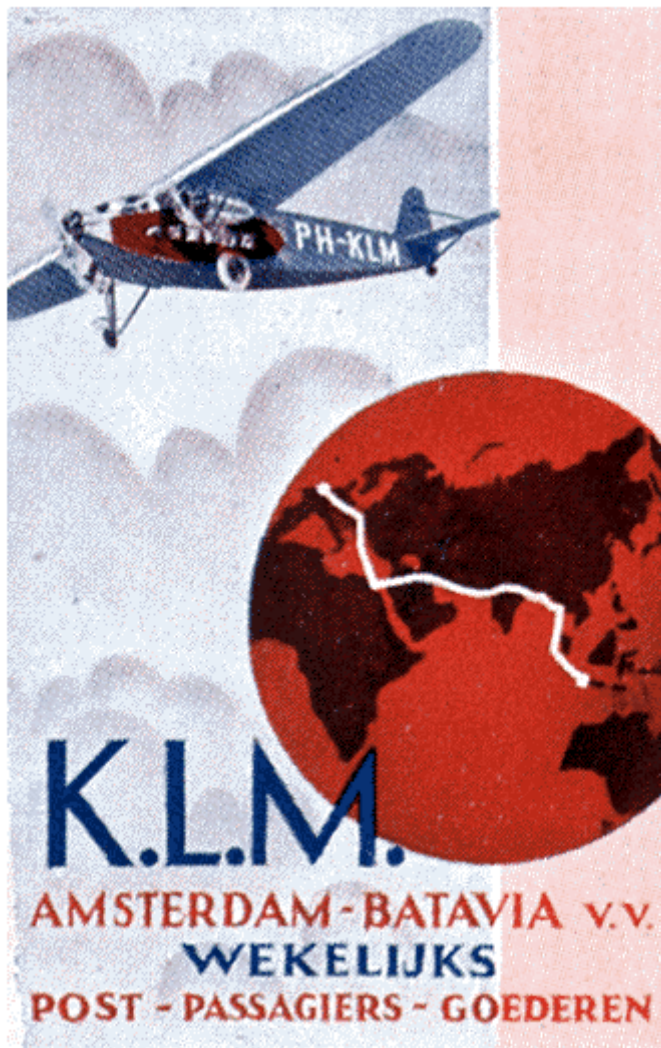


2008

## Inzetten op Employability!

Een onderzoek naar factoren die de employability van lager opgeleiden beïnvloeden.



Universiteit Utrecht

Thomas Joustra

Januari 2008

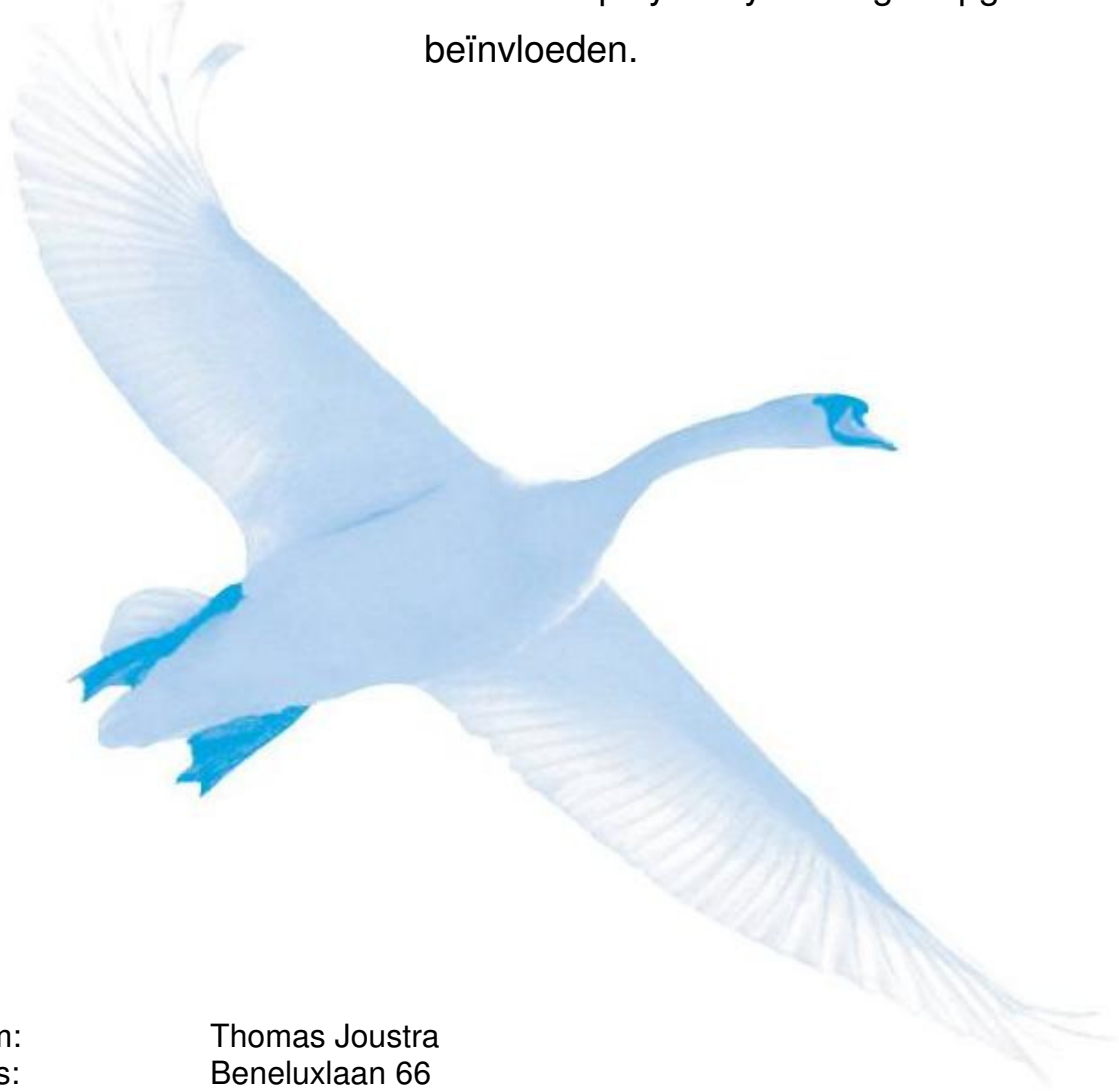
Utrechtse School voor  
Bestuurs- en Organiseringswetenschap



Universiteit Utrecht

# Inzetten op Employability!

Een onderzoek naar factoren die de employability van lager opgeleiden beïnvloeden.



Naam: Thomas Joustra  
Adres: Beneluxlaan 66  
3527 HV Utrecht  
Studentnummer: 0252875  
Opleiding: Bestuurs- en organisatiewetenschappen  
Master: Strategische Human Resource Management  
Begeleider (UU): Eric van 't Hof  
Begeleider (KLM): Boudewijn Tiesinga  
Datum: 29 januari 2007

## Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn scriptie, die ik ter afsluiting van mijn afstudeerrichting Strategische Human Resource Management (SHRM) aan de faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschap gemaakt heb.

Het cliché dat het schrijven van een scriptie een proces is waarin 'ups' en 'downs' elkaar afwisselen klopt helemaal. Tijdens het doen van het onderzoek en het schrijven van deze scriptie heb ik zelf inschattingfouten gemaakt, maar was ik ook afhankelijk van externe factoren die het hele afstudeerproces hebben beïnvloedt. Juist deze momenten zijn voor mij heel leerzaam geweest. Omdat ik naast het inhoudelijke onderzoek, op deze wijze een beeld heb gekregen welke factoren er allemaal spelen in een grote organisatie die het verloop van een onderzoek kunnen beïnvloeden. Ik zeg dit omdat mijn onderzoek zich heeft gericht op de employability van lager opgeleide medewerkers bij de KLM. Ondanks dat het meer employable worden de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf is, zijn er vele externe factoren die invloed hebben op de employability van de werknemer. Zowel het afstuderen, als het employability vraagstuk zijn beiden een voorbeeld van een proces waar verschillende factoren invloed op kunnen hebben.

Juist dit vraagstuk heeft mij tijdens het hele afstudeertraject enorm gefascineerd. De ogenschijnlijke tweestrijd die er in het bedrijfsleven lijkt te bestaan tussen het investeren in mensen en het financiële bedrijfsresultaat lijkt te groot. Echter, ik ben ervan overtuigd dat deze kloof te verkleinen is ten behoeve van medewerker en bedrijf. Mede door dit onderzoek is mijn interesse voor deze problematiek ontstaan. In het verdere verloop van mijn nu nog prille carrière hoop ik mij bezig te gaan houden met vooral het verkleinen van de zojuist genoemde kloof. Ik hoop dat deze scriptie kan bijdragen aan het verkleinen van deze kloof op het gebied van employability bij baggage services van de KLM .

Nu wil ik een aantal mensen bedanken die het afstuderen bij KLM hebben mogelijk gemaakt. Zo wil ik Boudewijn Tiesinga bedanken voor de begeleiding tijdens mijn onderzoeksperiode bij baggage services. Wil ik Marcel Debets bedanken voor zijn toestemming om bij baggage services van de KLM mijn onderzoek te mogen doen en wil ik Helen ten Veen bedanken voor haar ondersteunende hulp. Verder wil ik alle respondenten hartelijk danken voor de eerlijke en soms persoonlijke gesprekken die jullie met mij gevoerd hebben.

Naast de mensen van de KLM wil ook mijn Begeleider van de universiteit Eric van 't Hof bedanken voor zijn kritische, maar vooral constructieve wijze van feedback



geven. Hij heeft door middel van zijn feedback mij elke keer weer weten te motiveren, waardoor ik telkens met volle overtuiging aan de slag ben gegaan.

Als laatst wil ik mijn ouders, mijn vriendin en mijn broer bedanken voor hun morele steun en het vertrouwen dat zij constant in mij hebben gehad. Vooral in de tijden dat ik wat minder in mijn vel zat, stonden zij voor mij klaar. Mijn broer wil ik bedanken voor de kritische kijk op mijn scriptie en de constructieve gesprekken die wij hier over hebben gevoerd.

Thomas Joustra

Utrecht, januari 2008



## Samenvatting

De werkeloosheid onder lager opgeleiden neemt volgens de arbeidsanalyse van 2007 van de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) nog steeds toe. Volgens het RWI en diverse stimulerende notities van de politiek zou employability een bijdrage kunnen leveren om de groeiende werkloosheid onder lager opgeleiden te stoppen.

Bij baggage services van de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) op de luchthaven Schiphol is een kleine 80 procent van de medewerkers lager opgeleid. Bij baggage services is er een ziekteverzuim van 14 procent en is 10 procent van de werknemers beperkt inzetbaar. Het hoge ziekteverzuim en het hoge percentage beperkt inzetbare medewerkers is aanleiding voor dit onderzoek geweest.

In dit onderzoek zal er worden onderzocht welke factoren van invloed zijn op de employability van lager opgeleide medewerkers die werkzaam zijn, bij baggage services van de KLM, op de luchthaven Schiphol.

Employability bestaat uit drie factoren:

1. Het beschikken over voldoende kennis en vaardigheden
2. Voldoende flexibel zijn.
3. Voldoende mobiel zijn.

Deze drie factoren zijn voldoende wanneer men tot hun pensioengerechtigde leeftijd aan het arbeidsproces kunnen deelnemen.

Employability kan echter door verschillende factoren worden beïnvloed. Allereerst moet de medewerker bereid en vermogend zijn om employable te zijn. De bereidheid en het vermogen kunnen door persoonlijke omstandigheden worden beïnvloed. Dit kunnen negatieve factoren maar ook positieve factoren zijn. Dit wordt de individuele employability genoemd. Ten tweede kan ook het gebrek aan goede effectueringscondities van invloed zijn op de employability van de lager opgeleide medewerkers. Dit zijn alle factoren die door de KLM gefaciliteerd dienen te worden om employability te bevorderen bij de werknemers. Het gaat hierbij onder andere om het creëren van goede faciliteiten, goede communicatie, goede begeleiding, goede instrumenten en het creëren van een bedrijfscultuur die past bij employability. Ten derde kan de behoefte aan employability worden gestimuleerd door maatschappelijke ontwikkelingen. Ten slotte kan de arbeidsmarktontwikkeling en het besef van eigen arbeidsmarktperspectief van invloed zijn op de employability van een medewerker.



Uit dit onderzoek blijkt dat er onderscheid te maken is tussen medewerkers onder de dertig jaar en medewerkers boven de dertig jaar. Bij de medewerkers boven de dertig jaar is er nog een onderscheid te maken tussen de productiemedewerkers en de leidinggevende medewerkers.

De jongere medewerkers zijn bereid en vermogend om meer employable te worden. Er zijn weinig factoren die een negatieve invloed hebben op hun employability. De jongere medewerkers vinden dat het de eigen verantwoordelijkheid is om meer employable te worden.

De meerderheid van de oudere leidinggevendenden geeft aan niet meer bereid en vermogend te zijn om meer employable te worden. De voornaamste reden die ze hiervoor geven is dat er geen goede doorstroommogelijkheden zijn binnen baggage services. Ze zien hierdoor het nut niet om nog meer employable te worden. Ook geven ze aan dat ze als leidinggevende geen last meer hebben van het fysiek zware werk en denken hun baan hierdoor wel vol te kunnen blijven houden tot aan het pensioen.

De laatste groep zijn de oudere productiemedewerkers. Deze groep medewerkers is minst bereid en vermogend om meer employable te worden. De voornaamste factor die van invloed is op hun employability is het verschil in verantwoordelijkheid. Deze medewerkers werken namelijk al meer dan tien jaar bij baggage services en geven aan nooit te hebben gehoord dat ze aan hun employability moesten werken. Deze medewerkers vinden het de verantwoordelijkheid van de KLM, om voor hun te zorgen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd.

De grootste factor die van invloed is op de employability van lager opgeleiden die werkzaam bij baggage services is het verschil of de overeenstemming in psychologisch contract. De jongere medewerkers hebben een nieuw psychologisch contract dat aansluit bij de huidige wensen van de KLM. De oudere medewerkers hebben nog een oud psychologisch contract en dat voldoet niet aan de nieuwe wensen van de KLM. Deze kloof zal door middel van goede communicatie, het inzetten van goede faciliteiten en instrumenten, goede persoonlijke begeleiding in de toekomst kunnen worden verkleind.



## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	i
Samenvatting.....	iii
1. Inleiding .....	1
1.1 Doelstelling en vraagstelling.....	2
1.2 Wetenschappelijke relevantie.....	3
1.3 Maatschappelijke relevantie .....	3
1.4 Leeswijzer .....	4
2. Theoretisch kader .....	5
2.1 Definitie employability.....	5
2.2 Voor wie is employability van belang?.....	6
2.3 Categorisering definitie employability .....	8
2.4 Factoren die invloed hebben op de employability.....	9
2.4.1 Employability .....	10
2.4.2 Individuele employability.....	11
2.4.2 Effectueringscondities .....	17
2.4.3 Behoeftte aan employability .....	20
2.4.4 Arbeidsmarktontwikkelingen.....	21
3. Methodologie .....	22
3.1 Inleiding.....	22
3.2 Type onderzoek.....	22
3.3 Steekproefcriteria .....	22
3.4 Dataverzamelmethode.....	25
3.5 Topicverantwoording .....	25
3.6 Analysemethode.....	27
3.7 Validiteit en betrouwbaarheid .....	27
4 Resultaten.....	29
4.1 Persoonskenmerken .....	29
4.2 Individuele employability .....	30
4.3 Effectueringscondities .....	37
4.4 Behoeftte aan employability .....	40
4.5 Arbeidsmarktontwikkeling.....	41
5. Conclusie en Discussie.....	42
6. Aanbevelingen .....	47
7. Literatuurlijst.....	49



8. Bijlagen .....	I
Bijlage 1: Uitgewerkte Topiclijst.....	I
Bijlage 2: Reflectie op de publieke dimensie .....	IV

## Figurenlijst

Figuur 1 Conceptueel model employability monitor .....	10
Figuur 2 Uitgangssituaties employability .....	12
Figuur 3 Persoonskenmerken respondenten .....	24





## 1. Inleiding

Bij baggage services van de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) op Schiphol werken voor de grote meerderheid lager opgeleide productiemedewerkers. Deze productiemedewerkers zijn verantwoordelijk voor de bagageafhandeling van de KLM op Schiphol. Doordat het werk fysiek zwaar is, heeft dit tot gevolg dat het ziekteverzuim relatief hoog ligt. Het ziekteverzuimpercentage ligt nu op ruim 14 procent. Het tweede probleem dat het fysiek zware werk met zich mee brengt, is dat een gemiddelde productiemedewerker sneller arbeidsongeschikt of beperkt inzetbaar is. Ongeveer 10 procent van alle productiemedewerkers is nu beperkt inzetbaar, doordat zij niet meer fysiek in staat zijn het huidige werk uit te voeren. Deze problematiek voor baggage services van de KLM is het startpunt voor dit onderzoek.

Een mogelijke oplossing zou men kunnen vinden in het “employable” houden van de productiemedewerkers van baggage services. Het is volgens Cornet en Venniker (1998) namelijk in elke organisatie van belang dat zowel het management als de medewerker bewust is van de kansen en mogelijkheden die elke medewerker heeft binnen zijn eigen loopbaan.

De KLM is sinds een aantal jaren hard bezig met het ontwikkelen van beleid dat de medewerkers van KLM meer employable moet maken. Er is een employability center opgericht waar elke medewerker terecht kan met zijn vragen of begeleiding kan krijgen om meer employable te worden.

Baggage services heeft de gevolgen van het fysiek zware werk onderkend en heeft door middel van het opstellen van een interventiewijzer een instrument ontwikkeld waar advies of doorverwijzingsmogelijkheden in opgenomen zijn om gezondheidsproblemen te voorkomen of te verhelpen.

Ondanks deze maatregelen blijft het ziekteverzuim bij baggage services hoger dan het gemiddelde ziekteverzuim bij de KLM. Deze situatie is niet wenselijk voor de werknemers en voor de KLM. Enerzijds zal de productiemedewerker heel moeilijk aan een andere baan kunnen komen en anderzijds kost het de werkgever financiële middelen. Ook is het maatschappelijk gezien niet wenselijk dat deze mensen niet meer aan het werk kunnen komen doordat ze arbeidsongeschikt zijn geraakt.

