch kader is de rol van de leidinggevende bij de investering in menselijk kapitaal essentieel. Uit onderzoek blijkt dat een sterke relatie tussen leidinggevende en werknemer een positieve invloed heeft op de individuele ontwikkeling en daar innovatief werkgedrag en meer mobiliteit uit voortkomt (Stoffers et al., 2014). Zaak is

wel dat er wederzijdse investeringen worden gedaan door leidinggevende en werknemer (Veld et al., 2014). Een aantal administratieve medewerkers geeft aan dat het belangrijk is om een proactieve houding aan te nemen tegenover de leidinggevende als men zich wil blijven ontwikkelen. Daarnaast zijn er een aantal medewerkers die aangeven meer aansturing te verlangen van hun leidinggevende. Hieruit blijkt dat voor het succesvol implementeren van opleidingsaanbod er een belangrijke rol voor de leidinggevende is weggelegd. Dit is nodig omdat lager- en middelbaar opgeleide medewerkers over het algemeen minder optimistisch zijn over hun toekomst. Met name wanneer men ouder wordt is men minder intern en extern mobiel, wat een belangrijke voorwaarde is voor het begrip inzetbaarheid (Sanders & De Grip, 2004). Een ander voorbeeld is dat in Venditio wordt gewerkt met een zogenaamde 'Vlootschouw', een kwadrant waar medewerkers ingeschaald kunnen worden. Wanneer medewerkers in de zogenaamde 'gevaarzone' zitten, wordt de leidinggevende opgeroepen om extra aandacht en begeleiding te besteden aan die medewerker. Al met al is er een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden, echter lijkt hier, volgens een deel van de administratieve medewerkers, nog niet optimaal gebruikt wordt.

Een andere factor die tot slot het vermelden waard is, omdat deze veelvuldig is genoemd, is het uitbreiden of opschuiven van taken. In de organisatie wordt veel ruimte geboden voor medewerkers om geleidelijk nieuwe taken op zich te nemen. Zo is er de mogelijkheid om als relatiebeheerder steeds meer adviestaken op zich te nemen. Ook assistent relatiebeheerders krijgen de mogelijkheid om hun taken uit te breiden en stap voor stap door te groeien naar volwaardig relatiebeheerder. Een andere mogelijkheid is het oorspronkelijke pakket uit te breiden met bepaalde projecten. In veel gevallen kan de medewerker zelf aangeven of hij of zij wil doorgroeien in de organisatie. Uit de literatuur blijkt dat mensen die uit zichzelf meer taken op zich nemen aan *job crafting* doen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). *Job crafting* wordt in verband gebracht met de inzetbaarheid van de medewerker. Op die manier wordt voorkomen dat er vervreemding plaatsvindt met het werk. De leidinggevendenden kan hier een belangrijke rol in spelen (Forrier & Sels, 2003).

6. Discussie

In de discussie bespreek ik de verschillende elementen van het onderzoek die in verbinding met elkaar moeten worden gebracht. Ik zal beginnen met een reflectie op de resultaten aan de hand van literatuur (6.1). Vervolgens zal ik de limitaties van het onderzoek bespreken (6.2). Ten slotte doe ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek (6.3) en de organisatie (6.4).

6.1. Reflectie op de resultaten

Op basis van de voorgaande hoofdstukken is het relevant om de resultaten van huidig onderzoek nader onder de loep te nemen. In deze paragraaf bespreek ik opvallende resultaten en zal daar een reflectie op geven aan de hand van literatuur. Daarbij probeer ik alternatieve verklaringen te geven als antwoord op de hoofd- en empirische vragen.

6.1.1. Leeftijdsverschillen

Uit de conclusie blijkt dat er een tweedeling is tussen de oudere en jongere groep administratieve medewerkers. Deze tweedeling lijkt voort te komen uit een verschillende benadering door de organisatie, maar kan ook te maken hebben met onbewuste overtuigingen van de medewerkers zelf en hun leidinggevenden. In deze deelparagraaf wil ik nader ingaan op het mogelijke verschil tussen de benadering van deze twee groepen.

Als eerste zou het verschil eenvoudig kunnen neerkomen op het verschil in menselijk kapitaal. Oudere medewerkers beschikken over het algemeen over de kennis en competenties, omdat ze in het verleden een opleiding hebben gevolgd en nieuwe kennis door ervaring in het werk hebben opgedaan (Berntson et al., 2008), ook wel informeel leren genoemd (Van der Heijden et al., 2009). Jongere medewerkers hebben deze ervaring minder en kunnen een deel van de benodigde competenties wel leren door investeringen van de organisatie. Hierdoor hoeft de organisatie dus ook minder te investeren in de oudere groep werknemers.

Een andere verklaring zou het gebrek aan doorgroeimogelijkheden in de administratieve sector kunnen zijn. Uit de resultaten blijkt dat werknemers van middelbare leeftijd en ouder geen goed beeld hebben van de mogelijkheden in de organisatie en het idee hebben dat ze niet kunnen doorgroeien. Jongere werknemers hebben juist het idee dat er genoeg opties zijn en staan ook meer open voor andere werkgevers. Een reden zou kunnen zijn dat veel kennis in het begin van de loopbaan wordt opgedaan en er vervolgens weinig mogelijkheden zijn tot specialisatie in de administratieve sector. Een andere verklaring zou het gebrek aan actief aanpassingsvermogen van een deel van de oudere werknemers kunnen zijn (Fugate et al., 2004). Dit komt overeen met eerder onderzoek dat oudere werknemers minder intern en extern mobiel zijn (Kooij et al., 2008).

