

# Employability

*Onderzoek naar de employability van medewerkers met zware beroepen bij  
Amsterdam Airport Schiphol*



Claire Beelaerts van Blokland

AFSTUDEERSCHRIJF MASTER STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

# **Employability**

*Onderzoek naar de employability van medewerkers met zware beroepen bij  
Amsterdam Airport Schiphol*

Utrecht, 16 December 2010  
Universiteit Utrecht  
Master Strategisch Human Resource Management

Claire Beelaerts van Blokland  
Studentnummer: 3456986  
Bankstraat 38  
3581 LP Utrecht  
Tel.nr.: 06-17734103

Begeleidster Universiteit Utrecht: drs. E.M. (Elyse) Walter  
Begeleidster Schiphol Nederland B.V.: J. (Judith) Kronenburg, MA

## VOORWOORD

Voor u ligt het eindresultaat ter afronding van de master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de faculteit Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO): mijn scriptie. Tijdens het maken van deze scriptie, wat de nodige *ups* en *downs* heeft gekend, ben ik bijgestaan door verschillende mensen. Deze mensen hadden begrip tijdens de moeilijke privéomstandigheden en wil ik graag bedanken voor hun steun en geduld.

Ten eerste wil ik de mensen bedanken die het afstuderen bij Schiphol Group mogelijk hebben gemaakt. Mijn bureauplek was op het mobiliteitscentrum, waar ik Judith Kronenburg wil bedanken voor de begeleiding en geduld tijdens mijn onderzoeksperiode. Ook wil ik graag alle medewerkers van het Mobiliteitscentrum bedanken voor het getoonde vertrouwen in mij. De daadwerkelijke interviews hebben plaatsgevonden op de afdeling *Airside Support*. Op deze afdeling wil ik Mirjam Wolthuis en George Mensonides bedanken voor hun toestemming om mijn onderzoek te mogen doen en hun ondersteunende hulp. Verder wil ik alle respondenten hartelijk danken voor de eerlijke en persoonlijke gesprekken die met mij gevoerd zijn!

Naast de mensen van Schiphol Group wil ik ook mijn begeleider van de USBO Elyse Walter bedanken. Zij gaf mij feedback op een kritische, stimulerende en ondersteunende wijze. Na ieder contact was ik weer gemotiveerd om vol goede moed aan de slag te gaan.

Ten slotte wil ik ook mijn familie, vriend en vrienden bedanken voor hun steun en vertrouwen dat zij constant gegeven hebben. Mijn vriend wil ik met name bedanken voor zijn steun, kritische kijk op mijn scriptie en goede gesprekken die wij hierover hebben gehad.

Claire Beelaerts van Blokland

Utrecht, December 2010

## MANAGEMENT SAMENVATTING

Dit onderzoek is in opdracht van de HR afdeling binnen Schiphol uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen in de ideeën die leven over de employability van medewerkers met zware beroepen bij Schiphol Nederland B.V. Hierbij is de hoofdvraag:

*“Welke betekenis geven medewerkers en hun teamleiders bij Schiphol Nederland B.V. aan de huidige employability van medewerkers met zware beroepen?”*

De inzichten in het onderzoek zijn verkregen door literatuurstudie naar het onderwerp en interviews met zeventien medewerkers en de vijf desbetreffende teamleiders.

Uit de, voor dit onderzoek, bestudeerde literatuur blijkt dat de employability van een medewerker aan verandering onderhevig is. Dit door de continue invloed van verschillende individuele en contextgebonden factoren. De factoren kunnen worden gezien als een ui met verschillende lagen (Thijssen e.a., 2008). De kern van deze ui bestaat uit de huidige individuele kennis en vaardigheden met betrekking tot het huidige werk. De tweede cirkel bestaat uit de overige kennis en vaardigheden van het individu om op de arbeidsmarkt te overleven. De buitenste cirkel bestaat uit factoren en randvoorwaarden bij employability. Doordat de employability continu verandert onder invloed van verschillende factoren dienen zowel medewerkers als werkgevers continu te werken aan de employability van medewerkers.

De onderzoeksresultaten laten zien dat er op dit moment nauwelijks naar de employability van medewerkers wordt gekeken. Uit de interviews komt namelijk naar voren dat er alleen naar de kennis en vaardigheden wordt gekeken en hoe dit geoptimaliseerd kan worden. Hierbij wordt gesproken over het willen en kunnen ontwikkelen. Hoe dit willen en kunnen wordt ingevuld verschilt volgens de teamleiders en medewerkers op bepaalde vlakken.

Als een medewerker zich wil ontwikkelen ligt het initiatief volgens de medewerkers hoofdzakelijk bij de medewerkers. De beleveniswereld van de teamleiders kan beter omschreven worden als een gedeelde initiatief vanuit teamleiders en medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat het initiatief niet altijd vanuit de medewerkers komt. Zo moeten medewerkers multifunctioneel zijn binnen *Aiport Support* en bepalen teamleiders wie geschikt is voor welke functie. Slechts één teamleider geeft aan dat er ook de mogelijkheid bestaat om niet multifunctioneel te zijn. Wat de definitie van multifunctionaliteit is, is volgens medewerkers en teamleiders verschillend. Hiernaast verschillen medewerkers en teamleiders ook in mening over de beleefde motivatie van medewerkers voor ontwikkelen.

Als een medewerkers zich niet wil ontwikkelen is dit verklaarbaar door onzekerheden over het kunnen. Daarnaast worden ook andere factoren op het persoonlijk en het organisatie niveau ervaren als stimulerend en belemmerend. De belemmeringen die voornamelijk op het persoonlijk niveau worden benoemd zijn: de leeftijd met betrekking tot de ploegendienst en calamiteitenrooster, het niet hebben van een bepaald opleidingsniveau en de binding met de afdeling. Op het gebied van de belemmeringen op het organisatie niveau wordt gesproken over de rol van de teamleiders en het

beleid, waarover niet alle medewerkers tevreden zijn. Zo wordt door een aantal medewerkers aangegeven dat een actieve houding van leidinggevende ontbreekt als er interesse wordt getoond voor ontwikkelen. Hierbij wordt bedoeld op de steun en de empathie vanuit teamleiders die het kunnen ontwikkelen van medewerkers positief zou kunnen beïnvloeden.