De arbeidsanalyse 2007 van de raad voor werk en inkomen (RWI) en diverse stimulerende notities van de politiek geven aan dat werkeloosheid onder lager opgeleiden een maatschappelijk probleem is. De KLM wil dit probleem graag reduceren en bevestigt dit op de KLM internetsite.



Op [www.klm.nl](http://www.klm.nl) staat onder de kop “over KLM” een pagina met veel informatie over de KLM. Onder het kopje “missie en mensen” is het bedrijfsprofiel van de KLM te zien. Naast het strategische doel staat er in het bedrijfsprofiel het volgende over werknemers.

*“Als werkgever wil KLM er aan werken om haar medewerkers langdurig aan het arbeidsproces te kunnen laten deelnemen. Om dit te bereiken besteedt KLM specifiek aandacht aan de flexibiliteit, mobiliteit, participatie en gezondheid van de medewerkers.”<sup>1</sup>*

Deze passage geeft aan dat het belang van langer deelnemen aan het arbeidsproces ook als speerpunt wordt gezien vanuit het hogere management van de KLM.

### **1.1 Doelstelling en vraagstelling**

Zoals gezegd heeft baggage services te maken met een hoog ziekteverzuim en met een relatief groot aantal medewerkers dat niet of beperkt inzetbaar is. De oorzaak van deze hoge percentages wordt al snel toegerekend aan het fysiek zware werk. Employability wordt gezien als een mogelijk middel om deze medewerkers langer aan het arbeidsproces te laten deelnemen. Om inzicht te krijgen in de oorzaken en factoren die van invloed zijn op de employability van lager opgeleide medewerkers, is de volgende doelstelling opgesteld.

*“Het in kaart brengen van factoren die de employability van lager opgeleide medewerkers bij baggage services KLM, werkzaam op de luchthaven schiphol, beïnvloeden.”*

De vraagstelling voor dit onderzoek die uit de doelstelling af te leiden is, luidt:

*“Welke factoren hebben invloed op de employability van lager opgeleide medewerkers van baggage services KLM die werken op de luchthaven Schiphol?”*

---

<sup>1</sup> [http://www.klm.com/travel/corporate\\_nl/mission\\_people/company\\_profile/index.htm?id=21971](http://www.klm.com/travel/corporate_nl/mission_people/company_profile/index.htm?id=21971)



## 1.2 Wetenschappelijke relevantie

Vanuit wetenschappelijk perspectief is het interessant om te onderzoeken welke factoren van invloed zijn op de employability van lager opgeleiden, omdat hier weinig over bekend is. Veel onderzoeken, zoals van Gaspersz en Ott (1996), geeft aan dat lager opgeleide medewerkers niet of nauwelijks employable zijn. Echter de vraag waarom ze minder employable zijn wordt vaak niet beantwoord. Om deze reden is het wetenschappelijk relevant en interessant om in kaart te brengen welke factoren een positieve of negatieve invloed kunnen hebben op de bereidheid en het vermogen van lager opgeleide medewerkers om meer employable te worden.

## 1.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het een bijdrage kan leveren aan een bestaand maatschappelijk probleem. Uit de arbeidsanalyse 2007 die de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) heeft opgesteld blijkt dat de groep lager opgeleide werklozen, ondanks de groei aan banen, nog steeds aan het toenemen is. Dit komt volgens het RWI omdat de aard van het werk verandert. Zo verdwijnt er steeds meer eenvoudige arbeid doordat het werk overgenomen wordt door machines. Het CWI stelt dat er steeds meer kennis en kunde van de medewerkers wordt verwacht. Staatssecretaris Aboutaleb van Sociale Zaken adviseert om scholing van lager opgeleiden te gaan stimuleren (Arbeidsanalyse, 2007).

Naast het feit dat de aard van het werk verandert speelt ook het vergrijzingvraagstuk een rol. Vooral lager opgeleide medewerkers die hun hele arbeidsproces fysiek zwaar werk hebben verricht kunnen niet meer vervroegd met pensioen. Ouderen moeten namelijk langer blijven werken. Dat is volgens de Sociaal Economische Raad van groot belang, omdat zo de krapte op de arbeidsmarkt kan worden verlicht en de kosten van de vergrijzing kunnen worden opgevangen. Echter wanneer deze lager opgeleide medewerkers fysiek niet langer in staat zijn om te werken, maar ook niet met vervroegd pensioen kunnen, heeft dit tot gevolg dat er steeds meer arbeidsongeschikte werknemers bijkomen. Dit heeft volgens het RWI negatieve gevolgen voor het functioneren van de arbeidsmarkt, de werkgelegenheid en de economische groei van Nederland. Het investeren in de employability van lager opgeleiden zou volgens het (RWI) tot een afname van arbeidsongeschikte werknemers en werkloze lager opgeleiden moeten leiden.

Wanneer de mogelijke factoren die invloed kunnen hebben op de bereidheid en het vermogen van lager opgeleide medewerkers om meer employable te worden



in kaart zijn gebracht, kan dit een bijdrage leveren aan een oplossing van het eerder beschreven maatschappelijke probleem.

#### **1.4 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is de aanleiding voor het thema employability van lager opgeleiden globaal geschetst. Verder is beschreven welke vraagstelling leidend zal zijn voor dit onderzoek en de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek wordt toegelicht.

Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van dit onderzoek. Dit theoretisch kader fungeert als leidraad voor het empirische gedeelte van het onderzoek. Allereerst wordt er in paragraaf 2.1 begonnen met een uiteenzetting van de verschillende definities die auteurs aan de term employability geven. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 aangegeven voor welke partijen employability van belang is. In paragraaf 2.3 zullen de verschillende definities gecategoriseerd worden. Afsluitend wordt in paragraaf 2.4 aan de hand van het employability-model van Van der Grip en Sanders (1999) uitgelegd uit welke factoren employability bestaat en welke factoren de employability van lager opgeleide medewerkers kunnen beïnvloeden.

In hoofdstuk 3 zal de methodologische verantwoording centraal staan. Zo is in paragraaf 3.2 beschreven voor welk type onderzoek er is gekozen. In paragraaf 3.3 wordt aangegeven welke steekproefcriteria zijn gehanteerd. In paragraaf 3.4 worden de dataverzamelingsmethode nader verklaard. In paragraaf 3.5 is aandacht besteed aan de verantwoording van de gekozen topics. Vervolgens is in paragraaf 3.6 aangegeven hoe de verkregen data is geanalyseerd. Tot slot wordt de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek besproken in paragraaf 3.7.

In hoofdstuk 4 zijn alle resultaten die zijn verkregen uit de interviews per topic weergegeven. Zo zijn in paragraaf 4.1 de resultaten van de persoonskenmerken beschreven. Paragraaf 4.2 beschrijft de resultaten van het topic individuele employability. Paragraaf 4.3 beschrijft de resultaten van het topic effectueringscondities. Paragraaf 4.4 beschrijft de resultaten van het topic behoefte aan employability en de laatste paragraaf 4.5 beschrijft de resultaten van het topic arbeidsmarktontwikkelingen.

In hoofdstuk 5 is de conclusie en de discussie van dit onderzoek te vinden en hoofdstuk 6 sluit ik af met aanbevelingen.



## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Definitie employability

In het begin van de jaren vijftig werd er voor het eerst over employability gesproken door Feintuch (1955). Employability was bij de introductie van deze term vooral gericht op de arbeidsmarktpositie van de zwakkeren in de samenleving. De opkomst van deze manier van denken is voortgekomen uit het feit dat er meer opgeleide mensen moesten komen om de economie na de Tweede Wereld Oorlog weer op gang te brengen (Grip, van Loo en Sanders, 1999). Tot begin jaren negentig bleef employability een term waar geen goede Nederlandse vertaling van bestond. De meest geschikte vertaling zou inzetbaarheid zijn. Echter bij employability gaat het niet alleen om de inzetbaarheid, maar ook om het vermogen om het werk te kunnen krijgen (Gasperz & Ott, 1996). De term employability zal om deze reden dus niet vrij vertaald worden naar het Nederlands.

Er zijn in de laatste vijftien jaar veel verschillende definities gegeven van de term employability. Als er in het woordenboek van Van Dale wordt gekeken, dan leest men de volgende definitie *“de flexibele inzetbaarheid van werknemers”*. De vertaling die de Van Dale geeft is volgens vele auteurs niet voldoende. Naast de definitie van Gasperz en Ott (1996) voegt van der Grip (2001) het vermogen om werk te kunnen behouden toe. Hiermee geeft hij aan dat het niet alleen gaat om het verkrijgen van een baan gaat, maar ook om het behouden hiervan.

Verder wordt er door Cornet en Venniker (1998) nog een uitgebreidere definitie gegeven van employability. Zo gaat het om het verkrijgen en het behouden van werk. Echter voegen zij toe, dat het niet zomaar werk kan zijn, maar werk dat productief en de moeite waard is voor de werknemer. Hiermee geven ze aan dat employability samenhangt met bereidheid en arbeidsmotivatie van een medewerker.

Van der Grip, Van Loo en Sanders (1998, p.10) hebben in opdracht van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt de volgende definitie van employability gedefinieerd: *“het in staat zijn en de wens hebben blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving.”*

Verder geven Grundemann en de Vries (2002), die in opdracht van TNO een rapport hebben geschreven, de volgende definitie: *“het vermogen van werknemers om een diversiteit aan werkzaamheden en functies adequaat te vervullen”* (Grundemann & de Vries, 2002, p. 3). Deze definitie ligt in de lijn van Gasperz & Ott.



Brouwer, Van Lin en Zwinkels (2001) definiëren employability heel ruim, namelijk: *"het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden"* (Brouwer, Van Lin, Zwinkels, 2001 p. 13). Zij stellen dat het volgens Van der Heijden (1998) om drie redenen nuttig is om zo'n multidimensionale benadering te gebruiken. Ten eerste kan men niveaus van competentie op verschillende domeinen meten en vergelijken. De tweede reden is dat men met deze brede definitie kan achterhalen voor welke dimensies een verdere uitbouw noodzakelijk is in het licht van het beantwoorden aan de strategische doelen van de organisatie waar de werknemer werkzaam is. Als derde en laatste is volgens Van der Heijden de multidimensionale benadering geschikt voor het onderzoeken van de relatie tussen beïnvloede factoren en bepaalde dimensies van expertise.

## **2.2 Voor wie is employability van belang?**

Als eerste is het voor de werknemer van belang om employable te zijn. Dit komt omdat er een nieuwe arbeidsrelatie is ontstaan tussen werkgever en werknemer. Dit is volgens Gasperz en Ott (1996) de verschuiving van "life-time employment" naar "life-time employability". Dit houdt volgens Gasperz en Ott (1996) in dat er een verandering is opgetreden in de verwachtingen van de werkgever aan de medewerker en de verwachtingen van een werknemer aan de werkgever. Gasperz en Ott (1996) noemen dit de verandering van het oude psychologisch contract naar het nieuwe psychologisch contract. In het oude psychologisch contract verwachtte de werkgever van zijn werknemer dat hij zijn hele loopbaan loyaal zou blijven aan het zelfde bedrijf. Hij moest hierbij volgbaar en met discipline zijn werk uitoefenen, meewerken bij herplaatsing en maximale prestaties leveren in zijn huidige functie. De werknemer verwachtte hier voor een beloning van continuïteit door een baangarantie bij de huidige werkgever, ongeacht de economische omstandigheden. Ten tweede gaf de werkgever sturing aan de loopbaan van de werknemer en verwachtte de werknemer beloning van prestaties op de huidige functie. In het nieuwe psychologische contract zijn de verwachtingen van de werkgever verschoven van blijvende loyaliteit naar geen blijvende loyaliteit. Ook is de verantwoordelijkheid van ontwikkeling verschoven van de werkgever naar de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Daarbij verwacht de werkgever dat elke werknemer bereid is tot mobiliteit en permanent bij zal leren om maximale prestaties te kunnen leveren, waardoor hij inzetbaar blijft binnen als buiten het bedrijf. In het nieuwe



psychologische contract moet de werknemer dus in staat zijn te voldoen aan de verwachtingen die de werkgever stelt. Is dit niet het geval dan is het een opgelegd nieuw psychologisch contract en zal het volgens Gasperz en Ott (1996) geen kans van slagen hebben. Om tegen de nieuwe arbeidsrelatie gewapend te zijn dient een medewerker volgens Gasperz en Ott (1996) employable te zijn. Wanneer de medewerker namelijk bereid is en het vermogen heeft om zich geschikte kennis en vaardigheden eigen te maken, flexibel en mobiel te zijn, dan vergroot de medewerker hiermee zijn kans om tot de pensioensgerechtigde leeftijd deel te kunnen blijven nemen aan het arbeidsproces.

De voornaamste reden volgens Grundemann en de Vries (2002), voor investeringen in employability zijn oorspronkelijk ontstaan uit reactie op een starre arbeidsmarkt. Het is hierdoor makkelijker voor deze medewerkers om ergens anders aan een baan te komen. Dit noemt men numerieke flexibiliteit (Grundemann & de Vries, 2002). Grundemann en de Vries stellen dat er nu niet meer zoveel behoefte aan numerieke flexibiliteit is, maar aan functionele flexibiliteit. Dit houdt in dat de werkgevers hun medewerkers kunnen inzetten voor uiteenlopende taken, functies en projecten. Deze behoeften aan flexibele en multi-inzetbare medewerkers is een resultaat van de constante ontwikkelingen binnen een organisatie. Dit heeft te maken met de snelle technologische ontwikkelingen, de globalisering van de economie en de steeds veranderende vraag naar producten en diensten. Dit heeft volgens Grundemann en de Vries (2002) ook nog eens tot gevolg dat er hogere kwaliteitseisen aan de producten en diensten wordt gesteld.

Uit onderzoek van Smit, Andriessen en Stark (2005) blijkt dat investeren in zittend personeel een positief effect heeft op de productiviteit en de flexibiliteit van de werknemers, dat de werknemers meer betrokken zijn bij de organisatie, dat er minder verloop onder de werknemers is en dat het ziekteverzuim lager ligt.

Als laatst is employability ook van belang voor de overheid en de sociale partners. Hoe meer werknemers employable zijn hoe meer passend werk te vinden is. Hierdoor zullen minder mensen arbeidsongeschikt of werkeloos raken en dit verhoogt de sociale welvaart van een land. Ook maatschappelijk gezien zou de overheid willen dat iedereen zou kunnen werken en om deze redenen zijn er ook vele notities zoals de arbeidsanalyse (2007) of het SER rapport (2006) waarin het belang van employability wordt benadrukt.



### 2.3 Categorisering definitie employability

Zoals uit paragraaf 2.1 blijkt zijn er vele definities gegeven voor de term employability en is er in paragraaf 2.2 aangegeven voor wie employability van belang is. De drie belangrijkste verschillen in de definities hebben volgens Forrier en Sels (2005) te maken met de definities van employability die zich richten op de arbeidsinterne markt en de definities die zich richten op de arbeidsexterne markt. De definities die zich alleen richten op de arbeidsinterne markt, hebben alleen oog voor het blijven deelnemen aan het arbeidsproces bij de huidige werkgever. De definities die het hebben over de arbeidsexterne markt richten zich alleen op het deelnemen aan het arbeidsproces bij een andere werkgever dan de huidige. Als derde geven Forrier en Sels (2005) aan dat er ook auteurs zijn die stellen dat employability kan leiden tot het blijven deelnemen aan het arbeidsproces, ofwel bij de huidige werkgever (arbeidsinterne markt) ofwel kan leiden tot arbeidsparticipatie bij een andere werkgever (arbeidsexterne markt).

Naast het onderscheid dat Forrier en Sels (2005) hebben gemaakt, hebben Thijssen en Van der Heijden (2003) geprobeerd om de verschillende definities te categoriseren. Thijssen en Van der Heijden (2003) kwamen namelijk tot de conclusie dat alle definities van belang waren en dat het onderscheid voornamelijk gezien kon worden in gelaagdheid. Thijssen en Van der Heijden geven daarom drie definities. Zo stellen zij allereerst dat er een kerndefinitie is, daarna geven zij een verruimde definitie en ter afsluiting een allesomvattende definities.

Bij de kerndefinitie staat de persoonlijke geschiktheid om werk te verrichten centraal. Het gaat hier om de actuele inzetbaarheid van de werknemers. Employability is dan: *“het geheel van persoonsgebonden mogelijkheden om een diversiteit aan functies op een gegeven arbeidsmarkt adequaat te kunnen vervullen”* (Thijssen & Van der Heijden, 2003, p. 19). Bij de kerndefinitie van employability van Thijssen en Van der Heijden (2003) komt alleen het vermogen van de werknemer om te kunnen blijven werken op een bepaalde arbeidsmarkt aan bod.

Bij de verruimde definitie van Thijssen en Van der Heijden (2003) wordt naast het vermogen ook het begrip bereidheid toegevoegd aan de definitie. In deze definitie zijn niet alleen de persoonsgebonden mogelijkheden van belang, maar ook het geheel aan persoonsgebonden factoren. Dus employability in de verruimde definitie is: *“het geheel aan persoonsgebonden factoren die de toekomstige positionering op een gegeven arbeidsmarktsegment beïnvloeden”* (Thijssen & Van





der Heijden, 2003, p. 19). Het geheel aan persoonsgebonden factoren staat voor de bereidheid en het vermogen om employable te worden.

Bij de eerste twee definities wordt employability gezien als iets waar alleen het individu, de werknemer zelf, iets aan kan en moet doen. Dit wordt door Grip en Sanders (2003) de individuele employability genoemd.

