



# **INVESTEREN IN DUURZAME INZETBAARHEID**

## **MUTUAL GAINS OF CONFLICTING OUTCOMES**

ELLEN WEGHORST

**Masterscriptie Strategisch HRM**



**Universiteit Utrecht**

Titel: Investeren in duurzame inzetbaarheid: mutual gains of conflicting outcomes

Opleiding: Master Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht

Datum: 01-08-2018

Naam: E. Weghorst

Studentnummer: 6041396

Eerste lezer: E. J. Van Harten

Tweede lezer: C. Schott

## Samenvatting

**Inleiding:** Maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat duurzame inzetbaarheid van steeds groter belang wordt voor werkgevers en werknemers. Tot op heden is nog weinig wetenschappelijk bewijs of investeringen in duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk wat opleveren voor werkgever en werknemer, en of dit wel zo positief is voor beide partijen als wordt verondersteld. Dit onderzoek achterhaalt daarom hoe managementondersteuning is gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid, en hoe dit van invloed is op uitkomsten voor zowel de werkgever (*extra-role* gedrag, *in-role* gedrag en vertrekintentie) als de werknemer (psychische klachten en werktevredenheid). Aan de hand hiervan is getoetst of er een *trade-off* plaatsvindt tussen organisatie- en medewerkers-uitkomsten. Vervolgens is nagegaan welke van de twee concurrerende perspectieven uit de HR literatuur, het *mutual gains* perspectief of het *conflicting outcomes* perspectief, het meest van toepassing is.

**Methode:** Het onderzoek is cross-sectioneel van aard en de data zijn verzameld door een online vragenlijst uit te zetten onder medewerkers van een Nederlandse universiteit ( $N = 1050$ ). Uit de confirmatieve factoranalyse is gebleken dat duurzame inzetbaarheid het beste opgedeeld kon worden in up-to-date expertise, bereidheid tot verandering, interne en externe loopbaanverwachtingen.

**Resultaten:** Managementondersteuning hangt, via duurzame inzetbaarheid, positief samen met *extra-role* gedrag, *in-role* gedrag en werktevredenheid, en negatief samen met de vertrekintentie en psychische klachten. De resultaten toonden aan dat up-to-date expertise, interne en externe loopbaanverwachtingen verantwoordelijk zijn voor een gedeeltelijke mediatie in de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende uitkomsten. Bereidheid tot verandering bleek ongerelateerd aan managementondersteuning. Vanwege negatieve directe effecten van managementondersteuning op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag, werden de positieve indirecte effecten van duurzame inzetbaarheid op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag tenietgedaan. Dit maakt dat het investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot *mutual gains*, maar dat er voornamelijk winst is voor de werknemer.

**Conclusie en discussie:** Het onderzoek vindt bewijs voor het *mutual gains* perspectief, en biedt hiermee ondersteuning voor de *social exchange* theorie en de *conservation of resources* theorie. Ondanks dat het investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot positieve gevolgen voor de werknemer en de werkgever, kan het *conflicting outcomes* perspectief niet volledig worden afgeschreven.

**Keywords:** duurzame inzetbaarheid, people management, extra-role gedrag, in-role gedrag, vertrekintentie, psychische klachten, werktevredenheid, mutual gains perspectief, conflicting outcomes perspectief

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	6
1.1. Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen.....	7
1.2. Maatschappelijke relevantie .....	8
1.3. Praktische relevantie .....	9
1.4. Wetenschappelijke relevantie.....	10
2. Theoretisch kader .....	12
2.1. Inzetbaarheid.....	12
2.2. Duurzame inzetbaarheid .....	14
2.3. Antecedenten van duurzame inzetbaarheid.....	15
2.3.1. Managementondersteuning.....	18
2.3.2. Managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid .....	19
2.4. Gevolgen van het investeren in duurzame inzetbaarheid .....	20
2.4.1. Mutual gains .....	22
2.4.2. Conflicting outcomes.....	24
2.5. Huidig onderzoek.....	27
3. Methode .....	29
3.1. Onderzoekdesign .....	29
3.2. Onderzoekspopulatie .....	29
3.2.1. Respondenten .....	29
3.2.2. Demografie .....	30
3.3. Dataverzameling en procedure .....	31
3.4. Meetinstrumenten .....	32
3.4.1. Onafhankelijke variabele: managementondersteuning.....	33
3.4.2. Mediator: duurzame inzetbaarheid .....	33
3.4.3. Afhankelijke variabelen: organisatie- en medewerkers-uitkomsten .....	34
3.4.4. Controlevariabelen .....	35
3.5. Data-analyse .....	35

3.6. Betrouwbaarheid en validiteit.....	37
3.6.1. Confirmatieve factoranalyse .....	38
3.6.2. Betrouwbaarheidsanalyse.....	39
4. Resultaten.....	41
4.1. Beschrijvende resultaten.....	41
4.2. Correlatieanalyse.....	41
4.3. Hypothese toetsing .....	44
4.4. Mutual gains of conflicting outcomes .....	48
5. Conclusie en discussie .....	50
5.1. Conclusie .....	50
5.1.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	51
5.2. Discussie .....	52
5.3. Beperkingen.....	56
5.4. Theoretische implicaties.....	58
5.5. Praktische implicaties .....	59
5.6. Suggesties voor vervolgonderzoek.....	60
6. Literatuur .....	63
Bijlage 1. Berichten ter benadering van de onderzoekspopulatie .....	71
Bijlage 1.1. Uitnodigingsmail naar medewerkers.....	71
Bijlage 1.2. Herinneringsmail naar medewerkers .....	72
Bijlage 1.3. Herinnering via intranet.....	73
Bijlage 2. Engelse en Nederlandse vragenlijst .....	75
Bijlage 3. Confirmatieve factoranalyse.....	95
Bijlage 4. Correlatiematrix en mediatie-analyse met controlevariabelen .....	97

## 1. Inleiding

Technologische ontwikkelingen en internationalisering zorgen voor nieuwe uitdagingen binnen het HRM-vakgebied (Delsen, 1998; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Bepaalde beroepen worden vervangen door techniek en er is sprake van wereldwijde concurrentie tussen bedrijven en menselijk kapitaal. Organisaties hebben daarom een toenemende behoefte aan medewerkers die zij flexibel kunnen inzetten en die meebewegen met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Daarnaast hebben we in onze samenleving te maken met een vergrijzende arbeidspopulatie, waardoor medewerkers tot op latere leeftijd moeten doorwerken (Centraal Planbureau, 2017). Om als oudere medewerker productief werk te kunnen blijven verrichten, is het van belang om up-to-date te zijn binnen het vakgebied waarin men werkzaam is en open te staan voor veranderingen. Verder moet men hier ook mentaal en fysiek toe in staat zijn. Al deze ontwikkelingen tonen het belang van de duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking: het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan (Van Harten, 2016).

Een verscheidenheid aan onderzoeken toont aan dat duurzaam inzetbare medewerkers betere prestaties neerzetten en een hoger welzijn vertonen dan medewerkers met een lagere duurzame inzetbaarheid (o.a. Berntson & Marklund, 2007; Camps & Rodríguez, 2011; De Cuyper & De Witte, 2011; De Cuyper, De Witte, Kinnunen & Nätti, 2010; Van Harten, 2016). Duurzame inzetbaarheid lijkt hiermee een win-winsituatie op te leveren voor zowel werknemer en werkgever. Om deze reden is het van belang om aandacht te besteden aan hoe de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verhoogd kan worden. Bestaand onderzoek is veelal gericht op de steun vanuit de organisatie voor carrière en competentie ontwikkeling van medewerkers (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Wittekind, Raeder & Grote, 2010), waardoor de rol van de leidinggevende tot op heden is onderbelicht. Dit terwijl tegenwoordig van leidinggevendens verwacht wordt dat ze medewerkers niet alleen aansturen en beoordelen, maar ook steun en ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden (Semeijn, Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2015). Leidinggevendens krijgen steeds meer HR-taken toegewezen (Brewster, Brookes & Gollan, 2015), waardoor de rol van HR en die van leidinggevendens steeds meer in elkaar verweven raken. Ondanks dat de invloed van HR-praktijken en leiderschapsgedrag op duurzame inzetbaarheid in de literatuur wordt onderkend (Semeijn et al., 2015), is er nog relatief weinig empirisch onderzoek dat beide componenten gezamenlijk in verband brengt met duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek richt zich daarom op de invloed van managementondersteuning, gedefinieerd als de implementatie van HR-praktijken en het leiderschapsgedrag van leidinggevendens (Purcell & Hutchinson, 2007), als antecedent van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast ligt de focus in dit onderzoek niet alleen op een antecedent van duurzame inzetbaarheid, maar ook op de gevolgen van duurzame inzetbaarheid. Op deze manier kan worden onderzocht of medewerkers op een adequate manier worden begeleid en of dit leidt tot gewenste uitkomsten voor de organisatie en de

medewerkers. Vanwege de noodzakelijkheid van duurzame inzetbaarheid in de praktijk en het hiaat in de literatuur, is het van belang dat hier onderzoek naar wordt gedaan. Als blijkt dat duurzame inzetbaarheid afhankelijk is van managementondersteuning en leidt tot positieve uitkomsten voor de organisatie en de medewerker, kan hier door middel van HR-beleid op worden ingespeeld.

Uit recent onderzoek van Van Harten (2016) blijkt echter dat het investeren in duurzame inzetbaarheid niet altijd positieve gevolgen voor de medewerker en de organisatie oplevert. Zo vond Van Harten (2016) dat ondersteunende HR-praktijken (gemedieerd door up-to-date expertise) een positief verband toonde met medewerkerswelzijn, maar een negatief verband met organisatieprestaties. Dit roept vragen op voor de praktijk: hoe kan ervoor worden gezorgd dat HR-beleid leidt tot optimale prestaties én medewerkerswelzijn? Enerzijds zijn prestaties van belang om het voortbestaan van organisaties te kunnen garanderen. Anderzijds is het van wezenlijk ethisch belang dat medewerkerswelzijn niet wordt geschaad. Daarnaast is welzijn ook een verklarende factor in de link tussen HR-praktijken en organisatieprestaties (o.a. Guest, 2017; Wright & Cropanzano, 2000). Dit maakt het belangrijk om uitkomsten voor zowel de organisatie als de medewerker te onderzoeken. Het perspectief dat aanneemt dat HRM een positieve uitwerking heeft op de werkgever en werknemer, wordt in de literatuur omschreven als het *mutual gains* perspectief (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012) en bouwt doorgaans voort op de *social exchange* theorie (Blau, 1964). Dit dominante perspectief wordt niet altijd door onderzoek ondersteund (o.a. Marescaux, De Winne & Forrier, 2018). Verscheidene auteurs vragen zich dan ook af of het met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van tegenwoordig nog wel mogelijk is om maximaal te presteren én tegelijkertijd gelukkig te zijn (o.a. Peccei, 2004). De benadering die van het scenario uitgaat dat HRM een positieve bijdrage levert aan slechts één van de twee belanghebbenden, wordt ook wel het *conflicting outcomes* perspectief genoemd (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012), en wordt gewoonlijk onderbouwd aan de hand van de *labour process* theorie (Braverman, 1974). In het huidige onderzoek wordt onderzocht welke van de twee concurrerende perspectieven het meest toepasselijk is bij het investeren in duurzame inzetbaarheid en de uitkomsten daarvan voor de werkgever en de werknemer.

### 1.1. Doel van het onderzoek en onderzoeksvragen

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe managementondersteuning gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid, en hoe dit van invloed is op uitkomsten voor zowel de werknemer als de werkgever. Vervolgens wordt onderzocht of managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, leidt tot *mutual gains* of *conflicting outcomes*. Het onderzoek levert hiermee een bijdrage aan de literatuur over de antecedenten en uitkomsten van duurzame inzetbaarheid en hoe deze relaties theoretisch te verklaren zijn. Daarnaast levert het onderzoek een praktische bijdrage door inzicht te geven in hoe duurzame inzetbaarheid potentieel te beïnvloeden is en wat het oplevert voor

organisaties en medewerkers om te investeren in duurzame inzetbaarheid. In lijn met de doelstelling is de volgende hoofdvraag en verdiepende deelvraag opgesteld:

---

**Hoofdvraag:** *In hoeverre medieert de duurzame inzetbaarheid van medewerkers de relatie tussen managementondersteuning en medewerkers- en organisatie-uitkomsten?*

---

**Deelvraag:** *Hangt managementondersteuning samen met positieve uitkomsten van duurzame inzetbaarheid voor zowel de organisatie als de medewerker (mutual gains), of gaat de ene uitkomst ten koste van de ander (conflicting outcomes)?*

De onderzoeksvragen worden beantwoord door middel van kwantitatief cross-sectioneel onderzoek dat wordt uitgevoerd onder medewerkers van een universiteit in Nederland. Dit is een interessante doelgroep voor dit onderzoek omdat universiteiten, naar de algemene maatschappelijke trends, ook te maken hebben met verschillende contextspecifieke omstandigheden. Ten eerste zijn universiteiten arbeidsintensieve organisaties, waardoor medewerkers van cruciaal belang zijn voor organisatieprestaties. Universiteiten besteden namelijk ongeveer 50% van hun financiële middelen aan personeel (Rathenau Instituut, 2012). Ten tweede is er een flinke stijging te zien in het aantal behaalde bachelor en master diploma's, terwijl de overheidsfinanciering achterblijft (Rathenau Instituut, 2018b). Dit betekent over het algemeen dat medewerkers van universiteiten harder moet werken dan vroeger. Daarnaast verandert het werk van universitair personeel inhoudelijk: universiteiten doen steeds meer onderzoek voor de overheid, non-profit organisaties, Europese fondsen en bedrijven (Rathenau Instituut, 2018a). Om deze redenen is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema binnen universiteiten en is onderzoek hiernaar van belang.

In de volgende paragrafen zullen de maatschappelijke, praktische en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek worden toegelicht.

## 1.2. Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek levert een maatschappelijke bijdrage door aanbevelingen te geven hoe omgegaan kan worden met verschillende maatschappelijke trends. Allereerst heeft de samenleving te maken met demografische veranderingen. Vergrijzing en ontgroening zorgen momenteel voor een toenemende 'grijze druk': het aantal AOW'ers in verhouding met het aantal potentieel werkenden tussen 20 en 65 jaar neemt toe (Van Vuuren, 2011). De verwachting is dat deze verhouding in de toekomst zal verschuiven van zes naar twee potentieel werkenden voor iedere AOW'er. Niet alleen het aantal gepensioneerden neemt toe, maar ouderen blijven daarnaast langer gezond en worden ouder. Daarbij komt dat het aantal jongeren dat de arbeidsmarkt instroomt, relatief gezien, afneemt (TNO, 2007). Om



het pensioenstelsel betaalbaar te houden is een hoge arbeidsparticipatie noodzakelijk (Centraal Planbureau, 2017). De overheid speelt hier onder andere op in door het afschaffen van vervroegde uittredingsmaatregelen (VUT) en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd. Oudere medewerkers worden hierdoor afgeremd om vervroegd met pensioen te gaan, maar ze moeten wel in staat zijn om tot op latere leeftijd door te werken. De arbeidsmarkt heeft verder te maken met een stroomversnelling van veranderingen die onder andere voortkomen uit technologische ontwikkelingen en internationalisering (Delsen, 1998; Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Techniek neemt bepaalde functies over, kennis veroudert snel en talent wordt nationaal en internationaal uitgewisseld. Van personeel wordt geacht om mee te gaan met deze ontwikkelingen en zich open te stellen voor nieuwe taken, functies en scholing. Dit maakt dat duurzame inzetbaarheid een belangrijke voorwaarde is voor medewerkers om mee te komen in de huidige arbeidsmarkt en om uiteindelijk de arbeidsparticipatie te verhogen.

Dit onderzoek wordt, zoals eerder vermeld, uitgevoerd binnen een Nederlandse universiteit. Deze onderzoekscontext is maatschappelijk relevant vanwege de publieke functie die universiteiten vervullen in de maatschappij. Nieuwe wereldwijde uitdagingen vragen om een hoogopgeleide beroepsbevolking, nieuwe kennis en innovatie. Onder andere sociaal-economische ontwikkelingen en globalisering hebben tot gevolg dat van universiteiten in toenemende mate verwacht wordt een maatschappelijke impact te creëren (Van den Akker, Spaapen & Maes, 2017). Universiteiten spelen een belangrijke rol in het bewerkstelligen van deze doelen door het uitvoeren van onderzoek en het aanbieden van onderwijs van hoge kwaliteit. Duurzame inzetbaarheid kan een cruciale factor voor universiteiten zijn om optimaal te kunnen presteren.

Al deze ontwikkelingen tonen het maatschappelijk belang van duurzame inzetbaarheid van de beroepsbevolking en medewerkers van universiteiten in het bijzonder. Er is echter nog relatief weinig onderzoek dat de gevolgen voor organisaties en medewerkers van het investeren in duurzame inzetbaarheid in kaart heeft gebracht. Daarnaast is het nog maar de vraag of deze gevolgen wel zo positief zijn als veelal verwacht wordt. Dit onderzoek levert een bijdrage door inzicht te bieden in de positieve en/of negatieve gevolgen van het investeren in duurzame inzetbaarheid.

### 1.3. Praktische relevantie

Om als organisatie te kunnen blijven voortbestaan is het noodzakelijk dat medewerkers blijven presteren en geld goed wordt besteed. Daarvoor is het voor organisaties van belang om te weten of het investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wat oplevert voor de organisatie en de medewerker. Organisaties zijn tegenwoordig nog vaak terughoudend met het aanbieden van hulp om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verhogen, omdat ze bang zijn voor eventuele negatieve consequenties. Ten eerste leeft de opvatting dat medewerkers de organisatie zullen verlaten zodra ze

hebben geprofiteerd van investeringen in duurzame inzetbaarheid, voordat de organisatie rendement op deze investeringen heeft behaald (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Wellemsen, 2009). Medewerkers zouden door de verhoogde baankansen hun functie vervolgens inwisselen voor een betere functie in een andere organisatie. Vrijwillig vertrek van medewerkers is veelal ongewenst en kan leiden tot hoge kosten voor de organisatie (Ongori, 2007). Ten tweede zouden medewerkers met een hoge duurzame inzetbaarheid een verminderde betrokkenheid kunnen vertonen, wat gevolgen kan hebben op het gedrag van medewerkers en de uiteindelijke organisatieprestaties (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004; Pearce & Randel, 2004). Ten slotte lijkt er een verband te zijn tussen duurzame inzetbaarheid en het welzijn van medewerkers (Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno & De Witte, 2012; Kirves, 2014). Welzijn van medewerkers is van cruciaal belang in het functioneren tijdens werk. Wanneer blijkt dat investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot een hoger welzijn onder medewerkers, is dit niet alleen van belang voor de medewerker zelf, maar ook voor de organisatie. Uit eerder onderzoek blijkt namelijk dat een hoger welzijn leidt tot betere prestaties (Wright & Cropanzano, 2000). Een negatief welzijn kan daarnaast desastreuze gevolgen hebben voor de medewerker en de organisatie. Zo kan negatief welzijn leiden tot een hoger ziekteverzuim of zelfs burn-out. De medewerker lijdt hieronder, maar de organisatie is hier ook de dupe van vanwege de plicht om loon door te moeten betalen.

Dit onderzoek zal inzicht geven in de positieve en/of negatieve effecten van duurzame inzetbaarheid. Indien blijkt dat duurzame inzetbaarheid voordelige effecten oplevert voor zowel de organisatie als de medewerker, kunnen handvaten geboden worden hoe duurzame inzetbaarheid gestimuleerd kan worden. Wanneer naar voren komt dat het investeren in duurzame inzetbaarheid negatieve gevolgen met zich meebrengt, is dit voor organisaties cruciaal om te weten. Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen organisaties een onderbouwde keuze maken hoe met het thema om te willen gaan.

#### 1.4. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek is driedig. Allereerst hebben de meeste onderzoeken binnen het thema duurzame inzetbaarheid zich tot nu toe gericht op individuele factoren in plaats van contextuele factoren (zoals werkkenmerken) als antecedent van duurzame inzetbaarheid (o.a. Guilbert, Bernaud, Gouvernet & Rossier, 2016). Om meer inzicht te krijgen in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid is het van belang dat er in onderzoek meer aandacht wordt besteed aan de contextuele kenmerken, aangezien organisaties hier invloed op kunnen uitoefenen. Deze kwestie wordt door meerdere auteurs aangekaart (o.a. Berntson & Marklund, 2007; Guilbert et al., 2016; Nauta et al., 2009). Dit onderzoek is gericht op de invloed van managementondersteuning op duurzame

inzetbaarheid en draagt hiermee bij aan wetenschappelijke kennis over contextuele factoren als antecedent van duurzame inzetbaarheid.

Ten tweede levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur over wat de consequenties zijn van het investeren in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De meeste onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid richten zich namelijk op enkel de antecedenten (o.a. Nauta et al., 2009; Van Emmerik et al., 2012) of enkel op de uitkomsten van duurzame inzetbaarheid (o.a. De Cuyper & De Witte, 2011). Weinig onderzoek geeft hiermee bewijs voor de veronderstelling dat investeren in duurzame inzetbaarheid van medewerkers ook daadwerkelijk wat oplevert voor de organisatie en de medewerker.

Tot slot draagt dit onderzoek bij aan een meer gebalanceerde aanpak in HRM onderzoek. Paauwe (2009) pleitte voor een dergelijke balans, waarbij niet alleen wordt gekeken vanuit het management perspectief (waarbij voornamelijk wordt gelet op organisatieprestaties), maar ook vanuit een meer ethisch perspectief (waarbij oog is voor de medewerker en zijn/haar welzijn). Dit komt onder andere voort uit onderzoek van Peccei (2004). Hieruit blijkt dat HRM niet altijd een win-win situatie oplevert waarbij zowel organisatieprestaties en welzijn positief uitvallen. Zo zouden HR-praktijken die bijdragen aan het vergroten van medewerkerswelzijn niet altijd dezelfde HR-praktijken zijn als die prestaties verbeteren. Sommige HR-praktijken zouden zelfs een trade-off kunnen veroorzaken: de positieve invloed op het welzijn van medewerkers zou zelfs ten koste kunnen gaan van prestaties. Er bestaat echter nog weinig onderzoek naar welke specifieke HR-praktijken leiden tot *mutual gains* of *conflicting outcomes*. Uitgebreid onderzoek van Van Harten (2016) toont aan dat investeringen in duurzame inzetbaarheid veelal direct of indirect leiden tot hogere prestaties en medewerkerswelzijn. Dit biedt ondersteuning aan het *mutual gains* perspectief. Desalniettemin bleek dat ondersteunende HR-praktijken (gemedieerd door up-to-date expertise) een positief verband toonde met welzijn, maar een negatief verband met organisatieprestaties. Daarnaast was er een negatief verband te zien tussen ondersteunende HR-praktijken en de bereidheid tot verandering van medewerkers. Dit resultaat sluit aan bij de hypothese van Peccei (2004), waarbij ondersteunende HR-praktijken niet de HR-praktijken zijn die prestaties verbeteren maar enkel voordelig zijn voor de medewerker. Om deze resultaten te kunnen plaatsen in het grote geheel van de literatuur, is het van belang dat hier verder onderzoek naar gedaan wordt. Dit onderzoek geeft daarom gehoor aan de oproep van Paauwe (2009), Peccei (2004) en Van Harten (2016) om onderzoek te doen naar de trade-offs tussen uitkomsten voor de werkgever en werknemer en de rol die HRM hierin speelt.

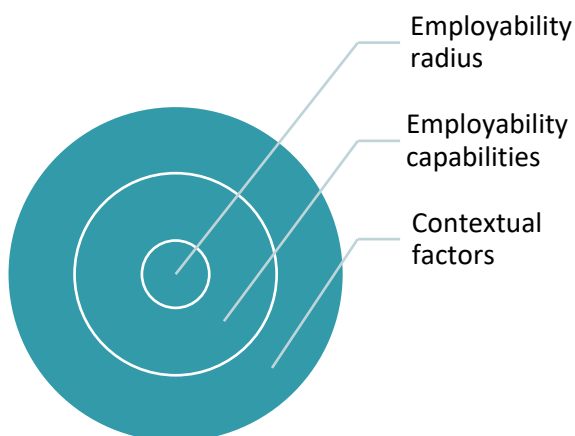
## 2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de bestaande literatuur over duurzame inzetbaarheid, de antecedenten en de uitkomsten ervan. Allereerst zal het begrip duurzame inzetbaarheid worden gedefinieerd en geconceptualiseerd. Ten tweede zullen de antecedenten van duurzame inzetbaarheid worden beschreven en zal de link tussen managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid expliciet worden uitgelicht. Vervolgens gaat dit hoofdstuk in op de inconsequente uitkomsten van duurzame inzetbaarheid aan de hand van de *mutual gains* en *conflicting outcomes* perspectieven. Op basis van theorie en eerder onderzoek zijn hypothesen opgesteld, welke inzichtelijk worden gemaakt in conceptuele modellen.

### 2.1. Inzetbaarheid

Het concept duurzame inzetbaarheid komt voort uit de literatuur rondom inzetbaarheid, of in het Engels *employability* (Forrier & Sels, 2003). Onderzoek naar inzetbaarheid is ontstaan door toenemende veranderingen die van invloed zijn op organisaties, zoals besproken in de inleiding. Om als organisatie levensvatbaar te blijven in de huidige tijd word je gedwongen wendbaar te zijn en met veranderingen mee te gaan (o.a. Forrier & Sels, 2003; Guilbert et al., 2016; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Om dit te realiseren is een flexibel personeelsbestand gewenst. Voor medewerkers betekent dit dat zij zich continu moet blijven aanpassen en ontwikkelen om voor huidige en andere organisaties van toegevoegde waarde te blijven. Dit maakt dat er een paradigmaverschuiving plaatsvindt van baanzekerheid naar werkzekerheid en dat carrières tegenwoordig minder voorspelbaar zijn dan vroeger (Forrier & Sels, 2003; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Inzetbaarheid speelt een belangrijke rol in het creëren van deze werkzekerheid.