Aangezien de employability bij de medewerkers vooral beïnvloed wordt door stimulerende en belemmerende factoren op persoonlijk en organisatie niveau, zijn de aanbevelingen gericht op het verminderen van de belemmeringen. Het zou zo kunnen zijn dat een actievere houding van de teamleiders een motiverende rol heeft bij de employability van medewerkers met zware beroepen. Een actievere houding kan bereikt worden door meer het gesprek met medewerkers aan te gaan over onzekerheden en barrières bij employability, meer te stimuleren door te faciliteren met het aanbieden van hulpmiddelen voor employability en door het hebben van een duidelijke communicatie met de medewerkers over de employability.

## INHOUDSOPGAVE

Voorwoord .....	I
Management samenvatting .....	II
1. Inleiding.....	1
1.1 Achtergrond schiphol Group .....	1
1.2 Aanleiding van het onderzoek .....	1
1.3 Probleemstelling .....	3
1.4 Relevantie.....	3
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie .....	3
1.4.2 Maatschappelijke relevantie .....	4
1.5 Leeswijzer .....	4
2. Theoretisch kader .....	5
2.1 Kernbegrip employability .....	5
2.1.1 Inzetbaarheid.....	5
2.1.2 De kans om een baan te krijgen en/of te behouden .....	6
2.1.2.1 Bereidheid tot aanpassing en mobiliteit .....	6
2.1.2.2 Richten op de arbeidsmarkt .....	6
2.2 Factoren en randvoorwaarden die employability beïnvloeden .....	7
2.2.1 Persoonlijk niveau .....	7
2.2.1.1 Leeftijd.....	7
2.2.1.2 Opleidingsniveau .....	8
2.2.1.3 Soort beroep.....	9
2.2.2 Organisatie niveau .....	10
2.2.3 Maatschappelijk niveau.....	11
2.3 Toegevoegde waarde van employability voor een organisatie.....	12
2.4 Conclusie .....	13
3. Methodologische verantwoording .....	16
3.1 Aard van het onderzoek: kwalitatief onderzoek .....	16
3.2 Interviews.....	17
3.2.1 Inhoudelijk.....	17
3.2.2 Organisatorisch .....	17
3.3 Selectie respondenten .....	18
3.4 Analysemethode .....	18
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	19
3.6 Rol van het literatuuronderzoek binnen het onderzoek.....	20
4. Resultaten.....	22
4.1 Loopbaanontwikkeling van de medewerkers.....	22
4.2 Keuze voor het huidige beroep .....	24
4.2.1 Arbeidsverhoudingen.....	24
4.2.2 Arbeidsinhoud.....	25

4.2.3 Arbeidsomstandigheden .....	26
4.3 Ontwikkeling medewerkers.....	28
4.4 Toekomstbeeld .....	32
4.5 Conclusie .....	33
5. Conclusie .....	36
6. Discussie .....	41
7. Aanbevelingen .....	44
Bronvermelding .....	A
Bijlagen.....	D
Bijlage I: Organogram Schiphol Group.....	E
Bijlage II: Leeftijdsbewust personeelsbeleid .....	F
Bijlage III: Topiclijst interview.....	J
Bijlage IV: Codeboom.....	M

## 1. INLEIDING

### 1.1 ACHTERGROND SCHIPHOL GROUP

De Schiphol Group (verder "Schiphol") is een exploitant van luchthavens. Hierbij richt Schiphol zich op het ontwikkelen en exploiteren van AirportCities. Een AirportCity is een dynamische omgeving waar mensen en bedrijven, logistiek en winkels, informatie en entertainment samenkomen en elkaar versterken. Dit zorgt ervoor dat Schiphol meer doet dan alleen het faciliteren van vliegmaatschappijen. Schiphol levert namelijk een uitgebreide serviceverlening op het gebied van transport, bagage-afhandeling, veiligheid, entertainment, commercie, gastvrijheid, recreatie, horeca en vestiging van bedrijven. Het ontwikkelen en exploiteren van de AirportCities gebeurt door vier Business Area's (BA's) en drie Support Units. De BA's bestaan uit Aviation, Consumers, Real Estate en Alliances & Participations. De Support Units bestaan uit Project Management, Information & Communication Technology en Corporate Staf (zie bijlage I). Van deze organisatieonderdelen is de grootste de BA Aviation. Bij Aviation is de bezetting in januari 2010 1.224 FTE, bij Schiphol Nederland B.V. is dit 1.861 FTE en bij Schiphol Group 2.308 FTE (zie tabel 1).

Tabel 1: FTE Schiphol Nederland B.V. (HR dashboard januari 2010)

	Schiphol Nederland B.V. = TOTAAL	BA Aviation	BA Consumers	BA Real Estate	BA Alliances & Participations	Centrale Project Organisatie	Informatie & Communicatie Techniek	Corporate Staf
FTE	1.861	1.224	135	73	2	72	131	224

Aviation is de grootste Business Area, met veel verschillende functies. Een groep hierin zijn de functies waarbij lichamelijk zwaar werk wordt verricht in ploegendiensten, ook wel de zware beroepen genoemd<sup>1</sup>. Deze functies zijn bij Aviation aanwezig bij de afdeling *Airport Support* (A/OPS/AO/AS). Bij de afdeling *Airport Support* werken 106 vaste medewerkers in zes verschillende teams. Deze medewerkers zorgen er samen voor dat processen aan *Airside* en *Landside* zo efficiënt, effectief en veilig mogelijk verlopen. Binnen de afdeling worden diverse werkzaamheden uitgevoerd, te weten: bouwbegeleiding, cultuurtechnisch werken, hekwerken, markering en borden aan *Airside*, schoonmaak, marshallers (begeleiding van vliegtuigen waar zij dat zelf niet kunnen) en sneeuw- en gladheidbestrijding (Schiphol: Syllabus *Airport Support* Employee, december 2007).