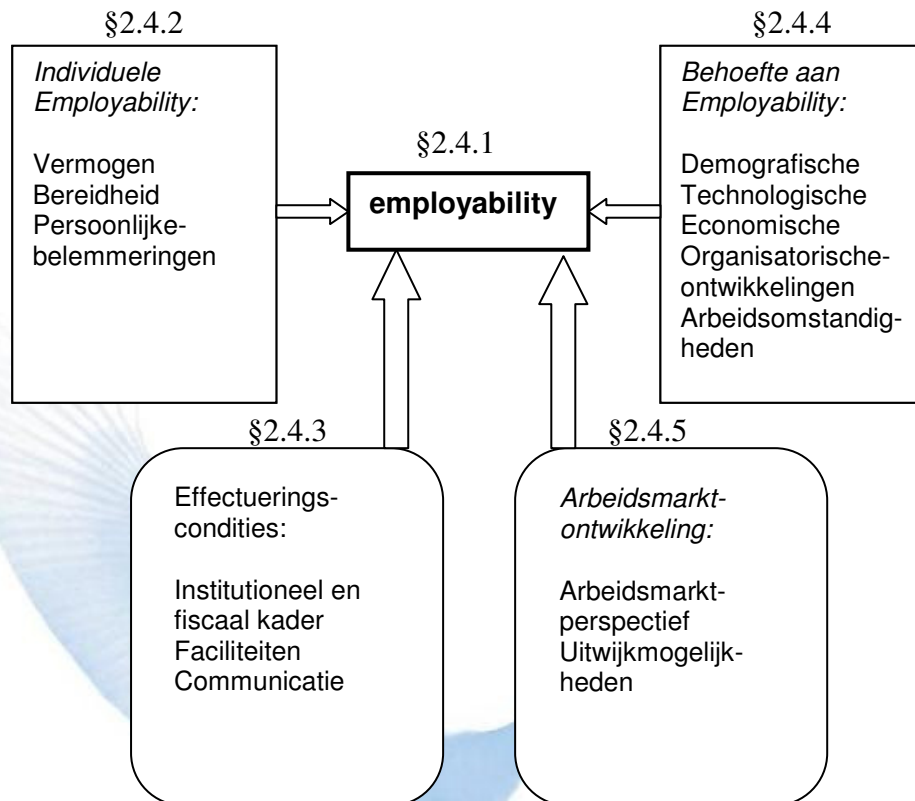
De laatste allesomvattende definitie van Thijssen en Van der Heijden (2003) bevat alle contextgebonden factoren die gevolgen hebben voor de employability. Dit kunnen factoren zijn die de employability stimuleren maar kunnen ook factoren zijn die de employability belemmeren. Het gaat om: *“het geheel aan persoonsgebonden en contextgebonden factoren die de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden”* (Thijssen & Van der Heijden, 2003, p.20). De allesomvattende definitie voegt alle contextgebonden factoren toe. Hier speelt bijvoorbeeld mee of de arbeidsmarkt zodanig is dat werknemers hun inzetbaarheid kunnen benutten. Met andere woorden: kan de omgeving van invloed zijn op de employability van het individu? Dit zijn factoren waar de werknemer niet direct invloed op kan uitoefenen. Neem bijvoorbeeld de arbeidsmarktconjunctuur waar men mee te maken heeft. Bij een krappe arbeidsmarkt is de kans op werk groter dan bij een ruime arbeidsmarkt. Er zijn immers minder werkzoekenden voor meer banen. Volgens Thijssen en Van der Heijden (2003) zijn deze contextgebonden factoren wel belangrijk en hebben ze invloed op het succes van employability van werknemers. Toch raakt het volgens Thijssen en Van der Heijden (2003) niet de kern van employability.

### **2.4 Factoren die invloed hebben op de employability**

In deze paragraaf is aan de hand van de employability monitor van Van der Grip en Sanders (2003) een viertal factoren beschreven die invloed hebben op de employability van een medewerker. De employability monitor van Van der Grip en Sanders (2003) valt onder de allesomvattende definitie van Thijssen en Van der Heijden (2003). Volgens dit model heeft niet alleen de medewerker zelf invloed op de mate om meer employable te worden. Zo stellen Van der Grip en Sanders (2003) dat ook de organisatie, de maatschappelijke ontwikkelingen en arbeidsmarktperspectieven van invloed zijn op de mate waarin een medewerker employable kan worden. Deze verschillende factoren hebben ze in het volgende model samengevat.



Figuur 1  
Conceptueel model employability monitor



Bron: Van der Grip en Sanders (1999) p. 5

Aan de hand van dit model is deze paragraaf verder opgebouwd. Eerst zullen in paragraaf 2.4.1 de drie factoren van employability worden weergegeven. Paragraaf 2.4.2 gaat over de individuele employability, paragraaf 2.4.3 gaat over effectueringscondities, paragraaf 2.4.4 gaat over de behoefte aan employability en paragraaf 2.4.5 gaat over de arbeidsmarktontwikkelingen.

## 2.4.1 Employability

### Factoren van employability

Employability bestaat volgens Van der Grip en Sanders (2003) uit de volgende drie factoren.

1. Het beschikken over voldoende kennis en vaardigheden.
2. Voldoende flexibel zijn.
3. Voldoende mobiel zijn.



Deze drie factoren geven aan waar het individu aan moet voldoen om meer employable te worden.

Volgens Gasperz (1998) is het beschikken over kennis en vaardigheden van een medewerker de belangrijkste graadmeter voor de employability van de medewerker. Het beschikken over voldoende kennis en vaardigheden houdt in dat de medewerker voldoende competenties verwerft die breed inzetbaar zijn. Dit geldt zowel binnen en buiten het bedrijf, zodat de medewerker kan blijven deelnemen aan het arbeidsproces. De meest voorkomende methode om kennis en vaardigheden te vergroten is door middel van scholing/opleiding.

De tweede factor is flexibiliteit. In navolging van Van der Grip, van Loo en Sanders (1999) kan hier onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatieve en kwalitatieve flexibiliteit. Onder kwalitatieve flexibiliteit wordt verstaan het uitvoeren van taken die geen deel uitmaken van het takenpakket van de medewerker. Kwantitatieve flexibiliteit heeft betrekking op de werktijden, bijvoorbeeld het ruilen van diensten of wanneer nodig het draaien van overuren of wisseldiensten.

Onder mobiliteit wordt het wisselen van een functie of baan verstaan. Dit geldt zowel op de interne als op de externe arbeidsmarkt. Volgens Thijssen (1997) in Van der Grip, van Loo en Sanders (1999) heeft mobiliteit een positieve invloed op de kennis en ervaring van de medewerkers.

### **2.4.2 Individuele employability**

In deze deelparagraaf wordt er besproken wat individuele employability is en welke factoren van invloed kunnen zijn op de bereidheid en het vermogen van een medewerker om employable te zijn.

#### **Bereidheid en vermogen**

Elke factor van employability is volgens verscheidene auteurs (bijvoorbeeld Van der Grip, Van Loo en Sanders 1999; Brouwer, Van Lin en Zwinkels, 2001; en Grundemann en de Vries, 2002) afhankelijk van de bereidheid en het vermogen van de werknemer zelf. Gasperz (1998) noemt de bereidheid van een werknemer om employable te worden het “willen”-component en het vermogen om employable te worden, het “kunnen”-component. Hiermee geeft hij aan dat er voor werknemers vier uitgangssituaties zijn ten aanzien van employabilitybevordering.



Figuur 2  
Uitgangssituaties employability



Bron: Gaspersz (1998) p. 13

Het is volgens Gaspersz (1998) van belang om te weten of het aan de bereidheid of aan het vermogen van een medewerker ligt waarom hij meer of minder employable is. Zoals gezegd kunnen vermogen en bereidheid worden vertaald als “kunnen” en “willen”. Om een idee te krijgen wat medewerkers “kunnen” moet je bewust zijn van de persoonskenmerken van een werknemer. Dit is zijn leeftijd, zijn hoogst afgeronde opleiding, zijn huidige gezondheid en zijn privé/thuissituatie. Dit zijn kenmerken die aangeven binnen welk kader mogelijkheden liggen om een medewerker meer employable te maken (Brouwer, van Lin en Zwinkels, 2001).

Naast het vermogen of het “kunnen”, is het “willen” of het bereid zijn om meer employable te worden van belang, omdat het de motivatie van een werknemer betreft. Prince (2003) stelt dat een medewerker die meer gemotiveerd is, door bijvoorbeeld het vooruitzicht op de mogelijkheid tot promotie, meer betrokken is bij het bedrijf en zich meer wil inzetten voor het bedrijf. De bereidheid van een werknemer om meer employable te worden heeft invloed op het vermogen van een werknemer om meer employable te worden. Een werknemer die gemotiveerd is en volledig bereid is om alles te doen om meer employable te worden, zal hierdoor meer uit zijn vermogen kunnen halen. Dit in tegenstelling tot een werknemer die niet gemotiveerd is en dus niet bereid is extra inspanning te leveren om het maximale uit zichzelf te halen.

De bereidheid en het vermogen hebben dus invloed op de mate van employability. Het belangrijkste verschil is dat de bereidheid wordt gevormd door motivatie en dat vermogen wordt bepaald door omstandigheden waarmee de



werknemer te maken heeft en waar de werknemer geen directe invloed op kan uitoefenen.

### **Factoren die de bereidheid en vermogen kunnen beïnvloeden**

In deze paragraaf wordt er beschreven welke factoren invloed hebben op de bereidheid en het vermogen om meer employable te worden. Echter, er wordt begonnen met een aantal uitkomsten die Gaspersz en Ott (1996) hebben verkregen uit onderzoek. Dit om aan te geven dat de uitkomsten van de gemiddelde werknemer niet op alle factoren van employability overeenkomen met die van de doelgroep van lager opgeleide werknemers.

Uit het onderzoek van Gaspersz en Ott (1996) komt een groep medewerkers naar voren. Deze groep lager opgeleiden scoort namelijk zowel minder op het volgen van extra opleidingen, als op de bereidheid tot verhuizing. Verder achten zij hun kans op het vinden van een baan buiten het bedrijf klein en verwachten ze minder vaak promotie te maken. Deze uitkomsten bevestigen het stereotype beeld dat werknemers en werkgevers volgens Gaspersz en Ott (1996) hebben van lager opgeleide werknemers. In het onderzoek van Gaspersz en Ott (1996) staat niet waarom de groep lager opgeleiden minder scoort met betrekking tot de factoren van individuele employability.

Om te kunnen verklaren waarom lager opgeleide medewerkers minder scoren op de factoren van employability, zal er aandacht worden besteed aan de factoren die de bereidheid en het vermogen beïnvloeden van een lager opgeleide werknemer om meer employable te worden. Echter geven Smit, Andriessen en Stark (2005) alleen factoren die invloed hebben op de bereidheid en het vermogen van lager opgeleide medewerkers inzake de eerste factor kennis en vaardigheden. Hierdoor zullen bij behandeling van de factor kennis en vaardigheden ook de specifieke factoren voor lager opgeleiden worden weergegeven. Voor de factor flexibiliteit en mobiliteit zijn geen specifieke onderzoeken gevonden die waren gericht op de doelgroep lager opgeleide medewerkers. Hierdoor zijn bij deze twee factoren, flexibiliteit en mobiliteit van individuele employability, algemene factoren opgesteld die invloed hebben op de bereidheid en het vermogen van zowel lager als hoger opgeleide medewerkers om meer employable te worden. De factoren die van invloed zijn op de bereidheid en het vermogen om meer employable te worden zijn hieronder



gerangschikt naar de drie factoren van employability: kennis en vaardigheden, flexibiliteit en mobiliteit.

### **Kennis en vaardigheden**

De basis om meer employable te worden ligt bij de bereidheid en het vermogen om meer kennis en vaardigheden op te doen volgens Smit, Andriessen en Stark (2005). De meest gebruikte vorm om kennis en vaardigheden te vergroten is door middel van scholing of opleidingen.

In 2005 was 26 procent van de Nederlandse beroepsbevolking tussen de 26 en 64 jaar laag geschoold. Dit wil zeggen dat deze groep mensen niet in het bezit is van een startkwalificatie. Dit houdt in geen afgerond havo/vwo of mavo niveau twee diploma. Smit, Andriessen en Stark (2005) geven vier oorzaken die mogelijke belemmeringen van lager opgeleiden tegenover scholing kunnen verklaren. Allereerst geven ze aan dat er een groep is die geen scholing durft te volgen. Dit komt omdat deze meestal lager opgeleiden in het verleden slechte ervaringen met school en leren hebben opgedaan en hierdoor weinig zelfvertrouwen meer hebben op het gebied van scholing. Hierdoor kunnen volgens Vermeer (1998) lager opgeleiden sneller geneigd zijn om zaken die deze mensen goed hebben afgerond als toeval te bestempelen. Echter, zaken die deze lager opgeleiden niet goed hebben afgerond wijten ze meestal aan zichzelf. Dit noemt men externe "locus of control". Uit onderzoek van Vermeer (1998) komt naar voren dat het toeschrijven van falen aan een gebrek aan aanleg resulteert in verminderde motivatie en doorzettingsvermogen. Hierdoor hebben deze lager opgeleide medewerkers minder affiniteit met leren op een klassieke manier. Deze groep lager opgeleiden zijn volgens Vermeer (1998) niet in staat en hebben de motivatie niet om leerstof uit boeken zich eigen te maken. Deze lager opgeleiden zijn daarom van school afgegaan, omdat ze leren niet leuk vonden, leerproblemen hadden of geld wilden verdienen. Dit kan volgens Vermeer (1998) tot gevolg hebben dat er een op leren gerichte houding ontbreekt, waardoor er sprake kan zijn van een leerblokkade.

Ten tweede geven Smit, Andriessen en Stark (2005) aan dat lager opgeleiden zich vaak niet bewust zijn van het nut van scholing. Ook weten lager opgeleiden volgens Smit, Andriessen en Stark (2005) niet dat scholing best leuk kan zijn en dat ze al best wat kunnen. Lager opgeleiden laten zich volgens de onderzoekers minder vaak horen en vragen niet om begeleiding terwijl juist voor deze groep begeleiding zo belangrijk is. Verder zijn lager opgeleiden vaak niet bewust van het feit dat het



verkrijgen van meer vaardigheden en kennis de kans op het behouden van werk vergroot.

Ten derde is er een groep lager opgeleiden die volgens Smit, Andriessen en Stark (2005) geen behoefte aan scholing heeft, omdat ze geen betrokkenheid voelen bij het bedrijf of geen arbeidsidentiteit hebben opgebouwd. Dit houdt in dat deze mensen zichzelf niet in staat achten om een bepaalde functie uit te voeren en zichzelf daadwerkelijk in een bepaalde rol wil plaatsen. Ze werken voor het financiële aspect en vinden het verder wel veilig om niet deel te nemen aan scholing. Vaak komen deze mensen volgens de onderzoekers uit een sociale omgeving waar leren en scholing niet als vanzelfsprekend wordt gezien.

Als vierde is er volgens Smit, Andriessen en Stark (2005) een groep lager opgeleiden die niet kan deelnemen aan opleidingen. Dit kan zijn omdat de werknemers ongunstige werktijden of fysiek te belastend werk verrichten, waardoor zij geen energie meer hebben om nog te leren. Ook kan het zijn dat laaggeletterdheid (het onvoldoende kunnen lezen, schrijven en/of rekenen) een oorzaak is van het niet kunnen deelnemen aan scholing. De meeste laaggeletterden komen hier dan ook niet graag vooruit waardoor dit vaak niet eens bekend is bij de direct leidinggevende. Verder hebben sommigen werknemers daarnaast nog financiële problemen, waardoor er geen 'ruimte' is voor leren en scholing. Als laatste geldt, vooral voor vrouwen, dat ze vaak nog in een traditioneel rollenpatroon leven en werken en zorgtaken combineren met werk en daardoor geen tijd voor scholing hebben.

De eerste drie oorzaken hebben tot gevolg dat de bereidheid tot het deelnemen aan scholing minder is. De bereidheid en de motivatie van lager opgeleiden om meer kennis en vaardigheden op te doen, moet worden vergroot om deze belemmeringen weg te nemen. Volgens Smit, Andriessen en Stark (2005) zal deze bereidheid toenemen wanneer management, direct leidinggevenden en de lager opgeleiden bewust zijn van deze belemmeringen. De laatste oorzaak is van toepassing op het vermogen van lager opgeleiden om deel te nemen aan scholing en opleiding om de kennis en vaardigheden te vergroten.

### **Flexibiliteit**

De tweede factor van individuele employability is de bereidheid en het vermogen om flexibel te zijn. De bereidheid en het vermogen van het doen van extra taken heeft allereerst te maken met de mogelijkheid tot het uitvoeren van andere taken. De



grootste belemmering heeft volgens Gaspersz en Ott (1996) te maken met het gebrek aan andere taken in een organisatie: zijn deze taken überhaupt beschikbaar en is de medewerker bereid deze taak te vervullen? De tweede belemmering kan zijn dat de medewerker niet in staat is om een andere taak te vervullen. Wanneer een medewerker niet de kennis en daardoor de mogelijkheid heeft om andere taken uit te voeren, zal hij weinig kwalitatief flexibel zijn. Volgens Onstenk (1992) valt dit probleem op te lossen wanneer werknemers het opdoen van kennis en vaardigheden zouden kunnen leren door het vervullen van andere taken, door middel van bijvoorbeeld job-rotation of leren op de werkplek. Wel geeft Onstenk (1992) aan dat hierbij een goede begeleiding noodzakelijk is. Deze punten gelden voor alle medewerkers ongeacht hun genoten opleiding. Echter zien lager opgeleiden minder vaak het belang in van deze vorm van flexibiliteit en nemen daardoor minder initiatief tot het verbreden van hun takenpakket. Wel blijkt uit het onderzoek van Gaspersz en Ott (1996) dat lager opgeleiden het minst moeite hebben met het werken in variabele tijden. Daarnaast heeft slechts twintig procent problemen met het uitvoeren van extra taken. Op dit punt lijkt de bereidheid en het vermogen van lager opgeleiden deze factor van employability niet in de weg te staan.

### **Mobiliteit**

De laatste factor van employability gaat over de bereidheid en het vermogen om meer mobiel te zijn. Lager opgeleiden scoren hier in vergelijking met hoger opgeleiden honkvaster op mobiliteit (Gasperz en Ott, 1996). Onder mobiliteit wordt de bereidheid en het vermogen tot het wisselen van een functie of baan verstaan, zowel op de interne als de externe arbeidsmarkt. Bereidheid tot het moeten verhuizen of het accepteren van mindere arbeidsvoorwaarden kunnen hierbij voorwaarden zijn. Volgens Thijssen (1997) kan mobiliteit positieve invloed op de kennis en ervaring van de medewerkers hebben, doordat de medewerker andere werkzaamheden zal verrichten of een andere bedrijfscultuur zal moeten leren kennen. Door middel van mobiliteit zal een medewerker zijn waarde op de arbeidsmarkt kunnen verhogen. Wanneer een medewerker te lang een bepaald soort functie uitoefent krijgt de medewerker te maken met “ervaringsconcentratie” (Thijssen, 1997). Dit wil zeggen dat de medewerker te lang hetzelfde werk verricht waardoor hij niet meer in staat is te veranderen van functie of baan. Dit komt doordat zijn bereidheid (niet meer willen) en vermogen (niet meer kunnen) om te veranderen in de jaren afneemt.