Het concept inzetbaarheid wordt in de literatuur vanuit diverse perspectieven benaderd en daardoor verschillend gedefinieerd. Meestal wordt met inzetbaarheid verwezen naar het vermogen van



Figuur 1. Concentrische cirkels van Thijssen en collega's (2008).

medewerkers om een baan te krijgen en te behouden (o.a. Delsen, 1998; Forrier & Sels, 2003; Guilbert et al., 2016). Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) hebben geprobeerd de verschillende visies op inzetbaarheid samen te brengen in een model van concentrische cirkels (zie Figuur 1). Het model beschrijft drie benaderingen van inzetbaarheid die verschillen in de mate van hoe breed het concept inzetbaarheid wordt omschreven. De binnenste cirkel omvat de kerndefinitie van inzetbaarheid, die zich focust op

de persoonlijke toereikendheid om werk te kunnen uitvoeren. Dit wordt ook wel gezien als de huidige inzetbaarheid en wordt door Thijssen en collega's (2008) de *employability radius* genoemd. De tweede cirkel staat symbool voor een bredere definitie van inzetbaarheid. Deze omvat niet alleen de huidige inzetbaarheid, maar ook inzetbaarheidscompetenties en vaardigheden. Het gaat hierbij om persoonlijke factoren, zoals leervermogen en carrière competenties, die de toekomstige arbeidsmarktperspectieven beïnvloeden. De vaardigheden en competenties kunnen dus worden ingezet om de *employability radius* te verbreden of te benutten. De derde (en tevens laatste) cirkel neemt eveneens contextuele factoren mee in de definitie van inzetbaarheid. In dit geval omvat inzetbaarheid het geheel aan contextuele en persoonlijke factoren die de toekomstige arbeidsmarktperspectieven beïnvloeden. Met contextuele factoren bedoelt men niet alleen de factoren die betrekking hebben op organisatieniveau, maar ook op maatschappelijk niveau (bv. de economische situatie en arbeidsmarktconcurrentie). Ondanks dat erkend wordt dat contextuele factoren een rol spelen in de inzetbaarheid, wordt er zelden gebruik gemaakt van dit laatste perspectief (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008).

Vanhercke, De Cuyper, Peeters en De Witte (2014) beschrijven in een recent conceptueel paper het psychologische perspectief van inzetbaarheid. Dit perspectief focust zich op microniveau, waarbij het individu en zijn of haar percepties over de eigen inzetbaarheid centraal staan. Hierbij wordt gesproken over de ervaren inzetbaarheid: de percepties die het individu heeft over zijn of haar kans op het verkrijgen en behouden van werk (Vanhercke et al., 2014). Ondanks dat de ervaren inzetbaarheid gericht is op zelfbeoordeling van inzetbaarheid en subjectiviteit hierin dus een rol speelt, is er in onderzoek veel aandacht voor deze benadering. Dit is te verklaren doordat attitudes en gedrag van individuen voornamelijk gebaseerd zijn op de eigen perceptie in plaats van een objectieve realiteit (Roskies & Louis-Guerin, 1990). Omdat huidige onderzoek verschillende attitudes en gedragsmatige uitkomsten van duurzame inzetbaarheid mee zal nemen, is ervoor gekozen om de percepties van medewerkers betreffende hun duurzame inzetbaarheid te onderzoeken.

Vanhercke en collega's (2014) erkennen dat de ervaren inzetbaarheid een subjectieve evaluatie is van de huidige situatie van een individu. Dit wil zeggen dat eenzelfde objectieve situatie bij meerdere personen verschillende percepties kan oproepen (bv. door een verschil in kennis van de arbeidsmarkt of in hoeverre iemand optimistisch is). Verder verwijst 'de kans op werk' in de definitie van ervaren inzetbaarheid naar een combinatie van persoonlijke en structurele factoren. Hiermee wordt bedoeld dat de kans afhankelijk is van zowel factoren die bij de persoon horen (bv. leeftijd) als van factoren die afhankelijk zijn van het werk (bv. netwerken), de organisatie (bv. opleidingsmogelijkheden) of de maatschappij (bv. huidige arbeidsmarktsituatie). Daarnaast wordt met 'werk' verwezen naar hetgeen wat zowel binnen als buiten de huidige organisatie kan zijn. Ervaren interne inzetbaarheid staat voor de perceptie over de kans op werk binnen de huidige organisatie, en ervaren externe inzetbaarheid staat

voor de perceptie over de kans op werk bij andere organisaties (De Cuyper & De Witte, 2011; Vanhercke et al., 2014).

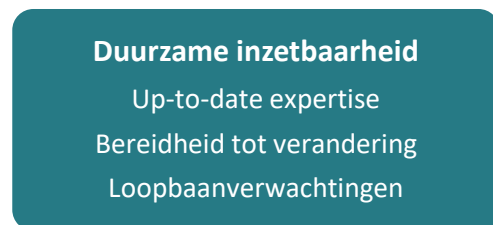
Auteurs verschillen in visie over hoe de kans op werk wordt vormgegeven (Vanhercke et al., 2014). Er wordt dan ook gesproken over input en output van inzetbaarheid (Forrier, Sels & Stynen, 2009; Vanhercke et al., 2014). De ervaren inzetbaarheid wordt veelal geconceptualiseerd als output, en factoren die dit beïnvloeden worden gezien als input. De input is opgedeeld in twee categorieën: disposities en competenties (Vanhercke et al., 2014). Disposities verwijzen naar motivationele attitudes ten opzichte van de inzetbaarheid. Inzetbaarheid wordt hierin omschreven als een persoonlijke karakteristiek die individuen stimuleert om zich (pro)actief aan te passen aan het werk en de werkomgeving (Fugate, 2006). Het helpt individuen om baan- en carrièrekansen binnen en buiten de organisatie te identificeren en realiseren (Fugate, 2006; Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). De literatuur beschrijft ten tweede de competentie-gebaseerde inzetbaarheid, die zich focust op de inschatting van individuen over de mate waarin ze over de kennis en vaardigheden beschikken om het huidige werk uit te voeren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Dit kunnen specifieke en generieke competenties zijn. Het huidige onderzoek neemt zowel input- als outputfactoren mee, en houdt hiermee een brede definitie van inzetbaarheid aan. Op deze manier wordt een zo compleet mogelijk beeld geschetst van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

## 2.2. Duurzame inzetbaarheid

Zoals eerder vermeld, richt dit onderzoek zich op de ervaren duurzame inzetbaarheid. Het verschil tussen 'inzetbaarheid' en 'duurzame inzetbaarheid' is respectievelijk het enkel inzetbaar zijn in de huidige werksituatie en het inzetbaar zijn nu én in de toekomst (Van Harten, 2016). Hiervoor is gekozen omdat het voor medewerkers van belang is om in te spelen op huidige ontwikkelingen en die in de toekomst zullen plaatsvinden. In de literatuur worden verschillende definities aangehouden (SER, 2009; Van der Klink et al., 2011; Van Harten, 2016; Van Vuuren, 2011). Van der Klink en collega's (2011, p. 347) beschrijven dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn als zij "...doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren". Van Vuuren (2011) definieert duurzame inzetbaarheid als "...de mate waarin men zijn of haar huidig en toekomstig werk kan en wil blijven uitvoeren" (p. 402). In het advies van de Sociaal Economische Raad (SER)(2009) wordt duurzame inzetbaarheid opgedeeld in drie elementen: werkvermogen, vitaliteit en *employability*. Werkvermogen staat voor de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, Tuymomi & Seitsamo, 2005). Vitaliteit wordt door Schaufeli en Bakker (2007) beschreven als het energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar en met groot doorzettingsvermogen door kunnen werken. De SER definieert *employability* als "...de mate waarin personen tijdens het leven productief en

belonend werk kunnen vinden én behouden” (SER, 2009, p. 52). Ondanks dat deze conceptualisatie van de SER van duurzame inzetbaarheid regelmatig wordt gebruikt, zitten er een aantal haken en ogen aan (Van Harten, 2016). Zo overlappen de concepten vitaliteit en werkvermogen elkaar en wordt welzijn in de conceptualisatie van duurzame inzetbaarheid opgenomen, ondanks dat onderzoek aantoont dat dit een gevolg is van *employability* (Berntson & Marklund, 2007).

Het huidige onderzoek sluit daarom aan bij de definiëring en conceptualisering van Van Harten (2016, p. 204), waarin duurzame inzetbaarheid wordt omschreven als “het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan”. Er is gekozen voor deze definitie omdat het zowel beschrijft dat het gaat om het willen en het kunnen presteren in het werk, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat dit beide van belang is (o.a. Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008; Vanhercke et al., 2014). Als inputfactoren worden de bereidheid tot verandering en up-to-date expertise meegenomen. De bereidheid tot verandering wordt omschreven als de attitude en openheid van de medewerker om zichzelf te ontwikkelen en zich aan te passen aan veranderingen in werk (Van Dam, 2004). Up-to-date expertise omvat hetgeen wat samenhangt met de mogelijkheid om te presteren: het fysiek en psychologisch in staat zijn om het tempo van het werk bij te houden, de mate waarin medewerkers het idee hebben up-to-date te zijn in termen van technologische innovaties en waarin ze in hun werk mee gaan met relevante beroepsontwikkeling in de organisatie en daarbuiten (Thijssen & Walter, 2006). Als output neemt dit onderzoek de ervaren inzetbaarheid mee, vanaf nu loopbaanverwachtingen genoemd. Op deze manier sluit dit onderzoek aan bij alle drie de verschillende benaderingen van inzetbaarheid zoals beschreven door Vanhercke en collega’s (2014): ervaren inzetbaarheid (loopbaanverwachtingen), de competentie-gebaseerde benadering (up-to-date expertise), en de dispositionele benadering (bereidheid tot verandering).



*Figuur 2.* Conceptualisering van duurzame inzetbaarheid.

### 2.3. Antecedenten van duurzame inzetbaarheid

Doordat duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker wordt in het creëren van werkzekerheid voor medewerkers, is het relevant te kijken hoe duurzame inzetbaarheid beïnvloed wordt. Verschillende auteurs besteden hier in onderzoek aandacht aan (o.a. De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Semeijn et al., 2015; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Hierbij maken zij onderscheid tussen individuele factoren en contextuele factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden. Onderzoek focuste zich tot op heden grotendeels op individuele factoren (Guilbert et al., 2016). Het eerste aspect wat vaak geassocieerd wordt met duurzame inzetbaarheid is leeftijd (Semeijn et al., 2015). Vanwege de

vergrijzende arbeidsmarkt wordt er vaak gedacht dat duurzame inzetbaarheid een thema is voor de oudere beroepsbevolking. Ondanks dat uit onderzoek blijkt dat een daling van de inzetbaarheid vaak wordt geassocieerd met oudere werknemers (o.a. Rothwell & Arnold, 2007; Van der Heijden, 2002), is het te beperkt om in onderzoek en HR-beleid enkel oudere medewerkers te betrekken. Medewerkers van alle leeftijdsgroepen hebben namelijk te maken met snelle veranderingen op de arbeidsmarkt, wat maakt dat aanpassing en ontwikkeling voor alle werkenden van belang is. Een andere belangrijke voorspeller van duurzame inzetbaarheid is gezondheid (Semeijn et al., 2015; Van den Berg, 2010). Gezondheid heeft met name invloed op het vermogen van medewerkers om het werk te kunnen verrichten. Zo blijkt dat obesitas, een gebrek aan fysieke inspanning, en een slechte spiercapaciteit geassocieerd zijn met een mindere duurzame inzetbaarheid (Van den Berg, 2010). Ten slotte blijken specifieke persoonlijke kenmerken eveneens voorspellers van duurzame inzetbaarheid, ook wel persoonlijke bronnen genoemd (Semeijn et al., 2015). Persoonlijke bronnen, zoals optimisme en veerkracht, zijn belangrijk in het omgaan met veranderingen, onzekerheid en werkstress (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Van Dam, 2013), wat weer een positieve invloed heeft op duurzame inzetbaarheid (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

Schaufeli (2011) licht toe dat het van belang is om niet alleen individuele factoren maar ook contextuele factoren in ogenschouw te nemen. Duurzame inzetbaarheid is een contextueel begrip aangezien individuen altijd inzetbaar zijn binnen de context van het werk. Zo beschrijft hij: "Duurzame inzetbaarheid is dus niet zozeer een kenmerk van een individu, maar van de interactie tussen het individu en zijn werk. Iemand is niet 'inzetbaar' zonder meer, maar altijd in relatie tot bepaald soort werk of een bepaalde baan." (Schaufeli, 2011, p. 3). Daaruit volgt dat er sprake is van een gedeelde verantwoordelijkheid: de werkgever hoort kansen te bieden aan de werknemer om vaardigheden en kennis in te zetten en zich verder te ontwikkelen, en de werknemer hoort deze mogelijkheid aan te grijpen. Semeijn en collega's (2015) gaan in op de contextuele factoren die duurzame inzetbaarheid stimuleren en maken in hun beschrijving onderscheid tussen taakkenmerken, organisatiekenmerken en sociale omgevingskenmerken. Met taakkenmerken worden de eigenschappen en taken van het werk zelf bedoeld. Wanneer medewerkers autonomie krijgen in hun werk en worden uitgedaagd door afwisselende taken, helpt het ze om de competenties die ze bezitten te gebruiken en verder te ontwikkelen, met duurzame inzetbaarheid tot gevolg (Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009; Van Harten, 2016).

Naast baankenmerken spelen ook organisatiekenmerken een rol in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid (Semeijn et al., 2015). Zo tonen Egan, Yang en Barlett (2004) aan dat een organisatiecultuur met een sterke focus op leren een positieve invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Verder is het tegenwoordig steeds gebruikelijker voor organisaties om via HR-beleid invloed uit te oefenen op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (TNO, 2016).



Echter blijkt dat onderzoek naar de effectiviteit van HRM op de duurzame inzetbaarheid nog in de kinderschoenen staat (Van Vuuren, 2011; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). Een aantal onderzoeken die zijn uitgevoerd, zijn daarentegen veelbelovend (o.a. Camps & Rodríguez, 2011; De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Wittekind, Raeder & Grote, 2010; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). Hieruit blijkt dat wanneer medewerkers steun ervaart van de organisatie met betrekking tot de ontwikkelingsmogelijkheden van competenties, dit geassocieerd is met een hogere ervaren inzetbaarheid (De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Ybema, Van Vuuren en Van Dam (2017) hebben in recent onderzoek gekeken naar de mate waarin organisaties HR-praktijken implementeren die gericht zijn op het verbeteren van de gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden van medewerkers. De resultaten laten zien dat de meeste organisaties HR-praktijken uitvoeren op dit vlak en dat de effectiviteit afhankelijk is van het aantal HR-praktijken dat ze inzetten, in hoeverre medewerkers gebruik maken van deze HR-praktijken en of medewerkers betrokken zijn geweest in het ontwikkelen van de praktijken (Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). Een beperking aan dit onderzoek is dat de onderzoekers hun informatie enkel hebben ingewonnen bij de werkgever en de mate van effectiviteit een subjectief gegeven is, waardoor de ervaringen onder de medewerkers en de daadwerkelijke effectiviteit onbekend is.

Ten slotte blijkt dat sociale omgevingskenmerken invloed uitoefenen op duurzame inzetbaarheid. Chiaburu, Van Dam en Hutchins (2010) tonen aan dat sociale steun van collega's een positieve invloed heeft op de deelname van medewerkers in opleidingsmogelijkheden, wat bijdraagt aan de inzetbaarheid. Daarnaast lijkt er een cruciale rol weggelegd voor leidinggevendenden (Semeijn et al., 2015). Leidinggevendenden hebben de macht over het werkschema van medewerkers, over hoeveel autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden ze hebben, of ze promotie krijgen, en of ze eerlijk en met respect worden behandeld (Semeijn et al., 2015). De manier waarop leidinggevendenden hiermee omgaan, of ook wel het leiderschapsgedrag dat ze vertonen, kan van grote invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Eerder onderzoek toont aan dat de sociale steun van leidinggevendenden positief samenhangt met het leren, de motivatie, gezondheid, prestaties, medewerkerstevredenheid en het behoud van medewerkers (Bezuijen, Van Dam, Van den Berg & Thierry, 2010; Gerstner & Day, 1997). Dit maakt het waarschijnlijk dat de steun van leidinggevendenden ook een bijdrage levert aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Verder blijkt dat transformationeel leiderschap, waarbij de leidinggevende zijn of haar medewerkers inspireert, intellectueel stimuleert en individueel betrokken is bij de medewerkers (Bass, 1999), eveneens positief geassocieerd is met de ervaren inzetbaarheid van medewerkers (Camps & Rodríguez, 2011). Purcell en Hutchinson (2007) beschrijven dat het belangrijk is om in onderzoek aandacht te besteden aan de rol van leidinggevendenden gezien het feit dat deze tweeledig is. Enerzijds speelt leiderschap een belangrijke rol in het functioneren van medewerkers. Anderzijds zijn leidinggevendenden verantwoordelijk voor het

‘vertalen’ van het beoogde HR-beleid naar de ervaring die medewerkers hierover hebben. Leiderschapsstijl en de manier waarop leidinggevend HR-praktijken implementeren vallen samen onder het concept *people management* (Purcell & Hutchinson, 2007), vanaf nu managementondersteuning genoemd. Omdat de rol van leidinggevend en HRM beiden een aandeel hebben in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid en deze steeds meer in elkaar verweven raken (Brewster, Brookes & Gollan, 2015), gaat de volgende paragraaf dieper in op dit concept.

### 2.3.1. Managementondersteuning

De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van HR-praktijken verschuift in toenemende mate van HRM in de richting van leidinggevend (Brewster, Brookes & Gollan, 2015). Ondanks dat sommige HR-praktijken nog steeds een directe invloed hebben op medewerkers, zijn de meeste HR-praktijken tegenwoordig afhankelijk van de uitvoering van leidinggevend en van de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevend en medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007). De manier waarop leidinggevend HR-taken uitvoeren, zoals werving en selectie, beoordeling, ontwikkeling en communicatie, hangt sterk samen met leiderschapsstijl. Dit omvat de manier waarop ze hun medewerkers richting geven en waarop ze attitudes en gedrag van medewerkers proberen te beïnvloeden. Purcell en Hutchinson (2007) omschrijven de relatie tussen leiderschapsgedrag en de implementatie van HR-praktijken van leidinggevend als symbiotisch. Dit wil zeggen dat de factoren onderling sterk van elkaar afhankelijk zijn. Medewerkers worden door beide factoren beïnvloed, wat zowel positieve als negatieve uitkomsten kan hebben. Zo kan inadequaat HR-beleid gecompenseerd worden door goed managementgedrag, of kan geschikt HR-beleid mislukken door een gebrek aan leiderschap.

Purcell en Hutchinson (2007) beschrijven dat er vaak een discrepantie ontstaat tussen het beoogde HR-beleid en de uiteindelijke uitvoering door leidinggevend. Meerdere onderzoeken tonen aan dat dit verklaard kan worden door een gebrek aan training of interesse, een te hoge werkdruk, conflicterende prioriteiten, of doordat leidinggevend hun eigenbelang nastreven (Fenton O’Creevy, 2001; Grint, 1993; Harris, 2001; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss, 1997; Whittaker & Marchington, 2003). Echter doordat leidinggevend het HR-beleid anders uitvoeren dan zoals van tevoren bedoeld is, brengt de uitvoering ook andere gevolgen met zich mee dan van tevoren beoogd is. Managementondersteuning is namelijk één van de factoren die de percepties die medewerkers hebben over HR-praktijken en het werkklimaat beïnvloeden. Zodra managementondersteuning afwijkt van de gewenste koers, ontstaan bij medewerkers eveneens andere percepties dan die van tevoren bedoeld waren. Deze percepties hebben vervolgens invloed op de houding en het gedrag van medewerkers, en hiermee op de uiteindelijke organisatieprestaties (Purcell & Hutchinson, 2007). Om deze reden is het belangrijk om aandacht te besteden aan managementondersteuning en de gevolgen hiervan.

### 2.3.2. Managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid

Zoals eerder besproken zijn er een aantal onderzoeken die de relatie tussen HRM of de rol van de leidinggevenden en duurzame inzetbaarheid hebben onderzocht (Camps & Rodríguez, 2011; De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Wittekind, Raeder & Grote, 2010; Ybema, Van Vuuren & Van Dam, 2017). Tot op heden bestaat er echter een gebrek aan onderzoek dat beide antecedenten gezamenlijk in verband brengt met duurzame inzetbaarheid. Het enige onderzoek voor zover bekend is dat van Van Harten (2016), die de samenhang tussen managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid onder de loep neemt. Managementondersteuning wordt hier opgesplitst in vier dimensies: ondersteunende HR-praktijken, maatwerkafspraken, ondersteuning van de leidinggevende in dagelijks functioneren en ondersteuning van de leidinggevende in persoonlijke ontwikkeling. Hieruit blijkt dat ondersteuning van de leidinggevende in het dagelijks functioneren positief geassocieerd is met up-to-date expertise en ondersteuning in de persoonlijke ontwikkeling met de bereidheid tot verandering. Maatwerkafspraken bleken tegen de verwachting in een negatief verband te hebben met de bereidheid tot verandering. Dit kan worden verklaard door het feit dat medewerkers verwend raken en zich te comfortabel gaan voelen wanneer er veel rekening met ze wordt gehouden (Van Harten, 2016).

Leiderschapsgedrag en de implementatie van HR-praktijken zullen naar alle waarschijnlijkheid een positieve relatie vertonen met duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ten eerste kan verondersteld worden dat de implementatie van HR-praktijken het *human capital* van medewerkers kan vergroten. Onder *human capital* wordt het geheel aan vaardigheden, kennis en capaciteiten van medewerkers bedoeld (Becker, 1964). Onderzoek toont aan dat HR-praktijken gericht op het motiveren en ontwikkelen van de medewerker bijdraagt aan het *human capital* van de organisatie (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). De *human capital* theorie veronderstelt dat *human capital* vervolgens bijdraagt aan de prestaties van de organisatie (Becker, 1964). Het is aannemelijk dat managementondersteuning, door het vergroten van het *human capital*, de duurzame inzetbaarheid zal vergroten. Daarnaast zijn leidinggevenden over het algemeen het eerste aanspreekpunt op werk van medewerkers wanneer het gaat om carrièreontwikkeling, het functioneren op het werk en als ze problemen ervaren op persoonlijk vlak. Wanneer de medewerker het gevoel heeft gewaardeerd en gehoord te worden, zal dit positieve associaties bij de medewerker oproepen en zal hij of zij eerder bereid zijn om iets terug te doen. Bijvoorbeeld door trainingen te volgen of door zich flexibel op te stellen. Dit zal positieve gevolgen hebben voor de duurzame inzetbaarheid. De *social exchange* theorie onderbouwt bovenstaande beredenering. Deze theorie gaat uit van het reciprociteitsprincipe: wanneer je iets goeds doet voor een ander, zal de ander ook iets positiefs teruggeven (Blau, 1964).

## 2.4. Gevolgen van het investeren in duurzame inzetbaarheid

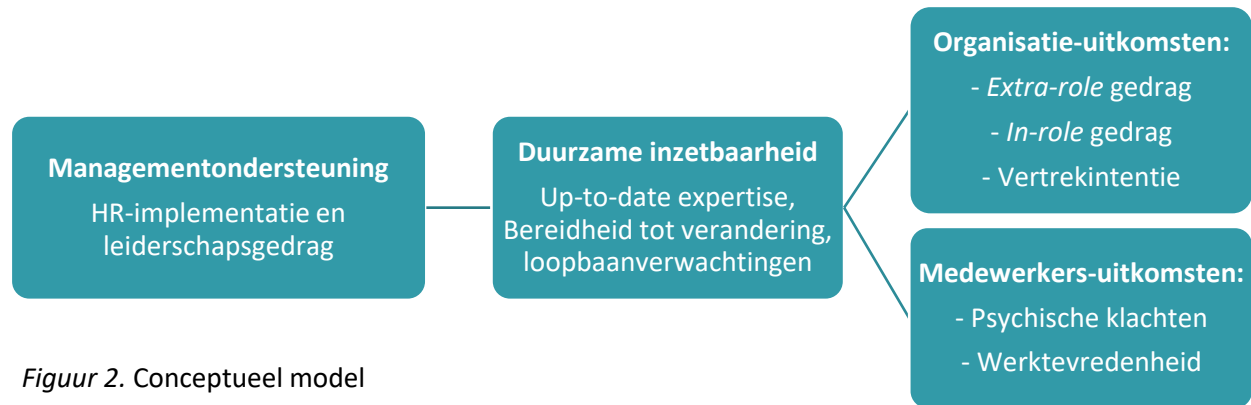
Het merendeel van het onderzoek naar de gevolgen van duurzame inzetbaarheid is gericht op loopbaanverwachtingen van individuen en de uitkomsten daarvan (o.a. De Cuyper et al., 2014; De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier, Verbruggen & De Cuyper, 2015; Philippaers, De Cuyper & Forrier, 2017; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Uit deze onderzoeken blijkt dat medewerkers met positieve loopbaanverwachtingen hoger scoren op levens- en werktevredenheid, psychisch welzijn, ervaren gezondheidstoestand en affectieve betrokkenheid bij de organisatie (Bertson & Marklund, 2007; De Cuyper, Bernhard-Oetel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; De Cuyper et al., 2010; Philippaers, De Cuyper & Forrier, 2017). Philippaers, De Cuyper, Forrier, Vander Elst en De Witte (2016) vinden echter een negatieve relatie tussen loopbaanverwachtingen en affectieve betrokkenheid bij de organisatie. Een verlaagde affectieve betrokkenheid was vervolgens geassocieerd met slechtere prestaties en minder coöperatief en creatief gedrag (Philippaers et al., 2016). Trevor (2001) veronderstelt daarnaast dat medewerkers met een hoge inzetbaarheid eerder geneigd zijn om hun baan op te zeggen als ze onvoldoende beloond worden voor hun werk of als ze ontevreden zijn. Uit onderzoek van De Cuyper en de Witte (2011) en Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) blijkt dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen interne en externe loopbaanverwachtingen. Interne loopbaanverwachtingen zouden tot een hogere betrokkenheid leiden, in tegenstelling tot externe loopbaanverwachtingen. In dat geval vertoonden medewerkers een lagere affectieve betrokkenheid, die negatieve gevolgen had voor prestaties, de vertrekintentie en het uiteindelijke vrijwillige vertrek uit de organisatie (De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017).