Bovenstaande twee verklaringen geven nog geen sluitend antwoord op de vraag, omdat er ook oudere medewerkers zijn die aangeven wel bereidwillig te zijn, maar zij ervaren de kansen niet geboden te krijgen. Er zouden in de organisatie onbewuste stereotypingen aan de orde kunnen zijn over oudere werknemers (Posthuma & Campion, 2009). Voor jonge medewerkers wordt sterk ingestoken op ontwikkeling en is er een ruimhartig opleidingsbudget beschikbaar. Voor oudere werknemers is dit minder vanzelfsprekend. Een stereotypering is voornamelijk dat oudere werknemers minder aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt, omdat ze niet proactief en bereidwillig zijn om te leren. Echter, over het algemeen blijken oudere werknemers juist meer kennis te beschikken doordat ze meer werkervaring hebben. Hoewel er geen relatie is gevonden tussen leeftijd en prestaties, zouden persoonlijke overtuigingen alsnog een rol kunnen hebben kunnen spelen in huidig onderzoek (Posthuma & Campion, 2009).

6.1.2. Relatie medewerker en leidinggevenden

In dit onderzoek zijn administratieve medewerkers en leidinggevenden ondervraagd. Uit de conclusie blijkt dat medewerkers en leidinggevenden een verschillende beoordeling hebben van de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers. Voor de jongere groep medewerkers geldt dat er vergelijkbaar wordt gereageerd. Het verschil zit in de beoordeling van oudere werknemers en die gaat over twee dingen. Ten eerste is er miscommunicatie over de motivatie. Zo geeft een groot deel van de oudere medewerkers aan dat ze bereid zijn om te veranderen als daar om wordt gevraagd of dat wordt aangeboden, terwijl de leidinggevenden juist meer proactief gedrag verwachten. Wat medewerkers opvalt is dat er veel wordt gesproken over verandering binnen en buiten de organisatie, maar dat ze niet weten hoe ze daar mee om moeten gaan. Ten tweede is er een verschil in hoe de beschouwing van inzetbaarheid. Een groot deel van de medewerkers geeft aan dat ze voldoende competenties en vermogen hebben om in de toekomst hun baan te behouden. Een deel van de leidinggevenden is sceptischer en verwacht dat een deel van de oudere medewerkers onvoldoende aanpassingsvermogen hebben om hun baan te behouden. Waarschijnlijk komt dit ook omdat leidinggevenden een duidelijker beeld hebben van de veranderingen en daarom de inzetbaarheid van administratieve medewerkers beter kunnen beoordelen.

Uit de resultaten blijkt dat er een miscommunicatie tussen enerzijds het management en de leidinggevenden en anderzijds de medewerker op de werkvloer is. Voor het behalen van bereidwilligheid voor verandering, zijn volgens Smith (2005) drie dingen nodig: urgentiebesef (i), communicatie van verandering en betrokkenheid van medewerkers (ii) en het aanbieden van aanknopingspunten (iii). Alhoewel het inmiddels minder is dan voorheen, geven alle oudere werknemers aan dat ze het urgentiebesef hebben om te veranderen. Daarbij worden de veranderingen helder gecommuniceerd en worden medewerkers in zekere mate betrokken bij mogelijke oplossingen. Echter, er zijn te weinig aanknopingspunten voor medewerkers voor het adequaat reageren op de veranderingen. Het zou kunnen zijn dat de miscommunicatie voortkomt uit het feit dat zowel de medewerkers als de leidinggevenden het idee hebben gelijk te hebben. De leidinggevenden

hebben de veranderingen gecommuniceerd en werknemers hebben op hun beurt het urgentiebesef. De volgende uitdaging is het maken van de daadwerkelijk stappen en de aanknopingspunten aanbieden die de werknemers kunnen nemen (Smith, 2005).

Het verschil tussen de beschouwing van inzetbaarheid tussen leidinggevenden en werknemers is lastiger te verklaren. Zoals benoemd in de inleiding en door de leidinggevenden zelf, gaat werk steeds meer opschuiven, wordt het complexer en verdwijnt routinematig werk. Het kan zijn dat administratieve medewerkers het lastig vinden om hun eigen inzetbaarheid te beoordelen, terwijl leidinggevenden daar juist een duidelijker beeld over hebben, omdat ze daar meer mee bezig zijn en gesprekken over voeren met het management. Deze verklaring sluit aan bij de verklaring van de vorige alinea. In de ogen van sommige leidinggevenden is er een bepaalde onwil en onvermogen bij oudere medewerkers om zich aan te passen aan de nieuwe situatie, wat hun doet vermoeden dat medewerkers minder inzetbaar zijn. De medewerkers denken op hun beurt op dezelfde voet verder te kunnen gaan, omdat er voor hen nog geen aanknopingspunten zijn om te veranderen. Een andere verklaring komt overeen met onderzoek van Van der Heijden en collega's (2009), waaruit blijkt dat jongere medewerkers overeenkomen in hun beoordeling van inzetbaarheid met hun leidinggevenden. Voor werknemers van 40 jaar en ouder blijkt dat zij positief kijken naar promoties en inzetbaarheid, terwijl leidinggevenden op een negatieve manier kijken naar promotie en inzetbaarheid. Op deze manier wordt extra benadrukt dat de relatie tussen medewerker en leidinggevenden van essentieel belang is voor het vergroten van de inzetbaarheid (Schyns et al., 2007).

6.1.3. Attributie

Door de krapte op de arbeidsmarkt is het interessant voor werkgevers om te investeren in de inzetbaarheid van personeel. Op dit moment wordt er veel geïnvesteerd in opleiding en training voor jonge medewerkers. Echter door veel onduidelijke communicatie in de ogen van administratieve medewerkers is er veel onzekerheid en onvrede over de toekomst. Een deel van de medewerkers ervaart dat er niet naar hen wordt geluisterd door het management en dat er voornamelijk wordt gesproken over veranderingen, maar dat er geen sprake is van echte ontwikkelingen.