### 1.2 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Onder de medewerkers met zware beroepen binnen Schiphol is 43,4% tussen de 52 en 67 jaar. Ten opzichte van de BA Aviation, de hele Schiphol-organisatie en de Nederlandse beroepsbevolking zijn dit er bovenbemiddeld veel. Het percentage van oudere medewerkers bij de BA Aviation ligt namelijk op 28,5% en van de totale Schiphol-organisatie op 28,8% (SAP Personeelsbestand, februari 2010). Het CBS hanteert voor de oudere Nederlandse beroepsbevolking een bredere leeftijdscategorie (40 tot 65 jaar), maar ook die valt lager uit met 35,7% (CBS, 2010, bevolking; kerncijfers naar diverse

<sup>1</sup> Onder zware beroepen wordt in dit onderzoek verstaan: de beroepen waarbij lichamelijk zwaar werk wordt verricht in 12-uurs diensten (Schiphol: gesprek Mevr. M. Wolthuis).



kenmerken). Het gevolg hiervan is dat bij Schiphol, met de zeer waarschijnlijke leeftijdsverhoging in de Algemene Ouderdomswet (AOW), op termijn een grote groep werknemers met zware beroepen extra inzetbaar moet zijn. Om te onderzoeken hoe de inzetbaarheid geoptimaliseerd kan worden, wordt bij Schiphol breder gekeken dan de inzetbaarheid van medewerkers door de employability te onderzoeken. Schiphol ziet deze employability op drie vlakken als een uitdaging.

De eerste uitdaging is dat de mogelijkheid tot employability voor medewerkers bij Schiphol met zware beroepen sterk is afgenomen, omdat er minder interne doorstroommogelijkheden voor hen zijn ontstaan. De afname is het gevolg van de in 2009 ingezette reorganisatie als gevolg van de economische crisis. Bij deze reorganisatie is ervoor gekozen om de *non-core business* onderdelen uit te besteden, waar een groot deel van de zware beroepen onder valt. Op deze wijze kan Schiphol de focus leggen op de *core business*: "*Het verbinden van Nederland met andere steden en economische centra in de wereld*" (Schiphol: Presentatie update organisatieaanpassing oktober 2009). De uitbesteding en verdere inkrimping van het personeelsbestand zal in 2010 doorgaan, waardoor de interne doorstroommogelijkheden ook in de toekomst verder zullen afnemen voor deze groep medewerkers.

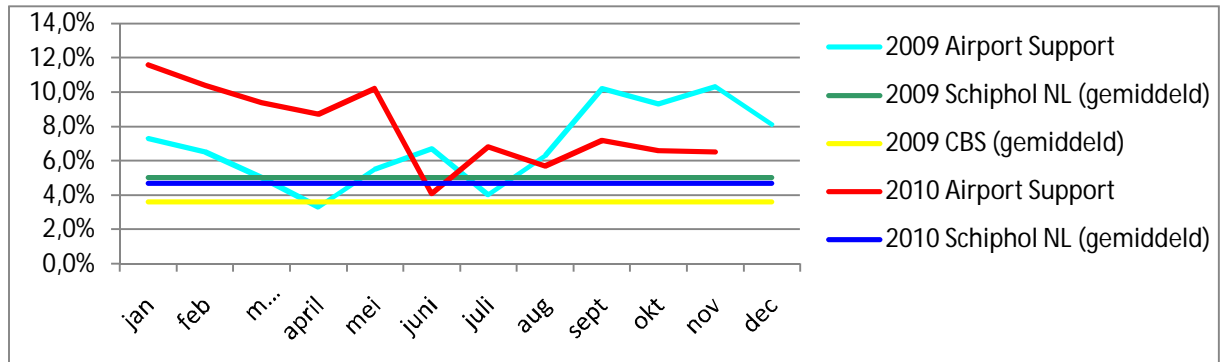
Ten tweede maakt Schiphol zich zorgen om de lengte van de dienstverbanden van oudere medewerkers met zware beroepen. In het SAP Personeelsbestand van Schiphol (februari 2010) is te zien dat deze groep medewerkers gemiddeld gezien 16 jaar op eenzelfde functie blijven. Schiphol vindt dat de lengte van het dienstverband niet gunstig is voor de inzetbaarheid. De vraag is echter of dit invloed heeft op de employability van de medewerkers bij Schiphol.

Ten slotte wordt employability als uitdaging gezien door het bovengemiddelde hoge ziekteverzuim bij medewerkers met zware beroepen ten opzichte van de hele Schiphol-organisatie en de sector "commerciële dienstverlening"<sup>2</sup> (zie figuur 1). Het gemiddelde ziekteverzuimpercentage van medewerkers met zware beroepen ligt in 2009 op 6,9% (Schiphol, HR maandrapportage personeelsbezetting en ziekteverzuim), terwijl het verzuimpercentage van Schiphol Nederland B.V. 5% is in 2009 (Schiphol, Jaarverslag 2009). Volgens het CBS is het gemiddelde ziekteverzuim bij de sector "commerciële dienstverlening" 3,6%. In 2010 is het gemiddelde verzuimpercentage van medewerkers met zware beroepen bij Schiphol zelfs 7,9% (Schiphol, HR maandrapportage personeelsbezetting en ziekteverzuim). Met het hoge ziekteverzuim wordt verwacht dat medewerkers minder inzetbaar zijn bij langdurige ziekte. De kennis en vaardigheden kunnen bij langdurig verzuim namelijk niet benut worden wanneer deze medewerkers (deels) in de AOW belanden of omdat de kennis en vaardigheden na herstel verouderd zijn.

---

<sup>2</sup> Bestaande uit handel, horeca, vervoer & communicatie, financiële instellingen en zakelijke dienstverlening

Figuur 1: Gemiddeld ziekteverzuim



### 1.3 PROBLEEMSTELLING

Met het onderzoeken van de employability van medewerkers met zware beroepen bij Schiphol wordt onder andere gekeken naar de inzetbaarheid. De HR afdeling binnen Schiphol wil deze employability nader onderzocht hebben. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verschaffen in de ideeën die leven over de employability van medewerkers met zware beroepen. Door deze ideeën bloot te leggen kunnen de uitkomsten van het onderzoek een richting geven aan de invulling van het employability beleid bij Schiphol.

De centrale onderzoeksvraag die aan de hand van de doelstelling geformuleerd is luidt:

*“Welke betekenis geven medewerkers en hun teamleiders bij Schiphol Nederland B.V. aan de huidige employability van medewerkers met zware beroepen?”*

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn vier deelvragen geformuleerd, die in de literatuur en bij Schiphol onderzocht zijn.

1. Wat is employability?
2. Welke factoren spelen volgens medewerkers en teamleiders een rol bij de employability?
3. Wat zijn de opvattingen over de randvoorwaarden om employability te verwezenlijken?
4. Hoe ervaren medewerkers en teamleiders de verantwoordelijkheid ten aanzien van employability?