Ondanks dat onderzoeksresultaten naar de gevolgen van duurzame inzetbaarheid tegenstrijdig zijn, is aangetoond dat er een relatie bestaat tussen duurzame inzetbaarheid en verschillende uitkomsten. Tot op heden heeft weinig onderzoek zowel antecedenten als uitkomsten van duurzame inzetbaarheid meegenomen, waardoor het nog onduidelijk is of het investeren in duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk wat op kan leveren voor de organisatie en de medewerker. Onderzoeken die zijn uitgevoerd, tonen eveneens inconsequente resultaten (Camps & Rodríguez, 2011; Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017; Van Harten, 2016). Er lijkt een complexe relatie te bestaan tussen HR-investeringen in duurzame inzetbaarheid en de uitkomsten hiervan. Het heersende gedachtengoed binnen HRM veronderstelt dat HR-praktijken een positieve invloed hebben op de organisatie en de medewerker. Echter blijkt deze stelling niet altijd op te gaan, zoals in het geval van investeringen in duurzame inzetbaarheid. De stroming binnen de HR literatuur die zich bezighoudt met tegenstrijdige uitkomsten van HR is de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie (Peccei, 2004). Het huidige onderzoek zal vanuit dit licht naar de relatie tussen HR, duurzame inzetbaarheid en de uitkomsten hiervan kijken en levert hiermee een unieke bijdrage aan de bestaande relatief eenzijdige kijk op onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.

Om een compleet beeld te krijgen van wat de gevolgen zijn van het investeren in duurzame inzetbaarheid voor de organisatie en de medewerker neemt dit onderzoek verschillende organisatie- en medewerkers-uitkomsten mee. Met organisatie-uitkomsten worden de factoren bedoeld die een direct effect hebben op de resultaten van de organisatie. In tegenstelling tot de medewerkers-uitkomsten, die meer indirect van invloed zijn op de resultaten van de organisatie. Als organisatie-uitkomsten zullen de vertrekintentie van medewerkers, het *in-role* gedrag en *extra-role* gedrag worden meegenomen. Het *in-role* gedrag wordt gedefinieerd als het gedrag van medewerkers dat onderdeel is van de formele taken van het werk (Morrison, 1994). De literatuur spreekt daarom ook wel van taakprestaties (Philippaers et al., 2016). *Extra-role* gedrag wordt gedefinieerd als gedrag van een medewerker dat niet direct of expliciet herkend wordt in het formele beloningssysteem, maar wat wel bijdraagt aan het efficiënt en effectief functioneren van de organisatie (Morrison, 1994). Voorbeeld van dit type gedrag is het helpen van een collega of het opvolgen van regels, zelfs wanneer er geen directe controle is. *Extra-role* gedrag is voornamelijk voordelig voor het functioneren van de organisatie wanneer dit gedrag vaker wordt vertoond of zodra andere medewerkers dit ook laten zien (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Onderzoek heeft aangetoond dat *extra-role* gedrag geassocieerd is met een hogere winstgevendheid van organisaties (Koys, 2001). De vertrekintentie van medewerkers wordt in dit onderzoek beschouwd als organisatie-uitkomst omdat deze sterk samenhangt met vrijwillig vertrek uit de organisatie (Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017). Vrijwillig vertrek van medewerkers betekent voor organisaties veelal ongewenst verlies van arbeidskracht, waaraan flinke kosten zijn verbonden vanwege het opnieuw moeten aantrekken en inwerken van nieuwe medewerkers (Ongori, 2007).

Het huidige onderzoek neemt twee vormen van medewerkerswelzijn mee als medewerkers-uitkomsten, aangezien welzijn een belangrijke uitkomst op zichzelf is (Peccei, 2004). De literatuur onderscheidt drie verschillende typen welzijn: werkgeluk, gezondheid en werkrelaties (Van de Voorde & Boxall, 2014). Ten eerste richt werkgeluk zich op de subjectieve ervaring die een medewerker heeft op werk (Grant, Christianson & Price, 2007). Werktevredenheid en betrokkenheid vallen onder dit type welzijn. Ten tweede wordt gezondheidsgelateerd welzijn onderscheiden. Hiermee worden werkgerelateerde, fysieke en psychologische aspecten van de medewerker bedoeld, waaronder werkstress, burn-out en werkgerelateerde angst (Danna & Griffin, 1999). Ten slotte focust werkrelaties als type welzijn zich op de interacties en de kwaliteit van relaties tussen medewerkers onderling, met de leidinggevende, of met de organisatie zelf (Grant, Christianson & Price, 2007). Zoals collegiale samenwerking, organisatie-ondersteuning en organisatievertrouwen. In het huidige onderzoek is gekozen om werkgeluk en gezondheid als welzijn mee te nemen. Er is gekozen om werktevredenheid in het onderzoek mee te nemen als onderdeel van werkgeluk vanwege de grote waarde die het kan opleveren voor de medewerker en indirect op organisatieprestaties (Judge, Parker, Colbert, Heller & Iliis, 2002). Uit de review van Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012) bleek dat HR-praktijken

regelmatig een negatieve invloed hadden op gezondheidsgerelateerd welzijn. Omdat dit resultaat zorgwekkend is en gebaseerd is op relatief weinig onderzoek, is aanvullend onderzoek wenselijk. Om deze reden zal het huidige onderzoek zich focussen op gezondheidsgerelateerd welzijn, geconceptualiseerd als psychische klachten. Om een overzicht te geven van de concepten en relaties die in dit onderzoek worden onderzocht, is het conceptueel model weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2. Conceptueel model

#### 2.4.1. Mutual gains

Tot voor kort heeft onderzoek naar HRM zich voornamelijk gericht op de link tussen HRM en prestaties (Paauwe, 2009). Aan de hand hiervan is aangetoond dat HRM daadwerkelijk een positieve invloed heeft op prestaties (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Recentelijk is er binnen onderzoek steeds meer aandacht gekomen voor de impact van HRM op de medewerker. Paauwe (2009) pleit dan ook voor een gebalanceerde benadering binnen HRM onderzoek, waarbij de focus niet alleen ligt op organisatie-uitkomsten, maar ook op medewerkers-uitkomsten. In de theorie en praktijk wordt er veelal vanuit gegaan dat HRM positieve gevolgen heeft voor zowel de organisatie als de medewerker. Dit wordt ook wel het optimistische perspectief (Peccei, 2004) of het *mutual gains* perspectief genoemd (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012) brengen in hun review verschillende onderzoeken naar de invloed van HRM op prestaties en welzijn in kaart. Hierbij kijken ze naar de eventuele trade-offs die plaatsvinden tussen prestaties en de drie verschillende typen welzijn. Het onderzoek laat zien dat HR-praktijken in de meeste gevallen positief samenhangen met organisatieprestaties en welzijn, en biedt hiermee ondersteuning voor het *mutual gains* perspectief. Dit was voornamelijk het geval voor de onderzoeken die zich focusten op werkgeluk en werkrelaties als uitkomst van HRM (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Khoreva en Wechtler (2018) onderscheiden in hun onderzoek HR-praktijken die motivatie-, vaardigheden- of mogelijkheden verhogend zijn en kijken vervolgens wat de invloed is van de HR-praktijken op welzijn en prestaties. HR-praktijken die werden meegenomen zijn onder andere promotiemogelijkheden, training en het delen van informatie. Uit dit onderzoek blijkt dat er geen enkele trade-off plaatsvindt tussen welzijn en prestaties. Vaardigheden en mogelijkheden verhogende HR-praktijken hebben een positieve invloed op gezondheidsgerelateerd welzijn en werkrelaties, en motivatie verhogende HR-praktijken op

werkgeluk. Deze HR-praktijken hangen daarnaast direct en indirect (via welzijn) samen met prestaties van medewerkers (Khoreva & Wechtler, 2018).

Het *mutual gains* perspectief wordt onderbouwd aan de hand van de *social exchange* theorie (Blau, 1964) en de *Conservation Of Resources* (COR) theorie (Hobfoll, 2001). Zoals eerder vermeld, gaat de *social exchange* theorie in op de principes van reciprociteit. Wanneer medewerkers zich door HR-praktijken en hun leidinggevende ondersteund voelen in hun ontwikkeling, dan zullen zij geneigd zijn iets terug te willen doen door een positieve attitude of goed gedrag te vertonen (Blau, 1964). Bijvoorbeeld als de organisatie opleidingsmogelijkheden aanbiedt, zullen de medewerkers zich gesteund voelen en zich extra willen inzetten, waardoor prestaties vooruit zullen gaan en ze graag bij hun huidige werkgever willen blijven werken. Op basis van deze beredenering stelt dit onderzoek de verwachting dat managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, positief samenhangt met organisatie-uitkomsten. Omdat verwacht wordt dat er eveneens andere mechanismen een rol spelen in het verklaren van de relatie tussen managementondersteuning en organisatie- (en medewerkers-) uitkomsten, wordt een gedeeltelijke mediatie voorspeld. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

---

*Hypothese 1a: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met extra-role gedrag.*

---

*Hypothese 2a: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met in-role gedrag.*

---

*Hypothese 3a: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met de vertrekintentie.*

---

Het verband tussen managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en welzijn kan verklaard worden met de *Conservation Of Resources* (COR) theorie (Hobfoll, 2001). Deze theorie suggereert dat individuen altijd proberen om de dingen die ze als waardevol ervaren (omschreven als bronnen) te verkrijgen, behouden, beschermen en te bevorderen. Deze bronnen helpen individuen om controle te hebben op de omgeving. Hobfoll (2001) onderscheidt verschillende typen bronnen, waaronder objecten (bv. een huis), condities (bv. bezit van een baan), persoonlijke kenmerken (bv. optimisme), en energieën (bv. tijd en geld). Wanneer bepaalde bronnen verloren gaan, bedreigd of niet verkregen worden nadat hierin is geïnvesteerd, levert dit stress op (Hobfoll, 2001). Bronnen hangen sterk samen met positieve uitkomsten (Hobfoll, 2002). Zo zouden individuen die over veel bronnen bezitten meer adaptief zijn, beter om kunnen gaan met moeilijkheden en succesvoller zijn in het behalen van doelen. Dit heeft tot gevolg dat individuen lagere stressniveaus ervaren, wat een positief effect heeft op welzijn (Hobfoll, 2002). Managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid zijn

factoren die kunnen worden gezien als bronnen die welzijn bevorderen (De Cuyper, Mäkikangas, Kinnunen, Mauno & De Witte, 2012; Kirves, 2014). Duurzame inzetbare medewerkers zullen het gevoel hebben controle te hebben over hun werk omdat ze bekwaam zijn in de taken die ze uitvoeren en weinig werkonzekerheid ervaren. Verder zullen medewerkers zich door goede managementondersteuning begrepen en gewaardeerd voelen, wat eveneens als belangrijke bronnen worden onderscheiden (Hobfoll, 2001). Deze bronnen verminderen angst en stress, en zullen een positieve invloed hebben op het welzijn van medewerkers. Aan de hand van de COR theorie kunnen de volgende relaties worden verwacht:

---

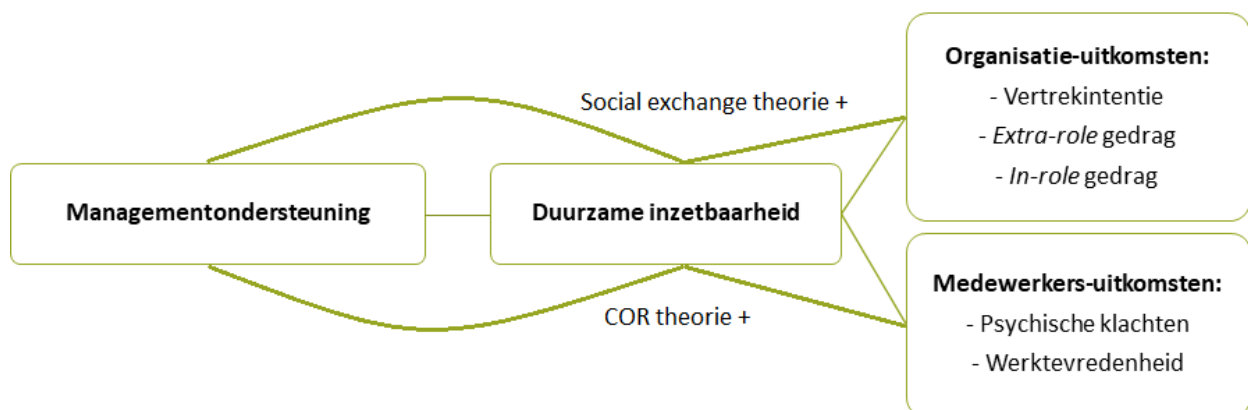
*Hypothese 4a: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met psychische klachten.*

---

*Hypothese 5a: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met werktevredenheid.*

---

Voor een overzicht van de verwachte relaties gebaseerd op het *mutual gains* perspectief, zie Figuur 3.



*Figuur 3.* Conceptueel model met verwachte relaties gebaseerd op het *mutual gains* perspectief.

#### 2.4.2. Conflicting outcomes

Meerdere auteurs trekken het *mutual gains* perspectief in twijfel (o.a. Legge, 1995, zoals beschreven in Peccei, 2004; Quinn & Rohrbaugh, 1983). Zij beargumenteren dat HRM gericht is op het verbeteren van organisatieprestaties, wat geen of zelfs een negatieve invloed heeft op de medewerker zelf. Peccei (2004) geeft aan dat medewerkerswelzijn en prestaties twee op zichzelf staande doelen zijn die door verschillende HR-praktijken worden gestimuleerd. HR-praktijken die bedoeld zijn om



medewerkerswelzijn te maximaliseren zijn niet dezelfde HR-praktijken als die gericht zijn op organisatieprestaties (Peccei, 2004). Dit houdt volgens Quinn en Rohrbaugh (1983) in dat organisaties telkens opnieuw de afweging moeten maken of ze prioriteit geven aan het verbeteren van organisatie-uitkomsten of medewerkers-uitkomsten. Zo zouden HR-praktijken gericht op het verhogen van prestaties geen invloed hebben op het medewerkerswelzijn en vice versa. Dit perspectief wordt ook wel het sceptische perspectief genoemd (Peccei, 2004).

Volgens Legge (1995, zoals beschreven in Peccei, 2004) negeren bovenstaande perspectieven het feit dat HRM ook uitbuitend van aard kan zijn en een negatieve impact kan hebben op medewerkerswelzijn. Zij beargumenteert dat HR-praktijken gericht op het verhogen van prestaties kunnen leiden tot intensivering van werk, wat funest kan zijn voor de medewerker. Dit perspectief wordt dan ook wel het pessimistische perspectief (Peccei, 2004), of het *conflicting outcomes* perspectief genoemd (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012).

Uit de review van Van de Voorde en collega's (2012) blijkt dat HR-praktijken in de meeste gevallen samenhangen met goede organisatieprestaties en een verhoogd welzijn. Dit gold echter niet voor onderzoeken die zich focusten op gezondheidsgerelateerd welzijn als uitkomst van HRM. HRM vertoonde in deze onderzoeken geen of een positieve samenhang met prestaties, maar geen of meestal zelfs een negatieve invloed op gezondheid (Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Echter zijn de onderzoeken die in de review zijn meegenomen vrij divers. Gezien de uiteenlopendheid van de getoetste HR-praktijken, heeft er relatief weinig onderzoek plaatsgevonden dat zowel prestaties als welzijn heeft meegenomen als uitkomstvariabele van HRM. Dit maakt het lastig voor de praktijk om te bepalen welke HR-praktijken goed zijn om in te zetten voor zowel werknemer als werkgever.

Recente onderzoeken naar de *mutual gains* en *conflicting outcomes* perspectieven geven aan dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen verschillende HR-praktijken in het voorspellen van medewerkerswelzijn en prestaties (Marescaux, De Winne & Forrier, 2018; Van Harten, 2016). Van Harten (2016) toont aan dat werkgeversinvesteringen in de meeste gevallen direct of indirect leiden tot hogere prestaties en medewerkerswelzijn. Ondersteunende HR-praktijken (onderdeel van managementondersteuning) bleken daarentegen, via inzetbaarheid, positief samen te hangen met welzijn maar negatief met prestaties (Van Harten, 2016). Marescaux en collega's (2018) onderzoeken de invloed van ontwikkelingsgericht HRM (bestaande uit promotiemogelijkheden, loopbaanbegeleiding en functionerings- en ontwikkelingsgesprekken) op welzijn en prestaties. De uitkomsten bieden eveneens weinig ondersteuning voor het *mutual gains* perspectief. Enkel loopbaanbegeleiding was positief geassocieerd met betrokkenheid en prestaties. Ontwikkelingsgericht leiderschap zou deze relatie versterken en zorgen voor een verhoogde betrokkenheid en prestaties. Bij een gebrek aan ontwikkelingsgericht leiderschap blijkt de relatie zelfs de andere, negatieve kant op te slaan. In dat

geval hangen ontwikkelingsgesprekken samen met een verslechterd psychisch welzijn (Marescaux, De Winne & Forrier, 2018).

Een theorie die aansluit bij het *conflicting outcomes* perspectief is de management paradox (De Cuyper & De Witte, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De management paradox suggereert dat het investeren in de inzetbaarheid ervoor zorgt dat medewerkers flexibel zijn en verscheidene taken kunnen uitvoeren binnen de organisatie. Met name in de huidige tijd is dit zeer waardevol voor organisaties. Maar dit heeft tot gevolg dat medewerkers positieve loopbaanverwachtingen krijgen. Medewerkers zouden hierdoor minder afhankelijk zijn van de organisatie waarvoor ze werken en een lagere betrokkenheid bij de organisatie vertonen, wat kan leiden tot verloop binnen de organisatie (De Cuyper & De Witte, 2011; Steers, 1977; Van der Heijde & Van de Heijden, 2006). Binnen onderzoek is de management paradox al vaker toegepast om het verband tussen inzetbaarheid en het verloop in organisaties te verklaren (De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017). De theorie is echter nog nooit in verband gebracht met *in-role* en *extra-role* gedrag, terwijl het aannemelijk is dat dit gedrag eveneens verband houdt met duurzame inzetbaarheid en een hierop volgende verminderde betrokkenheid. Duurzaam inzetbare medewerkers zullen waarschijnlijk minder geneigd zijn om dat extra stapje te zetten voor de organisatie, omdat ze toch wel aan de slag kunnen binnen een andere organisatie. Of, in een nog slechter scenario, zullen de taakprestaties van medewerkers zelfs achteruit gaan. Op basis van bovenstaande redenering, worden de volgende relaties verwacht:

---

*Hypothese 1b: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met extra-role gedrag.*

---

*Hypothese 2b: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met in-role gedrag.*

---

*Hypothese 3b: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met de vertrekintentie.*

---

Het *conflicting outcomes* perspectief wordt in de literatuur doorgaans onderbouwd aan de hand van de *labour process* theorie. Deze theorie suggereert volgens Braverman (1974) dat managers constant gedreven zijn om manieren te vinden die ertoe leiden dat medewerkers harder en langer gaan werken, waardoor de input van arbeid gemaximaliseerd wordt. Ramsay, Scholarios en Harley (2000) beschrijven in recenter werk dat HR-praktijken leiden tot extra verantwoordelijkheden met intensivering van werk, onzekerheid en uiteindelijk stress tot gevolg. Hetzelfde kan verwacht worden voor managementondersteuning. Wanneer organisaties investeren in de duurzame inzetbaarheid van

hun medewerkers door ze te ondersteunen in hun persoonlijke ontwikkeling, worden medewerkers gestimuleerd om zich extra in te zetten. Bijvoorbeeld door in de avonden en in het weekend een opleiding te volgen. Dit kan leiden tot een hogere werkdruk, meer stress en uiteindelijk meer psychische klachten en een lagere werktevredenheid. Aan de hand van de *labour process* theorie worden daarom de volgende relaties verwacht:

---

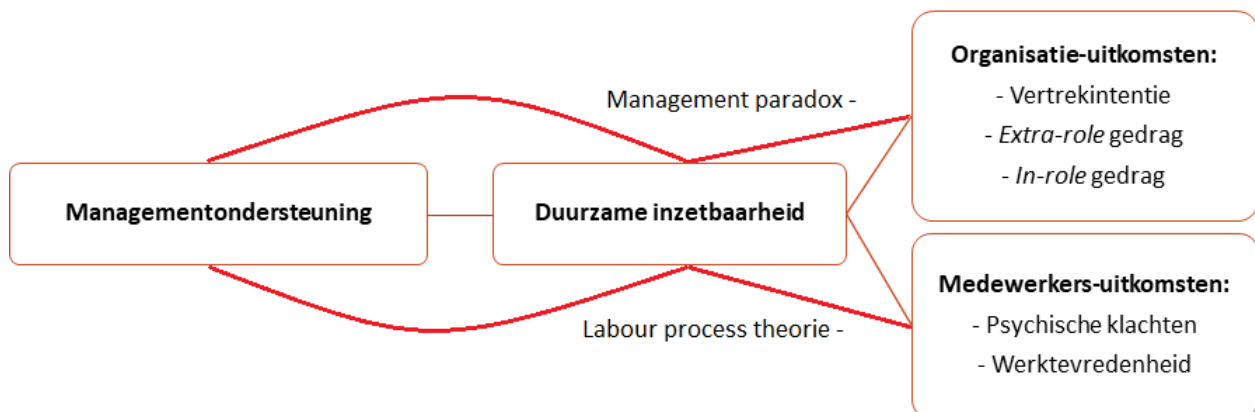
*Hypothese 4b: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met psychische klachten.*

---

*Hypothese 5b: Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met werktevredenheid.*

---

Voor een overzicht van de verwachte relaties gebaseerd op het *conflicting outcomes* perspectief, zie Figuur 4.



*Figuur 4.* Conceptueel model met verwachte relaties gebaseerd op het *conflicting outcomes* perspectief.

## 2.5. Huidig onderzoek

In dit onderzoek is ervoor gekozen om dubbele eenzijdige hypothesen op te stellen, omdat met de tegenstrijdige bestaande literatuur het kiezen van richting niet voldoende onderbouwd kon worden (voor een overzicht van de hypothesen, zie Tabel 1). Dit is in lijn met eerder onderzoek van Wood en collega's (2012), die eveneens concurrerende hypothesen opstelden in onderzoek naar *mutual gains or conflicting outcomes* als gevolg van HRM. Dit onderzoek toetst daarmee de *social exchange* theorie, de COR theorie, management paradox en de *labour process* theorie, en onderzoekt welk van de twee perspectieven, het *mutual gains* perspectief of het *conflicting outcomes* perspectief, het meest van toepassing is op het onderzoeksvraagstuk.

Tabel 1. Hypothesen voortbouwend op de verschillende perspectieven

<i>Mutual gains +</i>	<i>Conflicting outcomes -</i>
1a. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met <i>extra-role</i> gedrag.	1b. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met <i>extra-role</i> gedrag.
2a. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met <i>in-role</i> gedrag.	2b. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met <i>in-role</i> gedrag.
3a. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met de vertrekintentie.	3b. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met de vertrekintentie.
4a. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met psychische klachten.	4b. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met psychische klachten.
5a. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met werktevredenheid.	5b. Managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samen met werktevredenheid.

## 3. Methode

Dit hoofdstuk zet de onderzoeksmethode uiteen. Als eerste wordt het onderzoeksdesign toegelicht. Hierop volgend zal de onderzoekspopulatie beschreven worden en zullen de specifieke kenmerken van de steekproef gegeven worden. Vervolgens gaat het hoofdstuk in op de wijze waarop de dataverzameling heeft plaatsgevonden en hoe de variabelen in het onderzoek gemeten zijn. Tot slot besteedt het hoofdstuk aandacht aan de wijze waarop de data-analyse is uitgevoerd om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden en wordt stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

### 3.1. Onderzoeksdesign

Het huidige onderzoek is kwantitatief van aard, omdat dit het beste aansluit bij de toetsende onderzoeksvraag. In het onderzoek is onderzocht in hoeverre duurzame inzetbaarheid de relatie tussen managementondersteuning en medewerkers- en organisatie-uitkomsten medieert. Managementondersteuning wordt in dit onderzoek meegenomen als onafhankelijke variabele, duurzame inzetbaarheid als mediator, en ten slotte zijn de medewerkers- en organisatie-uitkomsten de afhankelijke variabelen. Voor het onderzoek is een online vragenlijst opgesteld die eenmalig is ingevuld door de respondenten, wat maakt dat er sprake is van cross-sectioneel onderzoek. Vanwege de beperkte tijd waarin het onderzoek kon plaatsvinden en vanwege de grote kans op uitval van respondenten, is ervoor gekozen om geen gebruik te maken van longitudinaal onderzoek.

### 3.2. Onderzoekspopulatie

De vragenlijst is uitgezet onder verschillende afdelingen van een Nederlandse universiteit. De kerntaken van de universiteit bestaan zowel uit het aanbieden van wetenschappelijk onderwijs, als uit het doen van fundamenteel en toegepast onderzoek. Binnen de onderzoeksorganisatie zijn tussen de 5000 en 7000 medewerkers werkzaam.

#### 3.2.1. Respondenten

De uitnodiging voor het invullen van de vragenlijst is verstuurd naar ±4322 medewerkers van de organisatie. In totaal hebben 1210 medewerkers geklikt op de link in de uitnodiging en een taal geselecteerd (92.0% Nederlands, 8.0% Engels), waarvan 1050 respondenten zijn begonnen met het invullen van de vragenlijst. Wanneer vanuit gegaan wordt dat 4322 medewerkers de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek hebben ontvangen, komt het responspercentage uit op 24.3%. Uiteindelijk hebben 984 respondenten alle vragen beantwoord met betrekking tot het conceptueel model. Wegens privacy redenen waren de laatste vragen over demografische kenmerken en andere controlevariabelen niet verplicht gesteld om te beantwoorden. Hierdoor konden respondenten de vragenlijst afronden zonder persoonlijke gegevens te hoeven delen. Dit had echter een aantal missende

waarden tot gevolg. Na het verzamelen van de data zijn twee cases weggelaten uit de analyses vanwege uitschieters in gerapporteerde leeftijd (onder de 18 en boven de 70).

### 3.2.2. Demografie

In Tabel 2 zijn de demografische kenmerken van de respondenten beschreven. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 46.9 jaar ( $SD = 11.6$ ) en lag hoger onder mannen ( $M = 50.1$ ) dan onder vrouwen ( $M = 43.7$ ),  $t(929) = 8.73$ ,  $p < 0.001$ . De respondenten zijn met een gemiddelde van 15.0 jaar ( $SD = 12.1$ ) relatief lang in dienst bij de organisatie. Mannen hebben, logischerwijs gezien hun hogere gemiddelde leeftijd, een langere gemiddelde diensttijd dan vrouwen (respectievelijk 18.3 jaar t.o.v. 11.9 jaar),  $t(908) = 8.40$ ,  $p < 0.001$ . Daarnaast hebben er meer medewerkers met een vast contract deelgenomen (78.8%) aan het onderzoek dan medewerkers met een tijdelijk contract (21.2%),  $t(963) = 2.72$ ,  $p < 0.01$ .