Gaspersz en Ott (1996) geven vijf mogelijke oorzaken die medewerkers belemmeren om meer mobiel te worden. De eerste oorzaak ligt op het mentale vlak. Wanneer een bedrijf in het verleden weinig heeft gedaan aan mobiliteit, dan is er al snel een houding onder medewerkers ontstaan die te typeren is als “ik blijf zitten waar ik zit”. Ten tweede zijn medewerkers vaak bang voor het vooruitzicht dat de nieuwe functie niet succesvol wordt ingevuld of niet bevalt. Terug naar de oude functie is dan vaak niet meer mogelijk en wanneer dit wel mogelijk is, zijn ze bang voor gezichtsverlies jegens hun collega's. Ten derde komt de groep medewerkers die zich in hun werkzekerheid bedreigd voelt heel moeilijk in beweging. De vierde oorzaak die belemmerend kan werken zijn de financiële consequenties van een functieverandering. Vrijwel niemand accepteert een achteruitgang in salaris. De zaak wordt nog complexer wanneer een bedrijf arbeidsvoorwaarden biedt die boven gemiddeld liggen in vergelijking tot de externe arbeidsmarkt. Hierdoor is de kans op het vinden van een andere functie met dezelfde arbeidsvoorwaarden op de externe arbeidsmarkt namelijk verkleind. De laatste oorzaak heeft te maken met de individuele situatie. Dit kan zijn het gezin dat niet wil of kan verhuizen, maar het kan ook geografische hechting zijn aan een bepaalde plaats of dorp.

### 2.4.2 Effectueringscondities

In de vorige paragraaf zijn belemmeringen die gericht zijn op de individuele employability beschreven. Er kunnen ook belemmeringen ontstaan door een gebrek aan effectueringscondities, wat invloed kan hebben op de employability van een medewerker. Effectueringscondities zijn de inspanningen die werkgevers leveren om werknemers de mogelijkheid te geven aan hun employability te werken (Van der Grip en Sanders, 2003). Er worden hierbij drie hoofdaspecten onderscheiden.

- *Institutionele kaders: Centrale afspraken over toepassing van employabilityinstrumenten en –beleid*
- *Faciliteiten: Welke mogelijkheden bieden bedrijven aan werknemers om hun employability op peil te houden en/of uit te bereiden (Hoe ziet het HRM-beleid eruit?)*
- *Communicatie: In hoeverre zijn werknemers op de hoogte van de bestaande HRM faciliteiten?*

(Van der Grip en Sanders, 2003, p. 10)



In deze paragraaf zullen achtereenvolgens de drie hoofdaspecten uiteen worden gezet. Er is per hoofdaspect uitgelegd wat dit hoofdaspect inhoud en op welke manier deze aspecten positief dan wel belemmerend kunnen werken op de mate waarin een medewerker employable kan en wil worden.

### **Institutionele kaders**

Onder institutionele kaders en faciliteiten verstaan Van der Grip en Sanders (2003) CAO afspraken over het employabilitybeleid, waarin kan staan dat de werkgever garandeert hun menselijk kapitaal waardevol te houden voor de arbeidsmarkt. Wanneer dit in de CAO wordt aangegeven is het maar de vraag of dit daadwerkelijk wordt doorgevoerd. Ook kan in de CAO zijn opgenomen dat iedere werknemer recht heeft op scholing en hier voor een bepaalde tijd een subsidie voor krijgt.

Een goede organisatie legt volgens Van der Grip en Sanders (2003) vast in het CAO welke rechten en plichten medewerkers hebben om meer employable te kunnen worden. Door dit vast te leggen kan het voor iedere medewerker duidelijk zijn wat hij kan verwachten van de organisatie omtrent employability. Dit kan medewerkers stimuleren om meer aan hun employability te werken.

### **Faciliteiten en Instrumenten**

Om de afspraken uit de Cao na te kunnen leven, is het volgens Van der Grip en Sanders (2003) van belang dat er genoeg faciliteiten en instrumenten aanwezig zijn om de employability te stimuleren. Zo zullen er genoeg mogelijkheden tot het opdoen van kennis en vaardigheden moeten zijn. Goede instrumenten en maatregelen hebben volgens Gaspersz et al. (1999) een positieve invloed op de bereidheid en vermogen van medewerkers om meer employable te worden.

Om de goede faciliteiten en instrumenten op elkaar te laten aansluiten geeft Gaspersz et al. (1999) aan dat er ook een goede diagnostiek moet zijn. Gaspersz et al. (1999) gebruikt hiervoor de metafoer van een zandloper die het vloeien van employability in de organisatie moet weergeven. Hier komen drie opgaven voor diagnostiek bij kijken. Als eerst moet er volgens Gaspersz et al. (1999) voldoende ruimte bestaan om employabilityopbouw in de organisatie te stimuleren. Zo moet de bedrijfscultuur in de organisatie stimulerend zijn, omdat dit de inzet van alle medewerkers verhoogt om te werken aan employability. Het midden van de zandloper staat symbool voor de bereidheid en vermogen van de individuele medewerkers zelf, die in staat moeten zijn om zich met hulp en begeleiding van



direct leidinggevenden de factoren van individuele employability eigen te maken. Aan de onderkant van de zandloper is het tenslotte van belang dat medewerkers voldoende mogelijkheden geboden krijgen om door te stromen in de organisatie. Volgens Gaspersz et al. (1999) verwacht een medewerker die in zichzelf investeert door middel van het volgen van een opleidingen of cursus, een verruiming van zijn kansen. Het zou frustrerend zijn wanneer blijkt dat de nieuwe opgedane kennis en vaardigheden niet gebruikt kunnen worden in een andere of dezelfde functie. Want geen goede doorstroommogelijkheden kunnen leiden tot ongeloofwaardigheid van het nut van employability. Wanneer de doorstroommogelijkheden intern niet aanwezig zijn, adviseert Gaspersz et al. (1999) om doorstroommogelijkheden te zoeken bij andere bedrijven. Dus een gebrek aan goede diagnostiek en de daarbij horende instrumenten en faciliteiten kunnen een belemmering vormen voor medewerkers om meer employable te worden.

### **Communicatie**

Naast de institutionele kaders, instrumenten en faciliteiten geven Van der Grip en Sanders (2003) aan dat de communicatie van groot belang is. Het is van belang dat de faciliteiten die beschikbaar zijn om de employability bij de werknemers te verhogen ook bekend zijn bij deze medewerkers.

Verder geeft Gaspersz et al. (1999) aan dat de communicatie van employability, cruciaal is voor het urgentiebesef bij werknemers. Hierbij zijn twee zaken van belang die de inhoud van de communicatie vormen. Zo moet men duidelijk maken welke veranderingen er aan komen, zoals een nieuwe strategische koers, de invoering van nieuwe technologieën, een fusie of een nieuwe organisatiestructuur. Hierbij is het van belang dat je de situatie die eraan komt doorvertaalt naar de noodzaak om meer kennis en vaardigheden op te doen. Het is van belang dit tijdig te doen zodat werknemers zich later niet overvallen voelen en kunnen gaan werken aan hun employability. De tweede zaak die van belang is heeft te maken met de wederzijdse verwachtingen volgens Gaspersz et al. (1999). Hierbij speelt voornamelijk de vraag of er grote veranderingen plaatsvinden in het psychologische contract. De verwachtingen van medewerkers hebben namelijk direct invloed op de betrokkenheid van de medewerkers. Het psychologische contract heeft direct invloed op oordelen over wat medewerkers wel en niet rechtvaardig vinden. Dus het bewustzijn van verschillende verwachtingen en het op tijd gelijk stellen van verwachtingen kan zorgen voor meer draagkracht onder de medewerkers.



### 2.4.3 Behoeftte aan employability

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de behoefte aan employability kan worden gestimuleerd door maatschappelijke ontwikkelingen. Van der Grip en Sanders (2003) geven aan dat de behoefte aan employability mede wordt bepaald door de intensiteit waarmee het bedrijf geconfronteerd wordt met bepaalde (maatschappelijke) ontwikkelingen. Zij geven een vijftal mogelijke oorzaken die de behoefte aan employability bij werknemers of werkgevers kan stimuleren.

Ten eerste noemen ze demografische ontwikkelingen. Zo is het ontstaan van de vergrijzing een reden geweest voor bedrijven om in te zetten op een leeftijdsbewust employabilitybeleid. Dit is namelijk van belang omdat er een steeds grotere groep oudere medewerkers nog wel effectief aan de slag moet blijven.

Ten tweede geven Van der Grip en Sanders (1999) aan dat economische ontwikkelingen invloed kunnen hebben op de employability van werknemers. Zo kan toenemende concurrentie op basis van kennis ervoor zorgen dat de medewerkers meer employable moeten worden. Dit is van belang om niet achter te raken in concurrentiepositie. Het opleiden en stimuleren van de medewerkers kan in dit geval ten goede komen van de concurrentiepositie.

Ten derde geven Van der Grip en Sanders (1999) aan dat de technologische ontwikkelingen een rol kunnen spelen in de behoefte aan employability. Zo zal een werknemer in een bedrijf waar veel technologische veranderingen zijn doorgevoerd, waardoor kwalificatieveroudering van de werknemer kan zijn opgetreden, meer behoefte kunnen hebben aan employability. Dit komt omdat de medewerker bijgeschoold dient te worden om zijn eventueel vernieuwde functie uit te kunnen voeren.

Als vierde ontwikkeling noemen Van der Grip en Sanders (1999) de organisatorische ontwikkeling. Hiermee geven ze aan dat wanneer een bedrijf continu aan verandering onderhevig is, hierop geanticipeerd moet worden door de werknemer. Hierdoor zal de behoefte van de werknemer om employable te zijn en te blijven volgens Van der Grip en Sanders (1999) toenemen.

Als laatste noemen Van der Grip en Sanders (2003) de arbeidsomstandigheden. Zo geven ze aan dat een werknemer die onder hoge fysieke of psychische belasting werkt eerder geconfronteerd wordt met problemen bij het uitoefenen van zijn functie. Goed employability- en vooral arbobeleid vermindert volgens Van der Grip en Sanders (2003) de negatieve gevolgen van het werken onder hoge fysieke of psychische belasting of stelt deze negatieve gevolgen zo lang



mogelijk uit en vermindert daarmee problemen met betrekking tot verloop, ziekteverzuim en uitval.

#### **2.4.4 Arbeidsmarktontwikkelingen**

Ook de arbeidsmarktontwikkelingen kunnen een stimulerende dan wel belemmerende factor zijn die invloed heeft op de employability van medewerkers. Zo stellen Van der Grip en Sanders (2003) dat maatschappelijke ontwikkelingen er in veel gevallen verantwoordelijk voor zijn dat functies van inhoud veranderen. Hierdoor kunnen er andere opleidingseisen ontstaan. Ook kunnen bepaalde functies zelfs helemaal verdwijnen. Dus de op de middellange termijn te verwachten arbeidsmarktperspectieven geven werknemers een indicatie over hoe lang ze nog werkzaam kunnen zijn in het beroep waarin zij nu actief zijn. Wanneer een medewerker weet of de werkgelegenheid in dit beroep zal toenemen of misschien wel afnemen, kan dit een motivatie zijn voor de medewerker om meer employable te worden. Ook is het hierbij van belang dat de medewerker op de hoogte is of zijn hoogst afgeronde opleiding over een aantal jaar nog toereikend zal zijn voor het uitvoeren van zijn functie.



## **3. Methodologie**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes van dit onderzoek beschreven en verantwoord. Allereerst zal er in paragraaf 3.2 beschreven worden voor welk type onderzoek er gekozen is in de uitvoering van het empirische gedeelte van dit onderzoek. In paragraaf 3.3 zal er uiteengezet worden welke steekproefcriteria in dit onderzoek gehanteerd worden. In paragraaf 3.4 zal worden toegelicht welke dataverzamelmethode er gehanteerd is en waarom er voor deze methode is gekozen. In paragraaf 3.5 zal er uiteengezet worden voor welke topics er gekozen is.. In paragraaf 3.6 zal er uiteengezet worden welke vorm van data-analyse er is gebruikt. Vervolgens zal de betrouwbaarheid en de validiteit in paragraaf 3.7 aan de orde komen.

### **3.2 Type onderzoek**

Het empirische gedeelte van dit onderzoek zal om diverse redenen kwalitatief van aard zijn. De vraagstelling is gericht op wat de lager opgeleiden zelf denken en vinden over het vermogen en de bereidheid om meer employable te worden. Dit onderzoek wil niet alleen in kaart brengen of lager opgeleiden, wel of niet vermogend en bereid zijn om meer employable te worden. De aard van deze vraagstelling wil voornamelijk onderzoeken, waarom een respondent wel of niet bereid en vermogend is employable te worden. Door de vorm van kwalitatief onderzoek stimuleert men de respondent creatief en actief na te denken over het onderwerp. Een ander groot voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de mogelijkheid bestaat om door te vragen wanneer dat nodig is.

Verder is de keuze van het doen van kwalitatief onderzoek beïnvloed door een praktische zaak. Zo is mij verzocht om een kwalitatief onderzoek te verrichten, vanwege de gevoelige aard van het onderwerp.

### **3.3 Steekproefcriteria**

In deze paragraaf zal er achtereenvolgens de onderzoekspopulatie, de steekproefstrategie en de steekproefgrootte worden besproken.

Allereerst is het van belang om aan te geven hoeveel medewerkers er bij baggage services werken. Omdat er geen informatie beschikbaar is van alleen de afdeling baggage services, maar wel van de afdeling baggage services en de



afdeling aircraft turnaround services (ATS) zullen deze gegevens worden weergegeven. De aard van het werk is ongeveer hetzelfde, alleen ATS regelt de bagage afhandeling op het platform en bagage services regelt de bagage afhandeling in de hallen. Er werkten bij ATS en BS samen 2381 medewerkers in maart 2007. Deze medewerkers zijn gekoppeld aan een functieniveau. Lager opgeleide medewerkers zijn in dit onderzoek medewerkers zonder startkwalificatie. Een startkwalificatie is een minimale opleiding die de sleutel is tot een (goede) baan, voldoende inkomen en een volwaardige sociale plek in de samenleving (commissie Rouwenhof, 1990). Een HAVO/VWO of een MBO diploma op minimaal niveau 2 wordt gezien als de minimale startkwalificatie. In dit onderzoek valt dus iedere medewerker van bagage services KLM, werkend op luchthaven Schiphol, die niet de minimale startkwalificatie heeft behaald, onder de onderzoekspopulatie van dit onderzoek. Echter onder de lager opgeleide medewerkers zijn er drie niveaus te onderscheiden. Het laagste niveau is teamlid waarvoor sinds kort minimaal een lbo-diploma voor nodig is. Een stap hoger is teamcoördinator waar ook minimaal een LBO-diploma voor nodig is en nog een stap hoger is er de teamleider die minimaal het MBO-niveau moet hebben. Dit kan zijn een minimale opleiding MBO van vier jaar of een interne opleiding middle management. Van de 2381 medewerkers zijn er 1327 medewerkers die op het niveau van een teamlid werkzaam zijn. Zijn er 385 medewerkers die op het niveau van teamcoördinator werkzaam zijn en 164 medewerkers die op het niveau van teamleider werkzaam zijn. Dus 1876 medewerkers van de 2381 vervullen een functie waarvoor geen minimale startkwalificatie nodig is. Dit betekent dat 79 procent van alle medewerkers lager opgeleid is.

Grofweg is de populatie lager opgeleiden in te delen in leidinggevende functies (teamleiders, teamcoördinatoren, regisseur en bagage flow controller), en de productiemedewerkers (teamleden en recovery agent) taken. In dit onderzoek zijn er zes productiemedewerkers geïnterviewd en zeven leidinggevendenden. Van de zeven leidinggevendenden zijn er twee leidinggevende respondenten die niet voldeden aan de eis lager opgeleid. Deze uitkomsten zijn dan ook alleen meegenomen in de resultaten wanneer het over andere medewerkers ging. De uitkomsten over hun eigen employability zijn niet meegenomen in de resultaten. De steekproefstrategie, oftewel de selectie van de onderzoekspopulatie, is niet willekeurig. Door de gevoeligheid van de aard van het onderwerp, is er een lijst voor mij opgesteld met deze zes productiemedewerkers en zeven leidinggevendenden.



Ook is er een groepsinterview afgenomen met de groepscommissie die bestaat uit een vertegenwoordiging van medewerkers van baggage services. De groepscommissie is het aanspreekpunt voor medewerkers, wanneer de medewerkers iets goed of iets slecht vinden gaan binnen de afdeling. In dit interview is gevraagd naar het algemene beeld dat zij hebben, dat bij de lager opgeleide medewerkers leeft. Het gaat hierbij om de factoren die volgens de groepscommissie invloed hebben op de employability van lager opgeleide medewerkers.

De steekproefgrootte is bepaald, door de tijd die er staat voor dit onderzoek en de mogelijkheden die er waren bij baggage services KLM. In figuur 3 zijn de persoonskenmerken van de verschillende respondenten weergegeven.

Figuur 3  
Persoonskenmerken respondenten

	Seks	Leeftijd	Functie	Hoogst afgeronde opleiding	Aantal uren p/w in dienstverband	Begonnen bij KLM
Respondent 1	Man	43	Teamleider Centralehal	Mavo/middle management	40 uur	1988
Respondent 2	Man	42	Teamleider Hal D	WO	40	2000
Respondent 3	Man	29	Teamlid Hal D	LBO	40	2000
Respondent 4	Man	45	Teamleider Centralehal	MEAO	40	1992
Respondent 5	Man	47	Teamcoördinator hal D	Mulo	40	1992
Respondent 6	Man	41	Teamlid Centralehal	LTS B niveau	40	1989
Respondent 7			Groepscommissie			
Respondent 8	Man	40	Recovery agent	Mavo/middle management	40	1995
Respondent 9	Man	44	Teamlid Oost hal	LBO	40	1995
Respondent 10	Man	55	Regisseur	Mulo	40	1989
Respondent 11	Man	45	Teamcoördinator centrale hal	mavo	40	1998
Respondent 12	Man	25	Teamlid Hal D	MBO/ middle management	40	2005
Respondent 13	Man	39	Teamlid Centralehal	mavo	40	2002
Respondent 14	Man	45	Bagage flow controler	HBO	38	1988





### 3.4 Dataverzamelingmethoden

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van de meest gebruikte vorm van dataverzamelingmethoden, te weten interviews. Ten eerste is deze keuze gemaakt omdat er geen documenten bestaan waarin staat wat de mening is van lager opgeleide medewerkers van baggage services over hun eigen vermogen en bereidheid om meer employable te worden. Ook kan de onderzoeker niet observeren of de lager opgeleide medewerker vermogend en bereid is om meer employable te worden.