### 1.4 RELEVANTIE

Het onderzoek bij Schiphol heeft zowel een wetenschappelijke als maatschappelijke relevantie. Hieronder volgt een toelichting van beide punten.

#### 1.4.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Het onderzoek bij Schiphol is een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek en heeft de vorm van een casestudie. In het onderzoek wordt wetenschappelijke literatuur afgezet tegen de bevindingen

bij de afdeling *Airport Support* van Schiphol. Doordat er in het onderzoek sprake is van een casestudie, zullen de resultaten specifiek zijn voor de gesproken medewerkers van de afdeling *Airport Support* van Schiphol en zijn daarom niet generaliseerbaar ('t Hart & Boeije, 2007). Toch kan de casestudy op twee manieren wetenschappelijk relevant zijn. Ten eerste kan de verkregen data bij de afdeling *Airport Support* van Schiphol dienen als input voor verder onderzoek over de employability van oudere medewerkers. Ten tweede kan deze casestudie als voorbeeld dienen voor vergelijkbare organisaties die de employability van de oudere medewerkers met zware beroepen willen onderzoeken.

---

#### 1.4.2 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het een bijdrage kan leveren aan het bestaande maatschappelijk vraagstuk over de verhoging van de AOW-leeftijd. De afgelopen periode is dit onderwerp in de politiek een lastig punt geweest. Om voor de verhoging van de AOW-leeftijd draagvlak te krijgen uit de maatschappij heeft het kabinet eerst de sociale partners de tijd gegeven om tot een akkoord te komen. Op 29 mei 2010 zijn de Nederlandse werkgevers en vakbonden het eens geworden over een flexibele verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd (NRC Handelsblad, 29 mei 2010). Dit betekent dat werknemers die op hun 65<sup>ste</sup> willen stoppen met werken een 6,5% lagere uitkering krijgen dan mensen die tot een 66<sup>ste</sup> doorwerken. Verdere onderhandelingen over de verhoging van de AOW-leeftijd tussen de sociale partners in de Sociaal Economische Raad (SER) liepen eind september 2010 stuk (NRC Handelsblad, 1 oktober 2010). Ondanks dat de sociale partners het niet eens worden over de verhoging van de AOW-leeftijd hebben de CDA en de VVD in het regeerakkoord opgenomen dat de pensioenleeftijd in 2020 wordt verhoogd naar 66 jaar (Digitale Hofstad, 30 september 2010). Wanneer het wetsvoorstel voor AOW-leeftijd verhoging ingediend is, is het de vraag of dit wetsvoorstel gehonoreerd wordt. Ondanks de onduidelijkheid omtrent de AOW-leeftijd verhoging bereiden organisaties zich voor op het langer doorwerken van medewerkers. De vraag is hierbij hoe het langer doorwerken van medewerkers op een realistische wijze behaald kan worden. Door inzicht te verschaffen in de ideeën die leven over de employability van medewerkers met zware beroepen bij Schiphol Nederland B.V., wordt een kleine groep medewerkers onderzocht in het grote vraagstuk van langer doorwerken. Mogelijk kunnen deze ideeën ook richting geven in ander employability beleid.

#### 1.5 LEESWIJZER

In deze scriptie wordt in hoofdstuk twee eerst een theoretisch kader over theorieën omtrent employability uiteen gezet. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie "*Methodologische verantwoording*" de zes verschillende overwegingen besproken die gemaakt zijn voor het uitvoeren van het onderzoek. In hoofdstuk vier komen de resultaten van het onderzoek bij Schiphol aan bod. Hierbij worden de ervaringen van medewerkers met zware beroepen met betrekking tot de eigen employability en hoe de teamleiders dit ervaren besproken. Ten slotte wordt deze scriptie afgesloten met een conclusie, discussie en aanbevelingen.

## 2. THEORETISCH KADER

Het doel van het theoretisch kader is om mede aan de hand van de theorieën omtrent employability antwoord te geven op de centrale onderzoeksvraag. Om inzicht te krijgen in de ideeën omtrent employability is het belangrijk om duidelijkheid te verkrijgen over wat in de bestudeerde literatuur gezegd wordt over de opvattingen, de factoren, de randvoorwaarden en de verantwoordelijkheid van employability. Om dit te bewerkstelligen worden verschillende theorieën omtrent employability tegen elkaar afgezet. Ondanks dat de term employability geen nieuw concept is, bestaan er namelijk verschillende opvattingen over (Forrier & Sels, 2005). Over de betekenis van employability als kernbegrip zijn de auteurs het vaak eens. Dit wordt eerst besproken (2.1), waarbij de verantwoordelijkheid ten aanzien van employability aan bod komt. Als er dieper ingegaan wordt op de definities van het begrip employability bestaan er echter verschillen tussen de opvattingen van auteurs in termen van factoren en randvoorwaarden. De verschillen hierin komen vervolgens aan bod, waarbij ook de verantwoordelijkheid ten aanzien van employability besproken wordt (2.2). In het kader van verantwoordelijkheid ten aanzien van employability wordt vervolgens ingegaan op de vraag of employability van toegevoegde waarde kan zijn van voor de performance van een organisatie (2.3). Ten slotte wordt er een samenvatting uiteengezet over het theoretisch kader, waarbij het model aan bod komt dat in dit onderzoek leidend is (2.4).

### 2.1 KERNBEGRIP EMPLOYABILITY

In deze paragraaf wordt ingegaan op de inzetbaarheid (2.1.1) en de kans om een baan te krijgen en/of te behouden (2.1.2), die als kernbegrippen van employability worden gezien (Forrier & Sels, 2005; Hillage & Pollard, 1998; Gaspersz, 1999; Thijssen, 2000; Thijssen e.a., 2008). De verschillende invalshoeken van auteurs worden hierbij besproken.