De steekproef is niet volledig representatief voor het medewerkersbestand van onderzoekspopulatie. Aan het onderzoek hebben namelijk relatief meer vrouwen dan mannen deelgenomen en de gemiddelde leeftijd van de respondenten ligt hoger dan de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand van de organisatie.

Tabel 2. *Demografische kenmerken en werkenmerken van de respondenten*

	<i>n</i>	Percentages
Geslacht:	Totaal 953	
Man	480	50.4%
Vrouw	473	49.6%
Leeftijdscategorieën:	Totaal 937	
<35 jaar	181	19.3%
35 tot 44 jaar	188	20.1%
45 tot 54 jaar	268	28.6%
55 jaar of ouder	300	32.0%
Opleidingsniveau:	Totaal 961	
Middelbare school	16	1.70%
Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)	101	10.5%
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	280	29.1%
Wetenschappelijk Onderwijs (WO)	564	58.7%
Burgerlijke staat:	Totaal 930	
Alleenstaand	132	14.2%
In een relatie	95	10.2%

Samenwonend	176	18.9%
Gehuwd	527	56.7%
Flexibiliteit contract:	Totaal 964	
Tijdelijk	204	21.2%
Vast	760	78.8%
Werkzaam bij onderdeel:	Totaal 947	
A	504	53.2%
B	443	46.8%
Functiecategorieën:	Totaal 932	
Wetenschappelijk personeel (WP)	407	43.7%
Ondersteunend- en Beheerspersoneel (OBP)	525	56.3%

---

### 3.3. Dataverzameling en procedure

De data is verzameld tussen 15 mei en 8 juni 2018. De respondenten zijn benaderd door middel van een e-mail met daarin de uitnodiging om deel te nemen aan het onderzoek. In deze e-mail stond beschreven wat duurzame inzetbaarheid inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe deelname aan het onderzoek er praktisch gezien uitziet. In de praktische informatie stond vermeld dat de vragenlijst is geanonimiseerd, hoeveel tijd het onderzoek in beslag neemt, wanneer de uiterste datum was waarop ze konden deelnemen, dat respondenten uitgenodigd waren om aanwezig te zijn bij een bijeenkomst waarin de resultaten gepresenteerd worden en hoe ze bij de vragenlijst terecht kwamen. De tekst in de e-mail was zowel in het Nederlands als in het Engels weergegeven. De e-mail is, afhankelijk van de wensen van de verschillende HR-hoofden, verstuurd via de communicatieafdeling, via HR zelf, via secretariaten, via managers of vanuit de onderzoeker zelf. Hierdoor verschilde de tekst in de e-mails enigszins van elkaar. De inhoud was daarentegen voor alle benaderde groepen hetzelfde. Voor een voorbeeld van de e-mails die verstuurd zijn, zie Bijlage 1.1.

Ongeveer een week na het ontvangen van de eerste uitnodiging via de e-mail, is een herinneringsmail verstuurd. Om het responspercentage te verhogen, is er op gelet dat de herinneringsmail niet verstuurd is op dezelfde weekdag als de eerste e-mail, en dat deze niet is verstuurd op een vrijdag. Door rekening te houden met dat medewerkers op bepaalde dagen vrij zijn is geprobeerd de zichtbaarheid van het onderzoek te vergroten. In de herinneringsmail zijn de medewerkers bedankt die al hadden deelgenomen aan het onderzoek en werden de overige medewerkers nogmaals verzocht om deel te nemen. Één organisatieonderdeel heeft ervoor gekozen om in plaats van een herinneringsmail, voorafgaand aan het onderzoek een aankondiging te sturen en een week na de daadwerkelijke uitnodiging een bericht op intranet te plaatsen ter herinnering.

Daarnaast heeft één ander organisatieonderdeel enkel de eenmalige uitnodigingsmail gestuurd. Het bericht op intranet en een voorbeeld van de herinneringsmail zijn weergegeven in Bijlage 1.2 en 1.3.

Wanneer respondenten op de link in de berichten klikten, kregen ze op de eerste pagina de vraag of ze de vragenlijst in het Engels of in het Nederlands wilden invullen. Vervolgens werd op de volgende pagina informatie getoond over het onderzoek in de gekozen taal. De respondenten werden hier bedankt en geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de inhoud en structuur van de vragenlijst, de duur van het onderzoek (ongeveer 10 minuten) en dat het onderzoek rekening houdt met de nieuwe privacywetgeving. Onder de algemene informatie was een toestemmingsverklaring te vinden waarin de respondenten konden aanvinken of ze de bovenstaande informatie hadden gelezen en of ze toestemming gaven voor deelname aan het onderzoek. Zodra de toestemmingsverklaring was aangevinkt, kon door worden geklikt naar de volgende pagina en begon de vragenlijst.

Op de volgende schermen werden achtereenvolgens de items van *extra-role* gedrag, *in-role* gedrag, psychische klachten en werktevredenheid, vertrekintentie, duurzame inzetbaarheid, managementondersteuning, en de controlevariabelen uitgevraagd. Om de vragenlijst overzichtelijk te houden zijn de items van de variabelen duurzame inzetbaarheid en managementondersteuning verdeeld over meerdere pagina's, vanwege het groot aantal items. Bovenaan iedere pagina was zichtbaar op welke pagina ze zich bevonden ten opzichte van het totaal, zodat de respondenten op de hoogte waren van de voortgang. Bij het uitvragen van de controlevariabelen is bovenaan de pagina's vermeld dat de respondenten de vragen open konden laten indien ze de voorkeur hadden de informatie niet te delen wegens privacy redenen. Op de pagina na de vragen voor de controlevariabelen hadden respondenten de mogelijkheid om feedback of opmerkingen over het onderzoek te delen in een open antwoordveld. Ten slotte werden de respondenten op de laatste pagina van de vragenlijst bedankt voor deelname, is het e-mailadres van de onderzoeker nogmaals vermeld en werden respondenten uitgenodigd om aanwezig te zijn bij de presentatie over de uitkomsten van het onderzoek.

### 3.4. Meetinstrumenten

Het onderzoek heeft gebruik gemaakt van de online tool Qualtrics om de vragenlijst vorm te geven en uit te zetten. De vragenlijst was beschikbaar in het Nederlands en in het Engels, vanwege de vele internationale medewerkers werkzaam binnen de organisatie. Alle schalen die gebruikt zijn in het onderzoek zijn in eerder onderzoek ontworpen en gevalideerd. Aangezien het grootste gedeelte van de gebruikte schalen alleen in het Engels of Nederlands beschikbaar waren, zijn de schalen via *back translation* vertaald in de andere taal. Afgezien van werktevredenheid, zijn alle variabelen door middel van multi-item schalen gemeten. Omdat alle variabelen in het conceptueel model latente constructen zijn, is dit het meest valide. Aan enkele items zijn kleine aanpassingen gedaan om beter aan te sluiten



bij de onderzoekscontext. Alle items, tenzij anders vermeld, waren stellingen waarop kon worden gereageerd aan de hand van een Likertschaal met daarin vijf antwoordmogelijkheden die liepen van 1) Helemaal mee oneens tot 5) Helemaal mee eens. De Nederlandse en Engelse vragenlijsten zijn toegevoegd in Bijlage 2.

#### 3.4.1. Onafhankelijke variabele: managementondersteuning

Managementondersteuning is gemeten door middel van de *people management* schaal van Knies, Leisink en Van de Schoot (2017). De auteurs tonen in eerder onderzoek de validiteit en betrouwbaarheid van de schaal aan en vinden onderbouwing voor de multidimensionaliteit van *people management*. De eerste dimensie, ondersteunende HR-praktijken, is gemeten door te vragen in hoeverre de respondent ervaart dat bepaalde onderdelen van het personeelsbeleid binnen het desbetreffende organisatieonderdeel erop gericht zijn om hem of haar te ondersteunen in het werk. HR-praktijken die zijn uitgevraagd middels de zeven items zijn onder andere opleiding en ontwikkeling, beoordeling en beloning.

De overige drie dimensies hebben betrekking op de rol van de desbetreffende leidinggevende. Omdat sommige medewerkers binnen de onderzoeksorganisatie meerdere leidinggevendes hebben, is hier gevraagd om de leidinggevende te beoordelen die de respondent het meest belangrijk vindt voor zijn of haar functioneren. De tweede dimensie, maatwerkafspraken, wordt gemeten door twee items die ingaan op de persoonlijke aanpak van de leidinggevende. Een item was: 'Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.' De derde dimensie, ondersteuning van de leidinggevende in het functioneren, is uitgevraagd met vier items. Een item van deze dimensie is: 'Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.' De vierde dimensie, ondersteuning van de leidinggevende in de persoonlijke ontwikkeling, is eveneens door vier items gemeten. Een voorbeelditem hiervan was: 'Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te benutten.'

#### 3.4.2. Mediator: duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is gemeten door gebruik te maken van verschillende schalen voor up-to-date expertise, bereidheid tot verandering en loopbaanverwachtingen. Up-to-date expertise is allereerst gemeten door de schaal van Thijssen en Walter (2006), bestaande uit negen items. De schaal meet drie verschillende dimensies van up-to-date expertise, waaronder technische expertise, economische expertise en perceptionele expertise. De eerste drie items meten de technische expertise, die ingaan op fysieke en mentale vermogens. Een voorbeelditem van deze dimensie is: 'Geestelijk inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan.' De drie items met betrekking tot economische expertise gaan in op de waarde van competenties vanuit het arbeidsmarktperspectief gezien. Ter illustratie, één van de items die dit meet is: 'Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang.' Als

laatste wordt met de drie items voor perceptionele expertise gemeten in hoeverre de respondenten tegen veranderingen in het vakgebied aankijken. Een items dat hiervoor is gebruikt is: 'Mijn werk is de laatste jaren inhoudelijk veranderd in een richting die ik vervelend vind.'

De bereidheid tot verandering is gemeten door een schaal van vier items die eerder is samengesteld door Van Harten (2016). Dit is een schaal die gebaseerd is op onderzoek van Wittekind, Raeder en Grote (2010) en Van Dam (2004). Een voorbeelditem is: 'Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren.'

Dit onderzoek zal rekening houden met mogelijke verschillen tussen interne en externe loopbaanverwachtingen, omdat uit eerder onderzoek blijkt dat het aannemelijk is dat dit het geval is (De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017). De meest gebruikte schaal in onderzoek om interne en externe loopbaanverwachtingen te meten is die van De Cuyper en De Witte (2011). Er is in dit onderzoek echter gekozen voor de schaal van Eby, Butts en Lockwood (2003), omdat deze minder items bevat. Vanwege het feit dat het onderzoek veel variabelen meeneemt en de vragenlijst al uit veel items is opgebouwd, is op deze manier geprobeerd de vragenlijst behapbaar te houden voor de respondenten. De schaal van Eby en collega's (2003) bestaat uit drie items die ingaan op de interne loopbaanverwachtingen en drie items die de externe loopbaanverwachtingen meten. Een item hieruit dat interne loopbaanverwachtingen meet is: 'Binnen mijn organisatie zijn er veel loopbaanmogelijkheden voor mij.' Een item voor externe loopbaanverwachtingen uit de schaal is: 'Ik zou snel een andere gelijkwaardige baan kunnen vinden bij een andere werkgever.'

#### 3.4.3. Afhankelijke variabelen: organisatie- en medewerkers-uitkomsten

Het *in-role* gedrag van de respondenten is uitgevraagd aan de hand van de schaal van Abramis (1994). Omdat de oorspronkelijke items niet vindbaar bleken te zijn, is via de e-mail een onderzoekster benaderd die eerder gebruik heeft gemaakt van deze schaal. Zodoende zijn de Nederlandse items van de vragenlijst verkregen. De schaal bestaat uit zes items waarin werd gevraagd hoe goed de respondent, volgens eigen interpretatie, een aantal activiteiten had ondernomen in de door zijn of haar laatst gewerkte week. Voorbeelden van de activiteiten waren het nemen van beslissingen en het bereiken van doelen. Respondenten konden aangeven hoe ze hadden gepresteerd op een schaal van 1) Zeer slecht tot 5) Zeer goed.

*Extra-role* gedrag is gemeten door middel van de opgestelde items van Morrison (1994). Voor de Nederlandse vragenlijst is de vertaalde versie gebruikt van Andreas en Van Yperen (2002). De schaal bestaat uit acht items, maar er is voor gekozen om één item achterwege te laten om de validiteit te waarborgen. Het item 'Bezoekers en klanten helpen indien zij hulp nodig hebben' was voor een groot deel van de medewerkers namelijk niet van toepassing. Een voorbeeld van een item uit de schaal die is gebruikt is: 'Collega's helpen die kampen met een hoge werkdruk'. De antwoordmogelijkheden liepen van 1) Nooit tot 5) Altijd.

In dit onderzoek is de vertrekintentie gemeten aan de hand van de schaal van Mobley, Horner en Hollingsworth (1978). Deze schaal bestaat uit drie items, waaronder de stelling: 'Als ik de mogelijkheid heb, zal ik de organisatie verlaten.'

Om psychische klachten te meten is gebruik gemaakt van vijf items uit de Utrechtse Burn-out Schaal die betrekking hebben op de dimensie 'emotionele uitputting' (Schaufeli & Dierendonck, 2000). Een item uit deze schaal was 'Een volle werkdag voelt als een zware last voor mij'.

Ten slotte is werktevredenheid gemeten aan de hand van één item, eerder gebruikt door Knies, Leisink & Van de Schoot, (2017). Hiervoor is gekozen om de vragenlijst niet te lang te maken en omdat uit onderzoek van Wanous, Reichers en Hudy (1997) blijkt dat werktevredenheid betrouwbaar gemeten kan worden met één item. Het item dat gebruikt is luidde als volgt: 'Over het algemeen ben ik zeer tevreden met mijn baan.'

#### 3.4.4. Controlevariabelen

Demografische- en werkkenmerken van de respondenten zijn uitgevraagd aan de hand van enkele zelf opgestelde vragen. Variabelen die zijn uitgevraagd zijn geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, burgerlijke staat, het organisatieonderdeel waarvoor ze werkzaam zijn (A of B), het type functie dat ze vervullen (wetenschappelijk personeel of ondersteunend- en beheerspersoneel), aantal jaren in dienst, en het type contract dat ze hadden (tijdelijk of vast). De vragen met betrekking tot dienstduur en leeftijd konden worden beantwoord door een keuze aan te geven via een dropdownmenu met daarin de keuzes voor alle mogelijke jaartallen. Bij de vraag die ingaat op welke functie de respondent vervult binnen de organisatie, was een tiental functies beschreven waaruit de respondenten konden kiezen. In het geval dat de desbetreffende functie van de respondent niet werd genoemd, konden de respondenten kiezen voor de optie 'Anders, namelijk...', waarbij ze de mogelijkheid hadden om zelf iets in te vullen in het open veld. Uiteindelijk zijn de verschillende functies ingedeeld bij de categorieën wetenschappelijk personeel (WP) en ondersteunend- en beheerspersoneel (OBP).

### 3.5. Data-analyse

Om de hypothesen te toetsen zijn statistische analyses uitgevoerd met behulp van de programma's SPSS Statistics 25 en AMOS 24 Graphics. Allereerst is via AMOS 24 Graphics door middel van een confirmatieve factoranalyse (CFA) gekeken of de items van managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid die in de literatuur beoogd waren verschillende dimensies te vormen, wel degelijk overeenkwamen met de data. Dit kan worden achterhaald door te kijken naar de relatie tussen de geobserveerde variabelen (items van de vragenlijst) en de latente variabelen (de constructen), uitgedrukt in factorladingen. Om te bepalen of de factorladingen statistisch waardevol zijn, wordt de grenswaarde van 0.40 aangehouden (Stevens, 2002). Om te beoordelen of de modellen passend zijn bij de data, is gekeken naar de *comparative fit index* (CFI), *Tucker-Lewis index* (TLI) en de *root mean square*

*error of approximation* (RMSEA). Indien de CFI en de TLI een waarde tonen van 0.90 of hoger, en de RMSEA een waarde van 0.08 of lager, dan is er sprake van een acceptabel passend model (Bentler, 1990).

Nadat de factoren middels de CFA waren vastgesteld, zijn de verdere analyses met behulp van SPSS Statistics 25 uitgevoerd. Om de betrouwbaarheid van de schalen te meten, zijn de Cronbach's Alpha's berekend. Cronbach's alpha's van boven van de 0.70 worden gezien als acceptabel (Nunnally, 1987). Hierna zijn descriptieve analyses uitgevoerd, waarbij is gekeken naar de gemiddelden, standaarddeviaties en minimale en maximale scores van de respondenten op de variabelen. Vervolgens is een correlatieanalyse uitgevoerd om te kijken naar de onderlinge samenhang tussen de variabelen. Hierbij is gekeken naar de Pearson correlaties. Bij de correlaties tussen variabelen waarbij minimaal één variabele van nominaal meetniveau was, is de Spearman correlatie berekend. Om te bepalen of de correlaties significant waren, is een p-waarde van 0.05 aangehouden als grens. Dit geldt eveneens voor de hierop volgende toetsen.

Voorafgaand aan het toetsen van de hypothesen is nagegaan of voldaan is aan de vooronderstellingen voor mediatie-analyse om zo de kwaliteit van de analyses te waarborgen. Allereerst is er een residuenanalyse uitgevoerd om te controleren of de residuen normaal verdeeld zijn en of het regressiemodel lineair en homoscedastisch is. Op basis van histogrammen, Normal P-P plots en scatterplots kon dit in alle gevallen worden bevestigd. Ten tweede is geen sprake van multicollineariteit. Dit houdt in dat geen variabelen in het model hetzelfde meten. Tot slot is gekeken naar uitbijters (afwijkende scores). Omdat niet uit te sluiten valt dat de uitbijters in de dataset betekenisvolle scores zijn, is ervoor gekozen om de uitbijters niet te excluseren uit de analyses.

De hypothesen zijn getoetst door middel van de PROCESS module van Hayes (2017) die geïntegreerd kon worden met SPSS. Omdat PROCESS enkel ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten geeft, zijn de scores op alle variabelen eerst gestandaardiseerd in SPSS via de optie '*Save standardized values as variables*' bij *descriptives*. Om de mediatie te toetsen is gebruik gemaakt van model 4 en gekozen voor de optie 5000 *bootstrap samples*. Alle controlevariabelen zijn meegenomen in de analyses. De nominale controlevariabelen zijn meegenomen als dummyvariabele. Om te toetsen of er een significant mediatie-effect was, is allereerst onderzocht of er sprake was van een significante regressie tussen managementondersteuning (X) en duurzame inzetbaarheid (M). Ten tweede is gekeken of hetzelfde het geval was tussen duurzame inzetbaarheid (M) en de uitkomstvariabelen (Y). Vervolgens is onderzocht of er sprake was van een significante mediatie door te kijken of er een significant indirect effect was van X op Y via M. Om de unieke mediatie-effecten te achterhalen, zijn alle mediators in één analyse meegenomen. Ten slotte is gekeken of de mediaties volledig of gedeeltelijk van aard waren. Indien er naast het indirecte effect van X op Y via M, ook nog een directe relatie is tussen X en Y, is de mediatie gedeeltelijk.

De methode van Baron en Kenny (1986) stelt als extra voorwaarde voor een mediatie dat de relatie tussen X en Y zonder M in het model ook significant moet zijn. Ondanks dat deze methode nog veel wordt gebruikt, wordt er in dit onderzoek afgezien van deze methode. Bij de Baron en Kenny methode wordt geen rekening gehouden met het feit dat er ook geen significante relatie kan worden gevonden tussen X en Y, omdat er mogelijk twee indirecte, tegengestelde effecten aanwezig kunnen zijn die elkaar opheffen. Hayes (2009) beschrijft dat de Baron en Kenny methode daarom achterhaald is en dat het belangrijk is om alsnog te kijken naar het indirecte effect, ook al is er op het eerste oog geen verband tussen X en Y.

Voor het toetsen van de hypothesen zijn enkel de cases geïnccludeerd die naast de items om de variabelen te meten, ook antwoord hebben gegeven op alle controlevariabelen ( $n = 868$ ). Dit wordt ook wel *listwise* exclusie van cases genoemd. De overige resultaten (beschrijvende resultaten en correlaties tussen variabelen) zijn gebaseerd op alle cases die een geldige waarde hadden op de desbetreffende variabelen. Hierbij is sprake van *pairwise* exclusie van cases.

De verdiepende deelvraag gaat in op de kwestie of het mediërend effect van duurzame inzetbaarheid in de relatie tussen managementondersteuning en verschillende uitkomsten van de werkgever en de werknemer positief of negatief uitvalt voor één of beide partijen. Om deze vraag te beantwoorden dient gebruik te worden gemaakt van *Structural Equation Modeling*, aangezien deze techniek een model toestaat met meerdere uitkomstvariabelen. Via deze techniek kunnen de verschillen in uitkomstvariabelen tegen elkaar worden afgezet. Omdat de onderzoeker hiertoe niet in staat was, is enkel gekeken naar de richting van de mediatie en de sterkte van de directe en indirecte effecten. Aangezien de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten zijn berekend, is het mogelijk om de effecten onderling te vergelijken en op basis hiervan een voorzichtig oordeel te vellen over de verdiepende deelvraag.

### 3.6. Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van het huidige onderzoek te waarborgen zijn verschillende acties ondernomen. Er zijn allereerst maatregelen genomen om de dataverzameling op een zo goed mogelijke wijze te laten verlopen. Zo zijn alle schalen die gebruikt zijn in dit onderzoek in eerder onderzoek gebruikt, waaruit is gebleken dat de meetinstrumenten valide en betrouwbaar zijn. Daarnaast is de vragenlijst door meerdere medewerkers van verschillende afdelingen getest. Op deze manier is gecontroleerd of de items uit de vragenlijst op de juiste manier geïnterpreteerd werden en of de items van toepassing waren op verschillende type medewerkers van de onderzoekspopulatie. Aan de hand hiervan zijn enkele kleine aanpassingen gedaan om de vragen beter aan te laten sluiten bij de onderzoekspopulatie. Aan het einde van de vragenlijst kregen medewerkers verder de mogelijkheid om

in een open veld feedback of opmerkingen te delen en zijn de contactgegevens van de onderzoeker gedeeld. Dit gaf de mogelijkheid om de resultaten te verklaren aan de hand van de geschetste context.

Om de validiteit van managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid te controleren, is vervolgens gebruik gemaakt van CFA. Dit is enkel gedaan voor deze twee variabelen, omdat op basis van de literatuur verwacht wordt dat deze variabelen uit meerdere dimensies bestaan. Als laatste is er met een betrouwbaarheidsanalyse gekeken naar de interne betrouwbaarheid van de schalen. Op basis van de Cronbach's alpha's kon de interne samenhang tussen items van dezelfde schalen worden beoordeeld.

### 3.6.1. Confirmatieve factoranalyse

Met CFA kan, zoals hierboven beschreven, worden gekeken of de dimensies van duurzame inzetbaarheid en managementondersteuning die in de literatuur zijn beschreven ook daadwerkelijk worden ondersteund door de verzamelde data. Indien dit het geval is, kunnen duurzame inzetbaarheid en managementondersteuning worden beschouwd als één valide construct.

#### 3.6.1.1. Managementondersteuning

Managementondersteuning wordt, zoals eerder aangegeven, in de literatuur opgedeeld in de dimensies ondersteunende HR-praktijken, maatwerkafspraken, ondersteuning van de leidinggevende in het functioneren en ondersteuning van de leidinggevende in de persoonlijke ontwikkeling (Knies, Leisink & Van de Schoot, 2017). Het model dat in AMOS is getoetst bestaat uit de vier dimensies en staat onderlinge correlaties tussen de vier factoren toe. In Tabel 1 van Bijlage 3. zijn de factorladingen van het model weergegeven en in Tabel 3 worden de modelindicatoren beschreven. Afgezien van item 7 tonen alle items een factorlading van boven de 0.50, wat voldoende is. Wanneer er specifiek naar item 7 van de schaal werd gekeken in de betrouwbaarheidsanalyse, blijkt dat de Cronbach's Alpha niet substantieel verder zou stijgen als het item uit de schaal zou worden weggelaten. Daarnaast ligt de factorlading zo dichtbij de grenswaarde van 0.40, dat is besloten om alle items die vooraf opgesteld waren te behouden. De CFI, TLI en RMSEA laten zien dat managementondersteuning goed kan worden opgedeeld in vier factoren. De  $X^2/df$  waarde is vrij hoog: 5.837,  $p < 0.001$ . In principe wordt een waarde van onder de 5 bestempeld als acceptabel, maar omdat deze waarde zeer gevoelig is voor een grote steekproeven wordt deze statistiek in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Concluderend kan gesteld worden dat managementondersteuning inderdaad uit de vier dimensies bestaat zoals in de literatuur wordt aangenomen. Om deze reden is managementondersteuning in dit onderzoek als één geheel meegenomen in de analyses.

Tabel 3. Resultaten van de confirmatieve factoranalyse

	CFI	TLI	RMSEA	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$
Managementondersteuning, 4 factoren	0.938	0.926	0.070	659.63	113	5.837*
Duurzame inzetbaarheid, 3 factoren	0.652	0.601	0.128	2564.3	149	17.21*
Duurzame inzetbaarheid, 4 factoren	0.713	0.695	0.112	2152.8	161	13.37*

Noot: \*  $p < 0.001$

### 3.6.1.2. Duurzame inzetbaarheid

Voor duurzame inzetbaarheid is de conceptualisering van Van Harten (2016) aangehouden, met daarbij de dimensies up-to-date expertise, bereidheid tot verandering en loopbaanverwachtingen. Bij de CFA toetsing van dit model zijn onderlinge correlaties tussen de drie factoren toegestaan. In eerste instantie bleek dat het model met drie factoren een zeer lage CFI en TLI vertoonde en een hoge RMSEA, zoals weergegeven in Tabel 3. Door gebruik te maken van exploratieve factoranalyse in SPSS bleek een model met vier factoren beter passend te zijn. Om deze reden is ervoor gekozen om, zoals ook beschreven wordt in de recente literatuur, onderscheid te maken tussen interne en externe loopbaanverwachtingen (o.a. De Cuyper & De Witte, 2011). Dit model bleek met de CFA een iets positievere CFI, TLI en RMSEA te laten zien. De waarden voldoen echter nog niet aan de grenswaarden opgesteld door Bentler (1990). De factorladingen van het model met vier factoren worden weergegeven in Tabel 2 in Bijlage 3. De items 9 en 13 vertoonden lage factorladingen (respectievelijk 0.465 en 0.498). Indien deze items zouden worden verwijderd zouden de Cronbach's Alpha's niet aanzienlijk stijgen. Daarnaast vallen de waarden niet onder de gestelde grenswaarde van Stevens (2002), waarna is besloten alle items te behouden.