De interviews met medewerkers van baggage services van de KLM werkend op luchthaven Schiphol hebben de vorm van een half gestructureerd interview. De keuze voor een half gestructureerd interview is gemaakt om verschillende redenen. De belangrijkste reden is dat er ruimte voor de respondent moet zijn om vrij te kunnen antwoorden. Het theoretisch kader is alleen gebruikt om een raamwerk van open vragen mee op te stellen. Dit, omdat er geen specifieke theorie bestaat over employability en de factoren die volgens lager opgeleiden zelf hun eigen employability beïnvloed. Het half gestructureerde interview zorgt er daarom voor dat er ruimte is voor doorvragen door de interviewer, en dat de respondent uitgebreid kan vertellen over welke factoren er volgens hem van invloed zijn op zijn employability.

### 3.5 Topicverantwoording

De half gestructureerde interviews zijn afgenomen aan de hand van een aantal topics. Deze topics zijn opgesteld aan de hand van bevindingen uit het theoretisch kader. De vier hoofdfactoren die invloed kunnen hebben op de mate waarin een lager opgeleide medewerker bereidheid en vermogend is om employable te worden, zijn als topic gebruikt. De topics die zijn opgesteld zijn: persoonskenmerken, individuele employability, effectueringscondities, behoefte aan employability en arbeidsmarktontwikkelingen. Er vallen echter meerdere onderwerpen onder deze topics. Deze onderwerpen zullen bij desbetreffende topic uiteen worden gezet.

#### 1) *Persoonskenmerken*

Allereerst zijn de interviews begonnen met het vragen naar de persoonskenmerken. Dit zijn in eerste instantie de persoonsgegevens van de respondent: Naam, leeftijd en geslacht. Naast deze persoonsgegevens valt ook de hoogst afgeronde opleiding,



huidige gezondheidsbeleving en gezinssituatie onder de topic persoonskenmerken. Dit zijn namelijk de zogenoemde aspecten die het vermogen om meer employable te worden kunnen beïnvloeden.

### *2) Individuele employability*

Onder deze topic vallen de factoren die invloed hebben op de bereidheid en het vermogen van lager opgeleide medewerkers, die de mate waarin zij employable kunnen worden beïnvloedt. Dit is onderverdeeld in de drie factoren die employability vormen: kennis en vaardigheden, flexibiliteit en mobiliteit. Als eerst zijn er een aantal vragen gesteld, naar factoren die het vermogen en de bereidheid om meer kennis en vaardigheden op te doen beïnvloeden. Ten tweede zijn er een aantal vragen gesteld, naar factoren die het vermogen en de bereidheid om meer flexibel te zijn beïnvloedt. Tot slot zijn er een aantal vragen gesteld, naar factoren die het vermogen en de bereidheid om meer mobiel te worden beïnvloedt.

### *3) Effectueringscondities*

De derde topic is onderverdeeld in drie subtopics: 1. institutionele kaders, 2. faciliteiten, instrumenten en de diagnostiek en 3. communicatie. Onder institutionele kaders vallen alle afspraken die officieel zijn vastgelegd in bijvoorbeeld de CAO. Uit de theorie bleek dat wanneer een organisatie deze afspraken heeft vastgelegd in de CAO de kans op medewerkers die employable worden toeneemt. Goede faciliteiten, instrumenten en de juiste diagnostiek zijn ook van invloed op de mate waarin een medewerker employable kan worden. Het gaat hierbij om concrete opleidingen die medewerkers kunnen volgen en over hoe medewerkers de begeleiding van de direct leidinggevende ervaren. Ook de cultuur die er in de organisatie bestaat omtrent het thema employability kan stimulerend werken om medewerkers meer employable te laten worden. Tot slot zijn er een aantal vragen opgesteld die gaan over de communicatie van employability: Zijn de lager opgeleiden medewerkers op de hoogte van wat employability inhoudt en wordt er over dit onderwerp genoeg gecommuniceerd? Ook gaat het bij communicatie over het psychologisch contract. Zoals uit de theorie naar voren kwam moet men tevreden zijn over het psychologische contract dat men heeft. Huidige problemen worden veelal veroorzaakt door het feit dat het psychologische contract niet hetzelfde ervaren wordt door werknemer en werkgever.



#### *4) Behoeftte aan employability*

Bij deze topic staan de arbeidsomstandigheden centraal. Uit de theorie bleek dat bepaalde arbeidsomstandigheden invloed hebben op de mate waarin mensen bereid zijn om meer employable te worden. Zo is er gevraagd naar de invloed die de arbeidsomstandigheden hebben op de bereidheid om meer employable te worden.

#### *5) Arbeidsmarktontwikkeling*

Om er achter te komen in hoeverre lager opgeleide medewerkers hun employability laten beïnvloeden door arbeidsmarktontwikkelingen is er gevraagd naar de huidige en toekomstige werksituatie. Waar denkt een lager opgeleide medewerker over een aantal jaar te werken en denkt de respondent dat hij tot zijn pensioen werkzaam zal zijn bij de KLM? Is de respondent op de hoogte van zijn inkomen in vergelijking tot andere beroepen en de benodigde kwalificaties? Dit zijn allemaal vragen die aan geven of de respondent zich laat beïnvloeden door arbeidsmarktontwikkelingen om meer employable te worden.

### **3.6 Analysemethode**

In dit onderzoek zijn er 14 interviews gehouden. Deze interviews zijn opgenomen op tape waarvan er 10 letterlijk zijn uitgeschreven. Dit was van belang omdat op deze wijze objectief naar de data gekeken kon worden. Het niet transcriberen van de eerste 10 interviews verhoogt de kans op onbewuste filtering van relevante informatie. De tweede stap die is gezet bij de verwerking van de interviews is per interview de ruwe data onder te verdelen naar topic. Als derde en laatste stap zijn alle ruwe data verfijnt, waardoor de resultaten per topic zijn beschreven. Door deze stappen te maken en de irrelevante informatie weg te laten, ontstaat er informatie waaruit het hoofdstuk resultaten is opgebouwd.

### **3.7 Validiteit en betrouwbaarheid**

Dit onderzoek is niet 100 procent valide en betrouwbaar. Dit komt voornamelijk door tijdgebrek en de selectie van de respondenten door de KLM, vanwege de gevoeligheid van de aard van het onderzoek. Door de korte tijd die er beschikbaar was voor het uitvoeren van dit onderzoek, konden er maar 14 interviews worden afgenomen. Achteraf zijn 14 interviews te weinig geweest, omdat de onderzoekspopulatie te divers was. Onder de laag opgeleiden zaten leidinggevende respondenten en productiemedewerkers. Alleen deze tweedeling zorgt er al voor dat



er te weinig respondenten per functiegroep zijn. Ook bleek achteraf dat er een groot verschil zat in jongere en oudere medewerkers. Hierdoor is de onderzoekspopulatie nog verder verdeeld en zijn er nog minder respondenten per populatie. Voor de betrouwbaarheid was het beter geweest al er 15 leidinggevenden en 15 productiemedewerkers waren geïnterviewd. Ook zou er diversiteit in leeftijd in beide functiegroepen moeten zitten.

Er zijn echter ook methoden gebruikt in dit onderzoek die een positief effect hebben op de betrouwbaarheid en de validiteit. Zo zal het uitschrijven van alle interviews de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. Wanneer het interview meteen samengevat zou worden bestaat er een kans dat er onbewust informatie gefilterd wordt door de onderzoeker. Het beste zou zijn om deze uitgewerkte interviews te laten goedkeuren door de respondent. Echter qua tijd is dit niet gelukt.

Naast de interne validiteit bestaat er ook externe validiteit. Externe validiteit houdt in dat de conclusies van dit onderzoek generaliseerbaar zouden zijn voor alle lager opgeleide werknemers van Nederland. Dit is echter niet het geval, omdat er in dit onderzoek een specifieke groep, in een specifieke organisatie, in een specifiek organisatieonderdeel, is onderzocht. De uitkomsten hebben dus alleen betrekking op lager opgeleide medewerkers die werkzaam zijn bij baggage services van de KLM op de luchthaven Schiphol.



## 4 Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten die zijn verkregen uit de interviews uiteen worden gezet naar topic. De verschillende topics zullen, in dezelfde volgorde als in hoofdstuk 3.4 aanbod komen.

### 4.1 Persoonskenmerken

#### Huidige gezondheid

De respondenten beoordelen hun gezondheid gemiddeld als redelijk. Echter de jonge medewerkers geven aan zich heel gezond te voelen. Zij hebben nog geen last gehad van langdurig ziekteverzuim doordat ze niet meer fysiek in staat waren om te werken. Zij sporten ook vaak om naar eigen zeggen in conditie te blijven. De oudere productiemedewerkers daarentegen beoordelen hun gezondheid met een magere voldoende. Dit komt omdat het fysiek zware werk gevolgen begint te krijgen op hun fysieke gesteldheid. Oudere medewerkers in leidinggevende functies voelen zich over het algemeen gezond en geven aan dat dit komt omdat ze nu niet meer zo veel fysiek werk hoeven te verrichten. De groepscommissie bevestigt dat de medewerkers over het algemeen gezond zijn. Echter signaleert de groepscommissie dat er bij medewerkers boven de 40 jaar behoorlijk wat fysieke klachten beginnen te ontstaan. Ook geven ze aan dat de groep beperkt inzetbare medewerkers (bimmers) sterk aan het toenemen is.

#### Thuis-/gezinssituatie

Alle respondenten hebben een gezin met kinderen, behalve de jongere respondenten onder de 30 jaar. De jongere respondenten geven aan dat werk en privé heel goed is te combineren. Het enige wat ze jammer vinden is dat het uitgaan niet altijd makkelijk is, of het afspreken met vrienden. Verder kunnen ze niet sporten in clubverband, omdat deze respondenten niet altijd een wedstrijd kunnen spelen in het weekend. Toch geven ze aan hier zelf bewust voor te hebben gekozen en hebben hier geen problemen mee. De oudere respondenten geven aan dat vooral wanneer de kinderen klein zijn of waren, het werk en gezinsleven niet altijd goed te combineren was. De aandacht die ze aan de kinderen wilde besteden kon volgens hen niet voldoende gerealiseerd worden door de onregelmatige diensten die ze moesten werken. Echter geven ze bijna allemaal aan dat dit hun eigen verantwoordelijkheid is geweest. Enkele respondenten vinden dat de KLM meer rekening moet houden met de medewerkers en hun gezinsleven.



## 4.2 Individuele employability

### Bereidheid en vermogen om meer kennis en vaardigheden op te doen

Slechts twee van de respondenten hebben geen cursus of opleiding gevolgd. Alleen de standaardcursussen die verplicht zijn gesteld zijn door deze twee respondenten gevolgd. Eén respondent geeft aan niet in staat te zijn tot het volgen van cursussen omdat hij naar eigen zeggen niet echt een leertype is. Hij geeft aan niets te kunnen leren uit boeken, want op de middelbare school heeft hij er ook heel veel moeite mee gehad. Verder vindt hij zich al te oud en vraagt zich af of het daarom überhaupt zin heeft om een cursus te volgen. De andere respondent geeft aan wel cursussen in de toekomst te willen volgen. Hij is van mening dat hij het wel kan, maar is wel wat onzeker over zijn eigen kunnen.

*“Ik kan niet zomaar in het diepe springen terwijl ik niet weet wat er in het diepe zit.”*

Voor alle leidinggevende functies was het noodzakelijk om de interne cursus middle management te volgen toen men nog productiemedewerker was. Zonder de interne cursus was het niet mogelijk om een leidinggevende functie te verkrijgen. Ongeveer de helft van alle leidinggevende heeft nu geen zin meer om nog een cursus of opleiding te volgen. Zij menen voor deze functie al genoeg kennis en vaardigheden te bezitten. Ook hebben een aantal respondenten geen behoefte meer om door te stromen en zien hierdoor het nut niet in van het volgen van extra cursussen of opleidingen. De andere helft is van mening dat ze zich moeten blijven ontwikkelen door het volgen van cursussen zodat ze niet stil blijven staan.

Bijna alle medewerkers die een interne cursus hebben gevolgd hebben deze als leerzaam en nuttig ervaren. Ze hebben het idee dat ze nu meer weten over wat erbij het managen van medewerkers allemaal komt kijken. Ook begrijpen ze het financiële en strategische belang van de KLM beter.

*“Je gaat toch meer begrijpen hoe een bedrijf denkt en waarom ze keuzes maken. Je kan wel alleen vanuit jezelf denken, maar je hebt ook de andere partij en die heeft weer hele andere belangen.”*

Eén respondent is bij een extern bureau een cursus gaan volgen omdat hij enerzijds dichterbij huis een cursus wilde volgen. Anderzijds had hij gehoord dat de cursussen



die de KLM aanbied alleen maar op de KLM gericht waren, terwijl hij het juist van belang acht om zich zo breed mogelijk te ontwikkelen met cursussen.

*“Ik weet al hoe het erbij de KLM aan toe gaat, maar als ik ook weet hoe het bij Shell en Philips zit, dan kan je de overeenkomsten en verschillen bekijken en daar kan je alleen maar van leren”*

Bijna alle respondenten zijn van mening dat het de eigen verantwoordelijkheid is om een cursus of opleiding te volgen om zodoende jezelf breder te ontwikkelen. Wel geven de productiemedewerkers aan dat de direct leidinggevende het volgen van een opleiding meer zou kunnen stimuleren. De productiemedewerkers hebben zelf moeten uitzoeken welke opleiding ze wilden volgen en waar dat mogelijk was. Dit terwijl er volop mogelijkheden zijn om via het internet snel uit te zoeken wat de mogelijkheden allemaal zijn. Ook de leidinggevende respondenten vinden dat het meer gestimuleerd moet worden. Wel geven zij aan dat er gewoonweg heel veel productiemedewerkers zijn die niet willen en kunnen. Wel geeft de meerderheid van de respondenten aan, dat wanneer je aangeeft iets te willen doen aan cursussen of opleidingen de leidinggevende je hierbij helpt.

Bijna alle respondenten geven aan dat het best zwaar is om werk en cursussen te combineren. Naast het werk moeten de cursisten een avond per week naar school en ook moet er nog gestudeerd worden. Dit in combinatie met de wisseldiensten maakt het zwaar. Een medewerker begint bijvoorbeeld om 5 uur 's ochtends met werken en heeft dan aansluitend op zijn werkdag nog 's avonds van acht tot elf cursus. Ook is het niet altijd mogelijk om vrij te regelen voor de cursusavond, omdat de medewerkers soms hun dienst niet konden ruilen op cursusavond.

Verder geven de respondenten aan die een gezin hebben met voornamelijk kleine kinderen dat dit ook een factor is die het volgen van een cursus of opleiding bemoeilijkt. Want naast het werk met wisseldiensten hebben ze ook nog tijd voor de kinderen nodig.

Verder geven leidinggevend en de groepscommissie aan dat er ook veel productiemedewerkers met privé-problemen zoals schulden en/of echtscheidingen zitten. De motivatie om dan ook nog een cursus te volgen ontbreekt bij hen. Het willen heeft met de motivatie van de productiemedewerkers te maken. Dit wordt volgens de leidinggevende steeds minder vanwege de steeds hoger wordende



werkdruk. Verder geven leidinggevende en de groepscommissie aan dat de doorstroommogelijkheden binnen baggage services nihil zijn, waardoor het nut van de interne cursussen niet altijd gezien wordt door de leidinggevenden en de productiemedewerkers.

*“Ik geloof dat bijna elke bagagemedewerker bezig is met zijn middle management. Dat is leuk, maar als je straks zeshonderd man hebt met middle management, wat ga je dan met ze doen!”*

Om deze reden stelt de Groepscommissie voor om een breder scala aan opleidingen en cursussen aan te bieden die niet alleen maar gericht zijn op de KLM, maar cursussen of opleidingen waarmee de productiemedewerker ook extern kan uitstromen.

Tenslotte geeft de meerderheid ook aan dat de jongere productiemedewerkers wel willen leren, maar dat het voor de oudere medewerkers een stuk moeilijker is om zich tot het volgen van een cursus te zetten. Deze oudere productiemedewerkers hebben al twintig jaar niks anders gedaan dan het productiewerk, dus daar kan de KLM volgens de leidinggevende respondenten en de oudere werknemers zelf niet te veel van worden verwacht.

### **Bereidheid en vermogen om meer flexibel te worden**

Alle respondenten draaien wisseldiensten en zijn over het algemeen bereid om hun diensten te ruilen met collega's wanneer dat nodig is. Wel geven bijna alle respondenten aan dat dit minder makkelijk gaat dan vroeger. Enerzijds komt dit doordat collega's minder bereid zijn om te ruilen. Anderzijds heeft dit te maken met de wachttijdenwet, die het ruilen van diensten soms bemoeilijkt. Wel geven alle respondenten aan dat ondanks dat de wisseldiensten het werk verzwaaert, zij niet zonder deze wisseldiensten zouden kunnen. Dit komt doordat hun leven op wisseldiensten is afgesteld. Dit kan te maken hebben met een vrouw die werkt en het moeten opvangen van de kinderen, of het prettig vinden om niet in het weekend boodschappen te hoeven doen, of het vrij nemen om bij de dokter langs te gaan.

Ten tweede geven de respondenten aan dat ze ook financieel afhankelijk zijn van de financiële toeslag die de wisseldiensten met zich mee brengt. Echter oudere medewerkers willen niet van hun wisseldiensten af, maar zouden graag minder uur per week willen werken. Ze geven aan dat naar mate ze ouder worden ze minder





makkelijk herstellen van bijvoorbeeld een nachtdienst. Iets wat bij de respondenten (productiemedewerkers) niet naar voren kwam, maar bij de leidinggevende en de groepscommissie wel, is dat er een hoog scheidingspercentage is bij de productiemedewerkers. Dit is volgens hen mede ontstaan door de aard van de wisseldiensten. Dit komt doordat de vrouw en de man teveel langs elkaar heen leven en niet meer dezelfde verwachtingen van elkaar hebben, waardoor er spanningen ontstaan binnen de relatie.