#### 2.1.1 INZETBAARHEID

Veel auteurs geven inzetbaarheid een andere benaming, voorbeelden hiervan zijn "*vermogen*" (de Grip & Sanders, 2001), "*activa*" (Hillage & Pollard, 1998), "*kunnen*" (Gaspersz, 1999), "*human capital*" (Fugate e.a., 2004), "*bewegingskapitaal*" (Forrier & Sels, 2005), "*knowing how*" (Fillippi & Arthur volgens Forrier e.a., 2009) en "*employability radius*" (Thijssen e.a., 2008). In essentie wordt met deze begrippen hetzelfde bedoeld. De inzetbaarheid van de werknemers wordt hierbij namelijk bepaald door de huidige individuele kennis en vaardigheden ten aanzien van huidige en andere functies. De mate waarin deze functies goed worden vervuld bepaalt de mate van inzetbaarheid (Nauta e.a., 2005). Hierbij is het de vraag in hoeverre een medewerker de verschillende kennis en vaardigheden kan aanpassen naar verschillende situaties en bedrijfscontexten.

De verschillende kennis en vaardigheden zijn door het individu in het verleden verworven en kunnen in de toekomst veranderen. Het niveau van deze kennis en vaardigheden wordt vaak op formele wijze vastgesteld door het opleidingsniveau. De Grip & Sanders (2001) stellen echter dat het niveau van de kennis en vaardigheden maar deels afhankelijk is van scholingsdeelname. Naast formele diploma's bepalen namelijk ook informele ervaringen het niveau van de kennis en vaardigheden

(Beardwell & Claydon, 2007). Deze informele ervaringen bestaan uit het leren van collega's en ondergeschikten, waarbij nieuwe kennis wordt opgedaan.

---

## 2.1.2 DE KANS OM EEN BAAN TE KRIJGEN EN/OF TE BEHOUDEN

De kans om een baan te krijgen en/of te behouden wordt bepaald door de overige individuele kennis en vaardigheden om op de arbeidsmarkt te overleven. De overige kennis en vaardigheden vallen uiteen in de bereidheid tot aanpassing en mobiliteit (2.1.2.1) en het richten op de arbeidsmarkt (2.1.2.2) (Forrier & Sels, 2005; Fugate e.a., 2004; Hillage & Pollard, 1998; Gaspersz, 1999; de Grip & Sanders, 2001; Thijssen, 2000; Thijssen e.a., 2008), wat nader besproken wordt.

### 2.1.2.1 BEREIDHEID TOT AANPASSING EN MOBILITEIT

Bij de bereidheid tot aanpassing en mobiliteit gaat het om de vraag of de werknemer bereid is om aan de eisen van de werkgever te voldoen, zodat ook in de toekomst aan de eisen van de werkgever kan worden voldaan (Brouwer e.a., 2001). Hierbij gaat het om behoud of verruiming van de individuele kennis en vaardigheden (aanpassing) en het maken van de overgang van één functie naar een andere functie (mobiliteit) (Forrier & Sels, 2005). Deze bereidheid is afhankelijk van het willen en het durven van een medewerker (Gaspersz, 1999).

Het willen wordt bepaald door de carrière identiteit en de verantwoordelijkheid van een medewerker. De carrière identiteit omvat het vraagstuk wanneer een medewerker vindt dat een carrière succesvol is of niet (Briscoe & Hall, 2006; Fugate e.a., 2004). Het willen hebben van een carrière motiveert medewerkers in het willen ontwikkelen. Bij de bepaling wanneer een carrière succesvol is en welk bijbehorende carrièrepad hierbij wordt gevolgd, is afhankelijk van verschillende motieven zoals gestelde doelen, verwachtingen, gevaren, normen en waarden, belangen en het kunnen van een medewerker (Meijers, 1998; Fugate e.a., 2004; Forrier e.a., 2009). Hiernaast kunnen in deze afweging ook elementen als verhuizen, salaris, volgen van een opleiding, werktijden, veranderingen in secundaire arbeidsvoorwaarden, e.d. meespelen (Gaspersz & Ott, 1997). De verantwoordelijkheid omvat het hebben van een actieve houding in het nastreven van carrière keuzes (Briscoe & Hall, 2006). Deze actieve houding uit zich in het willen ontwikkelen, wanneer een medewerker initiatief neemt.

Het durven wordt bepaald door het kunnen aanpassen van persoonlijke eigenschappen (Fugate e.a., 2004). Dit kunnen heeft invloed op de slaagkans in het vinden van een andere functie, in het goed uitvoeren van een andere functie en in het maken van promotie naar een andere functie.

Medewerkers die al jaren een bepaalde functie vervullen, lager opgeleiden zijn of ouder in leeftijd zijn kunnen onzeker zijn over deze slagingskansen. De beleefde slagingskans kan ertoe leiden dat medewerkers het niet durven om zich aan te passen of mobiel te zijn (Gaspersz & Ott, 1997; Gaspersz, 1999).

### 2.1.2.2 RICHTEN OP DE ARBEIDSMARKT

Een medewerker gaat zich pas richten op de arbeidsmarkt, als hiervan de noodzaak wordt ingezien (Gaspersz & Ott, 1997). Maar als de noodzaak er is moet de medewerker ook de nodige kennis en vaardigheden bezitten om ook daadwerkelijk een carrièrestap te kunnen maken. Er zijn drie factoren die hier van invloed op zijn. Ten eerste heeft het "*sociale kapitaal*" hier invloed op (Fugate e.a.,

2004). Dit wordt ook wel "*knowing whom*" genoemd (Fillippi & Arthur in Forrier e.a, 2009). Met deze twee termen wordt het sociale netwerk van een medewerker bedoeld. Informatie over de arbeidsmarkt en invloeden van mensen uit dit netwerk kunnen carrièrekansen creëren voor een medewerker. Het resultaat van het sociale netwerk kan zijn dat er een functie via de informele weg (via-via) wordt verkregen. Ten tweede is er de "*individuele perceptie van alternatieven op de arbeidsmarkt*" (Forrier & Sels, 2005). Hierbij is het de vraag welke functiekansen de medewerker voor zichzelf op de arbeidsmarkt ziet. Zo kan een medewerker een brede kijk op de arbeidsmarkt hebben met veel creatieve mogelijkheden (Gaspersz, 1999) of kan een medewerker een smalle kijk op de arbeidsmarkt hebben met slechts een aantal opties. Ten slotte moet een medewerker verschillende vaardigheden bezitten om zich te kunnen profileren op de arbeidsmarkt (Hillage & Pollard, 1999). Hierbij moet allereerst gedacht worden aan de schriftelijke presentatie, die bestaat uit de motivatiebrief, CV, referenties, e.d. Daarnaast moet een medewerker zich ook in de werkelijkheid goed kunnen presenteren (bijvoorbeeld in een sollicitatiegesprek), waarbij praattechnieken, uiterlijke verzorging, e.d. een belangrijke rol spelen.