Samenvattend kan worden gesteld dat duurzame inzetbaarheid geen volledig valide concept is. Om deze reden is besloten om de losse dimensies in de analyses op te nemen en op deze manier door te gaan met de analyses. Aangezien het model met vier factoren een betere fit vertoonde dan het model met drie factoren, wordt in dit onderzoek vanaf nu onderscheid gemaakt tussen up-to-date expertise, bereidheid tot verandering, interne loopbaanverwachtingen en externe loopbaanverwachtingen.

### 3.6.2. Betrouwbaarheidsanalyse

Om de interne betrouwbaarheid van de variabelen na te gaan zijn door middel van een betrouwbaarheidsanalyse de Cronbach's Alpha's van de schalen berekend. De resultaten zijn weergegeven in Tabel 4. Hieruit blijkt dat de meeste schalen een zeer goede interne consistentie vertonen, met Cronbach's Alpha's van tussen de 0.62 en 0.92. Enkel de bereidheid tot verandering was iets onder de norm van 0.70. Wanneer er naar de individuele items per schaal gekeken werd in de

betrouwbaarheidsanalyse bleek dat de Cronbach's Alpha's van de schalen niet substantieel verder zullen stijgen als items uit schalen weg werden gelaten. Om deze reden is er voor gekozen om alle items die vooraf waren opgesteld te behouden.

Tabel 4. Cronbach's Alpha's van de verschillende variabelen

	N	$\alpha$
Managementondersteuning	984	0.92
Up-to-date expertise	997	0.81
Bereidheid tot verandering	996	0.62
Loopbaanverwachtingen intern	992	0.75
Loopbaanverwachtingen extern	992	0.85
<i>Extra-role</i> gedrag	1050	0.81
<i>In-role</i> gedrag	1018	0.81
Vertrekintentie	1011	0.88
Uitputting	1012	0.90
Werktevredenheid	1014	<sup>1</sup>

Noot: <sup>1</sup> Voor werktevredenheid is de Cronbach's Alpha niet berekend omdat dit gemeten is met één item.



## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de resultaten van het huidige onderzoek. Ten eerste wordt een overzicht gegeven van de beschrijvende resultaten met daarin de minimaal en maximaal behaalde scores, de gemiddelden en standaarddeviaties op de onderzochte variabelen. Daaropvolgend gaat dit hoofdstuk in op de onderlinge samenhang tussen de variabelen, weergegeven in een correlatiematrix. Vervolgens zullen de resultaten van de toetsing van de hypothesen worden weergegeven.

### 4.1. Beschrijvende resultaten

In Tabel 5 zijn het aantal observaties, de minimaal en maximaal behaalde scores, de gemiddelden en standaarddeviaties van de verschillende variabelen weergegeven. Aan de hand hiervan valt af te leiden dat de respondenten redelijk positief scoren op het merendeel van de variabelen. Voornamelijk op *in-role* gedrag ( $M = 3.92$ ), vertrekintentie ( $M = 2.21$ ) en werktevredenheid ( $M = 3.93$ ) vallen de scores positief uit. De respondenten scoorden daarentegen relatief laag op *extra-role* gedrag ( $M = 2.69$ ). Opvallend is de lage standaarddeviatie van *in-role* gedrag ( $SD = 0.25$ ), dat betekent dat de spreiding in de antwoorden gecentreerd is. Voor de overige variabelen toont de data met standaarddeviaties van tussen de 0.62 en 1.00 een vrij gemiddelde variantie.

Tabel 5. Aantal observaties, minimale en maximale scores, gemiddelden en standaarddeviaties van verschillende variabelen

	<i>n</i>	Minimaal	Maximaal	Gemiddelde	<i>SD</i>
Managementondersteuning	984	1.12	5.00	3.30	0.62
Up-to-date expertise	997	1.33	5.00	3.70	0.63
Bereidheid tot verandering	996	1.00	5.00	3.50	0.63
Interne loopbaanverwachtingen	992	1.00	5.00	3.13	0.76
Externe loopbaanverwachtingen	992	1.00	5.00	3.29	0.84
<i>Extra-role</i> gedrag	1050	1.00	5.00	2.69	0.62
<i>In-role</i> gedrag	1018	1.83	5.00	3.92	0.25
Vertrekintentie	1011	1.00	5.00	2.21	1.00
Psychische klachten	1012	1.00	5.00	2.36	0.77
Werktevredenheid	1014	1.00	5.00	3.93	0.82

### 4.2. Correlatieanalyse

Tabel 6 geeft de correlaties weer tussen de verschillende variabelen. Uit de correlatiematrix valt af te leiden dat managementondersteuning positief gerelateerd is aan up-to-date expertise ( $r = 0.31$ ), interne loopbaanverwachtingen ( $r = 0.55$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $r = 0.13$ ), en

ongereleerd aan bereidheid tot verandering. Verder vertonen de verschillende factoren van duurzame inzetbaarheid over het algemeen een positieve samenhang met *extra-role* gedrag, *in-role* gedrag en werktevredenheid, en een negatieve samenhang met de vertrekintentie en psychische klachten. Opvallend is de positieve correlatie tussen vertrekintentie en de bereidheid tot verandering ( $r = 0.24$ ) en de niet significante samenhang tussen vertrekintentie en externe loopbaanverwachtingen ( $r = 0.06$ ). Managementondersteuning hangt positief samen met werktevredenheid ( $r = 0.40$ ), negatief samen met vertrekintentie ( $r = -0.42$ ) en psychische klachten ( $r = -0.27$ ), en is ongereleerd aan *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Voor correlaties tussen de variabelen inclusief de controlevariabelen, zie Tabel 3 in Bijlage 4.

Tabel 6. *Correlatiematrix*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. Managementondersteuning	1.00									
2. Up-to-date expertise	.31***	1.00								
3. Bereidheid tot verandering	-.01	.16***	1.00							
4. Interne loopbaanverwachtingen	.55***	.31***	.03	1.00						
5. Externe loopbaanverwachtingen	.13***	.36***	.21***	.26***	1.00					
6. <i>Extra-role</i> gedrag	-.01	.07*	.16***	.13***	.15***	1.00				
7. <i>In-role</i> gedrag	.02	.30***	.07*	.13***	.18***	.18***	1.00			
8. Vertrekintentie	-.42***	-.28***	.24***	-.37***	.06	.07*	-.07*	1.00		
9. Psychische klachten	-.27***	-.49***	-.05	-.20***	-.11***	.05	-.19***	.35***	1.00	
10. Werktevredenheid	.40***	.41***	-.08**	.39***	.13***	.05	.22***	-.56***	-.41***	1.00

Noot: \* $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , en \*\*\*  $p < .001$

Tabel 7. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van de gemedieerde modellen

	1. Up-to-date expertise	2. Bereidheid tot verandering	3. Loopbaanver- wachtingen intern	4. Loopbaanver- wachtingen extern	<i>Extra-role</i> gedrag		<i>In-role</i> gedrag		Vertrekintentie		Psychische klachten		Werktevredenheid	
					Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct
<i>Antecedent:</i>														
Managementondersteuning	.26*** (.03)	-.05 (.03)	.58*** (.03)	.08* (.03)	1: .01 (.01) 3: .08* (.03) 4: .01* (.01)	-.10* (.04)	1: .08* (.01) 3: .04 (.02) 4: .01* (.01)	-.11** (.04)	1: -.06* (.01) 3: -.14* (.02) 4: .01* (.01)	-.26*** (.03)	1: -.14* (.02) 3: .03 (.02) 4: .00 (.00)	-.18*** (.03)	1: .09* (.01) 3: .12* (.02) 4: .00 (.00)	.21*** (.03)
<i>Mediatoren:</i>														
Up-to-date expertise						.08* (.04)		.36*** (.04)		-.34*** (.03)		-.56*** (.03)		.46*** (.03)
Bereidheid tot verandering						.16*** (.04)		.11** (.04)		.24*** (.03)		-.06 (.04)		-.07* (.04)
Loopbaanverwachtingen intern						.13*** (.03)		.14*** (.03)		-.42*** (.03)		-.20*** (.03)		.42*** (.03)
Loopbaanverwachtingen extern						.19*** (.04)		.28*** (.04)		.02 (.04)		-.15*** (.04)		.20*** (.04)

Noot: \* p < .05; \*\* p < .01; \*\*\* p < .001

Gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, opleidingsniveau, organisatieonderdeel, functietype, diensttijd en flexibiliteit contract.

P-waarden bij indirecte effecten is onbekend

Tabel 8. Verklaarde variantie voor de gedeeltelijke gemedieerde modellen<sup>1</sup>

	<i>Extra-role</i> gedrag	<i>In-role</i> gedrag	Vertrekintentie	Psychische klachten	Werktevredenheid
<i>Mediatoren:</i>					
Duurzame inzetbaarheid	9.19%	21.3%	33.9%	33.1%	33.3%

Noot: <sup>1</sup> Managementondersteuning als onafhankelijke variabele, en gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, opleidingsniveau, organisatieonderdeel, functietype, diensttijd en flexibiliteit contract

### 4.3. Hypothese toetsing

Tabel 7 toont de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van de gedeeltelijk gemedieerde modellen. Linksboven in de tabel staan de regressiecoëfficiënten weergegeven van de relaties tussen managementondersteuning en de verschillende duurzame inzetbaarheidsfactoren. Daaruit kan geconcludeerd worden dat hoe hoger de beoordeling op managementondersteuning, hoe hoger de scores op up-to-date expertise ( $\beta = 0.26, p < 0.001$ ), interne ( $\beta = 0.58, p < 0.001$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.08, p < 0.05$ ). Voor bereidheid tot verandering is de regressiecoëfficiënt niet significant gebleken ( $\beta = -0.05, p = 0.12$ ), wat betekent dat de bereidheid tot verandering niet voorspeld kan worden op basis van scores op managementondersteuning. Omdat deze relatie niet bestaat, kan de bereidheid tot verandering ook geen mediator zijn in de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende uitkomstvariabelen. Om deze reden is de bereidheid tot verandering in de verdere toetsing van de hypothesen buiten beschouwing gelaten. De directe effecten van de bereidheid tot verandering met de verschillende uitkomstvariabelen zijn wel in de tabel weergegeven.

De directe effecten van duurzame inzetbaarheid op de uitkomstvariabelen zijn onderin Tabel 7 weergegeven. Hieruit valt af te leiden dat up-to-date expertise een direct effect heeft op *extra-role* gedrag ( $\beta = 0.08, p < 0.05$ ), *in-role* gedrag ( $\beta = 0.36, p < 0.001$ ), de vertrekintentie ( $\beta = -0.34, p < 0.001$ ), psychische klachten ( $\beta = -0.56, p < 0.001$ ) en op werktevredenheid ( $\beta = 0.46, p < 0.001$ ). De bereidheid tot verandering toont directe relaties met *extra-role* gedrag ( $\beta = 0.16, p < 0.001$ ), *in-role* gedrag ( $\beta = 0.11, p < 0.01$ ), de vertrekintentie ( $\beta = 0.24, p < 0.001$ ) en werktevredenheid ( $\beta = -0.07, p < 0.05$ ). Interne loopbaanverwachtingen hangt direct samen met *extra-role* gedrag ( $\beta = 0.13, p < 0.001$ ), *in-role* gedrag ( $\beta = 0.14, p < 0.001$ ), de vertrekintentie ( $\beta = -0.42, p < 0.001$ ), psychische klachten ( $\beta = -0.20, p < 0.001$ ) en werktevredenheid ( $\beta = 0.42, p < 0.001$ ). Externe loopbaanverwachtingen hangt tot slot direct samen met *extra-role* gedrag ( $\beta = 0.19, p < 0.001$ ), *in-role* gedrag ( $\beta = 0.28, p < 0.001$ ), psychische klachten ( $\beta = -0.15, p < 0.001$ ) en werktevredenheid ( $\beta = 0.20, p < 0.001$ ). Vertrekintentie wordt niet voorspeld op basis van externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.02, p = 0.51$ ).

Rechtsboven in Tabel 7 zijn de regressiecoëfficiënten van de mediatie-analyses weergegeven. De regressiecoëfficiënten van de mediatie-effecten voor de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid zijn in de tabel te onderscheiden aan de hand van de bijbehorende nummers (1: up-to-date expertise; 3: interne loopbaanverwachtingen; 4: externe loopbaanverwachtingen). Naast de regressiecoëfficiënten voor de mediatie-effecten (indirecte effecten), zijn ook de directe effecten tussen managementondersteuning en de verschillende uitkomstvariabelen weergegeven. Indien er naast een indirect effect nog steeds sprake is van een significant direct effect, is de mediatie gedeeltelijk. Omdat de PROCESS module enkel aangeeft of de regressiecoëfficiënten van de indirecte effecten significant zijn voor een p-waarde van lager dan 0.05 en geen precieze p-waarde rapporteert,

worden alle significante indirecte effecten in de tabel aangegeven met een ‘\*\*’. Figuur 5 brengt de gevonden relaties daarnaast visueel in beeld. In de tabel en het figuur is te zien dat, na gecontroleerd te hebben voor controlevariabelen, er significante relaties bestaan tussen managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en de verschillende uitkomstvariabelen.

**Hypothese 1a, die veronderstelt dat managementondersteuning, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samenhangt met *extra-role* gedrag, wordt door de resultaten bevestigd.** Uit de tabel is af te leiden dat managementondersteuning, via interne loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.08, p < 0.05$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.01, p < 0.05$ ), positief samenhangt met *extra-role* gedrag. Up-to-date expertise bleek geen significante mediator te zijn ( $\beta = 0.01, p > 0.05$ ). Naast het mediatie-effect bleek een significant negatief direct effect te bestaan tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag ( $\beta = -0.10, p < 0.05$ ). De resultaten betekenen dat de relatie tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag wordt gemedieerd door interne en externe loopbaanverwachtingen en dat deze mediatie gedeeltelijk is. Hiermee kan hypothese 1a worden bevestigd. Omdat de resultaten onderbouwing bieden voor hypothese 1a, kan hypothese 1b, die veronderstelt dat er een negatieve mediatie plaatsvindt, worden ontkracht.

**Hypothese 2a, die veronderstelt dat managementondersteuning, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samenhangt met *in-role* gedrag, wordt eveneens bevestigd.** De resultaten laten zien dat managementondersteuning, via up-to-date expertise ( $\beta = 0.08, p < 0.05$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.01, p < 0.05$ ), positief samenhangt met *in-role* gedrag. Interne loopbaanverwachtingen was geen significante mediator in deze relatie ( $\beta = 0.04, p > 0.05$ ). Naast de indirecte effecten, is er sprake van een direct negatief effect van managementondersteuning op *in-role* gedrag ( $\beta = -0.11, p < 0.01$ ). Ondanks het negatieve directe effect, biedt het indirecte effect onderbouwing voor hypothese 2a: managementondersteuning hangt, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, positief samen met *in-role* gedrag. Daarmee is hypothese 2b, die veronderstelt dat er een negatieve mediatie plaatsvindt, ontkracht.

**Hypothese 3a, die veronderstelt dat managementondersteuning, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samenhangt met de vertrekintentie van medewerkers, wordt door de resultaten bevestigd.** Uit de bevindingen valt af te leiden dat managementondersteuning inderdaad, via up-to-date expertise ( $\beta = -0.06, p < 0.05$ ) en interne loopbaanverwachtingen ( $\beta = -0.14, p < 0.05$ ), negatief samenhangt met de vertrekintentie. Er blijkt echter ook een positief mediatie-effect te zijn van externe loopbaanverwachtingen in de relatie tussen managementondersteuning en de vertrekintentie ( $\beta = 0.01, p < 0.05$ ). Omdat dit effect een heel stuk kleiner is in vergelijking met de effecten van up-to-date expertise en interne loopbaanverwachtingen, kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een overwegend negatief mediatie-effect. Naast de indirecte effecten is het directe effect van managementondersteuning op vertrekintentie nog steeds

sterk significant ( $\beta = -0.26, p < 0.001$ ). Dit geeft aan dat de mediatie, zoals vooraf voorspeld, gedeeltelijk is. Alomvattend kan hypothese 3a worden bevestigd. Hypothese 3b, die uitgaat van een positieve mediatie tussen managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en de vertrekintentie, kan met de resultaten worden ontkracht.

**Hypothese 4a, die veronderstelt dat managementondersteuning, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, negatief samenhangt met psychische klachten, wordt met dit onderzoek bevestigd.** De regressiecoëfficiënten van de indirecte effecten tonen aan dat up-to-date expertise ( $\beta = -0.14, p < 0.05$ ) deze relatie medieert. Dit effect is negatief, dat wil zeggen dat een hogere score op managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, een lagere score op psychische klachten voorspelt. Naast de indirecte effecten is het directe effect, zoals voorspeld, nog steeds significant ( $\beta = -0.18, p < 0.001$ ). Hieruit kan worden opgemaakt dat de mediatie gedeeltelijk van aard is. Doordat hypothese 4a met de bevindingen kan worden bevestigd, kan hypothese 4b, die een negatieve mediatie veronderstelt, worden ontkracht.

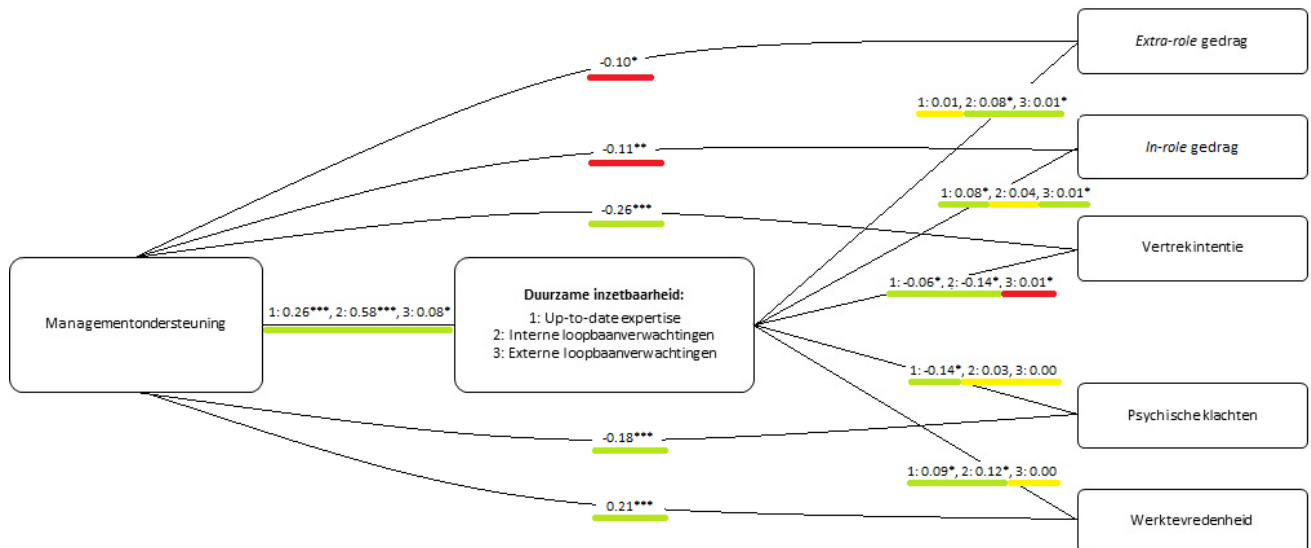
**Als laatste wordt hypothese 5a bevestigd, die stelt dat managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, positief samenhangt met werktevredenheid.** Uit de bevindingen valt af te leiden dat managementondersteuning, via up-to-date expertise ( $\beta = 0.09, p < 0.05$ ) en interne loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.12, p < 0.05$ ), positief samenhangt met werktevredenheid. Naast de significante indirecte effecten, is het directe effect van managementondersteuning op werktevredenheid nog steeds sterk significant ( $\beta = 0.21, p < 0.001$ ). De mediatie die plaatsvindt is daarom gedeeltelijk. Al met al kan geconcludeerd worden dat managementondersteuning, via een gedeeltelijke mediatie van duurzame inzetbaarheid, inderdaad positief samenhangt met werktevredenheid. Hiermee kan hypothese 5a worden bevestigd en hypothese 5b worden ontkracht.

De controlevariabelen vertonen eveneens significante effecten, welke zijn weergegeven in Tabel 4 in Bijlage 4. Uit de analyses met de demografische kenmerken blijken meerdere factoren een invloed te hebben op duurzame inzetbaarheid. Allereerst valt uit de resultaten op te maken dat mannen hogere interne en externe loopbaanverwachtingen hebben dan vrouwen (3:  $\beta = -0.07, p < 0.05$ ; 4:  $\beta = -0.07, p < 0.05$ ). Daarnaast beschikken oudere medewerkers over minder up-to-date expertise ( $\beta = -0.19, p < 0.001$ ) en hebben zij lagere externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = -0.15, p < 0.01$ ). Hoogopgeleide medewerkers scoren ten slotte hoger op up-to-date expertise ( $\beta = 0.07, p < 0.05$ ), bereidheid tot verandering ( $\beta = 0.11, p < 0.01$ ), en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.13, p < 0.001$ ). Wanneer gekeken wordt naar de werkkenmerken zijn de relaties tussen functietype en diensttijd met de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid het meest significant. Het WP rapporteert ten eerste lagere scores op up-to-date expertise ( $\beta = -0.10, p < 0.01$ ), bereidheid tot verandering ( $\beta = -0.13, p < 0.001$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = -0.16, p < 0.001$ ) dan het OBP. Ten tweede geven medewerkers met een langere diensttijd aan over minder up-to-date expertise te bezitten ( $\beta = -0.13, p$

< 0.01), minder veranderingsbereid te zijn ( $\beta = -0.16, p < 0.001$ ), en lagere interne ( $\beta = -0.14, p < 0.01$ ) en externe loopbaanverwachtingen ( $\beta = -0.32, p < 0.001$ ) te hebben. Verder blijkt dat medewerkers van organisatieonderdeel A een lagere bereidheid tot verandering vertonen dan medewerkers van organisatieonderdeel B ( $\beta = 0.15, p < 0.001$ ). Tot slot scoren medewerkers met een tijdelijk contract niet anders op de duurzame inzetbaarheidsfactoren dan medewerkers met een vast contract.

Met uitzondering van burgerlijke staat, vertonen alle controlevariabelen ook significante directe en indirecte relaties (via duurzame inzetbaarheid) met de uitkomstvariabelen. Leeftijd, opleidingsniveau en diensttijd vertonen de meeste significante effecten. Leeftijd hangt direct samen met *in-role* gedrag ( $\beta = 0.11, p < 0.05$ ), psychische klachten ( $\beta = -0.21, p < 0.001$ ) en werktevredenheid ( $\beta = 0.10, p < 0.05$ ), en vertoont indirecte effecten via up-to-date expertise en externe loopbaanverwachtingen (regressiecoëfficiënten van tussen de -0.02 en 0.10). Opleidingsniveau hangt direct samen met *extra-role* gedrag ( $\beta = -0.11, p < 0.01$ ), *in-role* gedrag ( $\beta = -0.11, p < 0.01$ ) en vertrekintentie ( $\beta = 0.08, p < 0.05$ ). Naast het directe effect, wordt het effect van opleidingsniveau ook gedeeltelijk gemedieerd door up-to-date expertise, bereidheid tot verandering en externe loopbaanverwachtingen (regressiecoëfficiënten van tussen de -0.01 en 0.03). Diensttijd vertoont tot slot veel significante indirecte en directe effecten. Diensttijd vertoont een negatief direct effect op vertrekintentie ( $\beta = -0.14, p < 0.01$ ) en een positief direct effect op werktevredenheid ( $\beta = 0.17, p < 0.001$ ). Daarnaast hangt diensttijd, via verschillende duurzame inzetbaarheidsfactoren, overwegend negatief samen met de verschillende uitkomstvariabelen (regressiecoëfficiënten van tussen de -0.06 en 0.08). Het OBP vertoont, via duurzame inzetbaarheid, hogere scores dan het WP op *in-role* gedrag, *extra-role* gedrag, vertrekintentie en werktevredenheid, en lager op psychische klachten. Organiseatieonderdeel hangt, via duurzame inzetbaarheid, positief samen met *extra-role* gedrag en vertrekintentie en negatief met werktevredenheid. Burgerlijke staat en flexibiliteit contract tonen daarentegen geen significante relaties met de duurzame inzetbaarheidsfactoren, waardoor er ook geen indirecte effecten mogelijk zijn. Wel hebben medewerkers met een vast contract hogere scores op *in-role* gedrag ( $\beta = 0.11, p < 0.05$ ), *extra-role* gedrag ( $\beta = 0.17, p < 0.001$ ), vertrekintentie ( $\beta = 0.10, p < 0.01$ ) en psychische klachten ( $\beta = 0.09, p < 0.05$ ), en een lagere score op werktevredenheid ( $\beta = -0.10, p < 0.05$ ).

Tabel 8 geeft de verklaarde variantie van de gedeeltelijke gemedieerde modellen weer. Hieruit valt op te maken dat weinig van de variantie van *extra-role* gedrag door het model wordt verklaard. Dit betekent dat er andere factoren een rol spelen in het verklaren van het *extra-role* gedrag. Wat betreft de andere uitkomstvariabelen verklaren de getoetste modellen een redelijk deel van de variantie (tussen de 21.3% en 33.9%).



Figuur 5. Gevonden relaties tussen managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en organisatie- en medewerkers-uitkomsten.