Op basis van de attributietheorie kan verklaard worden dat de interpretatie van medewerkers over de investeringen van de organisatie een invloed hebben op het uiteindelijke succes van deze investeringen. Onderzoek van Nishii, Lepak en Schneider (2008) hebben een invloed gevonden van de perceptie van medewerkers over onder andere HR-praktijken, attitude en gedrag. Indien een medewerker een negatieve attributie heeft over de investeringen van de organisatie, resulteert dat in minder goede uitkomsten voor de organisatie. Zij onderzochten daarbij ook in hoeverre het 'waarom' wordt gecommuniceerd met werknemers. Wanneer werknemers het idee krijgen dat de genomen maatregel als kostenbesparing is opgetuigd, zullen de percepties van medewerkers verschillen (Nishii & Wright, 2007). Dus, de relatie tussen de investeringen in duurzame inzetbaarheid en het gedrag en attitude van werknemers is afhankelijk van de attributies die medewerkers

hebben over de motieven van de organisatie en leidinggevenden voor het implementeren van bepaalde HR-praktijken (Nishii & Wright, 2007). Doordat er onzekerheid aanwezig is in de organisatie en de relatie verstoord lijkt te zijn, zou het kunnen zijn dat het gedrag van medewerkers negatief kan uitpakken voor hun eigen inzetbaarheid en het welzijn en de performance in de organisatie.

6.1.4. Lager- en middelbaar opgeleide werknemers

Een belangrijke verwachting van dit onderzoek was dat lager- en middelbaar opgeleide werknemers kwetsbaarder zijn op de arbeidsmarkt dan hoger opgeleide werknemers. Dit kan komen door flexibilisering, maar ook door verminderde trainingsintentie en -deelname en een negatieve attitude ten opzichte van leren (Sanders, 2016; Fouarge et al., 2013; Sanders et al., 2011). Bovenstaande verwachting zien we slechts deels terug in onze resultaten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt namelijk dat het verschil in leeftijd en de relatie tussen medewerker en leidinggevende een belangrijke rol spelen. Dat er geen overeenkomende resultaten worden gevonden kan komen doordat er geen vergelijkende doelgroep is en er dus geen conclusie kan worden getrokken tussen verschillende opleidingsniveaus. Een andere verklaring is dat de onderzoeken die zijn aangehaald alleen oudere werknemers hebben onderzocht. Omdat dit onderzoek zowel oudere als jongere werknemers heeft onderzocht, worden geen nadrukkelijke conclusies getrokken over de groep administratieve medewerkers. Dit was waarschijnlijk anders geweest wanneer alleen oudere werknemers waren onderzocht.

6.2. Limitaties onderzoek

In deze paragraaf doe ik een reflectie op de uitvoering van het onderzoek. Hoewel er op elke mogelijke wijze is getracht het onderzoek goed uit te voeren, zijn er niettemin verschillende kanttekeningen te plaatsten bij het uitgevoerde onderzoek.

Zoals in de methoden is benoemd, zijn er weloverwogen keuzes gemaakt bij de selectie voor de respondenten in overleg met de HR-manager. Hoewel de criteria zijn opgesteld door de onderzoeker en hij ook betrokken was bij de selectie, zou het kunnen zijn dat de HR-manager bepaalde werknemers heeft voorgedragen die positief ten opzichte van de organisatie staan te selecteren. Hoewel expliciet door de onderzoeker is gevraagd om ook kritische mensen aan te dragen, zou de onderzoeker in dat geval geen representatief beeld van de organisatie hebben kunnen krijgen. In vervolgonderzoek zou het nuttig zijn om het selectieproces van respondenten in zijn volledigheid bij de onderzoeker te houden.

Verder is van elke afdeling een leidinggevende geïnterviewd. In tegenstelling tot medewerkers hebben leidinggevende een andere rol in de organisatie en staan ze in directer contact met het management. Zij zouden daarom hele andere beelden kunnen hebben van de organisatie en andere belangen kunnen hebben. In tegenstelling tot de medewerkers ontvangen zij sneller informatie over de ontwikkelingen en koers van de organisatie. Tevens hebben ze een positie die verantwoordelijkheid vraagt en een andere

houding verwacht. Om die redenen zouden leidinggevendenden mogelijk minder vrijuit hebben gesproken en speelt sociale wenselijkheid hier ook een rol. Dit kan invloed hebben gehad op de resultaten. In plaats van eigen meningen en perspectieven over de inzetbaarheid van medewerkers, zouden ze meer vanuit beleidstaal kunnen hebben gesproken. Dat zou kunnen resulteren in een rooskleuriger beeld over de communicatie van de organisatie en investeringen van de organisatie. Hoewel hier geen directe aanwijzingen voor zijn, zou dit mogelijk mee hebben kunnen spelen.

Het onderwerp van het onderzoek zou tevens beladen ervaren kunnen worden voor de geïnterviewden, omdat het over hun beeld van de toekomst en over hun loopbaan gaat. Voor sommige medewerkers kunnen onzekerheid en onrust in de organisatie zich uiten in teleurstelling. Om die reden zouden medewerkers voorzichtiger geweest kunnen zijn in het uitspreken van hun overtuigingen. Er zijn geen aanwijzingen dat dit een grote rol heeft gespeeld bij de dataverzameling, maar het is wel nuttig op dit in ogenschouw te nemen.