## 2.2 FACTOREN EN RANDVOORWAARDEN DIE EMPLOYABILITY BEÏNVLOEDEN

Om employability te verwezenlijken spelen volgens bepaalde auteurs factoren en randvoorwaarden een belangrijke rol (de Grip & Sanders, 2001; Hillage & Pollard, 1998; Gaspersz, 1999; Forrier & Sels, 2005; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Employability is hierbij niet een losstaand begrip en wordt beïnvloed door de omgeving. Om aan te geven waar deze omgeving uit bestaat worden de factoren en de randvoorwaarden besproken. Deze zijn op te splitsen in het persoonlijke (2.2.1), organisatie (2.2.2) en maatschappelijke niveau (2.2.3). Aan het einde van deze paragraaf wordt samengevat van welke factoren en randvoorwaarden er in dit onderzoek wordt uitgegaan (2.2.4).

### 2.2.1 PERSOONLIJK NIVEAU

Het persoonlijke niveau gaat in op persoonlijke stimuleringen en belemmeringen die de mate van employability bij een medewerker beïnvloed (de Grip & Sanders, 2001; Hillage & Pollard, 1998; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). De onderzoeksgroep in dit onderzoek kenmerkt zich aan de kenmerken leeftijd (2.2.1.1), opleidingsniveau (2.2.1.2) en soort beroep (2.2.1.3). Daarom worden deze kenmerken nader besproken.

#### 2.2.1.1 LEEFTIJD

Het menselijk vermogen neemt op oudere leeftijd af op het gebied van spierkracht, beweging, longcapaciteit en men heeft een grotere herstelbehoefte na een inspanning (de Zwart, 1997). De vraag hier is of dit ook invloed heeft op de employability. Dat is een vraag die door verschillende auteurs behandeld wordt. Hieruit blijkt dat er een verschil is tussen de ervaren employability van medewerkers door werkgevers en de daadwerkelijke employability van medewerkers (Gaspersz & Ott, 1996; Nauta e.a., 2004; Taylor & Walker, 1998; Salthouse & Maurer, 1996), wat nader toegelicht wordt.

De ervaren employability van medewerkers door werkgevers kenmerkt zich door veel stereotyperingen (Taylor & Walker, 1998; Leisink e.a., 2004). Door deze stereotyperingen worden



werkgelegenheidsvooruitzichten vaak negatief beïnvloed, waardoor mogelijke capaciteiten van oudere medewerkers niet benut worden (Taylor & Walker, 1998). Een voorbeeld van een stereotypering is dat oudere medewerkers meer verzuimen, waardoor het ziekteverzuim stijgt als de gemiddelde leeftijd van het personeelsbestand toeneemt (Remery e.a., 2001). In de werkelijkheid blijkt echter dat onder oudere medewerkers de verzuimfrequentie afneemt, maar de verzuimduur toeneemt (Bresseling in Nauta e.a., 2004). Dit komt doordat oudere medewerkers zich minder vaak ziekmelden. Maar als ze ziek zijn, is dit vaak ernstiger waardoor de duur langer is. De stereotyperingen hebben volgens Boerlijst & van der Heijden (in Schroots, 2002) invloed op het personeelsbeleid voor oudere medewerkers. Dit uit zich in het niet investeren van aandacht, tijd en geld in de ontwikkeling van oudere medewerkers. Hierdoor ontwikkelen oudere medewerkers zich niet verder, waarbij verstarung plaatsvindt in de functie die uitgeoefend wordt. Met als resultaat (Boerlijst & van der Heijden in Schroots, 2002):

*“Zolang hun werk zijn bestaansrecht behoudt, is er niets aan de hand, want ze functioneren goed. Zodra echter hun werk of hun functie verdwijnt, domineert de mening dat er met hen niets nieuws meer te beginnen is. Ze worden dan uitgerangeerd.” (p. 482)*

Hieruit blijkt dat de stereotypering op basis van leeftijd ertoe leidt dat medewerkers zich naar deze stereotypering gaan gedragen, maar dat oudere medewerkers niet uit zichzelf zijn uitontwikkeld of tot stilstand zijn gekomen. Door deze gedragingen kan leeftijd een risicofactor zijn voor werkprestatie en carrièreontwikkeling (Salthouse & Maurer in Birren & Warner, 1996). Ook volgens andere auteurs (Nauta e.a., 2004; Boerlijst & van der Heijden in Schroots, 2002; Salthouse & Maurer in Birren & Warner, 1996) blijkt dat het maar de vraag is in welke mate leeftijd daadwerkelijk invloed heeft op employability. Wel kan leeftijd indirect invloed hebben op de employability van medewerkers.

Andere auteurs stellen dat er op bepaalde gebieden wel degelijk sprake kan zijn van achteruitgang in capaciteit, maar dat dit vaak kan worden opgevangen door capaciteitstoename op andere gebieden (Thijssen, 1996; Chan, 2000; Leisink e.a., 2004; Nauta, 2005; Beardwell & Claydon, 2007). Hierbij wordt er gesproken van een trade-off tussen leeftijd en werkprestatie (Chan, 2000). Een voorbeeld van een dergelijke trade-off is de ervaringsconcentratie die in veelheid toeneemt maar afneemt qua diversiteit (Thijssen, 1996). De ervaringsconcentratie verandert hierbij naarmate iemand ouder wordt, doordat een medewerker zich specialiseert. De medewerker is dus wel minder breed inzetbaar op verschillende gebieden, maar breder op één specifiek gebied.

### 2.2.1.2 OPLEIDINGSNIVEAU

Met het opleidingsniveau wordt vaak op formele wijze de hoogte van de huidige individuele kennis en vaardigheden ten aanzien van het werk bepaald. Dit opleidingsniveau omvat volgens de Grip & Sanders (2001) de behaalde diploma's en opgedane ervaringen en is deels afhankelijk van scholingsdeelname. Deze scholingsdeelname is bij werkende lageropgeleiden lager dan bij werkende hoger opgeleiden, wat veroorzaakt wordt door een lagere scholingsintentie (Bekker e.a., 2009). De scholingsintentie wordt volgens Hazlet e.a. (2009) gevormd door vier factoren: (1) de verwachtingen van individuen over het kunnen volgen van scholing en het succesvol afronden hiervan, (2) de mate waarin een individu naar buiten treedt en met andere mensen contact heeft, (3) de oriëntatie op

loopbaanmogelijkheden en (4) de oriëntatie op carrière. De eerste factor valt hierbij onder de huidige individuele kennis en vaardigheden van een medewerker, de overige factoren onder de overige individuele kennis en vaardigheden om op de arbeidsmarkt te overleven.