De meeste respondenten hebben wel eens taken opgepakt die niet tot hun functie-eisen behoorden. Echter blijkt dat de uitdaging om extra taken te verrichten om zo je kennis en vaardigheden te vergroten bijna nooit de voornaamste reden is om extra taken uit te voeren. De meeste respondenten die structureel extra taken uitvoeren geven aan ze te verrichten omdat ze vinden dat het tot het takenpakket behoort. Ook geven sommige respondenten aan niet meer extra taken op zich te nemen dan nodig is. Dit komt doordat de werkdruk zodanig hoog is dat er geen tijd over is om andere taken uit te voeren. Ook vinden ze dat ze te weinig waardering krijgen wanneer ze extra taken uitvoeren. Verder geven de respondenten aan dat er veel productiemedewerkers rondlopen die zich niet volledig inzetten. Dit heeft tot gevolg dat sommige respondent geen zin hebben om extra taken op zich te nemen. Ze krijgen hierbij het gevoel dat ze het werk van iemand anders aan het opknappen zijn. Verder is het aanbod van taken die niet tot de functie-eisen behoren minimaal. Het enige wat teamleden kunnen doen is het overnemen van taken van een teamcoördinator. Voor teamleiders is de enige mogelijkheid om taken van de unit shift leader over te nemen. Maar ook dat wordt vaak als lastig ervaren omdat er collega's zijn die niet accepteren dat een collega op hetzelfde niveau zich gaat gedragen als leidinggevende.

Voornamelijk voor de respondenten (productiemedewerkers) geldt dat ze niet tevreden zijn over de roulatie in taken die tot de functie-eisen van productiemedewerker behoren. Dit komt door het feit dat er een grote groep medewerkers is die beperkt inzetbare medewerkers worden genoemd (Bimmers), vanwege medische klachten. Deze bimmers kunnen door hun beperking niet volledig rouleren op de verschillende taken, waardoor een kleine groep medewerkers het zware werk moeten doen zoals het laden en lossen. De afwisseling van fysiek zware en minder zware taken is veel minder geworden door de bimmers.



*“Als je aan de loskade staat, sta je ook bijna alleen maar te lossen, omdat er heel veel medische jongens zijn. En die krijgen de plekjes coderen en tubben.”*

Dit heeft tot gevolg dat de nu nog gezonde productiemedewerkers bijna alleen nog maar fysiek belastende posities innemen. Volgens bijna alle respondenten heeft dit tot gevolg dat de gezonde werknemers het werk fysiek minder lang vol houden. De respondenten geven aan dat dit niet zozeer een probleem is voor de ontwikkeling van extra kennis en vaardigheden, maar meer zorgt voor extra fysieke belasting bij de gezonde productiemedewerkers.

Als laatst geven bijna alle respondenten aan dat ze hun collega's niet flexibel genoeg vinden. Dit heeft tot gevolg, vooral onder de productiemedewerkers, dat ze minder bereid zijn om zich flexibel in te zetten.

### ***Bereidheid en vermogen om meer mobiel te worden***

De bereidheid en het vermogen om mobiel te zijn levert twee verschillende resultaten op. Allereerst zijn er een aantal respondenten die in de toekomst willen doorstromen en dat ook denken te gaan doen, maar het op dit moment nog goed naar hun zin hebben. Ten tweede zijn er productiemedewerkers die aangeven, het niet meer naar hun zin te hebben in hun huidige functie maar niet of moeilijk door- of uit kunnen stromen. De oorzaak van het willen doorstromen zowel intern als extern ligt in het feit dat ze zich fysiek zwak voelen. Ze geven aan niet te kunnen voorspellen hoe lang ze dit werk fysiek nog kunnen volhouden. Ze geven echter aan in het verleden weinig tot niets aan scholing te hebben gedaan en zien geen mogelijkheid tot het verrichten van ander werk. Ook geven ze aan dat de doorstroom binnen de KLM beperkt is, maar dat ze omwille van de financiële inkomsten niet kunnen stoppen of ergens ander een baan gaan zoeken. Deze onzekerheid zorgt ervoor dat veel voornamelijk productiemedewerkers niet nadenken over dit vraagstuk. Verder geeft een oudere respondent aan dat hij niet gestimuleerd en geholpen is bij het vinden van een andere functie. Hij ziet zijn toekomst somber in.

*“Nou ik heb mijn leeftijd niet mee, ik heb mijn diploma's niet mee en waar vind ik nog een baan, waarmee ik bijna twee duizend euro per maand verdien. Als jij die weet mag je het me zeggen, maar die zijn er gewoon niet. Dus wat dat betreft ben ik voor de maatschappij gewoon te oud.”*



Een andere oudere respondent geeft aan nu begonnen te zijn met zijn middle management cursus. Hij is hiermee begonnen omdat hij hoopt dat wanneer hij fysiek niet meer instaat zijn functie als productiemedewerker uit te voeren door kan stromen in een leidinggevende functie.

De groep jongere medewerkers zijn wel bezig met het nadenken over interne mobiliteit. Met externe mobiliteit zijn ze echter niet bezig, want ze hebben het bij de KLM voldoende naar hun zin. Ondanks dat deze respondenten met een middle management cursus bezig zijn of deze al afgerond hebben, hebben zij niet de behoefte om op korte termijn intern door te stromen. Zij geven aan nog geen problemen te hebben met het fysiek zware werk. Verder geven zij aan dat de doorstroom binnen bagage goed geregeld is en dat wanneer ze dit willen begeleid kunnen worden om door te stromen.

*“Nou kijk, ik heb altijd gezegd dat ik het werk als bagage medewerker niet langer dan vijf jaar zou doen. Ik wil namelijk wat gaan doen met mijn middle management die ik bij de KLM heb behaald.”*

Verder kijken bijna alle respondenten niet naar vacatures buiten de KLM. Ze willen graag bij de KLM blijven. Deels omdat het goed betaalt en deels omdat ze graag KLM' er willen zijn.

In tegenstelling tot de jongere respondenten geven de oudere respondenten en de groepscommissie expliciet aan dat er geen goede doorstroommogelijkheden bij bagage services zijn. De enige doorstroom die er is, is natuurlijke uitstroom waardoor er soms wat functies vrij komen. Mensen zitten vaak hun hele loopbaan op dezelfde functie. Misschien maken sommige medewerkers één stap in hun hele loopbaan, maar blijven daarna zitten. Het overgrote deel productiemedewerkers stroomt nooit door. Dat komt ten eerste doordat er een grote groep productiemedewerkers is die helemaal niet wil en kan doorstromen volgens deze respondenten.

*“Ga nou eens de vloer op en vraag hoeveel mensen dat nou echt willen. Denk dat je die niet veel vindt.”*

Ten tweede geven ze aan dat de piramide snel gevuld is en dat de stap van teamleider naar USL'er bijna niet voorkomt, omdat er hoger in de piramide maar



weinig functies vacant komen. Hierdoor komt er ook vrijwel geen ruimte vrij voor de productiemedewerkers om door te stromen in de functie als teamcoördinator of teamleider.

*“Kijk, binnen baggage hebben we 80 teamleiders en zo'n 80 teamcoördinatoren en dan 800 man employee. Dus intern zijn er weinig doorgroei-mogelijkheden.”*

Tenslotte geven een aantal respondenten aan dat er geen eerlijke sollicitatieprocedure is. Ze geven aan dat wanneer er een vacature vrij komt, vaak al vast staat wie die vacature gaat invullen. Ze hebben het idee dat niet de beste sollicitant de baan krijgt, maar de medewerker met het beste netwerk.

Verder geven de oudere leidinggevenden en de groepscommissie aan dat de middle management cursussen alleen van waarde zijn binnen baggage services. Maar wanneer men kijkt naar externe uit/doorstroom dan hebben de medewerkers hier niks aan. Het is namelijk geen officieel erkende cursus en heeft hierdoor minder waarde op de externe arbeidsmarkt. Op het gebied van externe door/uitstroom valt volgens de groepscommissie nog veel te behalen. Zo stellen zij voor om opleidingen en/of cursussen aan te bieden die de medewerker ook meer kans geeft op de externe arbeidsmarkt.

Ook geven de oudere productiemedewerkers aan het idee te krijgen niks meer aan een cursus of opleiding te hebben, omdat ze om zich heen zien dat de mensen die wel in zichzelf investeren ook bijna geen doorstroommogelijkheden hebben. Volgens deze oudere medewerkers en de groepscommissie heeft dit grote invloed op de motivatie om ten eerste opleidingen of cursus te volgen, maar is het ook van invloed op de bereidheid tot het meer flexibel en mobiel zijn.

*“Kijk het heeft ook een psychologisch effect. Als je mensen ziet die wel een opleiding hebben gedaan en je ziet dat ze niet verder komen, dan denk je ook waarom zou ik dat doen, ik begin er niet aan. Het heeft toch geen nut.”*



### 4.3 Effectueringscondities

#### Institutionele Kaders

De meerderheid van de respondenten heeft geen idee wat er in de CAO is vastgelegd omtrent het recht op scholing, flexibiliteit, mobiliteit. Er zijn enkele respondenten die aangeven te weten wat er in de CAO staat. Deze leidinggevende respondenten vinden dat ze hiervan op de hoogte moeten zijn, voor het geval dat een productiemedewerker hier vragen over heeft. De respondenten productiemedewerkers geven aan dat ze vinden dat ze vragen over de CAO aan hun direct leidinggevende moeten kunnen stellen. Echter geven ze aan dat de direct leidinggevende vaak ook niet direct antwoord kan geven op hun vragen. Soms zoeken de direct leidinggevende het uit, maar vaak horen ze er niks meer over. Het meeste weten de respondenten over de interne mogelijkheden tot scholing. Toch weten ze vaak niet wat hun rechten en plichten zijn wanneer ze aan interne cursussen beginnen. Zo wordt er aangegeven dat de subsidie die medewerkers krijgen om de cursuskosten te compenseren in beginsel vaak nog onbekend is. Hier komen de medewerkers pas achter wanneer ze zich hier grondig in verdiepen. Enkele respondenten geven zelfs aan dat de onwetendheid van medewerkers tot gevolg heeft dat medewerkers geen cursus volgen, terwijl ze het wel zouden willen.

#### Faciliteiten, Instrumenten en de diagnostiek

De meeste respondenten geven aan dat vooral de verplichte faciliteiten en instrumenten bekend zijn. Zo geven de productiemedewerkers aan dat ze cursussen krijgen om te leren hoe ze arbo-verantwoord hun werk moeten doen. Echter door de te hoge werkdruk zijn ze niet in staat om het werk volgens de Arbo-normen uit te voeren. De te hoge werkdruk heeft tot gevolg dat mensen meer kilo's moeten verwerken in een kortere tijd.

*“Kijk daarin leer je wel dat je links en rechts moet afwisselen met sjouwen en dat je moet tillen met je benen en niet met je rug, maar dat vergeet je zo hoor als je achter de band staat, het kan namelijk vrij hectisch zijn en dan is er geen tijd om erop te letten.”*

*“Dat is het rare, we krijgen deze cursus opgelegd door het management en waarschijnlijk een of andere overheidinstelling. Dus je moet zo'n cursus doen, dan*



*leer je dingen, maar dan mag je het niet in de praktijk doen. Althans het mag wel, maar dan krijg je te horen dat je moet opschieten.”*

Ook geeft de meerderheid van respondenten aan niet precies te weten welke faciliteiten en instrumenten er allemaal beschikbaar zijn voor de medewerkers.

Verder geven bijna alle medewerkers aan dat er geen cultuur heerst waar men trots is op het behalen van een cursus. De respondenten die het halen zijn wel trots op zich zelf, maar zullen andere medewerkers over het algemeen niet aansporen om ook een cursus te volgen. De respondenten geven als reden dat dit komt doordat een grote groep medewerkers hier simpelweg niet in geïnteresseerd is. Ook geven de respondenten aan dat het werken aan kennis en vaardigheden, flexibiliteit en mobiliteit niet genoeg prioriteit krijgt op alle functieniveaus van de KLM. Enkele respondenten geven aan dat er wel een wil is om medewerkers employable te maken, maar dat die wil nog niet is opgenomen in de gehele cultuur van het bedrijf.

De meerderheid van de respondenten geeft aan niet tevreden te zijn over de begeleiding van zijn direct leidinggevende. De respondent die wel tevreden is met zijn teamleider geeft aan dat hij geluk heeft met hem. Hij ziet namelijk dat veel leidinggevendenden weinig aandacht besteden aan persoonlijke begeleiding van hun werknemers. Er wordt niet of nauwelijks gestimuleerd om meer kennis en vaardigheden op te doen, of om ergens anders een dag mee te lopen en te praten over de toekomst. Enkele respondenten geven aan dat je alleen hoort wat je fout doet en nooit te horen krijgt wanneer je iets goed doet. De enige momenten dat daarover gesproken wordt is tijdens de beoordelings- en functioneringsgesprekken. Echter geeft de meerderheid aan dat dit voornamelijk eenrichtingsverkeer is en men het nut er niet altijd van in ziet.

*“Ja ach weet je, je komt op je beoordelingsgesprek en dan krijg je een verhaaltje van het blaadje met dit dit en dit. En dan moet je maar aanhoren of je het er mee eens bent of niet.”*

De leidinggevende respondenten geven over het algemeen aan hun productiemedewerkers wel te begeleiden. Echter geven ze ook aan dat er veel verschillende teamleiders zijn die daar allemaal verschillend over denken. Er bestaat geen vaste handleiding voor het begeleiden van de productiemedewerkers. Ook zijn



sommige leidinggevenden van mening dat productiemedewerkers die een probleem hebben of iets willen zelf naar hun toe moeten komen. Echter de meeste leidinggevenden zouden wel meer willen begeleiden, maar hebben er de tijd niet voor. Dit komt volgens hen omdat ze teveel teamleden onder zich hebben en met de huidige werkdruk al hun tijd in de dagelijkse operatie steken.

Naast de werkdruk komt de groepscommissie met een tweede oorzaak die niet is genoemd door de ander respondenten. Deze oorzaak volgt volgens de groepscommissie uit het directieve leiderschap wat de laatste jaren is gevoerd. Doordat er een cultuur was ontstaan waarin de leidinggevenden een directieve leiderschapsrol moesten innemen, is de band tussen eerstelijns leidinggevenden en productiemedewerkers beschadigd geraakt. Nu wil het hogere management dat de eerstelijns leidinggevenden meer betrokken zijn bij de productiemedewerker. Dus die omslag moeten de meeste eerstelijns leidinggevenden nu gaan maken. Echter waarschuwt de groepscommissie voor de gevolgen, omdat na de jarenlange directieve houding van de eerstelijns leidinggevende het niet eenvoudig zal zijn om het vertrouwen terug te winnen bij de productiemedewerkers.

### **Communicatie**

Ook op het gebied van kennis en vaardigheden, flexibiliteit, mobiliteit geven de direct leidinggevenden bijna geen informatie. Dit geldt voor zowel de productiemedewerkers als de leidinggevende respondenten. Vragen over de CAO of wanneer een leidinggevende iets belooft en het niet nakomt resulteren allemaal in een negatief effect op de motivatie en het plezier in het werk van de productiemedewerkers. Ook komt een productiemedewerker met een voorbeeld over het aanvragen van verlof. Deze respondent ergert zich namelijk nogal aan het feit dat hij nog steeds niet weet of hij vrij kan zijn tijdens kerst. Dit terwijl hij in mei al om verlof heeft gevraagd.

*“Volgens het CAO moet je na tien dagen een schriftelijke reactie terug krijgen van je werkgever. Heb eind mei voor de feestdagen verlof aangevraagd maar heb tot op de dag van vandaag nog steeds niks gehoord. Nou kan ik wel op mijn strepen gaan staan en zeggen hallo, maar ja, dan krijg ik er een dikke streep door heen en word ik zo gestraft.”*



Verder is er volgens de oudere respondenten en de groepscommissie een verschil in verwachtingen van het management van KLM en de medewerkers. Deze respondenten geven aan dat er een grote groep productiemedewerkers (de huidige veertigers) ruim twintig jaar geleden is begonnen bij de KLM met het idee dat ze hun pensioen gaan halen bij de KLM. Nu ontstaat het probleem dat het bedrijf wil veranderen, maar de mensen van in de veertig niet. Deze mensen willen en kunnen vaak ook niet veranderen.

*“Ik heb niet gesolliciteerd voor een loopbaantraject, maar gesolliciteerd voor een baan en ik vind dat de KLM ook die verplichting naar mij heeft.”*

Als de KLM wil veranderen dan moeten ze volgens de respondenten bij de instroom van nieuwe medewerkers beginnen. Hier moet duidelijk gecommuniceerd worden wat er verwacht wordt op het gebied van scholing, wisseldiensten en mobiliteit. Het management kan volgens de respondenten niet de groep veertigers die met compleet andere verwachtingen zijn binnengekomen aanpakken.

#### **4.4 Behoeftte aan employability**

##### **Arbeidsomstandigheden**

Alle respondenten zijn niet tevreden over de arbeidsomstandigheden in de productiehallen. Zo geven ze bijna allemaal aan dat het er gevaarlijk is. Het oude materiaal waarmee gereden wordt, de onoverzichtelijke gevaarlijke plaatsen in de kelders en het roekeloze gedrag van sommige medewerkers maken het er niet veiliger op. Ook geven ze aan dat er weinig ruimte is voor de productiemedewerkers om arbo-verantwoord te kunnen werken. Zo is er in de praktijk geen tijd om arbo-technisch te tillen en om hulpmiddelen te gebruiken die het werk fysiek zouden kunnen ontlasten. Aan de ene kant wil het management van de KLM dat men verstandig omgaat met zijn gezondheid, maar aan de andere kant wil men de maximale productie. Deze twee belangen zijn volgens enkele respondenten in strijd met elkaar. Echter speelt volgens enkele respondenten de koppigheid van sommige jonge productiemedewerkers mee. Deze jongens vinden het stoer om zware koffers in hun eentje te tillen en zullen nooit om hulp vragen.