Het onderzoek geeft een beeld van hoe leidinggevendenden en medewerkers in Venditio naar hun toekomst en mogelijkheden tot ontwikkeling kijken. Hoewel de respondenten met zorgvuldigheid zijn geselecteerd, geven zij geen representatief beeld van de organisatie en kunnen de resultaten niet direct gegeneraliseerd worden naar de sector. Het doel van het onderzoek was niet om een algehele conclusie te trekken over hoe er wordt gedacht over de duurzame inzetbaarheid van administratieve medewerkers, maar juist om de houding, attitudes en beleving van de respondenten ten opzichte van inzetbaarheid naar boven te halen.

Daarentegen kan dit onderzoek wel aanknopingspunten bieden voor organisaties in de sector om goed na te denken over de verschillen tussen medewerker en leidinggevendenden, de ervaren inzetbaarheid en de manier waarop daarin geïnvesteerd kan worden. Het is raadzaam voor Venditio om de onderzochte elementen, factoren en conclusies van dit onderzoek nader te onderzoeken aan de hand van een vragenlijst, zoals bijvoorbeeld een medewerkerstevredenheidsonderzoek. In dat geval kunnen bepaalde conclusies getest worden over de gehele populatie bij Venditio, waarna wel representatieve conclusies kunnen worden getrokken.

6.3. Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Op basis van de besproken limitaties van dit onderzoek en de getrokken conclusies, doe ik een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek. In vervolgonderzoek zou ten eerste longitudinaal onderzoek kunnen worden overwogen. Wanneer werknemers en leidinggevendenden voor een langere tijd gevolgd worden, zouden er representatieve conclusies kunnen worden getrokken over de populatie. Daarnaast zou in het vervolg kwalitatieve onderzoeksmethoden gecombineerd kunnen worden met een vragenlijst, om bepaalde patronen te onderzoeken onder een grotere steekproef van de populatie.

Daarbij wordt duurzame inzetbaarheid in veel gevallen direct gelinkt met de veroudering van de werknemerspopulatie (Bal, Kooij, & De Jong, 2013). Zelfs wanneer

wordt gericht op lager- en middelbaar opgeleide medewerkers zijn in veel onderzoeken alleen medewerkers van boven de 40 ondervraagd (e.g. Sanders, 2016). Op basis van dit onderzoek vind ik het raadzaam om deze verdeling van leeftijd niet meer direct toe te passen, maar het duurzame inzetbaarheidsvraagstuk ook te verplaatsen naar medewerkers van alle leeftijden die routinematig werk doen. Het blijft interessant om leeftijd mee te nemen, maar zoals al blijkt uit verschillende andere aanbevelingen in onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid, is data van jongere medewerkers ook nuttig.

Aan de hand van de resultaten vind ik het belangrijk dat het onderzoek wordt voortgezet naar deze doelgroep. Er staat veel te gebeuren in de administratieve sector. Voor het behoud van veel banen is het raadzaam om manieren te onderzoeken om meer inzetbaarheid te realiseren. In vervolgonderzoek zou meer stilgestaan kunnen worden bij de invloed van onzekerheid in de organisatie en de ervaring van administratieve medewerkers en hoe de organisatie het beste deze veranderingen kunnen managen.

Tevens is het van belang aandacht te besteden aan de rol die leidinggevenden spelen. Uit huidig onderzoek blijkt dat de perceptie van medewerkers en leidinggevenden uiteenloopt. Wanneer bijvoorbeeld werknemers wordt gevraagd naar de toekomst spreken ze over motivatie, terwijl leidinggevenden het sneller over vermogen hebben. In verschillende onderzoeken is het verschil in beoordeling van de inzetbaarheid door leidinggevenden en medewerkers reeds aangeduid (Van der Heijden, 2000). Ik beveel daarom aan om data altijd vanuit twee bronnen te verkrijgen om goede conclusies te kunnen trekken.

In huidig onderzoek is naar voren gekomen dat er verschil is in het perspectief op oudere en jongere werknemers. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk heb ik al gereflecteerd op mogelijke verklaringen van dit verschil. Desalniettemin heb ik niet kunnen duiden of het verschil komt door een andere beoordeling van kennis en werkervaring, het gebrek aan mogelijkheden of waargenomen stereotyperingen van oudere medewerkers. In vervolgonderzoek zou nadrukkelijk kunnen worden gevraagd naar de reden van deze beoordelingen over oudere medewerkers.

6.4. Aanbevelingen Venditio

Ter afsluiting doe ik in deze paragraaf aanbevelingen aan Venditio op basis van huidig onderzoek. Door de medewerkers en leidinggevenden worden al een aantal mogelijkheden aangedragen voor de verbetering van de inzetbaarheid van administratieve medewerkers.

Uit de resultaten en conclusies blijkt dat de rol van de leidinggevende belangrijk is bij het aanbieden van opleidingen en tevens de begeleiding bij het opstellen van loopbaandoelen. Tevens spelen leidinggevenden als lijnmanager een belangrijke rol in de vertaling van HR-beleid, zodat de implementatie van beleid goed verloopt (Knies & Leisink, 2014). Leidinggevenden spelen dus een sleutelpositie voor het realiseren van duurzame inzetbare administratieve medewerkers. Naast dat een goede relatie tussen leidinggevenden en medewerkers meer mobiliteit realiseert (Stoffers et al., 2014) zijn er een

aantal andere zaken waar de leidinggevende een rol kan spelen. Uit voorgaande paragraaf blijkt dat een aantal hobbels weggenomen kan worden door de leidinggevende op te laten treden als buffer in de organisatie. De hobbels waarover gesproken zijn, zijn onder andere de werkdruk, de veranderingen in de organisatie, de spanningen en onzekerheid die dat oplevert, de verschillen in leeftijden en motivatie.