Uit onderzoek van Sanders & de Grip (2004) blijkt dat bij lager geschoolde medewerkers met een vast contract in Nederland het volgen van scholing en het flexibel inzetbaar zijn niet noodzakelijkerwijs leidt tot employability. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat scholing en flexibele inzetbaarheid vooral tot employability binnen de organisatie zorgt, maar nauwelijks buiten de organisatie. Slechts 10% van de respondenten verwacht de komende vijf jaar op een functie buiten de organisatie te werken. Dat scholing en flexibele inzetbaarheid vooral voor employability binnen de organisatie zorgt is volgens de Grip & Wolbers (2006) bij jonge lager geschoolde medewerkers verklaarbaar door het hebben van meer loopbaan mogelijkheden hebben binnen de organisatie, dan buiten de organisatie.

### 2.2.1.3 SOORT BEROEP

De afgelopen jaren vindt er in toenemende mate werk plaats tijdens afwijkende tijden (Coste & Millia, 2008; Nicholson & Auria, 1999; Pati e.a. 2001). Deze stijging wordt veroorzaakt door de vraag van organisaties, de technologische ontwikkelingen (Patia e.a., 2001; Nicholson & Auria, 1999), de concurrentie van andere bedrijven (Nicholson & Auria, 1999) en de huidige verwachtingen van klanten waarbij in bepaalde sectoren een 24 uur service wordt verwacht (Patia e.a., 2001).

Voorbeelden van afwijkende werktijden zijn ploegendienst, nachtdienst, weekenddiensten en lange diensten (12-uurs diensten) (Coste & Milia, 2008; Pati e.a., 2001; Nicholson & Auria, 1999). Uit onderzoek blijkt dat dergelijke diensten invloed hebben op de employability van medewerkers. Zo stellen Coste & Milia (2008) en Pati e.a. (2001) dat met onregelmatige diensten het vermogen van de medewerkers op de proef wordt gesteld, waarbij problemen op geestelijk en lichamelijk gebied parten kunnen spelen. In welke mate deze problemen invloed hebben op de employability wordt nader besproken per probleem.

De geestelijke gezondheid van medewerkers die op afwijkende tijden werken wordt door twee problemen beïnvloed: slaapproblemen en problemen met het sociaal leven. De slaapproblemen komen voort uit de wisseling van het biologische ritme, waarbij moeilijkheden om in slaap te vallen, te blijven slapen en uiteindelijk wakker te worden ontstaan (Someren in Schroots, 2002; Pati e.a., 2001). Door slaapproblemen ontstaan bij medewerkers klachten omtrent moeheid en algemene malaise (Nicholson & Auria, 1999). Als een medewerker de leeftijd van 45 à 50 jaar heeft bereikt, wordt met het werken op afwijkende tijden meer slaapproblemen ondervonden dan jongere collega's (Coste & Milia, 2008). Dit is verklaarbaar door de afnemende slaapkwaliteit op oudere leeftijd, waardoor de wisseling van het biologische ritme nog moeilijker wordt (Coste & Milia, 2008; Someren in Schroots, 2002; Pati e.a. 2001; Nicholson & Auria, 1999). De afwijkende werktijden worden hierdoor op oudere leeftijd zwaarder, waardoor klachten ontstaan omtrent slaperigheid overdag, concentratieproblemen, depressie, nervositeit, angst, e.d (Someren in Schroots, 2002). Wanneer deze problemen zich voordoen tijdens het werken, zal dit de medewerker beperken in het uitoefenen van de functie. De inzetbaarheid van de werknemers gaat dus achteruit, wat de kern is van de employability van een medewerker (de Grip & Sanders, 2001; Hillage & Pollard, 1998; Gaspersz, 1999; Fugate e.a., 2004; Forrier & Sels (2005); Thijssen e.a., 2008). Naast de slaapproblemen kunnen er ook problemen bestaan met het sociale leven van medewerkers (Pati e.a.,



2001). Met het sociale leven moet hierbij ten eerste gedacht worden aan afspraken maken met vrienden, die vaak gebaseerd worden op dagdiensten. Ten tweede kan het sociale leven uit een gezinssituatie bestaan, waarbij meedraaien in een biologisch ritme lastig is door de afwijkende werktijden. Hierdoor kan een medewerker problemen krijgen met zorgtaken voor kinderen of andere familieleden. Door deze problemen kunnen medewerkers ervoor kiezen om te stoppen met werken tijdens afwijkende tijden (Chan in Pati e.a., 2001). Door hiermee te stoppen zijn medewerkers niet meer op alle tijden inzetbaar, wat beperkend werkt voor de employability van een medewerker in het geval van zware beroepen.

Op het lichamelijk gebied heeft werken tijdens afwijkende tijden op twee manieren negatief invloed. Ten eerste blijkt uit onderzoek dat het werken op dergelijke tijden de kans verhoogt op hart- en vaatziekten (Nicholson & Auria, 1999; Pati e.a., 2001). Het risico van deze ziektes wordt echter wel versterkt door de aanwezigheid van andere risicofactoren zoals weinig lichamelijke beweging, roken en hoge cholesterol waarden. Ten tweede hebben afwijkende werktijden invloed op het maag-darmstelsel van een medewerker, doordat het biologische ritme van eten verstoord wordt (Pati e.a., 2001). Echter wordt het maag-darmstelsel ook beïnvloed door andere factoren zoals het voedselkwaliteit, cafeïne, alcohol en roken (Nicholson & Auria, 1999; Pati e.a., 2001). De achteruitgang in de lichamelijke welzijn van een medewerker kan invloed hebben op de employability van een medewerker, doordat de medewerker beperkt wordt in het uitvoeren van de functie.