De gevolgen die de fysiek zware arbeidsomstandigheden kunnen hebben op de gezondheid wordt door de oudere respondenten ingezien. Echter is hier onderscheid te maken tussen de leidinggevende oudere respondenten en de oudere





productiemedewerkers. De oudere leidinggevende respondenten geven namelijk aan dat toen zij nog maar enkele jaren productiemedewerker waren zij inzagen dat ze dit niet tot aan het pensioen gingen volhouden. Zij zijn toen vroeg begonnen met zich te oriënteren welke stappen er genomen moesten worden om door te groeien. De oudere productiemedewerkers daarentegen geven aan dat ze pas het belang van scholing, flexibiliteit en mobiliteit zijn gaan inzien nadat ze fysieke klachten begonnen te krijgen. Ze geven aan dat als er in eerder stadium beter was gecommuniceerd over de gevolgen van dit werk, dat ze eerder maatregelen hadden getroffen om de situatie waarin ze nu zitten te voorkomen. Echter de jonge respondenten geven aan zich niet zo druk te maken over de arbeidsomstandigheden. Zij geven aan zich heel gezond te voelen en dit werk nog wel een tijd kunnen volhouden. Zij zien dan ook niet direct een noodzaak om zich bij te scholen omdat ze het werk niet meer zouden kunnen uitvoeren door fysieke klachten.

### **4.5 Arbeidsmarktontwikkeling**

Enkele respondenten geven aan zich zorgen te maken over de arbeidsmarktperspectieven bij baggage services. Zo geven ze aan dat de fusie met Air France ook voor deze respondenten verandering kan gaan betekenen. Deze respondenten vrezen voor het verdwijnen van hun baan, doordat misschien de gehele bagageafhandeling zal worden uitbesteed.

Ook zijn er enkele respondenten bang dat de ontwikkeling van automatische robots het werk van hen gaat over nemen. Zij geven echter aan zich hier nu nog niet op te kunnen voorbereiden, omdat niet zeker is wat de toekomst gaat brengen. De meerderheid van de respondenten geeft verder aan dat er weinig arbeidsmarktperspectieven voor hen zijn. Zo geven zij aan dat medewerkers van baggage services binnen de KLM toch een bepaald stempel hebben. Zo wordt er al snel gedacht dat iemand van baggage services niet meer kan dan koffers tillen.

Verder realiseren veel respondenten dat hun arbeidsmarktperspectieven op de externe arbeidsmarkt minimaal zijn. Dit komt voornamelijk omdat zij aangeven buiten de KLM met hun kwalificaties niet hetzelfde of meer geld kunnen verdienen. De respondenten geven aan dat ze niet in salaris achteruit kunnen omdat hun hele levenspatroon hier op is afgesteld. Het gevaar wat deze goede arbeidsvoorwaarden met zich meebrengt is dat de externe mobiliteit hierdoor verloren gaat. Doordat de productiemedewerkers buiten de KLM nergens hetzelfde kunnen verdienen, zijn ze financieel gebonden aan de KLM.



## 5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk worden conclusies beschreven uit de in hoofdstuk vier beschreven resultaten en vergeleken met het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Hierbij wordt er stilgestaan bij welke oorzaken invloed hebben op de employability van lager opgeleiden medewerkers van baggage services. Op basis hiervan kan een antwoord worden gevonden op de in hoofdstuk 1 gegeven vraagstelling:

*“Welke factoren hebben invloed op de employability van lager opgeleide medewerkers van baggage services KLM die werken op luchthaven Schiphol?”*

Uit de resultaten zijn twee verschillende groepen lager opgeleiden te onderscheiden. Het gaat hier om medewerkers waar verschil zit in de persoonskenmerken. Zo kan er de groep jongere medewerkers worden onderscheiden die jonger zijn dan dertig en een groep medewerkers die ouder is dan dertig. Bij deze twee groepen zijn een aantal verschillende factoren te ontdekken die van invloed zijn op de mate van bereidheid en vermogen om employable te zijn of te worden.

### **Jongere medewerkers**

De groep medewerkers onder de dertig zijn over het algemeen niet langer dan tien jaar werkzaam bij baggage services, hebben geen kinderen en geven aan bereid en vermogend te zijn om meer employable te worden. Deze groep medewerkers is vaak ook bezig met een opleiding of interne cursus om hun kennis en vaardigheden te vergroten en vind het niet erg om over te werken of taken uit te voeren die niet tot zijn functie behoren. Deze groep respondenten geeft aan dat zij het belang inzien van het meer employable worden. Dit komt omdat zij beseffen dat ze dit fysiek zware werk niet de rest van hun arbeidsproces kunnen volhouden. Zij verwachten ook dat ze binnen een aantal jaar zullen doorstromen naar een hogere functie. Verder voelt deze groep zich gezond en heeft tot nu toe geen last van fysieke klachten. Ook geven deze medewerkers aan het werk leuk te vinden en tevreden te zijn met hun arbeidsvoorwaarden. Over de werkdruk zijn ze ook niet ontevreden. Als iedereen zijn werk zou doen dan is de werkdruk niet te hoog. Zij geven wel aan dat er collega's zijn die hun werk niet goed uitvoeren omdat ze geen zin hebben. Over deze collega's zijn ze dan ook niet te spreken, maar zij vinden het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om ze erop aan te spreken. Daarnaast hebben ze kritiek op de interne communicatie. Ze geven echter aan dat dit niet van invloed is op hun



bereidheid om meer employable te worden. Zij vinden dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen loopbaan en gezondheid en vinden niet dat dit de verantwoordelijkheid is van de direct leidinggevende.

Er zijn dus weinig factoren die volgens hen invloed hebben op hun employability. Vergeleken met de theorie kan dat een aantal oorzaken hebben. Het zijn medewerkers die het nut van scholing en het employable zijn inzien. Verder geeft de theorie aan dat het psychologische contract van grote invloed is op de bereidheid van medewerkers. Het lijkt erop dat er geconcludeerd mag worden dat de verwachting die de werkgever aan de werknemer stelt op het gebied van employability. In overeenstemming is met de verwachtingen die werknemer aan de werkgever stelt op het gebied van employability. Hierdoor is de jonge groep medewerkers sneller bereid om aan zijn eigen employability te werken. Dit komt omdat zij zoals boven beschreven niet verwachten dat het bedrijf voor hen zorgt en opleidt om meer employable te worden. Ook vinden jongere medewerkers dat het employable zijn een eigen verantwoordelijkheid is. Verder kon het fysiek zware werk, de thuissituatie en ervaringsconcentratie van invloed zijn op de bereidheid en het vermogen om meer employable te worden. Ook hebben de jongere respondenten geen gezin waar ze tijd aan moeten besteden. Zij hebben minder last van het fysiek zware werk, omdat ze het nog niet zo lang doen en in de kracht van hun leven zijn. Tot slot hebben ze nog geen last van “ervaringsconcentratie” omdat ze nog niet zolang werkzaam zijn op dezelfde functie. Al deze omstandigheden hebben dus geen negatieve invloed op de bereidheid en het vermogen om meer employable te worden.

Toch dient er een aantekening gemaakt worden bij de betrouwbaarheid van deze resultaten. Doordat maar twee van de 14 respondenten tot deze doelgroep behoren is het niet generaliseerbaar voor alle jongere werknemers bij baggage services. Ook geven de groepscommissie, de leidinggevenden en de twee jongere respondenten aan dat de meerderheid van de jonge medewerkers nog helemaal niet bezig is met zijn employability. Dus in hoeverre dit voor de hele doelgroep geldt is niet te zeggen. Het is daarom noodzakelijk om in een vervolgonderzoek te toetsen hoeveel procent van deze doelgroep zo aankijkt tegen zijn employability. Dit is namelijk van belang om te kunnen bepalen of er in de toekomst meer aandacht moet worden besteed aan de employability van jongere medewerkers.



### Oudere medewerkers

De groep lager opgeleide oudere medewerkers zijn ook weer te onderscheiden in twee groepen. De lager opgeleide medewerkers met een leidinggevende functie en de lager opgeleide productiemedewerkers. De medewerkers die werkzaam zijn in een leidinggevende functie zijn over het algemeen tevreden over hun gezondheid, omdat ze niet meer het fysiek zware werk hoeven te verrichten. De meerderheid is echter niet meer bereid om nog employable te zijn of te worden. De meerderheid is namelijk tevreden over wat ze bereikt hebben en zien het nut er niet meer zo van in. Ze hebben vaak een gezin met kinderen. Ze geven aan het druk genoeg te hebben met alleen het werk en het gezin. Hierdoor is er geen tijd meer voor het volgen van een cursus of opleiding. Verder hebben de wisseldiensten ook invloed op de scholingsbereidheid. Dit komt doordat ze vaak moe zijn na het werk en hierdoor niet meer de energie hebben om kennis en vaardigheden bij te leren. Ook geven ze aan dat er geen doorstroommogelijkheden zijn naar hogere functies. Dit komt volgens hen doordat er bijna alleen maar natuurlijke uitstroom is in de functies boven hen. De functies die vacant komen worden vaak nog gevuld door externe kandidaten, waardoor zij niet in aanmerking komen voor de functie. Verder geven ze aan dat de sollicitatieprocedure naar hun gevoel niet altijd eerlijk verloopt. Vaak is het onofficieel al bekend wie de functie zal krijgen. Ook hebben de leidinggevenden kritiek op de communicatie van bovenaf. Zo komen ze moeilijk door de verschillende lagen heen, als ze een vraag of een probleem hebben omtrent employability. Verder zien ze zichzelf als een speelbal van het management, omdat zij moeten verkopen aan de productiemedewerkers wat er van bovenaf wordt besloten. Verder hebben ze door de werkdruk niet voldoende tijd om nog goed bij de medewerkers betrokken te zijn. Dit heeft tot gevolg dat de communicatie en begeleiding om de employability te bevorderen tekort schiet. Het belangrijkste punt dat de bereidheid van leidinggevenden beïnvloedt om meer employable te worden zit in de mogelijkheid tot doorstroom. Uit de theorie is gebleken dat wanneer een medewerker na investering in zichzelf niet wordt beloond door middel van bijvoorbeeld een hogere functie, hij niet meer bereid zal zijn verder te investeren in zichzelf. De bereidheid en dus de motivatie neemt af waardoor hij stil kan komen te staan in zijn employability.

De groep oudere productiemedewerkers is het minst bereid en vermogend om meer employable te worden. De oudere productiemedewerkers geven de meeste factoren aan die een negatieve invloed hebben op de bereidheid en het vermogen om meer employable te worden. De kern van de factoren die de bereidheid om meer



employable te worden belemmert, is het verschil in psychologisch contract. Deze groep medewerkers is begonnen met het idee bij de KLM te komen werken tot hun pensioen, waarbij de werkgever zou zorgen voor zijn noodzakelijke opleidingen waardoor hij het gehele arbeidsproces bij de KLM werkzaam zou kunnen blijven. Ze geven aan dat er momenteel opeens van hen verwacht wordt dat ze employable zijn. Dit terwijl zij nooit te horen hebben gekregen dat zij employable moeten zijn, om niet met fysieke klachten vroegtijdig het arbeidsproces te moeten verlaten. Hierbij geven ze aan dat dit nooit goed is gecommuniceerd en dat ze niet op de hoogte zijn gebracht van de mogelijkheden tot ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden. Verder komt er uit de resultaten naar voren dat de groep oudere productiemedewerkers pas het belang van employability in zijn gaan zien nadat ze fysieke klachten hebben gekregen. Hierdoor proberen sommige oudere medewerkers nog te investeren in zichzelf door het volgen van een opleiding. De meeste oudere productiemedewerkers geven echter aan niet meer bereid te zijn of denken niet meer vermogend genoeg te zijn om dit nog te kunnen. De combinatie van het oude psychologische contract en de ervaringsconcentratie die zij hebben, doordat ze al jaren hetzelfde werk doen, heeft dus invloed op hun bereidheid om meer employable te worden. Ze verwachten van de KLM dat er een oplossing bedacht wordt voor het probleem. Verder heeft ook de thuis- en gezinssituatie invloed op het vermogen om employable te kunnen zijn. Zo kunnen de meeste productiemedewerkers het mentaal en fysiek niet meer aan om naast het gezin en werk ook nog te studeren. Verder heeft de zwaarte van de wisseldiensten ook invloed op hun vermogen om te kunnen studeren. Ook geven ze aan dat ze door praktische bezwaren zoals het wisseldienstrooster zich niet kunnen aanpassen aan de lesavonden, wat invloed heeft op de mogelijkheid om aan scholing te doen.

Verder is het zo dat veranderingen, zoals de verhoogde werkdruk, de fysieke gesteldheid, de slechte communicatie en het gevoel niet meer gewaardeerd te worden volgens de medewerkers allemaal invloed heeft op de algemene arbeidsmotivatie. Veel oudere productiemedewerkers werken nu alleen nog voor het geld. Dit ligt echter niet alleen aan de bovengenoemde factoren. Ook is er een heel groot deel oudere productiemedewerkers dat gewoonweg niet de intellectuele capaciteiten heeft om kennis en vaardigheden op te doen of überhaupt bereid is om employable te worden.

Om er achter te komen hoe groot deze groep is, zal nader onderzoek moeten worden verricht. Deze groep mensen zullen namelijk wel aandacht moeten krijgen,



omdat anders het probleem wat er nu bestaat bij baggage services nooit opgelost kan worden. Verder is er voor deze groep medewerkers bijna geen mogelijkheid om intern door te stromen.

### **Algemene conclusie**

De verwachtingen die oudere medewerkers hebben (oud psychologisch contract), komen niet overeen met de eisen die het management (nieuw psychologisch contract) stelt aan deze medewerkers. Zij vinden het immers een verantwoordelijkheid van de KLM om een passende oplossing voor hen te vinden. Verder ervaren de oudere medewerkers verzwaring van de werkdruk, de verzwaring van wisseldiensten en beginnen ze te merken dat het fysiek zware werk invloed heeft op hun gezondheid. Ook wanneer er wel ruimte is voor opleiding, is het vaak moeilijk om intern mobiel te zijn omdat er bijna geen doorstroom is. Ook externe mobiliteit is moeilijk, omdat de kennis en vaardigheden die de medewerkers op kunnen doen, vaak alleen gericht zijn op de KLM zelf. Het zijn geen algemeen erkende certificaten die ze behalen, waardoor externe uitstroom ook bijna niet mogelijk is. Verder is er te concluderen, dat het feit dat ze lager opgeleid zijn, geen specifieke oorzaken met zich meebrengt. De specifieke factoren die uit de literatuur naar voren kwamen en invloed kunnen hebben op het vermogen om kennis en vaardigheden op te doen komen niet terug in de resultaten. Zo geeft de meerderheid van de lager opgeleiden aan dat ze wel intellectueel in staat zijn om meer kennis en vaardigheden op te doen. Terwijl leidinggevenden en de groepscommissie aangeven dat de meerderheid van de productiemedewerkers hier intellectueel niet toe in staat is. Om deze tegenstrijdige resultaten te weerleggen dient er nog verder onderzoek naar gedaan te worden. Dit kan door middel van een vragenlijst die gericht is op de vraag: "Denken lager opgeleiden intellectueel genoeg vermogen te beschikken om meer kennis en vaardigheden op te doen, doormiddel van scholing of cursussen?".

Een aantal van de bovengenoemde factoren kunnen voor een deel worden opgevangen door het goed managen van employability. In de aanbevelingen zal aan de hand van de drie aspecten communicatie, diagnostiek en instrumenten en maatregelen concrete aanbevelingen worden gedaan waarmee de employability van lager opgeleiden van baggage services bevorderd kan worden.



## 6. Aanbevelingen

Alle lager opgeleide medewerkers van baggage services ervaren de communicatie als matig. Niet alleen de communicatie over het belang van employability en de mogelijkheden die er zijn om meer employable te worden, maar ook algemene communicatie. De lager opgeleide medewerkers krijgen hierdoor de indruk dat ze niet serieus genomen worden.

De eerste stap die het management zou kunnen zetten is het gelijk stellen van de psychologische contracten. Dit betekent dat het management duidelijk moet communiceren wat er veranderd is binnen de KLM en welke koers het management wil gaan varen. Het is hierbij van belang dat medewerkers begrijpen waarom veranderingen plaatsvinden, waarbij belangrijk is dat het werken aan de employability als nuttig en zinvol wordt ervaren door de medewerkers zelf. Ze moeten zich realiseren dat employability kan bijdragen aan een gezond arbeidsproces tot het pensioen.

De hele cultuur van de KLM moet door middel van goede communicatie veranderen naar een cultuur, waar werken aan de eigen employability als nuttig en verstandig wordt ervaren. Er dient namelijk een bedrijfscultuur in de organisatie te ontstaan die employability stimuleert. Hierbij is van belang dat alle werknemers van de KLM ook daadwerkelijk de faciliteiten, instrumenten en begeleiding krijgen die nodig is om aan hun employability te kunnen werken. Zo dienen direct leidinggevenden goed op de hoogte te zijn van de faciliteiten en instrumenten die de employability van lager opgeleiden kan stimuleren. Belangrijk hierbij is dat direct leidinggevenden de noodzaak van goede begeleiding op het gebied van employability inzien. Eventuele bijscholing van leidinggevenden is hierbij van belang, omdat een aantal leidinggevende aangaf niet genoeg kennis en vaardigheden te bezitten om medewerkers goed te kunnen begeleiden. Ook zou de leidinggevenden meer tijd nodig hebben om medewerkers te kunnen begeleiden. Nu geven leidinggevenden namelijk aan dat ze wel meer willen begeleiden maar door te weinig tijd hier niet aan toe komen.

Verder zou er een persoonlijk employability plan per werknemer kunnen worden opgesteld. Hierin zou vastgelegd kunnen worden dat een lager opgeleide medewerker in principe maximaal vijf jaar als productiemedewerker werkzaam zal zijn bij baggage services. In die vijf jaar worden de kennis en vaardigheden van deze medewerker vergroot waarna hij intern of extern door kan stromen. Een randvoorwaarde voor deze aanpak moet zijn dat er mogelijkheden zijn om intern of



extern door te kunnen stromen. Er zal dus doorstroom binnen baggage services moet worden gecreëerd. Waar dat niet mogelijk is dient de KLM te onderzoeken of deze medewerkers kunnen doorstromen in een ander organisatieonderdeel van de KLM of extern kunnen doorstromen. Om de doorstroom naar externe organisaties te vergroten, dient er ook onderzocht te worden welke kennis en vaardigheden hiervoor noodzakelijk zijn. Ook kunnen er samenwerkingsverbanden worden opgesteld om mensen te laten rouleren van functie en werkplek. Tot slot dient er verder onderzoek gedaan te worden naar de mogelijkheden die er zijn met betrekking tot het salaris van lager opgeleide medewerkers bij baggage services. De relatief hoge salarissen belemmeren medewerkers namelijk om de externe arbeidsmarkt op te gaan. Dit komt omdat de salarissen voor lager opgeleiden met beperkte kwalificaties op de externe arbeidsmarkt lager zijn.