#### 4.4. Mutual gains of conflicting outcomes

Om overzicht te scheppen in de resultaten van het onderzoek zijn de gevonden relaties met betrekking tot het mediërend effect van duurzame inzetbaarheid visueel weergegeven in Figuur 5. Omdat bereidheid tot verandering geen mediator is in de relatie tussen managementondersteuning en uitkomstvariabelen, is deze variabele hier buiten beschouwing gelaten. In het figuur zijn zowel de indirecte als de directe effecten weergegeven, om zo een totaalbeeld te geven van de gevolgen van het investeren in duurzame inzetbaarheid. De groene lijnen geven de relaties weer die positief zijn voor de organisatie of de medewerker. De gele lijnen geven aan dat er geen verband is of dat het aangetoonde verband zeer klein is ( $\beta < 0.05$ ). De rode lijnen geven tot slot de relaties weer die negatief uitvallen voor de organisatie of de medewerker. Om te beoordelen of het investeren in duurzame inzetbaarheid door middel van managementondersteuning meer oplevert voor de werkgever of de werknemer zijn de positieve en negatieve regressiecoëfficiënten bij elkaar opgeteld. Enkel de significante regressiecoëfficiënten zijn in de berekening meegenomen. Uiteraard is rekening gehouden met het feit dat een lage score op vertrekintentie en psychische klachten juist positief zijn voor respectievelijk de werkgever en de werknemer. Om deze reden zijn de negatieve regressiecoëfficiënten van vertrekintentie en psychische klachten in de berekening behandeld als positieve regressiecoëfficiënten, en de positieve regressiecoëfficiënten als negatieve. Bij de berekening wordt er tevens vanuit gegaan dat alle organisatie-uitkomsten en medewerkers-uitkomsten van even groot belang zijn.

Uit Figuur 5 valt allereerst op te maken dat de indirecte effecten van managementondersteuning (via duurzame inzetbaarheid) op *extra-role* gedrag positief uitvallen. Zo zijn de regressiecoëfficiënten van interne loopbaanverwachtingen en externe loopbaanverwachtingen



significant en positief (2:  $\beta = 0.08$ ,  $p < 0.05$ ; 3:  $\beta = 0.01$ ,  $p < 0.05$ ). Daartegenover staat een directe negatieve relatie tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag ( $\beta = -0.10$ ,  $p < 0.05$ ), die het positieve effect van duurzame inzetbaarheid opheft. De balans van het totaaleffect van managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid op *extra-role* gedrag valt hierdoor net negatief uit: -0.01.

De regressiecoëfficiënten in de relatie tussen managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en *in-role* gedrag zijn vergelijkbaar. Zo is het indirecte effect van up-to-date expertise en externe loopbaanverwachtingen beide positief (1:  $\beta = 0.08$ ,  $p < 0.05$ ; 3:  $\beta = 0.02$ ,  $p < 0.05$ ), en is een negatief direct effect van managementondersteuning op *in-role* gedrag aanwezig ( $\beta = -0.11$ ,  $p < 0.01$ ). Wanneer de positieve en negatieve effecten tegen elkaar worden afgezet, komt het totaal uit op -0.02.

De laatste organisatie-uitkomst die in het onderzoek is meegenomen, vertrekintentie, valt in tegenstelling tot de andere organisatie-uitkomsten gunstig uit voor de organisatie. Managementondersteuning hangt, via duurzame inzetbaarheid, zowel negatief (1:  $\beta = -0.06$ ,  $p < 0.05$ ; 2:  $-0.14$ ,  $p < 0.05$ ) als positief (3:  $\beta = 0.01$ ,  $p < 0.05$ ) samen met de vertrekintentie. Daarnaast is er een sterk negatief direct effect gevonden tussen managementondersteuning en de vertrekintentie ( $\beta = -0.26$ ,  $p < 0.001$ ). Na de negatieve regressiecoëfficiënten om te hebben gezet naar positieve effecten en vice versa, komen alle regressiecoëfficiënten samengenomen uit op een positieve balans van +0.45.

Wat betreft de medewerkers-uitkomst psychische klachten tonen de regressiecoëfficiënten van duurzame inzetbaarheid positieve resultaten. Enkel up-to-date expertise toont een significant mediatie-effect ( $\beta = -0.14$ ,  $p < 0.05$ ), maar het directe effect van managementondersteuning op psychische klachten vullen de opbrengsten voor de medewerker nog eens aan ( $\beta = -0.18$ ,  $p < 0.001$ ). Na omrekening van de regressiecoëfficiënten komt de balans van psychische klachten op een score van +0.32 uit.

De regressiecoëfficiënten van duurzame inzetbaarheid op werktevredenheid zijn eveneens voordelig voor de medewerker: deze vallen voor up-to-date expertise ( $\beta = 0.09$ ,  $p < 0.05$ ) en interne loopbaanverwachtingen ( $\beta = 0.12$ ,  $p < 0.05$ ) positief uit. Een direct positief effect is daarnaast ook aanwezig ( $\beta = 0.21$ ,  $p < 0.001$ ), waardoor de balans uitkomt op +0.42.

De organisatie-uitkomsten komen uiteindelijk op een totaal uit van +0.42, ten opzichte van +0.74 voor medewerkers-uitkomsten. Op basis van de totaalscores kan gesteld worden dat het investeren in duurzame inzetbaarheid voor zowel de werkgever als de werknemer positieve opbrengsten met zich meebrengt.

## 5. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk geeft allereerst antwoord op de hoofdvraag en verdiepende deelvraag van het onderzoek. Daarna zullen in de discussie de resultaten worden besproken aan de hand van de bestaande literatuur en de onderzoekscontext. Vervolgens gaat dit hoofdstuk in op de tekortkomingen van het onderzoek, de theoretische en praktische implicaties van het onderzoek, en zullen suggesties gegeven worden voor vervolgonderzoek.

### 5.1. Conclusie

Het doel van dit onderzoek was te achterhalen hoe managementondersteuning gerelateerd is aan duurzame inzetbaarheid, en hoe dit van invloed is op uitkomsten voor zowel de werknemer als de werkgever. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, leidt tot *mutual gains* of *conflicting outcomes*. De hoofdvraag en verdiepende deelvraag luiden als volgt:

---

**Hoofdvraag:** *In hoeverre medieert de duurzame inzetbaarheid van medewerkers de relatie tussen managementondersteuning en medewerkers- en organisatie-uitkomsten?*

---

**Deelvraag:** *Hangt managementondersteuning samen met positieve uitkomsten van duurzame inzetbaarheid voor zowel de organisatie als de medewerker (mutual gains), of gaat de ene uitkomst ten koste van de ander (conflicting outcomes)?*

Om de hoofdvraag en verdiepende deelvraag te beantwoorden is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen een Nederlandse universiteit. Omdat uitgebreid literatuuronderzoek geen eenduidige richting gaf waarop eenzijdige hypothesen konden worden geformuleerd, zijn dubbele eenzijdige hypothesen opgesteld. Enerzijds hypothesen die onderbouwing aanvoeren voor een mediatie-effect van duurzame inzetbaarheid op de relatie tussen managementondersteuning en positieve organisatie- en medewerkers-uitkomsten (hypothesen a), voortbouwend op de *social exchange* theorie en de COR theorie (Blau, 1964; Hobfoll, 2001). Anderzijds zijn hypothesen opgesteld die onderbouwing bieden voor het mediatie-effect dat leidt tot negatieve organisatie- en medewerkers-uitkomsten (hypothesen b), voortbouwend op de management paradox en de *labour process* theorie (Braverman, 1974; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Omdat de CFA die is uitgevoerd heeft uitgewezen dat managementondersteuning een valide construct is, is managementondersteuning als één onafhankelijke variabele in de analyses meegenomen. Uit de CFA kwam echter ook naar voren dat duurzame inzetbaarheid geen valide construct is, waardoor gekozen is om naar de losse dimensies van duurzame inzetbaarheid in de

analyses te kijken. Daarnaast bleek dat er een degelijk verschil bestond tussen interne en externe loopbaanverwachtingen. Op basis hiervan is duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd als up-to-date expertise, bereidheid tot verandering en interne en externe loopbaanverwachtingen.

#### 5.1.1. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Uit de mediatie-analyse blijkt dat up-to-date expertise, interne en externe loopbaanverwachtingen konden worden voorspeld op basis van managementondersteuning. Bereidheid tot verandering kon niet worden voorspeld op basis van managementondersteuning, waardoor de bereidheid tot verandering dan ook geen mediator kan zijn in de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende uitkomstvariabelen. Vervolgens is gekeken of up-to-date expertise, interne en externe loopbaanverwachtingen significante mediators zijn in de relatie tussen managementondersteuning en organisatie-uitkomsten (*extra-role* gedrag, *in-role* gedrag en vertrekintentie) en medewerkers-uitkomsten (psychische klachten en werktevredenheid).

De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat duurzame inzetbaarheid de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende organisatie- en medewerkers-uitkomsten gedeeltelijk medieert. De mediatie valt voor iedere uitkomstvariabele positief uit voor zowel de organisatie als de medewerker en biedt hiermee ondersteuning voor de *social exchange* theorie en de COR theorie. Dit wil zeggen dat managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, positief samenhangt met *extra-role* gedrag, *in-role* gedrag en werktevredenheid, en negatief samenhangt met de vertrekintentie en psychische klachten. Op basis van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten kan gesteld worden dat met name up-to-date expertise en interne loopbaanverwachtingen een rol spelen in de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende organisatie- en medewerkers-uitkomsten. Up-to-date expertise speelt een mediërende rol in het voorspellen van het *in-role* gedrag, de vertrekintentie, psychische klachten en de werktevredenheid van medewerkers. Interne loopbaanverwachtingen zijn van belang in het verklaren van het *extra-role* gedrag, de vertrekintentie en de werktevredenheid. Het mediërend effect van externe loopbaanverwachtingen op organisatie-uitkomsten was in dit onderzoek aanwezig, maar in alle drie de significante gevallen zo klein dat deze verwaarloosbaar zijn. Daarnaast is de mediatie van duurzame inzetbaarheid gedeeltelijk, omdat er naast het indirecte effect ook een direct effect blijft bestaan tussen managementondersteuning en de uitkomstvariabelen. Dit betekent dat andere factoren ook een rol spelen in het verklaren van de relatie tussen managementondersteuning en de uitkomstvariabelen.

Om antwoord te geven op de verdiepende deelvraag is gekeken naar de grootte en richting van de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van het getoetste model. Alomvattend kan gesteld worden dat het investeren in duurzame inzetbaarheid (door middel van managementondersteuning) leidt tot *mutual gains*, maar dat er voornamelijk winst is voor de medewerker. Dat terwijl in dit onderzoek slechts twee medewerkers-uitkomsten zijn meegenomen, in tegenstelling tot drie

organisatie-uitkomsten. Psychische klachten dalen en werktevredenheid stijgt als gevolg van het investeren in duurzame inzetbaarheid. De winst voor de organisatie is met name te halen uit de verlaagde vertrekintentie als gevolg van het investeren in duurzame inzetbaarheid. Verder is er een positief indirect effect van duurzame inzetbaarheid op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag, maar dit wordt tenietgedaan door het negatieve directe effect van managementondersteuning op deze uitkomsten. Hierdoor ontstaat zelfs een licht negatieve balans wanneer de significante gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten tegen elkaar worden afgezet. Dit maakt dat het investeren in duurzame inzetbaarheid nagenoeg geen invloed heeft op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Ondanks dat dit onderzoek voornamelijk onderbouwing biedt voor het *mutual gains* perspectief, zijn er ook conflicterende uitkomsten gevonden. Om deze reden is het niet mogelijk om het *conflicting outcomes* perspectief volledig af te schrijven. De resultaten van het onderzoek zijn in lijn met onderzoek van Peccei (2004), die stelt dat prestaties en welzijn door verschillende HR-praktijken worden gestimuleerd. Managementondersteuning zou in dit onderzoek HRM zijn dat voornamelijk gunstig is voor de medewerker, en geen of zelfs een negatieve invloed heeft op organisatieprestaties.

## 5.2. Discussie

Ondanks dat up-to-date expertise, interne en externe loopbaanverwachtingen significante mediatie-effecten toonden in de relatie tussen managementondersteuning en de uitkomstvariabelen, bleek de bereidheid tot verandering geen significante mediator. Tegen verwachting in, bleek de bereidheid tot verandering ongerelateerd te zijn aan managementondersteuning. Dit wijkt af van de bevindingen van Van Harten (2016), die wel een relatie vond tussen ondersteuning van de leidinggevende in de persoonlijke ontwikkeling en maatwerkafspraken aan de ene kant, en de bereidheid tot verandering aan de andere kant. Ondanks dat vond Van Harten (2016) evenmin een mediatie-effect van de bereidheid tot verandering. Het onderzoek vond plaats onder ziekenhuismedewerkers, wat eventuele verschillen in bevindingen kan hebben opgeleverd. Mogelijk is de bereidheid tot verandering daar meer van belang, gezien het feit dat de ziekenhuiscontext vrij turbulent is (Van Harten, 2016). De niet gevonden relatie tussen managementondersteuning en bereidheid tot verandering in dit onderzoek kan allereerst te verklaren zijn aan de hand van de matige constructvaliditeit en interne betrouwbaarheid van de variabele. Daarnaast is het mogelijk dat de bereidheid tot verandering een persoonlijkheidskenmerk is, dat niet zo zeer te beïnvloeden is door managementondersteuning. Bereidheid tot verandering is een attitude tegenover verandering, die gerelateerd zou kunnen zijn aan het persoonlijkheidskenmerk openheid. Uit longitudinaal onderzoek naar de stabiliteit van persoonlijkheidskenmerken blijkt echter dat openheid een vrij stabiel construct is (Larsen & Buss, 2009). Hierdoor is te verklaren dat scores op bereidheid tot verandering niet te voorspellen zijn op basis van managementondersteuning. Het zou ook kunnen zijn dat de bereidheid tot verandering een

antecedent is van duurzame inzetbaarheid in plaats van onderdeel van het concept zelf. Omdat de bereidheid tot verandering een attitude is ten opzichte van verandering, kan deze attitude helpen om aan de slag te gaan met de duurzame inzetbaarheid. Bijvoorbeeld door open te staan voor opleiding en ontwikkeling, waardoor de duurzame inzetbaarheid stijgt. Dit sluit aan bij onderzoek van Wittekind, Raeder en Grote (2010), die de bereidheid voor het ontwikkelen van competenties en voor het veranderen van functie meenemen als antecedent van loopbaanverwachtingen.

Bovendien blijkt uit het onderzoek dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen interne en externe loopbaanverwachtingen. Wanneer specifiek gekeken wordt naar de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten van externe loopbaanverwachtingen als mediator in de relatie tussen managementondersteuning en de verschillende uitkomsten, zijn significante effecten te vinden. De grote steekproef ( $N = 1050$ ) maakt echter dat minimale verschillen tussen groepen snel significante effecten opleveren. Dit maakt het extra belangrijk om aandacht te besteden aan de grootte van de effecten. De effecten van met name externe loopbaanverwachtingen zijn zo klein (0.01), dat deze verwaarloosbaar zijn. Dit betekent dat externe loopbaanverwachtingen, in tegenstelling tot wat veel andere onderzoeken aantonen (o.a. Berntson & Marklund, 2007; De Cuyper et al., 2010; De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen, Forrier & Verbruggen, 2017), in deze onderzoekscontext geen mediërende rol speelt. Interne loopbaanverwachtingen hebben daarentegen wel een belangrijke invloed op drie van de vijf onderzochte uitkomsten. Dit is opmerkelijk, gezien de enorme aandacht binnen de wetenschap voor externe loopbaanverwachtingen en de minimale aandacht voor interne loopbaanverwachtingen. Het feit dat externe loopbaanverwachtingen geen mediërende rol speelt in het voorspellen van de verschillende uitkomsten, kan te verklaren zijn aan de hand van het type organisatie dat is onderzocht. De grootte van de organisatie maakt dat er veel verschillende soorten functies zijn, die mogelijkheden bieden om een andere uitdagende functie binnen de organisatie te vinden. Daarnaast is er een vrij hoge gemiddelde diensttijd (15 jaar), die aangeeft dat medewerkers over het algemeen niet gewend zijn om buiten de huidige organisatie op zoek te gaan naar nieuw werk. Mogelijk zetten zij deze loopbaanstappen binnen de huidige organisatie, wat verklaart dat de interne loopbaanverwachtingen een belangrijke rol spelen.

Daarnaast zijn de scores op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag opvallend. De scores op *extra-role* gedrag vallen vrij laag uit. Dit is te verklaren op basis van intern onderzoek van de organisatie en aan de hand van het opmerkingenveld in de vragenlijst. Hieruit blijkt dat er sprake is van een hoge werkdruk binnen de organisatie, waardoor medewerkers geen tijd hebben om extra taken of werk van collega's op zich te nemen. Ook geven respondenten in het opmerkingenveld aan dat het WP voornamelijk wordt beoordeeld op individuele prestaties en niet zozeer op samenwerking, wat maakt dat het WP vrij zelfstandig te werk gaat. De data ondersteunt dit: het WP scoort lager op *extra-role* gedrag dan het OBP. De scores op *in-role* gedrag zijn daarentegen hoog en er is sprake van weinig

spreiding in de scores. Dit kan worden verklaard door het feit dat gebruik is gemaakt van zelfrapportage. Respondenten zouden mogelijk hun eigen prestaties overschatten, zoals beschreven in de literatuur (Conway & Huffcutt, 1997).

Naast de lage scores op *extra-role* gedrag en de hoge score op *in-role* gedrag, bleken de scores eveneens een verrassende relatie te hebben met managementondersteuning. Er bleek een negatief direct effect te zijn tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Een mogelijke verklaring voor deze verbanden zou te vinden kunnen zijn in de organisatiecontext. Een aanzienlijk deel van de vragen van managementondersteuning gaan over de ondersteuning die de respondent ervaart met betrekking tot opleiding, ontwikkeling en doorgroeimogelijkheden. Het zou kunnen zijn dat wanneer medewerkers zich ondersteund voelen op dit vlak door HR en de leidinggevende, en dus een hoge score hebben op managementondersteuning, zij deze mogelijkheden voor persoonlijke groei eerder aangrijpen. Er heerst echter een hoge werkdruk binnen de onderzoeksorganisatie, welke hoger wordt indien medewerkers zich naast hun normale werkzaamheden ook nog eens gaan inzetten voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Dit houdt in dat het normale werk in minder tijd moet worden uitgevoerd. Dit zou tot gevolg kunnen hebben dat medewerkers collega's minder zullen bijstaan, zich niet snel vrijwillig zullen aanbieden om extra taken op zich te nemen, en minder goed presteren in het normale werk. Met andere woorden: doordat medewerkers naast hun normale taken ook bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling, scoren ze lager op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Het zou kunnen zijn dat de opbrengst van het investeren in de persoonlijke ontwikkeling de prestaties later pas ten goede komen en dat medewerkers na hun opleiding weer meer tijd hebben om collega's en de afdeling te ondersteunen.

Een logische gevolgtrekking uit bovenstaande redenering is dat de medewerkers die meer bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling en dus een hogere werkdruk hebben, ook meer werkstress zullen ervaren. Als dit het geval zou zijn, dan zou managementondersteuning met alle waarschijnlijkheid ook negatief gerelateerd moeten zijn aan psychische klachten. De resultaten van het onderzoek vinden hiervoor geen aanwijzingen. Dit valt te verklaren aan de hand van het *Job Demands-Resources* (JD-R) model van Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001). Dit model veronderstelt dat hoge eisen (*job demands*) in het werk (bv. tijdsdruk of fysieke klachten) kunnen leiden tot mentale uitputting. Naast *job demands* zijn ook *job resources* van groot belang op het welzijn van medewerkers. *Job resources* zijn hulpbronnen, zoals feedback en sociale steun van collega's en leidinggevende, die de *job demands* en de daarbij horende fysieke en mentale lasten bufferen (Demerouti et al., 2001). In de situatie zoals hierboven geschetst, zou de hoge werkdruk gezien kunnen worden als een hoge *job demand*, en managementondersteuning als *job resource*. Veel items van managementondersteuning hebben betrekking op de combinatie werk-privé, vitaliteit, persoonlijke afspraken over werk, en steun vanuit de leidinggevende in het dagelijks functioneren en de persoonlijke ontwikkeling van de

medewerker. Dit maakt dat managementondersteuning gezien kan worden als hulpbron die negatieve effecten van de hoge eisen van het werk kan compenseren. Op deze manier kan verklaard worden waarom medewerkers die veel met hun persoonlijke ontwikkeling bezig zijn en hierdoor een hogere werkdruk hebben, geen psychische klachten vertonen.

Een alternatieve verklaring voor het negatieve verband tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag kan zijn dat het zelfstartend vermogen gestimuleerd wordt als medewerkers laag scoren op managementondersteuning. Bijvoorbeeld als medewerkers geen ondersteuning ervaren van hun leidinggevende in het werk, kan het zijn dat ze geprikkeld worden zelf proactief op zoek te gaan naar oplossingen. De verhoogde proactiviteit kan een positieve invloed hebben gehad op het *in-role* gedrag. Dit wordt onderbouwd door onderzoek van Thomas, Whitman en Viswesvaran (2010), die aantonen dat proactiviteit geassocieerd is met verhoogde prestaties. Ook kan het zijn dat medewerkers elkaar eerder zullen opzoeken zodra ze zich niet goed ondersteund voelen door de leidinggevende. Dit kan positieve gevolgen hebben gehad op het *extra-role* gedrag.

Het resultaat dat managementondersteuning enerzijds een direct negatieve invloed heeft op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag, en anderzijds (via duurzame inzetbaarheid) een positieve invloed op het medewerkerswelzijn, haakt in op de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie. Wanneer enkel wordt gekeken naar het saldo als gevolg van het investeren in duurzame inzetbaarheid voor de organisatie en de medewerker, valt dit positief uit voor beide partijen. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat het investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot *mutual gains*. Wanneer we het mediatie-effect van duurzame inzetbaarheid achterwege laten, zien we dat er een negatief effect van managementondersteuning op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag overblijft. Deze bevindingen bieden ondersteuning voor het *conflicting outcomes* perspectief van Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012). Dit perspectief stelt dat HR-praktijken gericht op het verhogen van medewerkerswelzijn andere HR-praktijken zijn dan die gericht zijn op het verbeteren van prestaties, en dat er een trade-off kan plaatsvinden tussen de twee verschillende uitkomsten (Peccei, 2004; Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). In de huidige onderzoekssituatie zou managementondersteuning HRM kunnen zijn dat gericht is op de medewerker en het verbeteren van het welzijn, wat ten koste gaat van organisatie-uitkomsten. Ondanks dat het negatieve directe effect van managementondersteuning op *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag onwenselijk is voor de organisatie, is het positief nieuws dat duurzame inzetbaarheid het negatieve effect kan verzachten en zelfs ongedaan kan maken. Duurzame inzetbaarheid speelt een cruciale rol in de relatie tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Dit maakt dat duurzame inzetbaarheid een belangrijke factor is om mee te nemen in onderzoek binnen de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie.

Verder is het ook mogelijk dat het positieve effect van het investeren in duurzame inzetbaarheid op organisatie-uitkomsten pas in een later stadium zijn vruchten zal afwerpen. Medewerkers die druk bezig zijn met hun persoonlijke ontwikkeling, bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding, hebben op dat moment minder tijd om hun normale werk goed te kunnen uitvoeren. Zodra ze hun opleiding hebben afgerond, zullen de medewerkers de geleerde kennis en vaardigheden van hun opleiding kunnen toepassen in het normale werk. Ook zullen ze na hun opleiding weer meer tijd hebben om collega's en de afdeling te ondersteunen met andere taken. Aan de hand hiervan valt te verklaren dat het investeren in duurzame inzetbaarheid zich pas later uitbetaalt voor de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt ten slotte dat managementondersteuning, via duurzame inzetbaarheid, een negatieve relatie heeft met psychische klachten. Dit komt echter niet overeen met het merendeel van de bestaande literatuur. Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012) tonen in een review juist aan dat HR-praktijken veelal geen, of zelfs een negatieve invloed heeft op gezondheidsgerelateerd welzijn. Een eventuele verklaring voor het positieve effect van managementondersteuning (via duurzame inzetbaarheid) op gezondheidsgerelateerd welzijn zou kunnen zijn dat managementondersteuning HRM is dat gericht is op de medewerker en niet op de organisatie. Managementondersteuning helpt medewerkers om zich gesteund en gewaardeerd te voelen. Dit maakt dat managementondersteuning als bron gezien kan worden die angst en stress bij medewerkers kan reduceren (Hobfoll, 2001).

### 5.3. Beperkingen

Het onderzoek heeft een aantal methodologische tekortkomingen die de resultaten mogelijk kunnen hebben beïnvloed. Als eerste is het onderzoek cross-sectioneel van aard, waardoor geen conclusies kunnen worden getrokken over causaliteit. Het onderzoek gaat er op basis van bestaande literatuur vanuit dat duurzame inzetbaarheid de relatie tussen managementondersteuning en verschillende uitkomstvariabelen medieert. Desalniettemin is het ook mogelijk dat er sprake is van omgekeerde causaliteit, waarbij welzijn bijvoorbeeld duurzame inzetbaarheid beïnvloedt in plaats van andersom. Longitudinaal onderzoek zou geschikt zijn om eventuele omgekeerde causaliteit uit te sluiten. Cross-sectioneel onderzoek vergroot daarnaast de kans op *common method bias* (Jakobsen & Jensen, 2015). Dit houdt in dat de meetmethode, in plaats van kenmerken van de respondenten zelf, verantwoordelijk zijn voor variatie in de data. Om dit risico te omzeilen was het beter geweest om gebruik te maken van meerdere bronnen van dataverzameling. Bijvoorbeeld door leidinggevenden te vragen om hun medewerkers te beoordelen op *in-role* en *extra-role* gedrag. Hiermee zou het probleem van overschatting van prestaties ook zijn vermeden. Het onderzoek is bovendien enkel ingegaan op de perceptie van de respondenten over hun managementondersteuning, duurzame inzetbaarheid en omtrent de uitkomstvariabelen. Hier kunnen natuurlijk vraagtekens achter worden gezet. Zijn de



medewerkers echt duurzaam inzetbaar, of overschatten ze zichzelf? Om een objectiever beeld te krijgen, was het dan ook geschikter geweest om meerdere bronnen van dataverzameling te gebruiken.

Een tweede beperking van het onderzoek is dat werktevredenheid is gemeten aan de hand van één item. Omdat werktevredenheid een latent construct is, was het beter geweest om dit met behulp van meerdere items te meten. Om de vragenlijst niet te lang te maken voor de respondenten is er echter voor gekozen om één item te gebruiken. Eerder onderzoek toont bovendien aan dat werktevredenheid betrouwbaar gemeten kan worden met één item (Wanous, Reichers & Hudy, 1997).