De theorie van *people management* stelt twee dingen aan de kaak: lijnmanagers hebben goede HR-praktijken nodig om hun werknemers te ondersteunen in hun loopbaan voor het realiseren van welzijn en performance. Evenzeer is de perceptie die de lijnmanager over deze praktijken heeft ook belangrijk (Knies & Leisink, 2011). Anders gezegd: goede investeringen in werknemers en een sterke relatie met de leidinggevende zorgt voor een beter werkklimaat en performance (Purcell & Hutchinson, 2007). De investeringen die nu worden genoemd door de werknemers zelf is dat de leidinggevende de werknemer ondersteunt in het opstellen van doelen voor de toekomst. Op dit moment is Venditio al bezig met het investeren in medewerkers door middel van het opstellen van doelen. Dit komt overeen met managen van de loopbaan (Bridgestock, 2009). Een aanbeveling is om te investeren in leidinggevend en hun training aan te bieden voor betere coaching. Wanneer leidinggevend meer competenties hebben om werknemers adequaat te ondersteunen, kan een grote slag worden gemaakt met duurzame inzetbaarheid.

Een andere conclusie is dat er bewust of onbewust een tweedeling is tussen jongere en oudere medewerkers. Deze tweedeling kan voortkomen uit bepaalde stereotypingen in de organisatie, maar kan ook voortkomen uit de stilstand van de organisatie. Het is daarom raadzaam om als organisatie gericht na te denken over het investeren in oudere werknemers. Uit de resultaten blijkt dat jongere werknemers tevreden zijn over de investeringen, maar dat geldt in mindere mate voor oudere werknemers. Dit lijkt niet bewust te gebeuren, maar deels een onbewust proces te zijn in de organisatie. Wanneer er in de inzetbaarheid van oudere werknemers wordt geïnvesteerd, kan dit resulteren in een verbeterde performance en welzijn. Aansluitend op voorgaande speelt de leidinggevende ook bij de ondersteuning van oudere werknemers een grote rol (Leisink & Knies, 2011). Een aanbeveling is om als organisatie goed na te denken of er sprake is van stereotypingen van oudere medewerkers. Concreet zou ook een training voor leidinggevend kunnen worden aangeboden om op een objectieve manier naar werknemers te kijken. Een andere mogelijkheid is door gericht beleid te schrijven voor medewerkers van 45 jaar en ouder en gericht training aan te bieden (Posthuma & Champion, 2007).

Doordat de organisatie zoveel veranderingen te verduren krijgt moet er goed nagedacht worden over HR-beleid. Wanneer wordt gekozen voor investeringen in duurzame inzetbaarheid en HR-praktijken die hierop aansluiten moeten een aantal dingen in ogenschouw worden genomen. De HR-manager moet zich de volgende dingen afvragen (Kluytmans & Ott, 1999):

- (1) Is het nodig om inzetbaarheid binnen en buiten de organisatie te ontwikkelen?
- (2) Voor welke werknemersgroep is dit voornamelijk nodig?
- (3) Waarom ontstaat de ontwikkeling niet vanzelf, komt dat doordat het gebrek aan bereidwilligheid of vermogen? Of komt dit door de organisatie?

Zoals al is opgemerkt in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is er een miscommunicatie tussen leidinggevenden en administratieve medewerkers en is dat voornamelijk te verklaren doordat er geen aanknopingspunten zijn om te investeren in de duurzame inzetbaarheid. Om verandering te realiseren is het voor medewerkers van belang dat helder wordt gecommuniceerd 'hoe' en 'waarom' de veranderingen plaatsvinden. Daarbij moet telkens worden gekeken hoe medewerkers naar de veranderingen kijken en hoe ze erop gaan reageren en dat blijven vragen en onderzoeken (Smith, 2005). In het vervolg is het nuttig om goed na te denken over communicatie van veranderingen en welke rol de leidinggevenden daarin kunnen spelen.

Tot besluit blijkt uit dit onderzoek dat het bieden van doorgroeimogelijkheden door middel van taakverbreding voor veel medewerkers een goede investering kan zijn om meer inzetbaarheid te realiseren. Het is belangrijk dat medewerkers de autonomie ervaren om extra taken op zich te nemen, zodat ze het gevoel krijgen hun eigen loopbaan in handen te hebben. Door bijvoorbeeld medewerkers meer ruimte te geven om contact met de klant te hebben, creëer je meer bereidwilligheid voor investeringen in het werk.

Literatuurlijst

- Autor, D. H., Levy, F., & Murnane, R. J. (2003). The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1279-1333.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bal, P. M., Kooij, D. T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-572.
- Berg, J.M., Grant, A.M., & Johnson, V. (2008). *Your callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings*. Manuscript submitted for publication. University of Michigan and University of North Carolina at Chapel Hill
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Berntson, E. (2008). *Employability perceptions: Nature, determinants, and implications for health and well-being* (Doctoral dissertation, Psykologiska institutionen).
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292.
- Berkel, R., & Leisink, P. (2013). Both sides now: theoretical perspectives on the link between social and HR policies in promoting labour market participation, in P. Leisink et al. (eds), *Managing social issues from a public value perspective*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Brannen, J. (1992). *Mixing methods: Qualitative and quantitative research*. Routledge.
- Brenninkmeijer, V., & Hekkert-Koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International*, 20(2), 147-162.
- Bridgstock, R. (2009). The graduate attributes we've overlooked: Enhancing graduate employability through career management skills. *Higher Education Research & Development*, 28(1), 31-44.
- 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.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: the role of organizational

- learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383.
- CBS (2015, 13 mei). Zal vergrijzing leiden tot een tekort aan arbeidskrachten? Geraadpleegd op 18 januari 2018, via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/20/zal-vergrijzing-leiden-tot-een-tekort-aan-arbeidskrachten>
- Clarke & Patrickson (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. I., & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts?. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. *Facing the challenges of a multi-age workforce*, 50-79.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2009). The professional career on the right track: A study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 55-80.
- Dekker, W., Troost, N. (2012, 26 mei). Makkelijker eruit, maar hoe zit het met die nieuwe vaste baan? *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 11 april 2018, via: <https://www.volkskrant.nl/archief/makkelijker-eruit-maar-hoe-zit-het-met-die-nieuwe-vaste-baan~a3261511/>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.
- Fouarge, D., Schils, T., & De Grip, A. (2013). Why do low-educated workers invest less in further training?. *Applied Economics*, 45(18), 2587-2601.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

- Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, *143*(3), 211-233.
- Harten, E. J. V. (2016). *Employable Ever After: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, *8*(2), 261-272.
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, *24*(1), 57-76.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, *23*(4), 364-394.
- Kooij, D. T., Tims, M., & Kanfer, R. (2015). Successful aging at work: The role of job crafting. In *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 145-161). Springer, Cham.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(9), 1902-1917.
- Leisink, P. L. M., Knies, E., & de Lange, W. A. M. (2010). Levensfasebewust diversiteitsbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, *13*(4), 53-85.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, *24*(1), 31-48.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, *15*, 47-120.
- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, *67*(3), 280.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D. (1977). The halo effect: evidence for unconscious alteration of judgments. *Journal of personality and social psychology*, *35*(4), 250.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, *61*(3), 503-545.
- Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, *35*(1), 158-188.

- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource*
- PWC (2015, december). Digitalisering en robotisering vragen om employability™: De toekomst van de arbeidsmarkt in de zakelijke en financiële dienstverlening.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Sanders, J. (2016). *Sustaining the employability of the low skilled worker: Development, mobility and work redesign*. (Doctoral dissertation, Maastricht University).
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Sanders, J., Dorenbosch, L., & Blonk, R. (2015). The fragility of employability: A dynamic perspective and examples from the Netherlands. In *Sustainable Working Lives* (pp. 187-214). Springer, Dordrecht.
- Sanders, J., Oomens, S., Blonk, R. W., & Hazelzet, A. (2011). Explaining lower educated workers' training intentions. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 402-416.
- Schaufeli, W. (2011). Sustainability from a psychological perspective: a matter of 'fit'. In [Best before: about the urgency of sustainable employability in the Netherlands. *Schouten & Nelissen. Zaltbommel: Uitgeverij Thema*.
- Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. *Handbook of research on sustainable careers*, 146.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library management*, 26(6/7), 408-412.
- Stoffers, J. M. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Towards an HRM Model predicting organisational performance by enhancing innovative work behaviour: A study among Dutch SMEs in the province of Limburg.
- Stoffers, J., IJM Van der Heijden, B., & LA Notelaers, G. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement. *Journal of organizational change management*, 27(4), 642-659.
- Stoker, J. I., & Van der Heijden, B. I. (2001). Competence development and appraisal in organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- Sen AK. *Development as Freedom*, New York: Knopf, 1999.

- SER (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. *Den Haag: SER*.
- 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.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230.
- UWV (2015, 6 maart). UWV: automatisering treft administratieve banen hard. Geraadpleegd op 15 januari 2018, via: <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2015/uwv--automatisering-treft-administratieve-banen-hard.aspx>
- UWV (2016, 7 juli). Digitalisering dwingt medewerker financiële administratie tot andere baan. Geraadpleegd op 15 januari 2018, via: <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2016/digitalisering-dwingt-medewerker-financi-le-administratie-tot-andere-baan.aspx>
- Van den Broeck, J., Boselie, P., & Paauwe, J. (2014). Multiple institutional logics in health care: 'productive ward: releasing time to care'. *Public Management Review, 16*(1), 1-20.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(1), 29-51.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management, 45*(3), 449-476.
- Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M., & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International journal of training and development, 13*(1), 19-37.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability—career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*(2), 156-164.
- Van der Klink, J. J., Burdorf, L., Schaufeli, W., Zijlstra, F. R. H., Brouwer, S., & Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie, 24*(4), 342-356.
- Van der Klink, J. J., & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian journal of work, environment & health, 42*(1), 71.
- Van Harten, J., De Cuyper, N., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2017). Special issue of international human resource management journal HRM and employability: an international perspective.

- Van Vuuren, T. (2011). Monitoring individual and organisational vitality in primary education: Work ability, employability and human strategic resource management. In *Second Research meeting on Work Ability & Sustainable employment, Blik op Werk* (Vol. 28).
- 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.
- Weiner, B. (1972). Theories of motivation: From mechanism to cognition.
- 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.
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124.

Bijlage 1: Topic-list

Topic lijst (administratief medewerker)

Inleiding

- Introductie
- Toelichting onderzoek
- Opbouw en duur interview
- *Informed consent*

1. Algemeen

- a. *Welke opleiding heb je gedaan?*
- b. *Wat is je functie bij Venditio?*
- c. *Wie is jouw directe leidinggevende?*
- d. *Hoe lang ben je werkzaam bij Venditio?*
- e. *Hoe lang ben je werkzaam in je huidige functie?*
- f. *Wat is de meeste recente loopbaanontwikkeling?*

2. Toekomstperspectief (duurzame inzetbaarheid)

- a. *Waar zie jij jezelf over 5 of 10 jaar? / Hoe zie jij de toekomst?*
- b. *Werk je over 5 of 10 jaar nog bij Venditio?*
- c. *Wat verwacht je dat gaat veranderen in je werkzaamheden in de komende 5 jaar? / Denk je dat je werkzaamheden hetzelfde blijven of gaan veranderen?*
- d. *Maak je je weleens zorgen over de toekomst?*
- e. *Hoe beoordeel jij jouw eigen kennis en vaardigheden om je huidige werk te doen, maar ook voorbereid te zijn op de toekomst?*
- f. *Denk je dat je over 5 jaar nog gemotiveerd bent om het werk te doen wat je nu doet? / In hoeverre ben je bereid om te veranderen als de organisatie dat van jou vraagt?*