## 7. Literatuurlijst

- Bijl, C. & Dudink, M. (2004) *Stimuleren van leren bij laagopgeleiden in de houthandelsector*, wetenschapswinkel, Amsterdam
- Brewster, C. & Larsen, H.H. (2000). Responsibility in human resource management: the role of the line. In: C. Brewster & H.H. Larsen (Eds.), *Human Resource Management in Northern Europe* (pp. 195-218). Oxford: Blackwells.
- Brouwer, P., van Lin, M.H.H. & Zwinkels, W.S., (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. OSA-publicatie, Den-Haag
- Cornet, M. & Venniker, R. (1998). *Employability*. CPB Report 98/4. Den Haag: Centraal planbureau
- De raad voor werk en inkomen, RWI 2007, *Arbeidsmarktanalyse 2007*, RWI, Den Haag
- Forrier A., Sels L., (2005) *Het concept employability*, Tijdschrift voor HRM, vol. 3, pp. 47 - 73.
- Fugate M., Kinicki A. J., Ashforth E. (2004), *Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications*, Journal of Vocational Behavior 65 14–38
- Gaspersz J. (1998), *Employability: adviezen voor blijvende inzetbaarheid*, Kluwer, Deventer
- Gaspersz, J., Kip, R.A., Baarveld, M.C., Bakker, P.A.H., Erp van, J.A.L.M., Lapperre, P., Thijssen, J.G.L. (1999). *Employability: Bewegen in vogelvlucht*. Stichting maatschappij en onderneming, Epe
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Van Gorcum
- Grip, A. de, Loo, J. van & Sanders, J. (1998). *Employability in bedrijf: Naar een Employability Index voor Bedrijfssectoren: Themarapport Werkgelegenheid en scholing 1998*. ROA-R-1998/10. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.
- Grip, A. de, Loo, J. van & Sanders, J. (1999) *Employability in action: An industry employability index*. Skope research paper no. 5, ROA Maastricht
- Grip, A. de, (2001) *Van tweedekansonderwijs naar een leven lang leren, De veranderende betekenis van postinitiële scholing*, Tijdschrift voor Politieke Economie, jaargang 22, nr. 4, p. 22-54.
- Grip, A. de & Sanders, J. (2003) *Employability Portfolio voor bedrijfssectoren en bedrijven*. I.o.v. Ministerie van EZ., ROA Maastricht



- Gruenberg B., (1980) *The Happy Worker: An Analysis of Educational and Occupational Differences in Determinants of Job Satisfaction*, The American Journal of Sociology 86 247-271.
- Grundemann, W.M. & de Vries, S. (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability-beleid in Nederland*. TNO-rapport, Hoofddorp
- Kirschner, P.A. & Thijssen, J.G.L. (2005). Competency development and employability. *Lifelong learning in Europe*, 10 (2), 70-75.
- Larsen, H.H., Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25, 3, 228-244.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004a). *Langer doorwerken met beleid, de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Luken, T. (2002) *Employability: wat beweegt de werknemer?* Regiecommissie employability Metalektro. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.
- Onstenk, J., Felix, M.M.V.C & Gijtenbeek, J., (1992). *Scholing lager opgeleide werknemers*. SCO, Amsterdam
- Prince, J. B. (2003). *Carreer opportunity and organizational attachement in a blue-collar unionized environment*, Journal of Vocational Behavior 63 136–150
- Smit, A.A., Andriessen S., Stark, K. (2005) *Lageropgeleiden in beweging: Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*, TNO
- Thijssen, J.G.L. (1997), *Leren om te overleven. Over personeelsontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt*, Universiteit Utrecht (oratie
- Thijssen, J.G.L. (2004). Competentie-ontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 7 (1), 69-85.
- Thijssen, J.G.L. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2003). Employability in the focus of attention. In: Morley, M.J. et al, *Exploring the Mosaic: developing the discipline* (pp. 229 -239). Dublin (Ireland): Interesource Group Limited.
- Vermeer, H.J. en Seegers, G. (1998). *Affectieve en motivationele elementen binnen het leerproces*. In: Onderwijskundige lexicon, editie III, het leren van leerlingen. Verschaffel, L. en Vermunt, J. (red.).
- Weinert, P., Baukens, M., Bollerot, P., Pineschi-Gapenne, M. & Walwei, U. (2001) *Employability: From theory to practice*. ISSA, New Jersey



## 8. Bijlagen

### Bijlage 1: Uitgewerkte Topiclijst

#### *1) Persoonskenmerken*

1. m/v
2. Wat is uw leeftijd?
3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond met diploma?
4. Hoeveel uur p/w werkt u?
5. In welk jaar bent u begonnen bij de KLM?

#### Gezondheid

6. Hoe zou u uw gezondheid van het laatste jaar tot nu beschrijven?

#### Gezinssituatie

7. Hoe ziet uw gezinssituatie eruit?
8. Biedt de KLM u de mogelijkheid om werk en privé goed op elkaar af te stemmen?

#### *2) Huidige en toekomstige werksituatie*

9. Hoe lang werkt u in uw huidige functie?
10. Welke taken betreffen u functie?
11. Waarom werkt u bij baggage services?
12. Denkt u in staat te zijn uw huidige werk tot uw pensioen voort te zetten? Waarom wel, waarom niet
13. Worden er bij baggage services maatregelen getroffen om ervoor te zorgen dat je tot je pensioen hier aan het werk kan?

#### *3) Employability*

*(kennis en vaardigheden)*

14. Zou jij meer kennis en vaardigheden willen verkrijgen, doormiddel van bijvoorbeeld een cursus of opleiding? Waarom wel, waarom niet.
15. Denk je dat je het aan kan om meer kennis en vaardigheden op te doen? waarom wel /waarom niet.



16a. Heb jij in deze functie al eens een opleiding of cursus gevolgd om uw kennis en vaardigheden te vergroten? Waarom wel, waarom niet.

b. Welke vaardigheden/ervaring heb jij, waar collega's wat van zouden kunnen leren.

Communicatie/effectueringscondities

17. Bent jij op de hoogte van de te volgen cursussen of opleidingen die beschikbaar zijn voor u?

Begeleiding(direct leidinggevende)

18. Vind jij dat je genoeg wordt gestimuleerd, begeleid om meer aan kennis en vaardigheden op te doen. Zo ja waarom, zo nee waarom niet.

19. Waar ligt volgens jou de verantwoordelijkheid?

20. Zijn er volgens jou nog andere redenen die invloed hebben op het dan wel/dan wel niet deelnemen aan scholingen en/of cursussen

(flexibiliteit)

20. Wat vind jij van je wisseldiensten, Is het een voordeel of is het een nadeel. Financieel/gezinsituatie

21. Vervul jij nog extra taken die niet tot u functie behoren wanneer nodig en heb jij het idee dat je hier iets van kan leren. Waarom wel, niet

22. Vind jij dat je collega's allemaal flexibel genoeg zijn?

(mobiliteit)

22. Zou jij een andere functie willen en kunnen gaan vervullen, binnen of buiten de KLM. Waarom wel/niet. Eventueel tijdelijk?

Arbeidsvoorwaarden

23. Hoe belangrijk zijn de arbeidsvoorwaarden hierbij.

Effectueringscondities

24. Weet jij wat de mogelijkheden zijn om binnen of buiten de klm een andere functie te verkrijgen.

Begeleiding

25. Heb jij behoefte aan begeleiding om samen te kijken naar de mogelijkheid tot het vinden van een andere functie.



(employability)

26. Zie jij het nut ervan in om breder inzetbaar te zijn? Waarom wel/niet

Effectueringscondities

28. Heb jij het idee dat Baggage services zich voldoende inspant om u breder inzetbaar te maken? Zijn er genoeg faciliteiten? Waarom wel/niet

Cultuur

29. Bespreek jij met collega's wel eens je eigen toekomstige loopbaan. Wordt hier wel eens over gesproken?

30. Denkt u dat uw collega's bereid en instaat zijn om breder inzetbaar te worden.

Communicatie

31. Vind jij dat de communicatie omtrent bredere inzetbaarheid goed is vanuit het management? Waarom wel/niet

Arbeidsvoorwaarden

32. Wat is je mening over jouw huidige arbeidsvoorwaarden bij baggage services?

33. Zou jij bereid zijn om achteruit te gaan in arbeidsvoorwaarden(salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden) om een andere minder fysiek belastende functie te verkrijgen

**4)Overige factoren**

34. Zijn er nog punten die ik ben vergeten te vragen, maar die je nog wel wil vertellen.



## **Bijlage 2: Reflectie op de publieke dimensie**

Uit de arbeidsanalyse 2007 die de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) heeft opgesteld blijkt, dat de groep lager opgeleide werklozen ondanks de groei aan banen, nog steeds aan het toenemen is. Dit komt volgens het RWI omdat de aard van het werk verandert. Zo verdwijnt er steeds meer simpele arbeid doordat het werk overgenomen wordt door machines. Het CWI stelt dan ook dat er steeds meer kennis en kunde van de medewerkers wordt verwacht en adviseert staatssecretaris Aboutaleb van sociale zaken om scholing van lager opgeleide te gaan stimuleren (Arbeidsanalyse 2007).

Een mogelijke oplossing zou men kunnen vinden in het employable houden van de lager opgeleide door het gebruik van de juiste instrumenten. Het is volgens mij namelijk in elke organisatie van belang dat zowel management als medewerker bewust is van de kansen en mogelijkheden die elke medewerker heeft binnen zijn eigen loopbaan. Ook moet de organisatie het belang van de lijnmanagers in gaan zien, omdat zij een cruciale rol spelen in het geslaagd implementeren van opgesteld beleid van het management.<sup>2</sup>

De KLM is sinds een aantal jaren hard bezig met het ontwikkelen van beleid dat de medewerkers van KLM meer employable moet maken. Er is zelfs een employability center opgericht waar elke medewerker terecht kan met zijn vragen of vraag naar begeleiding om meer employable te worden.

Bij baggage services hebben ze de laatste jaren ook aandacht voor de employability van haar productiemedewerkers. De aard van het werk dat fysiek heel zwaar is neemt het grootste deel van het arbeidsproces in beslag. Dit werk wordt voornamelijk uitgevoerd door productiemedewerkers met een diversiteit aan afkomst. Dat het werk bij baggage services fysiek zwaar werk is heeft als gevolg dat hierdoor sneller gezondheidsklachten zullen ontstaan dan op andere afdelingen waar het werk veel minder fysiek van aard is.

Baggage services heeft dit probleem onderkend en heeft doormiddel van het opstellen van een interventiewijzer een instrument ontwikkeld waar advies of doorverwijzingsmogelijkheden instaan om gezondheidsproblemen te voorkomen of te verhelpen.

---

<sup>2</sup> Thijsen, Leisink, Walter, 200?



Echter blijft het ziekteverzuim bij baggage services nog aan de hoge kant en is het gemiddelde aantal jaren dat een medewerker werkzaam is bij baggage services niet langer dan 10 jaar. Wanneer deze medewerkers het werk niet meer kunnen uitvoeren zullen deze arbeidsongeschikt worden verklaard en in de WIA terechtkomen. Deze situatie is niet wenselijk voor de werknemers en voor het bedrijf KLM. Enerzijds zal de productiemedewerker heel moeilijk aan een andere baan kunnen komen en anderzijds kost het de werkgever een hoop financiële middelen. Ook is het maatschappelijk gezien niet wenselijk dat deze mensen niet meer aan het werk kunnen komen. Het is niet voor niks dat de overheid bezig is met het stimuleren van opleidingen onder de noemer “Je leven lang leren”.

De hiervoor beschreven situatie is voor mij aanleiding geweest om onderzoek te gaan verrichten bij baggage services van de KLM.

Mijn doelstelling luidt: “Het doen van aanbevelingen om lager opgeleide medewerkers bij baggage diensten meer “employable” te maken.”

De doelstelling leidt tot de volgende vraagstelling *“In hoeverre kan employabilitybeleid de arbeidsparticipatie van lager opgeleide medewerkers, werkzaam bij baggage diensten van de KLM op luchthaven Schiphol, verlengen?”*

De arbeidsanalyse 2007 van de RWI en diverse stimulerende notities van de politiek geven aan dat werkeloosheid onder lager opgeleide een maatschappelijk probleem is.

KLM wil hier graag wat aan doen maar de vraag of dit komt, omdat zij het maatschappelijke belang willen dienen of het bedrijfsbelang staat voor mij nog niet vast.

Als we op [www.klm.nl](http://www.klm.nl) kijken vinden we onder de kop “over KLM” een pagina met heel veel informatie over de KLM. Wanneer we kijken onder het kopje “missie en mensen” dan krijgen we het bedrijfsprofiel van de KLM te zien.

Het strategische doel van de KLM is “Winstgevende en duurzame groei”. Verder staat er *“KLM is zich ervan bewust dat duurzaam ondernemen een voorwaarde is*



*voor draagvlak voor het realiseren van haar bedrijfsdoelen. De strategie van KLM is dan ook gericht op winstgevende groei die bijdraagt aan én de eigen ondernemingsdoelstellingen én de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling van Nederland.”<sup>3</sup>*

Het strategisch doel van de KLM geeft dus aan dat er in ieder geval intenties zijn om aan de ene kant winst te maken, maar aan de ander kant ook te letten op duurzame groei. Wat mij verbaasd is de zin dat KLM zich ervan bewust is dat duurzaam ondernemen een voorwaarde is voor draagvlak voor het realiseren van haar bedrijfsdoelstellingen. Deze zin geeft mij namelijk het idee dat de KLM puur en alleen aan duurzaam ondernemen werkt omdat dit een middel is om (financiële) bedrijfsdoelen te behalen.

Deze zin geeft mijn inziens aan dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen een instrument is geworden om het financiële doel te kunnen bewerkstelligen, terwijl het naar mijn mening een doel op zich zelf zou moeten zijn.

Naast het strategische doel staat er in het bedrijfsprofiel het volgende over werknemers. *“Als werkgever wil KLM er aan werken om haar medewerkers langdurig aan het arbeidsproces te kunnen laten deelnemen. Om dit te bereiken besteedt KLM specifiek aandacht aan de flexibiliteit, mobiliteit, participatie en gezondheid van de medewerkers.”<sup>4</sup>*

Deze passage uit het bedrijfsprofiel heeft te maken met mijn onderzoeksvraag. Echter mijn onderzoeksvraag richt zich op een specifiekere groep medewerkers van de KLM.

Ook deze passage geeft aan dat de KLM aan haar medewerkers denkt en ze zodanig wil begeleiden dat ze langdurig aan het arbeidsproces kan deelnemen. Echter ook uit deze passage kan men niet halen of deze aanpak is opgesteld om de medewerkers echt te helpen, omdat de KLM het een maatschappelijk probleem vindt en dat wil oplossen, of dat de financiële motieven van ziekteverzuim de reden was om wat te doen aan het probleem.

---

<sup>3</sup> [http://www.klm.com/travel/corporate\\_nl/mission\\_people/company\\_profile/index.htm?id=21971](http://www.klm.com/travel/corporate_nl/mission_people/company_profile/index.htm?id=21971)

<sup>4</sup> [http://www.klm.com/travel/corporate\\_nl/mission\\_people/company\\_profile/index.htm?id=21971](http://www.klm.com/travel/corporate_nl/mission_people/company_profile/index.htm?id=21971)





Echter om een objectief beeld te kunnen geven of een bedrijf echt aan MVO doet kan men niet halen uit deze voorbeelden, omdat naar mijn mening het maatschappelijke doel niet wordt gezien als het op te lossen probleem. Ik vind namelijk nergens op de site van de KLM een voorbeeld van MVO waarbij de KLM geen direct profijt heeft van het te voeren beleid dat zich richt op duurzaamheid of MVO richt. Wanneer de KLM spreekt over duurzaamheid en maatschappelijk ondernemen staat het altijd i.v.m. een ander bedrijfsdoel van de KLM.

Mijn tweede kritiek punt gaat over het gevoerde beleid omtrent de voorgenomen doelen die zich richten op maatschappelijke vraagstukken. Er is namelijk weinig te vinden over direct geïmplementeerd beleid. Kijkend naar mijn onderzoek dan zien de instrumenten die ze tot nu toe hebben ontwikkeld er goed uit maar hebben ze nog niet het desgewenste effect. Het ziekteverzuim is nog steeds erg hoog en het aantal werknemers dat arbeidsongeschikt wordt ook. Dus de intentie vanuit KLM is er wel maar de uitvoering en resultaat blijft om te onderzoeken redenen nog uit.

Tot nu toe ben ik dan ook van mening dat er nog geen spraken is van MVO. Dit omdat ik van mening ben dat de prioriteit stelling niet bij het publieke belang ligt maar bij het private belang. Wanneer de intentie ook maatschappelijke van belang zou zijn geweest zou er meer tijd en geld zijn geïnvesteerd in dit probleem en zouden er concrete voorbeelden te vinden zijn bij KLM

Het mag naar mijn mening wel een win-win situatie zijn, maar de eerste prioriteit moet liggen bij het maatschappelijke probleem. Dit heeft volgens mij alles te maken met het feit of je de publieke identiteit hebt. Je zou kunnen stellen dat KLM een publieke organisatie is, omdat het een publieke functie vervult. Namelijk het vervoeren van mensen. Echter heeft de overheid geen meerderheid meer in de aandelen van KLM en bestaat er vandaag de dag een prima marktwerking in de luchtvaart waardoor ik de KLM als private organisatie bestempel met een private identiteit, waar het vroeger volgens mij een publieke organisatie was met een private identiteit net zoals de NS nu.

Concluderend stel ik dat de KLM op het gebied van lager opgeleide medewerkers en de arbeidsparticipatie van deze medewerkers niet het publieke belang boven het private belang stelt. Wel zou die nog kunnen komen, wanneer ook de KLM ervan overtuigd is dat het van maatschappelijk belang is om aan dit maatschappelijk probleem te werken.