De vragenlijst is op meerdere manieren verspreid onder medewerkers van de verschillende afdelingen. Dit was afhankelijk van de wensen van de contactpersonen. Hierdoor zijn medewerkers op verschillende manieren en via verschillende kanalen benaderd. Sommige afdelingen kregen bijvoorbeeld een aankondiging van het onderzoek, en andere afdelingen kregen een herinneringsmail. Omdat de vragenlijst in het merendeel van de gevallen niet door de onderzoeker zelf verstuurd kon worden, is er geen volledig inzicht in wie en hoeveel medewerkers de uitnodiging precies hebben ontvangen. Het is een mogelijkheid dat medewerkers die ingehuurd zijn door de organisatie ook hebben deelgenomen aan het onderzoek, terwijl zij niet in loondienst waren. Dit kan ruis hebben veroorzaakt. Bovendien is het onduidelijk wat het precieze responspercentage is, omdat onbekend is naar hoeveel medewerkers de uitnodiging exact verstuurd is. Wel heeft de onderzoeker in veel van de gevallen een kopie van de e-mails ontvangen, waardoor in de meeste gevallen bekend is naar wie de uitnodiging is verstuurd.

Uit de confirmatieve factoranalyse is gebleken dat duurzame inzetbaarheid geen valide construct is in de huidige onderzoekscontext. Voornamelijk de bereidheid tot verandering vertoonde relatief lage factorladingen en een Cronbach's Alpha die beneden de grenswaarde lag. Om deze reden is ervoor gekozen om naar de losse dimensies van duurzame inzetbaarheid te kijken in plaats van naar het geheel. Ondanks dat, kan het zijn dat de resultaten hierdoor enigszins zijn beïnvloed.

Om de verdiepende deelvraag te beantwoorden, diende gebruik gemaakt te worden van *Structural Equation Modeling*. Omdat de onderzoeker hier niet toe in staat was, is op alternatieve wijze geprobeerd antwoord te geven op de deelvraag. De uitkomsten zijn echter niet statistisch getoetst. Dit maakt dat de conclusies met enige voorzichtigheid in acht moeten worden genomen.

Als laatste is het van belang om bewust te zijn van het feit dat het onderzoek heeft plaatsgevonden onder medewerkers van een Nederlandse universiteit. Dit heeft gevolgen voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Nederlandse universiteiten zijn publiekrechtelijke instellingen, die grotendeels gefinancierd worden door de overheid. De organisatie is daardoor in mindere mate vergelijkbaar met andere organisaties, met name in de private sector. Daarnaast is de steekproef van het onderzoek zeer hoogopgeleid, waardoor de generaliseerbaarheid wordt ondermijnd.

## 5.4. Theoretische implicaties

Het huidige onderzoek brengt verschillende theoretische implicaties met zich mee. Als eerste zal worden teruggegrepen naar de relevantie van het onderzoek zoals uiteengezet in hoofdstuk 1. Daaropvolgend zal worden ingegaan op belangrijke implicaties die het onderzoek verder nog met zich meebrengt.

Ten eerste levert dit onderzoek een bijdrage aan de wetenschap door inzicht te bieden in de invloed van managementondersteuning als antecedent van duurzame inzetbaarheid. De literatuur is tot op heden grotendeels gefocust geweest op individuele factoren, waardoor contextuele factoren zijn onderbelicht. Daarnaast is dit onderzoek een van de eerste onderzoeken dat aantoont dat het investeren in duurzame inzetbaarheid ook daadwerkelijk wat oplevert voor zowel de werkgever als de werknemer. Het onderzoek toont aan dat met name up-to-date expertise en interne loopbaanverwachtingen belangrijke schakels zijn in de relatie tussen managementondersteuning en medewerkers- en organisatie-uitkomsten. De resultaten van het onderzoek bieden hiermee ondersteuning voor de *social exchange* theorie en de COR theorie. De management paradox en de *labour process* theorie bleken niet op te gaan in de huidige onderzoekscontext.

In het onderzoek is gehoor gegeven aan de oproep van Paauwe (2009) om een gebalanceerde aanpak te hanteren in onderzoek naar HRM. Door organisatie- en medewerkers-uitkomsten mee te nemen levert dit onderzoek een belangrijke bijdrage aan de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie. De resultaten tonen aan dat het in onderzoek met betrekking tot de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie belangrijk is om rekening te houden met zowel de context als de verschillen die bestaan in HR-praktijken die worden onderzocht. Wanneer duurzame inzetbaarheid als factor achterwege wordt gelaten en uitsluitend wordt gekeken naar de invloed van managementondersteuning op de uitkomstvariabelen, zou het een logische conclusie zijn om te stellen dat er sprake is van *conflicting outcomes*. Dit schetst waarschijnlijk een versimpelde weergave van de werkelijkheid. Allereerst omdat de werkdruk of het zelfstartend vermogen van medewerkers mogelijk een rol kunnen spelen in de negatieve relatie tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Ten tweede omdat duurzame inzetbaarheid deze relatie compenseert. Eventueel zorgt duurzame inzetbaarheid voor een vertraagde opbrengst voor de organisatie, zoals in de discussie uiteengezet. Tot slot is managementondersteuning maar één onderdeel van HRM dat onderzocht kan worden. Managementondersteuning kan ook wel gezien worden als de 'zachte kant' van HRM, dat bedoeld is om de medewerker te ondersteunen. Het is dan ook mogelijk dat de meer 'harde kant' van HRM die gericht is op het verbeteren van organisatieprestaties, een positiever effect voor de organisatie had opgeleverd. Al met al kan worden gesteld dat het belangrijk is om rekening te houden met de context waarin onderzoek over de *mutual gains or conflicting outcomes* discussie plaatsvindt, het type HR-praktijk dat wordt onderzocht, en eventuele andere factoren die een rol spelen in het

verklaren van effecten. Op deze wijze kan voorkomen worden dat verkeerde conclusies worden getrokken.

Bovendien is uit het onderzoek gebleken dat de conceptualisatie van duurzame inzetbaarheid zoals van tevoren is bepaald (up-to-date expertise, bereidheid tot verandering en loopbaanverwachtingen), geen valide construct is in de huidige onderzoekscontext. De bereidheid tot verandering toonde voornamelijk problemen rondom validiteit en betrouwbaarheid. Daarnaast was de bereidheid tot verandering, tegen verwachtingen in, ongerelateerd aan managementondersteuning. Deze bevindingen geven aan dat het belangrijk is om kritisch te kijken naar de conceptualisering van duurzame inzetbaarheid en hierbij rekening te houden met de onderzoekscontext. Daarnaast is de bereidheid tot verandering mogelijk eerder een stabiel persoonlijkheidskenmerk dan een veranderlijke attitude, dat kan hebben geleid tot de niet-significante relatie met managementondersteuning. Dit geeft stof tot nadenken over het feit of de bereidheid tot verandering een geschikte dimensie is om mee te nemen in onderzoek naar het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Waarschijnlijk levert onderzoek naar het bevorderen van up-to-date expertise en interne loopbaanverwachtingen meer op. Enerzijds vanwege het feit dat dit waarschijnlijk beter te beïnvloeden is dan de bereidheid tot verandering. Anderzijds omdat deze twee duurzame inzetbaarheidsfactoren samenhangen met positieve organisatie- en medewerkers-uitkomsten, in tegenstelling tot de bereidheid tot verandering. Medewerkers die hoger scoren op de bereidheid tot verandering tonen namelijk wel meer *extra-role* gedrag, maar scoren ook hoger op de vertrekintentie en lager op werktevredenheid. Al met al pleiten de bevindingen van dit onderzoek voor een smallere benadering in de definiëring van duurzame inzetbaarheid.

Ten slotte levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur rondom loopbaanverwachtingen en de gevolgen hiervan. Zoals eerder vermeld, ontkracht dit onderzoek de management paradox. Aan de hand van de resultaten kan worden geconcludeerd dat externe loopbaanverwachtingen nauwelijks een rol spelen in organisatie- en medewerkers-uitkomsten. Dit in tegenstelling tot interne loopbaanverwachtingen, die hier wel van invloed op zijn.

## 5.5. Praktische implicaties

Het onderzoek brengt naast theoretische implicaties ook implicaties met zich mee voor de praktijk. Zoals omschreven in de praktische relevantie, zijn organisaties tot op heden vaak terughoudend met het aanbieden van hulp in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit heeft waarschijnlijk te maken met de onzekerheid over het feit of investeringen in duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk wat opleveren voor de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat managementondersteuning en duurzame inzetbaarheid beide positief gerelateerd zijn aan medewerkerswelzijn. Dit betekent dat deze twee aspecten als bron kunnen dienen die de medewerker

beschermt tegen het ervaren van stress. Daarnaast toont dit onderzoek aan dat organisaties niet bang hoeven te zijn dat hun medewerkers de organisatie zullen verlaten zodra zij duurzaam inzetbaar zijn. Het maakt voor medewerkers namelijk niet uit hoe zij hun loopbaankansen buiten de huidige organisatie inschatten, zolang de interne loopbaanverwachtingen maar goed zijn. Voor organisaties is het daarom van belang dat zij positieve interne loopbaanverwachtingen stimuleren. Managementondersteuning is sterk gerelateerd aan interne loopbaanverwachtingen, wat suggereert dat interne loopbaanverwachtingen gestimuleerd kunnen worden door goede managementondersteuning. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door het tonen van waardering in de medewerker en door het aanbieden van opleiding en doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Belangrijk is om als organisatie bewust te zijn dat het gaat om de perceptie die medewerkers hebben over hun eigen loopbaankansen binnen de organisatie en dus niet zozeer de daadwerkelijke mogelijkheden. Hieruit volgt dat organisaties hun waardering naar de medewerker ook moeten zien over te brengen.

Naast de positieve uitkomsten voor de organisatie en de medewerker, moet ook niet vergeten worden dat er een negatief verband lijkt te bestaan tussen managementondersteuning en *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Ondanks dat dit effect wordt gecompenseerd door duurzame inzetbaarheid, is het van belang om als organisatie stil te staan bij de mogelijke oorzaken van deze negatieve effecten en indien mogelijk, dit op te lossen. Dit zou kunnen worden onderzocht door met medewerkers in gesprek te gaan over bepaalde zaken die spelen in de organisatie en te kijken naar de werkdruk waar medewerkers tegenaan lopen.

Samenvattend brengt dit onderzoek vele implicaties met zich mee voor de praktijk. Naast de praktische aanbevelingen levert dit onderzoek ook een bijdrage aan de maatschappij. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat duurzame inzetbaarheid te beïnvloeden is en daarnaast positieve gevolgen met zich meebrengt. Duurzame inzetbaarheid wordt daarmee dan ook niet voor niets gezien als de oplossing om met maatschappelijke trends mee te gaan, zoals vergrijzing en digitalisering. Dit onderzoek lost met deze resultaten een kleine stukje op van de puzzel hoe om te gaan met deze maatschappelijke vraagstukken. Wel zal verder onderzoek moeten uitwijzen wat de daadwerkelijke gevolgen zullen zijn van duurzame inzetbaarheid op de maatschappij.

## 5.6. Suggesties voor vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek roepen verschillende vragen op die beantwoord kunnen worden door middel van vervolgonderzoek. Ten eerste is uit het onderzoek gebleken dat de bereidheid tot verandering niet afhankelijk is van managementondersteuning. Dit suggereert dat de bereidheid tot verandering een stabiel construct is en niet te beïnvloeden is door HR of door de leidinggevende. Het is eventueel mogelijk dat dit te verklaren is door de onderzoekscontext, aangezien uit eerder onderzoek

in de zorgsector bleek dat ondersteuning van de leidinggevende in de persoonlijke ontwikkeling en maatwerkafspraken wel van invloed waren op de bereidheid tot verandering (Van Harten, 2016). Om vast te stellen of de bereidheid tot verandering een stabiel construct is of niet, is het zinvol om in vervolgonderzoek andere antecedenten mee te nemen, zoals bijvoorbeeld de organisatiestructuur of cultuur. Omdat de bereidheid tot verandering waarden van *extra-role* gedrag, de vertrekintentie en werktevredenheid voorspelt, is het zinvol om aandacht te besteden aan de antecedenten van de bereidheid tot verandering. De relatie tussen de bereidheid tot verandering en de vertrekintentie is overigens positief. Dit brengt mogelijk risico's met zich mee voor de organisatie, waardoor het relevant is om hier in vervolgonderzoek aandacht aan te besteden.

Ten tweede toont het onderzoek aan dat interne loopbaanverwachtingen een belangrijke rol spelen in het verklaren van *extra-role* gedrag, de vertrekintentie en werktevredenheid. Toch is onderzoek naar duurzame inzetbaarheid met name gericht op externe loopbaanverwachtingen, terwijl dit aanzienlijk minder van belang bleek te zijn in de huidige context. Hoewel De Cuyper en De Witte (2011) en Nelissen, Forrier en Verbruggen (2017) de rol van interne loopbaanverwachtingen erkennen, is meer onderzoek nodig naar het bevorderen van interne loopbaanverwachtingen en de opbrengsten ervan.

Daarnaast is het opmerkelijk dat managementondersteuning een directe negatieve relatie vertoonde met *extra-role* gedrag en *in-role* gedrag. Om uit te zoeken hoe dit effect ontstaat, is verder onderzoek noodzakelijk. Mogelijk speelt de hoge werkdruk of het zelfstartend vermogen van medewerkers een rol in het verklaren van deze relatie.

In het huidige onderzoek is ervoor gekozen om managementondersteuning mee te nemen als antecedent van duurzame inzetbaarheid. De resultaten suggereren dat managementondersteuning waarschijnlijk de 'zachte kant' van HRM is, die bedoeld is om belangen van de medewerker te dienen in plaats van die van de organisatie. Dit kan verklaren waarom de investeringen in duurzame inzetbaarheid voornamelijk positieve gevolgen met zich meebracht voor de medewerker. Om een completer beeld te krijgen van of het investeren in duurzame inzetbaarheid leidt tot *mutual gains* of *conflicting outcomes*, is het belangrijk om ook de 'harde kant' van HRM te onderzoeken. Mogelijk treden hier andere effecten op die positiever zijn voor de organisatie en minder gunstig zijn voor de medewerker. Wellicht wordt er dan wel een negatieve relatie gevonden tussen HRM en gezondheidsgerelateerd welzijn, zoals blijkt uit onderzoek van Van de Voorde, Paauwe en Van Veldhoven (2012).

Tot slot is dit onderzoek ingegaan op de gevolgen van duurzame inzetbaarheid voor de medewerker en de organisatie, waarmee de eerste puzzelstukjes in het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zijn gelegd. Verder onderzoek naar de gevolgen van duurzame inzetbaarheid op de maatschappij zouden moeten uitwijzen of duurzame inzetbaarheid daadwerkelijk de oplossing is om

deze complexe vraagstukken aan te pakken. De resultaten van dit onderzoek zijn in ieder geval veelbelovend.

## 6. Literatuur

- Abramis, D. J. (1994). Relationship of job stressors to job performance: Linear or inverted-u? *Psychological Reports, 75*, 547–558.
- Andreas, J., & Van Yperen, N. W. (2002). Extra-rol gedrag van werknemers: De rol van procedurele rechtvaardigheid, individualisme-collectivisme, en ervaren reikwijdte van het takenpakket. *Gedrag & Organisatie, 1*, 42–51.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees' attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*, 127–152.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8*(1), 9-32.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis*. Chicago: University of Chicago Press
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*, 238–246.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*(3), 279-292.
- Bezuijen, X., Van Dam, K., Van den Berg, P. T., & Thierry, H. (2010). How leaders stimulate employee learning: A leader–member exchange approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 673–693.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. London: Monthly Review Press.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management, 54*(4), 577-597.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review, 40*(4), 423-442.
- Centraal Planbureau (2017, 7 december). *Langer doorwerken: Keuzes voor nu en later*. Geraadpleegd via <https://www.cpb.nl/publicatie/langer-doorwerken-keuzes-voor-nu-en-later>
- Chiaburu, D., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training effectiveness: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment, 18*, 187-200.

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology, 59*(3), 501-528.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance, 10*(4), 331-360.
- Danna, K., Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357-384.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.
- De Cuyper, N., De Witte, H., Kinnunen, U., Nätti, J. (2010). The relationships between job insecurity, employability and well-being in Finnish temporary and permanent employees. *International Studies of Management & Organization, 40*(1), 57–73.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review, 40*(2), 152-172.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior, 33*(6), 770-788.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review, 143*(3), 211-233.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior, 79*(2), 438-447.
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM, 2*, 27-45.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499–512.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 689-708.
- Egan, T. M., Yang, B. Y., & Barlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly, 15*(3), 297-301.
- Fenton O’Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal, 11*(2), 24–40.



- Forrier, A., & Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium. *Work, Employment and Society, 17*(4), 641-666.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 739-759.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 56-64.
- Fugate, M. (2006). Employability. In: Greenhaus, J. H. & Callanan, G. (Ed.), *Encyclopedia of career development* (pp. 267-271). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*(1), 14-38.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*, 827-844.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 22-38.
- Guilbert, L., Bernaud, J. L., Gouvernet, B., & Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance, 16*(1), 69-89.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives, 21*, 51-63.
- Grint, K. (1993). What's wrong with performance appraisal? A critique and suggestions. *Human Resource Management Journal, 3*(3), 61-77.
- Harris, L. (2001). Rewarding employee performance: Line managers' values, beliefs and perspectives. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1182-1192.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs, 76*(4), 408-420.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 337-421. doi: 10.1111/1464-0597.00062
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324. doi: 10.1037/1089-2680.6.4.307

- Ilmarinen, J. E., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. In: Costa, G., Goedhard, W., Ilmarinen, J. (Ed.), *Assessment and promotion of work ability, health and well-being of ageing workers* (pp. 3-7). Amsterdam: Elsevier.
- Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30.
- Jiang, K., Lepak, D., Hu, J., & Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In: N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Ed.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (pp. 25-52). London: Sage.
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243.
- Kirves, K. (2014). *Perceived Employability: Antecedents, Trajectories and Well-being Consequences*. Tampere: Tampere University Press.
- Knies, E., Leisink, P., & Van de Schoot, R. (2017). People management: Developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33. doi: 10.1080/09585192.2017.1375963
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Larsen, R., & Buss, D. (2010). *Personality Psychology* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Marescaux, E., De Winne, S., & Forrier, A. (2018). Developmental HRM, employee well-being and performance: The moderating role of developing leadership. *European Management Review*, doi: 10.1111/emre.12168
- McGovern, F., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organisational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.

- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Wellemssen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 233–251.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 152-168.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1987). *Psychometric testing*. New York: McGraw.
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management, 49*-54.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies, 46*, 129-155.
- Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004). Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(1), 81-98.
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Philippaers, K., De Cuyper, N., & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: A matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(5), 755-767.
- Philippaers, K., De Cuyper, N., Forrier, A., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2016). Perceived employability in relation to job performance: A cross-lagged study accounting for a negative path via reduced commitment. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 1*(1), 1-15.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 3-20.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*, 363-377.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000). Employees of high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations, 38*(4), 501-531.
- Rathenau Instituut (2012). *De Nederlandse universiteiten: Feiten en cijfers 2012*. Geraadpleegd via [https://www.scienceguide.nl/media/945509/def\\_rath\\_feiten\\_en\\_cijfers\\_wtlowres.pdf](https://www.scienceguide.nl/media/945509/def_rath_feiten_en_cijfers_wtlowres.pdf)
- Rathenau Instituut (2018a). *Het onderzoek aan universiteiten en umc's*. Geraadpleegd via <https://www.rathenau.nl/nl/wetenschap-cijfers/het-geld/het-onderzoek-aan-universiteiten-en-umcs>

- Rathenau Instituut (2018b). *Inkomsten en prestaties Nederlandse universiteiten; onderwijs*. Geraadpleegd via <https://www.rathenau.nl/nl/wetenschap-cijfers/het-geld/inkomsten-en-prestaties-nederlandse-universiteiten-onderwijs>
- Roskies, E., & Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 345-359.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41.
- Schaufeli, W. B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'? In Schouten & Nelissen (Ed.), *Ten minste houdbaar tot: Over Urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). Burnout en bevlogenheid. In W.B. Schaufeli & A.B. Bakker (Ed.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 341-358). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W. B., & Van Dierendonck, D. (2000). *Handleiding van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*. Lisse: Swets Zeitlinger.
- Semeijn, J. H. , Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Sustainable labour participation and sustainable careers. In A. De Vos & B. I. J. M. Van der Heijden (Ed.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 146-160). Chaltenham, MA: Edward Elgar Publishing.
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een Kwestie van Gezond Verstand: Breed Preventiebeleid binnen Arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2016, 30 augustus). *Aanbod van Arbeid*. Geraadpleegd via [https://www.scp.nl/Publicaties/Alle\\_publicaties/Publicaties\\_2016/Aanbod\\_van\\_arbeid\\_2016](https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/Aanbod_van_arbeid_2016)
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stevens, J. P. (2002). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences* (4<sup>th</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Thijssen, J. G. L. & Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 45-60.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275-300.
- TNO (2007). *De Toekomst Werkt: Mens en Bedrijf in 2020*. Geraadpleegd via <http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/de-toekomst-werkt-mens-en-bedrijf-in-2020>

- TNO (2016). *Monitor Duurzame Inzetbaarheid*. Geraadpleegd via <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/gezond-veilig-en-productief-werken/duurzame-inzetbaarheid/>
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In S. Oreg, A. Michel, and R. T. By (ed.), *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective* (pp. 123-142). Cambridge: Cambridge University Press.
- Van de Voorde, K., Boxall, P. (2014). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. Van Veldhoven, and R. Peccei (Ed.), *Well-being and performance at work* (pp. 95-111). Hove: Psychology Press.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van den Akker, W., Spaapen, J., & Maes, K. (2017). Productive interactions: Societal impact of academic research in the knowledge society. Geraadpleegd via <https://www.leru.org/publications/productive-interactions-societal-impact-of-academic-research-in-the-knowledge-society>
- Van den Berg, T. (2010). *The role of work ability and health on sustaining employability*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31(1), 44-61.
- Van der Heijden, B., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., & Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers: Werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Harten, J. (2016). *Employable Ever After: Examining the Antecedents and Outcomes of Sustainable Employability in a Hospital Context*. Utrecht: Utrecht University Repository Publisher.

- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 400-417.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: Threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 36(3), 245-261.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & De Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419-446.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Ybema, J. F., Van Vuuren, T., Van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1387865

## Bijlage 1. Berichten ter benadering van de onderzoekspopulatie

### Bijlage 1.1. Uitnodigingsmail naar medewerkers

>>>English below<<<

Beste collega,

Duurzame inzetbaarheid is een onderwerp dat steeds vaker op de agenda staat. Niet voor niets is het een belangrijk onderdeel in het nieuwe strategisch plan van (*naam organisatie*). Om deze reden, en in het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht, voer ik een onderzoek uit naar duurzame inzetbaarheid. Dat vindt plaats in samenwerking met de werkgroep (*naam werkgroep*). (*overige organisatieonderdelen*) zetten het onderzoek uit bij hun medewerkers. Als (*betreffende organisatieonderdeel*) wordt daar graag bij aangesloten.

Duurzame inzetbaarheid is gericht op de verwerving van een betere positie van medewerkers op de interne of externe arbeidsmarkt en daarmee verhoging van de werkzekerheid. Kortom nu en straks goed in het werk. Met dit onderzoek krijgen we meer inzicht hoe de medewerker zijn eigen duurzame inzetbaarheid ervaart en welke mogelijkheden er zijn om dit te verhogen.

Bij deze ben je uitgenodigd deel te nemen aan een online vragenlijst. Voor de representativiteit van het onderzoek en om goede aanbevelingen te kunnen doen is het van belang dat zo veel mogelijk medewerkers meedoen. De vragenlijst is geanonimiseerd en zal ongeveer 8 tot 10 minuten in beslag nemen. Het verzoek is de vragenlijst vóór vrijdag 8 juni in te vullen. Begin juli zullen de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd worden. Je bent uiteraard van harte uitgenodigd om hierbij aanwezig te zijn.

[Ga hier naar de vragenlijst](#) (*hyperlink naar de vragenlijst*)

Indien je vragen hebt over het onderzoek kan je altijd contact met mij opnemen via de e-mail (*e-mailadres onderzoeker*).

Alvast heel erg bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Ellen Weghorst

Werkt de link niet, klik dan hier:

*(hyperlink naar de vragenlijst)*

Dear colleague,

Sustainable employability is an important subject on the strategic agenda of *(naam organisatie)*. Because of this reason, and for my final thesis of the master Strategic Human Resource Management at Utrecht University, I am conducting research about the sustainable employability within *(naam organisatie)*. This study is done in association with *(naam werkgroep)*. *(overige organisatieonderdelen)* are participating in this research as well.

Sustainable employability is aimed at acquiring a better position of employees on the internal or external labour market and thus increasing job security. Meaning now and later a good work position. With this research we gain insight into how the employee experiences his own sustainable employability and which possibilities there are to increase this.

With this e-mail I would like to invite you to participate in this research project. For the representativeness of this research and to give useful recommendations, it is important that as much of you take part. The questionnaire is anonymous and will take about 8-10 minutes. I would like to request you to fill in the questionnaire before Friday the 8<sup>th</sup> of June. The outcomes will be presented in the beginning of July. You are cordially invited to attend.

[Start the questionnaire here](#) *(hyperlink naar de vragenlijst)*

In case of any questions, you can always contact me via e-mail *(e-mailadres onderzoeker)*.

Thank you in advance!

Kind regards,

Ellen Weghorst

If the link doesn't work, click here:

*(hyperlink naar de vragenlijst)*

---

## Bijlage 1.2. Herinneringsmail naar medewerkers

Beste collega,

Een tijdje terug heb je een e-mail ontvangen met het verzoek voor het invullen van een online vragenlijst over duurzame inzetbaarheid. Mocht je dit al hebben gedaan, dan wil ik je hiervoor hartelijk bedanken! Indien je de vragenlijst nog niet hebt ingevuld en wel graag een bijdrage wilt leveren door jouw ervaringen te delen, dan heb je nog tot aankomende vrijdag 8 juni om dit te doen. Deelname neemt enkel 8-10 minuten in beslag. Met de uitkomsten van het onderzoek kan gekeken worden hoe de organisatie jou als medewerker beter kan ondersteunen.



Deelname wordt enorm gewaardeerd! Alvast bedankt!

[Klik hier voor de vragenlijst](#) (hyperlink naar de vragenlijst)

Met vriendelijke groet,

Ellen Weghorst

(e-mailadres onderzoeker)

(hyperlink naar de vragenlijst)

---

Dear colleague,

A while ago you have received an e-mail with the invitation to fill in an online questionnaire about sustainable employability. Thank you to those that have already responded! In case you have not participated yet, but still want to take your part and share your experiences, you still have until Friday the 8th of June to fill in the questionnaire. It only costs you 8-10 minutes and you will help the organization in finding out how to better organizational support.