3. Invloed van werkgever

- a. *Kun je vertellen hoe Venditio jou momenteel ondersteunt in ervoor zorgen dat jij niet alleen nu, maar ook in de nabije toekomst, werk hebt en werk kunt uitvoeren?*
- b. *Vind je dat de organisatie jou voldoende ondersteund? Waarom wel/niet?*
- c. *In hoeverre neem je zelf initiatief om je vaardigheden voor het werk op peil te houden?*

4. Ontwikkelingsroute

Neem je weleens deel aan training of opleidingen? Ben je daar bewust mee bezig?

Volg je dit vanuit jezelf of draagt je leidinggevende het aan?

- a. Attitude (positief/negatief)
- b. Zelfsturing
- c. Druk van buiten (vrienden, familie, collega's)
- d. Verwachtingen (norm)
- e. Arbeidsvoorwaarden, werkhouding, veiligheidsklimaat
- f. Ondersteuning leidinggevende
- g. Attributie (achterliggende bedoelingen)

5. Flexibiliteitsroute

In hoeverre ervaar je de mogelijkheden om je functie of werkzaamheden aan te passen, zodat het bij je persoonlijke wensen aansluit? Waar blijkt dat uit? Hoe kan dit verbeterd worden?

- a. Complexiteit baan, tijdsdruk, veeleisende taken
- b. Autonomie, taakvariatie
- c. Ondersteuning, emotioneel werk, contact met klanten
- d. Herontwerpen / *job crafting*

6. Mobiliteitsroute

Heb je het idee dat je je werk nu goed kan doen? Zie je het voor je om ergens anders te werken of een andere functie bij Venditio? In hoeverre helpt Venditio jou in jouw loopbaanontwikkeling?

- a. Fit
- b. *Self-efficacy* (initiatief nemen, proactief)
- c. Leeftijd
- d. Werkervaring
- e. Baantransitie

Overig:

- Wat merk je concreet van de veranderingen bij Venditio?
- *Doorvragen: Waarom?*
- *Waar is dat van afhankelijk?*
- *Denk je daar weleens over na?*
- *Doe je dat zelf, of vraagt de leidinggevende daarnaar?*

Topic lijst (leidinggevende/Manager/HR)

Inleiding

- Introductie
- Toelichting onderzoek
- Opbouw en duur interview
- *Informed consent*

1. Algemeen

- a. *Wat is uw functie bij Venditio?*
- b. *Wie is uw directe leidinggevende?*
- c. *Hoe lang bent u werkzaam bij Venditio?*
- d. *Hoe lang bent u werkzaam in uw huidige functie?*
- e. *Wat is uw meest recente loopbaanontwikkeling?*

2. Toekomstperspectief voor administratieve medewerkers

- a. *Wat verwacht u dat er de komende tijd (5 jaar) gaat veranderen voor administratieve medewerkers?*
- b. *Hoe ziet Venditio eruit over 5 of 10 jaar?*
- c. *Wat verwacht je dat gaat veranderen in de werkzaamheden van administratieve medewerkers in de komende 5 jaar? / Denk je dat je werkzaamheden hetzelfde blijven of gaan veranderen?*
- d. *Hoe beoordeel je de kennis en vaardigheden van je eigen ondergeschikten?*
- e. *Denk je dat je ondergeschikten over 5 jaar nog gemotiveerd zijn om het werk te doen wat ze nu doen? / In hoeverre stuurt de organisatie aan op loopbaanontwikkeling?*
- f. *Voel je verantwoordelijkheid voor de toekomst van je ondergeschikten?*
- g. *Vindt u dat medewerkers genoeg op de hoogte zijn van hun loopbaan en toekomst?*

3. Invloed van de werkgever

- a. *Lijnmanagers: wat is de lijn tussen het personeelsbeleid en de uitvoering daarvan?*
- b. *Kun je vertellen hoe Venditio medewerkers momenteel ondersteunt in ervoor zorgen dat zij niet alleen nu, maar ook in de nabije toekomst, werk hebben en werk kunnen uitvoeren?*
- c. *Vind je dat de organisatie voldoende ondersteuning biedt? Waarom wel/niet?*
- d. *In hoeverre ligt het initiatief bij medewerkers om hun vaardigheden voor het werk op peil te houden?*

4. Ontwikkelingsroute

Worden er wel eens trainingen/opleidingen aangeboden? Worden die goed bezocht?

- a. Attitude
- b. Druk van buiten (vrienden, familie, collega's)
- c. Verwachtingen (norm)
- d. Arbeidsvoorwaarden, werkhouding, veiligheidsklimaat
- e. Ondersteuning leidinggevende

5. Flexibiliteitsroute

Is er de mogelijkheid voor administratieve medewerkers om hun taken aan te passen?

In hoeverre zijn er mogelijkheden om de functie of werkzaamheden van medewerkers aan te passen, zodat het bij hun persoonlijke wensen aansluit? Waar blijkt dat uit? Hoe kan dit verbeterd worden?

- a. Complexiteit baan, tijdsdruk, veeleisende taken
- b. Autonomie, taakvariatie
- c. Ondersteuning, emotioneel werk, contact met klanten
- d. Herontwerpen / *job crafting*

6. Mobiliteitsroute

In hoeverre is er mogelijkheid voor medewerkers om te switchen van functies? Zijn ze aantrekkelijk voor andere werkgevers? In hoeverre ondersteunt Venditio de loopbaanontwikkeling van medewerkers?

- a. Fit
- b. *Self-efficacy* (initiatief nemen, proactief)
- c. Positieve ervaringen
- d. Baantransitie

Overig:

- 7. Wat merkt u concreet van de veranderingen bij Venditio?

Bijlage 2: Toestemmingsverklaringsformulier

Toestemmingsverklaringformulier (*informed consent*)

Onderzoek naar de verantwoordelijkheden nu en in de toekomst omtrent personeelsbeleid bij Venditio



Universiteit Utrecht

Dit onderzoek gaat over de hoe medewerkers en leidinggevenden bij Venditio kijken naar hun toekomst. Ik wil onderzoeken hoe medewerkers in zichzelf investeren om nu en in de toekomst gemotiveerd te blijven om hun werk te kunnen blijven doen. Daarbij wil ik kijken wat Venditio hierin aanbiedt. Aan de hand van verschillende interviews door de hele organisatie hoop ik daar een beter inzicht in te krijgen. Het onderzoek is niet in opdracht van Venditio.

Uw medewerking

De gegevens van dit onderzoek worden verzameld via interviews die zorgvuldig zullen worden behandeld. Tijdens het interview bent u niet verplicht antwoord te geven op bepaalde vragen. U heeft altijd de mogelijkheid om een pauze te nemen of te stoppen met het interview. De gegevens zullen anoniem worden verwerkt.

Door dit document te ondertekenen geeft u te kennen dat u akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek. Ook na ondertekening kunt u nog altijd afzien van uw medewerking. Uw deelname wordt echter zeer op prijs gesteld.

In te vullen door de deelnemer

Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard, methode en het doel van dit onderzoek. Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek vertrouwelijk en anoniem worden behandeld en naast de onderzoekers enkel gedeeld zal worden met onderwijsdocent Jasmijn van Harten van de Universiteit Utrecht. Mijn vragen zijn tevens naar tevredenheid beantwoord.

Ik begrijp dat audiomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor dit onderzoek zal worden gebruikt en niet gedeeld zal worden.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht om op elk moment zonder opgave van redenen mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Naam deelnemer:

Datum: Handtekening deelnemer:

Handtekening onderzoeker:

Bijlage 3: Codeboom

Algemene kenmerken werknemer	<ul style="list-style-type: none"> • Huidige situatie (algemeen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vooropleiding - Aantal jaren werkzaam - Beoordeling - Functie - Leidinggevende - Werkervaring
Organisatieomschrijving	<ul style="list-style-type: none"> • Karakter van de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultuur & sfeer - Hiërarchie - Kennisniveau - Benchmark (vergelijking)
Soorten werknemers	<ul style="list-style-type: none"> • Kenmerken werknemers • Interim medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkzaamheden assistent relatiebeheerder - Werkzaamheden relatiebeheerder - Werkzaamheden leidinggevende - Leeftijd - Niveauverschil - Werkervaring - Interimmedewerkers - Persoonlijkheid/interesse
Uitdagingen voor de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderingen in de organisatie • Automatisering • Irritaties door verandering of werkdruk 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuring - Botsing van visies - Generaties - Arbeidsmarkt - Flexibilisering - Hiërarchie - Werkdruk - Personeelsverloop - Kijken naar de benchmark - Noodzaak - Te snel willen (niet op orde) - Teleurstelling - Tijdgebrek - Verwarring - Automatisering - Relatie MT & werkvloer - Kritiek - Werving & selectie
Uitdagingen voor werknemers	<ul style="list-style-type: none"> • Veranderingen werkzaamheden • Motivatie • Noodzaak tot deelname aan training • Rol medewerkers • Training en opleiding • Tijdgebrek (werk-privé balans) 	<ul style="list-style-type: none"> - Algemeen - Rol relatiebeheerder - Opschuiven <ul style="list-style-type: none"> - Assistent relatiebeheerder naar relatiebeheerder - Relatiebeheerder naar adviseur - Gevoel van incompetentie - Beweging naar controleren of valideren - Loyaliteit - Verantwoordelijkheid - Communicatie - Werk-privé balans - Tijdgebrek

		<ul style="list-style-type: none"> - Werkdruk - Doorgroeimogelijkheden - Interesse in opleiding - Houding en attitude - Intelligentie - Creativiteit
Mogelijkheden	<ul style="list-style-type: none"> • Rol leidinggevende • Mogelijkheden voor verandering 	<p><i>Rol leidinggevende</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbieding van opleiding - Afspraken (een-op-een gesprekken) - Vrijheid bieden - Beoordelingsgesprekken - Voortgangsgesprekken - Doelstellingen - Steun - Sussen - Taakflexibiliteit - Vlootshouw - Connectie met het MT - Personeelsbeleid - Ondersteuning HR - Doorgroeimogelijkheden - Externe mobiliteit <p><i>Training & opleiding</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aanbod - Communicatietraining - Interne opleiding - Noodzaak - Opleidingsbudget - Vaktechnische kennis
Verantwoordelijkheid toekomst	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijkheid toekomst 	<ul style="list-style-type: none"> - Ervaren tot noodzaak <ul style="list-style-type: none"> ○ Geen ○ Wel - Verantwoordelijkheid toekomst <ul style="list-style-type: none"> ○ Leidinggevende ○ Werknemer ○ MT & HR
Noodzaak toekomst	<ul style="list-style-type: none"> • Noodzaak • Externe mobiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> - Toekomstperspectief (algemeen) - Contact met klanten - Vaktechnische kennis - Extra dienstverlening - Nieuwe werkvormen - Intern doorgroeien - Communiceren van veranderingen - Teams