Your participation is greatly appreciated! Thank you in advance!

[Find the questionnaire here](#) (hyperlink naar de vragenlijst)

Kind regards,

Ellen Weghorst

(e-mailadres onderzoeker)

(hyperlink naar de vragenlijst)

---

### Bijlage 1.3. Herinnering via intranet



How can we at (*naam organisatie*) enhance sustainable employability among its employees? And what are the benefits of **sustainable employability** for you and the organization? Do you want to help (*naam organisatie*) in finding this out?

You may have already received information about this study last week. Did you already fill in the questionnaire? Good! Do you still want to take part? Perfect! You still have until the 31th of May to fill in the questionnaire, so be fast!

Find the questionnaire here: *([hyperlink naar de vragenlijst](#))*

Thank you to those that have already responded!

## Bijlage 2. Engelse en Nederlandse vragenlijst

Kies hier uw taal/ Please select your language:

- Nederlands
- English

Welcome!

Before getting started, I want to thank you in advance for taking part in this research. Here is some practical information regarding this study.

As part of my thesis of my master's degree in Strategic Human Resource Management at Utrecht University, I will be conducting a research at various entities of (*naam organisatie*). This research is initiated by the workgroup (*naam werkgroep*), led by (*naam begeleider*). The aim of this research is to gain insight in how the organization can stimulate sustainable employability among its employees and what the consequences are for both the organization and the employees. Sustainable employability is defined as being able and willing to productively work throughout one's career. The results of this research will be used to better organizational support for its employees. The outcomes will be presented in the beginning of July. You are cordially invited to attend this presentation.

Filling in the questionnaire will take about 8-10 minutes. This questionnaire is only meant for employees of (*naam organisatie*). I kindly ask you to be as honest as possible and to answer from your own experiences. There are no good or wrong answers. Your response is really appreciated.

Participating in this research is completely voluntarily and without obligation. This means that you can stop anytime, without a reason. This research takes into account the new privacy legislation. All data gathered for this research is confidential. This means that the organization will not get access to the individual responses on the questionnaire and that all the information will be stored safely in a cloud storage service.

In case of any questions or remarks, you can always contact me via e-mail (*e-mailadres onderzoeker*).

Hoping to have you informed sufficiently.

Kind regards,

Ellen Weghorst

Confirm

---

I have read and understood the above information and give my permission for participating in this research.

Please report how often you participate in the following activities:

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Always
1. Covering for absent co-workers					
2. Helping others with workloads					
3. Helping guide new people in the workplace					
4. Helping colleagues who have been absent					
5. Devoting time helping colleagues with work-related problems					
6. Voluntary offering to do things for the department without being asked					
7. Helping others from outside of your department when they need help					

In the last week you worked, how well were you (according to yourself) at ...

	Very poorly	Not very well	All right	Very well	Exceptionally well
1. Making the right decisions?					
2. Performing task without mistakes?					
3. Going the extra mile?					
4. Reaching your goals?					
5. Taking initiative?					
6. Taking responsibility?					

Please report how often you experience the following:

	Never	Rarely	Sometimes	Often	Daily
1. I feel mentally exhausted by my work					
2. I feel 'burned-out' by my work					
3. An entire day of work feels like a heavy burden for me					
4. I feel tired when I get up in the morning knowing that I have a whole day of work ahead of me					
5. I feel empty at the end of the day					

Please report to what extent you agree with the following statement:

	Strongly disagree	Disagree	Neither disagree, or agree	Agree	Strongly agree
6. Generally speaking, I am very satisfied with my job					

Please report to what extent you agree with the following statements:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. I often think about leaving my current employer					
2. I am actively searching for an acceptable alternative to this organization					
3. When I can, I will leave the organization					

Please report to what extent you agree with the following statements:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. I experience an eight-hour working day to be more physically straining than before					
2. Nowadays, I am less able to cope with mentally strenuous work					
3. I am less able to keep up with my job tasks than colleagues that are younger than me					
4. The job tasks that I am really good at are increasingly becoming less important					
5. As a result of technological developments, much of my knowledge and skillset has become redundant					
6. Many of my skills are less valuable than before					
7. I regard new occupational developments as real progress					
8. I am annoyed by the changes in the content of my job that have occurred in the past year					
9. I think the expansion of administrative accountability in my department contradicts the objectives of the organization					

Please report to what extent you agree with the following statements:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. I find it important to develop myself in a broad sense, so I will be able to perform different task activities or jobs within the organization					
2. I am not willing to find another job					
3. If ( <i>naam organisatie</i> ) offered me the possibility to gain new work experiences, I would take it					
4. In the event of organizational changes, I would prefer to stay in my current department with my colleagues					

Please report to what extent you agree with the following statements:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. ( <i>naam organisatie</i> ) views me as an asset to the organization					
2. Given my skills and experience, ( <i>naam organisatie</i> ) views me as a value-added resource					
3. There are many opportunities available for me within ( <i>naam organisatie</i> )					
4. I could easily obtain a similar job with another employer					

- 5. There are many other available jobs outside of this company for me given my skills and experience
- 6. Given my skills and experience, other organizations view find me as a value-added resource

Page 8/11

I experience the following HR practices in my knowledge unit as being implemented to support me:

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. Training and development					
2. Transition to another job					
3. Appraisal (e.g. Performance and Development interview)					
4. Compensation and benefits					
5. Changes in job design (e.g. changes in tasks, career advice)					
6. Vitality (e.g. prevention and health)					
7. Work-life balance (e.g. flexible hours, leave, working from home)					

Page 9/11

Please report to what extent you agree with the following statements:

NOTE: in case you have more than 1 supervisor with whom you conduct the P&D interview (e.g. chair holder and an associate professor), please provide an assessment of the supervisor whom you consider as most important for your functioning.



	Strongly disagree	Disagree	Neither agree or disagree	Agree	Strongly agree
1. My supervisor tailors employment conditions to my personal situation					
2. My supervisor tailors employment conditions to my individual needs so I can do a better job					
3. My supervisor shows an interest in how I do my work					
4. My supervisor shows an interest in my personal functioning					
5. If my supervisor appreciates the job done by me, he/she does not let this pass unnoticed					
6. My supervisor asks me if I can manage my job					
7. My supervisor informs me about opportunities for training and development					
8. My supervisor offers me opportunities to participate in training					
9. My supervisor supports me in utilizing career opportunities within ( <i>naam organisatie</i> )					
10. My supervisor supports me when I come up with good plans for my career					

Page 10/11

NOTE: In case you do not want to answer the following questions because of privacy reasons, you can leave the questions open. This research takes into account the new privacy legislation. All data gathered for this research is confidential. This means that the organization will not get access to the individual responses on the questionnaire and that all the information will be stored safely in a cloud storage service.

What is your gender?

- Male
- Female

What is your age?

▼ 18 or younger ... 70 or older

What is your highest level of education ?

- Primary education
- High school
- Secondary vocational education (MBO)
- Higher professional education (HBO)
- University education (WO)

What is your marital status?

- Single
- In a relationship
- Living together
- Married

For which knowledge unit do you work?

- (*naam A*)
- (*naam B*)
- (*naam C*)
- (*naam D*)
- (*naam etc.*)

*Page 11/11*

NOTE: In case you do not want to answer the following questions because of privacy reasons, you can leave the questions open. This research takes into account the new privacy legislation. All data

gathered for this research is confidential. This means that the organization will not get access to the individual responses on the questionnaire and that all the information will be stored safely in a cloud storage service.

For which entity do you work?

*(onderdeel A)*

*(onderdeel B)*

*(onderdeel C)*

What kind of function do you fulfill/ In which field do you work?

- PhD
- Teacher
- Assistent professor
- Associate professor
- Professor
- Researcher
- (type B)* researcher
- Teamleader/ head of unit
- Director/ business unit manager
- Secretary/ administrative assistant
- Facilities & services
- Educational and research support
- Human Resources
- Finance & control
- Liaison office
- Communication
- ICT
- Other, namely... \_\_\_\_\_

For how many years have you been working for (*naam organisatie*)?

▼ ... >50

What type of contract do you have?

- Temporary contract
- Permanent contract

If you have any comments or feedback, please let us know below:

---

---

---

---

---

This is the end of the survey. Thank you for taking part in this research!

In case of any questions or comments, do not hesitate to contact me (*e-mailadres onderzoeker*).

If you are interested in the results of this research, you are welcome to attend the presentation in the beginning of July. The specific date and time will be announced via intranet.

---

Welkom!

Allereerst wil ik u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking aan het onderzoek. Voorafgaand volgt eerst wat praktische en inhoudelijk informatie.

In het kader van mijn masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht voer ik onderzoek uit binnen de verschillende kenniseenheden van (*naam organisatie*). Dit onderzoek vindt plaats op initiatief van de werkgroep (*naam werkgroep*), onder leiding van (*naam begeleider*). Door middel van dit onderzoek wordt in kaart gebracht hoe de organisatie duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers kan stimuleren en wat dit oplevert voor zowel de organisatie als de medewerkers. Duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan gekeken worden hoe de organisatie u als medewerker beter kan

ondersteunen. Begin juli zullen de uitkomsten van het onderzoek worden gepresenteerd. U bent uiteraard van harte uitgenodigd om hierbij aanwezig te zijn.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 8-10 minuten in beslag nemen. De vragenlijst is enkel bedoeld voor medewerkers werkzaam bij (*naam organisatie*). Verder wil ik u graag vragen zo eerlijk mogelijk antwoord te geven op de vragen. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat juist om uw ervaring. Uw reactie wordt enorm gewaardeerd. Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig en vrijblijvend. Dit betekent dat u te allen tijde, zonder opgave van redenen, kunt besluiten om uw deelname aan het onderzoek te beëindigen. Er wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de nieuwe privacywetgeving. Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt als strikt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de organisatie geen inzicht zal krijgen in de individuele reacties op de vragenlijst en dat de gegevens veilig zullen worden bewaard op een cloudopslagdienst.

Indien u vragen of opmerkingen heeft over het onderzoek kunt u met mij contact opnemen via de e-mail (*e-mailadres onderzoeker*).

Hopende u op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Ellen Weghorst

	Bevestig
Ik heb bovenstaande informatie gelezen en begrepen en geef toestemming voor deelname aan het onderzoek.	

*Pagina 1/11*

Gelieve aan te geven hoe frequent u het volgende gedrag vertoont:

	Nooit	Zelden	Regelmatig	Vaak	Altijd
1. Taken waarnemen voor collega's die afwezig zijn of met pauze zijn					
2. Collega's helpen die kampen met een hoge werkdruk					
3. Nieuwe medewerkers wegwijs maken, ook wanneer daar niet om wordt gevraagd					
4. Collega's helpen met hun werk die					

- terugkeren van een periode van afwezigheid
5. Tijd besteden aan het helpen van collega's met werkgerelateerde problemen
  6. Vrijwillig aanbieden om dingen voor de afdeling te doen zonder dat daarom wordt gevraagd
  7. Mensen van andere afdelingen helpen wanneer zij een probleem hebben

*Pagina 2/11*

Hoe goed heeft u, volgens uzelf, in de laatst door u gewerkte week...

	Ze er slecht	E er der slecht	N iet slecht, niet goed	E er der goed	Z e er g o e d
1. beslissingen genomen?					
2. gepresteerd zonder fouten?					
3. zich ingezet voor uw werk?					
4. uw doelstellingen bereikt?					
5. initiatief genomen?					
6. verantwoordelijkheid genomen?					

*Pagina 3/11*

Gelieve aan te geven hoe frequent u het volgende ervaart:

	N ooit	Z e l d e n	R e g e l m a t i g	V a a k	D a g e l i j k s
1. Door mijn werk voel ik mij mentaal uitgeput					
2. Een volle werkdag voelt als een zware last voor mij					
3. Ik voel mij vermoeid als ik in de ochtend opsta en een nieuwe werkdag tegemoet ga					
4. Aan het einde van de werkdag voel ik mij leeg					

5. Ik voel mij opgebrand door mijn werk

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stelling:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
6. Over het algemeen gesproken ben ik zeer tevreden met mijn baan					

*Pagina 4/11*

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik denk er geregeld over na om mijn huidige werkgever te verlaten					
2. Ik ben actief op zoek naar een acceptabel alternatief voor deze organisatie					
3. Als ik de mogelijkheid heb, zal ik de organisatie verlaten					

*Pagina 5/11*

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig lichamelijk minder goed vol dan vroeger					
2. Geestelijk inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan					
3. Veel werkzaamheden houd ik minder lang					

vol dan jongere collega's

4. Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang
5. Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig
6. Veel van mijn vaardigheden worden niet meer op prijs gesteld
7. De nieuwe ontwikkelingen die zich in mijn beroep voordoen, zie ik echt als een vooruitgang
8. Mijn werk is de laatste jaren inhoudelijk veranderd in een richting die ik vervelend vind
9. De uitbreiding van administratieve verantwoording op mijn afdeling vind ik in strijd met waar het in deze organisatie om draait

Pagina 6/11

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren					
2. Ik ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken					
3. Als ( <i>naam organisatie</i> ) mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die kans graag aan					
4. In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige					



afdeling blijven met mijn collega's

Pagina 7/11

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. ( <i>naam organisatie</i> ) ziet mij als een belangrijk onderdeel van de organisatie					
2. ( <i>naam organisatie</i> ) vindt mij van toegevoegde waarde gezien mijn vaardigheden en ervaring					
3. Binnen ( <i>naam organisatie</i> ) zijn er veel loopbaanmogelijkheden voor mij					
4. Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden bij een andere werkgever					
5. Gegeven mijn vaardigheden en ervaring zijn er veel banen voorhanden voor mij buiten deze organisatie					
6. Gegeven mijn vaardigheden en ervaring zullen andere organisaties mij van toegevoegde waarde vinden					

Pagina 8/11

Ik verwacht dat de volgende onderdelen van het personeelsbeleid binnen mijn kenniseenheid erop gericht zijn mij te ondersteunen in mijn werk:

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens

1. Opleiding en ontwikkeling
2. Doorstroom naar een andere functie
3. Beoordeling (bv. Resultaat en Ontwikkelingsgesprek)
4. Beloning
5. Veranderingen in de functie (bv. taakverlichting- of verandering, loopbaanadvies)
6. Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)
7. Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, verlof, thuiswerken)

*Pagina 9/11*

Gelieve aan te geven in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Let op: in het geval dat u meer dan 1 leidinggevende heeft waar u uw R&O gesprekken mee voert (bv. een leerstoelhouder en universitair (hoofd)docent), gelieve een beoordeling te geven van de leidinggevende die u het meest belangrijk vindt voor uw functioneren.

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet oneens, niet eens	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie					
2. Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen					
3. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe					
4. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk					

functioneren

5. Mijn leidinggevende toont waardering  
voor mijn werk

6. Mijn leidinggevende informeert bij mij  
of ik mijn werk goed aankan

7. Mijn leidinggevende attendeert mij op  
mogelijkheden voor verdere opleiding

8. Mijn leidinggevende biedt mij de  
mogelijkheid aan om aan opleidingen deel  
te nemen

9. Mijn leidinggevende helpt mij  
doorgroeimogelijkheden binnen (*naam  
organisatie*) te benutten

10. Mijn leidinggevende steunt mij als ik  
met goede plannen voor mijn loopbaan  
kom

*Pagina 10/11*

Indien u de volgende vragen niet wilt beantwoorden in verband met privacyredenen, kunt u de vragen open laten.

Er wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de nieuwe privacywetgeving. Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt als strikt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de organisatie geen inzicht zal krijgen in de individuele reacties op de vragenlijst en dat de gegevens veilig zullen worden bewaard op een cloudopslagdienst.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw leeftijd (in hele jaren)?

▼ 18 of jonger ... 70 of ouder

Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Basisschool
- Middelbare school
- Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
- Hoger beroepsonderwijs (HBO)
- Wetenschappelijk onderwijs (WO)

Wat is uw burgerlijke staat?

- Alleenstaand
- In een relatie
- Samenwonend
- Gehuwd

Voor welke onderdeel werkt u?

- (naam A)
- (naam B)
- (naam C)
- (naam D)
- (naam etc.)

*Pagina 11/11*

Indien u de volgende vragen niet wilt beantwoorden in verband met privacyredenen, kunt u de vragen open laten.

Er wordt in dit onderzoek rekening gehouden met de nieuwe privacywetgeving. Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt als strikt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de organisatie geen inzicht zal krijgen in de individuele reacties op de vragenlijst en dat de gegevens veilig zullen worden bewaard op een cloudopslagdienst.

Voor welk onderdeel werkt u?

- (Onderdeel A)
- (Onderdeel B)

Wat voor type functie vervult u/ binnen welk vakgebied bent u werkzaam?

- Promovendus
- Docent
- Universitair docent
- Universitair hoofddocent
- (Persoonlijk) hoogleraar
- Onderzoeker
- (*type B*) onderzoeker
- Teamleider/ afdelingshoofd
- Directeur/ business unit manager
- Secretaresse/ administratief medewerker
- Facilitaire ondersteuning
- Onderwijs- en onderzoeksondersteuning
- Human Resources
- Finance & Control
- Liaison office
- Communicatie
- ICT
- Anders, namelijk... \_\_\_\_\_

Sinds hoeveel jaar bent u werkzaam bij (*naam organisatie*)?

▼ ... >50

Wat voor type contract heeft u?

- Tijdelijk contract
- Contract voor onbepaalde tijd

Indien u opmerkingen of feedback heeft over het onderzoek, kunt u dit hier delen:

---

---

---

U bent gekomen bij het einde van deze vragenlijst. Hartelijk bedankt voor uw deelname!

Indien u nog vragen of opmerkingen heeft, kunt u altijd contact met mij opnemen (*e-mailadres onderzoeker*).

Mocht u geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van het onderzoek, dan bent u van harte uitgenodigd om aanwezig te zijn bij de presentatie in juli. De specifieke datum en tijd zal tijdig via intranet worden aangekondigd.

---

## Bijlage 3. Confirmatieve factoranalyse

Tabel 1. *Gestandaardiseerde factorladingen van managementondersteuning*

Dimensie:	Item:	Factorlading:
Ondersteunende HR-praktijken	1. Opleiding en ontwikkeling	0.676
	2. Doorstroom naar een andere functie	0.668
	3. Beoordeling (bv. Resultaat en Ontwikkelingsgesprek)	0.739
	4. Beloning	0.562
	5. Veranderingen in de functie (bv. taakverlichting- of verandering, loopbaanadvies)	0.756
	6. Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)	0.621
	7. Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, verlof, thuiswerken)	0.392
Maatwerkafspraken	8. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie	0.860
	9. Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen	0.815
Ondersteuning functioneren	10. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe	0.891
	11. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren	0.912
	12. Mijn leidinggevende toont waardering voor mijn werk	0.860
	13. Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan	0.719
Ondersteuning persoonlijke ontwikkeling	14. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding	0.713
	15. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid aan om aan opleidingen deel te nemen	0.693
	16. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen ( <i>naam organisatie</i> ) te benutten	0.765
	17. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom	0.722

Tabel 2. Gestandaardiseerde factorladingen van duurzame inzetbaarheid

Dimensie:	Item:	Factorlading:
Up-to-date expertise	1. Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig lichamelijk minder goed vol dan vroeger	0.514
	2. Geestelijk inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan	0.565
	3. Veel werkzaamheden houd ik minder lang vol dan jongere collega's	0.578
	4. Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang	0.607
	5. Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig	0.692
	6. Veel van mijn vaardigheden worden niet meer op prijs gesteld	0.670
	7. De nieuwe ontwikkelingen die zich in mijn beroep voordoen, zie ik echt als een vooruitgang	0.553
	8. Mijn werk is de laatste jaren inhoudelijk veranderd in een richting die ik vervelend vind	0.634
	9. De uitbreiding van administratieve verantwoording op mijn afdeling vind ik in strijd met waar het in deze organisatie om draait	0.465
Bereidheid tot verandering	10. Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren	0.587
	11. Ik ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken	0.531
	12. Als ( <i>naam organisatie</i> ) mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die kans graag aan	0.613
	13. In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige afdeling blijven met mijn collega's	0.498
Interne loopbaanverwachtingen	14. ( <i>naam organisatie</i> ) ziet mij als een belangrijk onderdeel van de organisatie	0.873
	15. ( <i>naam organisatie</i> ) vindt mij van toegevoegde waarde gezien mijn vaardigheden en ervaring	0.909
	16. Binnen ( <i>naam organisatie</i> ) zijn er veel loopbaanmogelijkheden voor mij	0.643
Externe loopbaanverwachtingen	17. Ik zou snel een andere, gelijkwaardige baan kunnen vinden bij een andere werkgever	0.728
	18. Gegeven mijn vaardigheden en ervaring zijn er veel banen voorhanden voor mij buiten deze organisatie	0.782
	19. Gegeven mijn vaardigheden en ervaring zullen andere organisaties mij van toegevoegde waarde vinden	0.861



## Bijlage 4. Correlatiematrix en mediatie-analyse met controlevariabelen

Tabel 3. Correlatiematrix van de onderzochte variabelen inclusief controlevariabelen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	
1. Managementondersteuning	1.00																		
2. Up-to-date expertise	.31*	1.00																	
3. Bereidheid tot verandering	-.01	.16*	1.00																
4. Interne loopbaanverwachtingen	.55*	.31*	.03	1.00															
5. Externe loopbaanverwachtingen	.13*	.36*	.21*	.26*	1.00														
6. <i>Extra-role</i> gedrag	-.01	.07*	.16*	.13*	.15*	1.00													
7. <i>In-role</i> gedrag	.02	.30*	.07*	.13*	.18*	.18*	1.00												
8. Vertrekintentie	-.42*	-.28*	.24*	-.37*	.06	.07*	-.07*	1.00											
9. Psychische klachten	-.27*	-.49*	-.05	-.20*	-.11*	.05	-.19*	.35*	1.00										
10. Werktevredenheid	.40*	.41*	-.08*	.39*	.13*	.05	.22*	-.56*	-.41*	1.00									
11. Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	.06	.09*	.07*	-.05	.06	.02	-.04	-.03	.02	.05	1.00								
12. Leeftijd	-.14*	-.26*	-.14*	-.04	-.30*	.09*	.13*	-.09*	-.09*	.04	-.28*	1.00							
13. Burgerlijke staat (0 = alleenstaand, 1 = in een relatie)	-.03	.02	.03	.01	.00	.02	.01	.03	.02	.00	-.03	.03	1.00						
14. Opleidingsniveau (0 = laag, 1 = hoog)	.03	.10*	.11*	.09*	.17*	-.09*	-.06	.12*	.04	-.04	.04	-.18*	.06	1.00					
15. Organisatieonderdeel (0 = A, 1 = B)	-.03	-.02	.11*	.04	.00	.00	.03	.10*	-.01	-.04	-.15*	.13*	.11*	.02	1.00				
16. Functietype (0 = OBP, 1 = WP)	-.04	-.06	-.07*	.01	-.08*	-.18*	-.14*	-.08*	.12*	-.03	-.11*	-.15*	.05	.28*	-.09*	1.00			
17. Diensttijd	-.13*	-.25*	-.19*	-.09*	-.37*	.04	.08*	-.12*	-.05	.07*	-.26*	.72*	.04	-.21*	.11*	-.07*	1.00		
18. Flexibiliteit contract (0 = tijdelijk, 1 = vast)	-.13*	-.13*	-.08*	.01	-.16*	.15*	.19*	-.01	-.03	.01	-.17*	.56*	.05	-.09*	.19*	-.22*	.63*	1.00	

Noot: \*p < 0.05

Voor relaties tussen variabelen van intervalniveau is de Pearson correlatie berekend, voor relaties met minimaal één nominale variabele de Spearman correlatie.

Tabel 4. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor het gedeeltelijk gemedieerd model met controlevariabelen

	1. Up-to-date expertise	2. Bereidheid tot verandering	3. Loopbaanverwachtingen intern	4. Loopbaanverwachtingen extern	Extra-role gedrag		In-role gedrag		Vertrekintentie		Psychische klachten		Werktevredenheid	
					Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct	Indirect	Direct
<i>Controlevariabelen:</i>														
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	.00 (.03)	.02 (.03)	-.07* (.04)	-.07* (.03)	3: -.01* (.00)	--	4: -.01* (.01)	--	3: .03* (.01)	3: -.08** (.03)	3: .01* (.01)	--	3: -.02* (.01)	3: .08* (.03)
Leeftijd	-.19*** (.05)	-.02 (.05)	-.02 (.05)	-.15** (.05)	4: -.02* (.01)	--	1: -.06* (.02)	.11* (.05)	1: .06* (.02)	--	1: .10* (.03)	-.21*** (.04)	1: -.07* (.02)	.10* (.04)
Burgerlijke staat (0 = alleenstaand, 1 = in een relatie)	.03 (.03)	.01 (.03)	.01 (.03)	.03 (.03)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Opleidingsniveau (0 = laag, 1 = hoog)	.07* (.04)	.11** (.03)	.04 (.04)	.13*** (.03)	2: .02* (.01)	-.11** (.04)	1: .02* (.01)	-.11** (.03)	1: -.02* (.01)	.08* (.03)	--	--	1: .03* (.02)	--
Organisatieonderdeel (0 = A, 1 = B)	.01 (.03)	.15*** (.03)	.04 (.04)	.01 (.03)	2: .02* (.01)	--	--	--	2: .04* (.01)	.08** (.03)	--	--	2: -.02* (.01)	--
Functietype (0 = OBP, 1 = WP)	-.10** (.04)	-.13*** (.04)	-.03 (.04)	-.16*** (.03)	2: -.02* (.01)	-.10* (.04)	1: -.03* (.01)	--	1: .03* (.01)	--	1: .05* (.02)	--	1: -.04* (.01)	--
Diensttijd	-.13** (.05)	-.16*** (.05)	-.14** (.05)	-.32*** (.05)	2: -.02* (.01)	--	1: -.04* (.02)	--	1: .04* (.02)	-.14** (.04)	1: .08* (.03)	--	1: -.05* (.02)	.17*** (.04)
Flexibiliteit contract (0 = tijdelijk, 1 = vast)	.03 (.04)	-.02 (.04)	.08 (.05)	.08 (.04)	--	.11* (.04)	--	.17*** (.04)	--	.10** (.04)	--	.09* (.04)	--	-.10* (.04)

Noot: \*p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001; -- geen significante relatie. Precieze p-waarde bij de indirecte effecten zijn onbekend. Gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, opleidingsniveau, organisatieonderdeel, functietype, diensttijd en flexibiliteit contract.