---

## 2.2.2 ORGANISATIE NIVEAU

De organisatie waar een medewerker werkt kan een belangrijke rol hebben in het verbeteren van de employability van een medewerker, wat veroorzaakt wordt door het gevoerde organisatiebeleid (Thijssen e.a., 2008; Forrier & Sels, 2005; Gaspersz, 1999; Hillage & Pollard, 1998). Hoe gaat een organisatie met de employability van de medewerkers om? Wordt bij de employability van medewerkers een bepaalde mate van verantwoordelijkheid gevoeld of wordt de verantwoordelijkheid bij de medewerker gelegd? Kerkhoff (1998) stelt dat er voor de employability van medewerkers wel zorgzame werkgevers noodzakelijk zijn. Employability stimulering vanuit de werkgever is echter wel sterk afhankelijk van de mogelijkheid en bereidheid van medewerkers om de verantwoordelijkheid over de loopbaan te nemen. Er is dus sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid tussen de medewerkers en de organisatie. De medewerkers hebben betrekking op het kunnen, willen en durven, wat besproken is in de voorgaande paragrafen (Kluytmans & Ott, 1999; Gaspersz & Ott, 1997). De organisatie kan door instrumenten in te zetten het kunnen, willen en durven van medewerkers stimuleren en ondersteunen (Gaspersz, 1999). Deze instrumenten zijn erop gericht om de ontwikkeling en doorstroom van medewerkers te managen. Voordat een organisatie weet welke instrumenten kunnen worden ingezet, zullen eerst de medewerkers en de organisatie moeten worden onderzocht.

Het goed in kaart brengen van de huidige gang van zaken rond employability is een randvoorwaarde voor het stimuleren en ondersteunen van employability, omdat anders het doel van de in te zetten instrumenten niet duidelijk geformuleerd kan worden. Het in kaart brengen is een operationeel proces, waarbij efficiency gecreëerd wordt door middel van de ontwikkeling en het draaiend houden van HR processen. Hierbij gaat het om zaken als ziekteverzuim de mate waarin trainingen worden

gevolgd, lengte van dienstverband op een bepaalde functie, e.d. Dit operationele proces wordt door Ulrich ook de rol 'administratieve expert' genoemd (in Paauwe, 2004). Pas als deze rol naar behoren wordt uitgevoerd, kan gedacht worden aan andere rollen die meer op medewerkers en strategisch vlak zijn.

Bij de ondersteuning en stimulering van employability is het de vraag wat de organisatie hier op dit moment aan doet. Wordt er bijvoorbeeld ruimte en tijd gegeven om opleidingen te volgen, worden doorstroommogelijkheden gecreëerd, wordt initiatief vanuit de medewerker gestimuleerd door managers, e.d. Uit onderzoek van Thijssen (1996) blijkt bijvoorbeeld dat managers een terughoudende houding hebben ten opzichte van oudere lager opgeleiden personeelsleden. Hierdoor blijven medewerkers op eenzelfde functie, waarbij de diversiteit van ervaringen afneemt. Er vindt dan ervaringsconcentratie plaats, wat uiteindelijk kan leiden tot veroudering van kennis en vaardigheden (Leissink e.a., 2004). Dit terwijl bij jongere medewerkers, waarbij geen terughoudende houding van managers is, eerder sprake is van ervaringsvariatie. Volgens Knowles (1998) zal de stap tot leren niet worden genomen door medewerkers als de noodzaak van leren niet wordt ingezien. Wanneer de noodzaak niet wordt ingezien en managers medewerkers hier ook niet op wijzen, zal de stap tot leren dus niet worden genomen. Daarom is het belangrijk dat bij de ondersteuning en stimulering van employability sprake is van een duidelijke communicatie van werkgever naar werknemer (Gaspersz, 1999). Hierbij moet het belang van employability en de ingezette instrumenten, voor het op formele en informele wijzen accuraat houden van de kennis en vaardigheden, duidelijk gecommuniceerd worden. Op deze wijze worden de verwachtingen over bijvoorbeeld verantwoordelijkheid ten opzicht van de employability tussen werkgever en medewerker helder gehouden.

---

### 2.2.3 MAATSCHAPPELIJK NIVEAU

Ten slotte kunnen ook op maatschappelijk niveau factoren invloed hebben op de individuele employability van medewerkers (Thijssen e.a., 2008). Op dit niveau hebben maatschappelijke ontwikkelingen een belangrijke rol. De economische crisis en ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking zijn hiervan voorbeelden die van belang zijn bij de employability van medewerkers, wat nader toegelicht wordt (Forrier & Sels, 2005; Boerlijst & van der Heijden in Schroot, 2002; Hillage & Pollard, 1998).

Met de economische crisis, waarbij organisaties moeten reorganiseren of failliet gaan, neemt de werkloosheid toe. Tijdens een economische crisis is het arbeidsaanbod in dergelijke gevallen groter dan de arbeidsvraag, waarbij sprake is van een spanningsveld op de arbeidsmarkt. Dit spanningsveld wordt ook een ruime arbeidsmarkt genoemd, waarbij het vinden van een andere baan lastiger is dan wanneer er sprake is van een arbeidsvraag die groter is dan het arbeidsaanbod (Forrier e.a., 2009; Berntson e.a., 2006). Wanneer er sprake is van een ruime arbeidsmarkt zijn medewerkers vaak minder mobiel en wordt er gekozen voor veiligheid op de huidige functie. De mogelijkheden tot andere banen voor een medewerker wordt dus mede bepaald door de arbeidsmarkt, die invloed heeft op de gemakkelijkgheidsgraad tot het vinden van een baan (Forrier & Sels, 2005; Berntson e.a., 2006). De gemakkelijkgheidsgraad wordt op haar beurt beïnvloed door de economische situatie (Berntson e.a., 2006).

De ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking heeft veranderingen veroorzaakt in de opvattingen over het sociale contract tussen werkgevers en medewerkers (Gaspersz & Ott, 1997; Leisink e.a., 2004). Hierbij maakt het gevoerde vervangingsbeleid van ouderen door jongeren plaats voor het zo lang mogelijk in dienst houden van medewerkers, doordat het vervangingsbeleid op economisch vlak niet meer haalbaar is. De vroegere financiële steun door de overheid voor het vervangingsbeleid bestaat inmiddels niet meer, de Vervroegde Uittreding (VUT) is verleden tijd en de leeftijd voor de Algemene Ouderdomswet (AOW) wordt verhoogt. Aangezien de werkzame periode van medewerkers langer zal zijn, zal een medewerker langer *employable* moeten zijn. Om op het gebied van employability de inzet en betrokkenheid onder de medewerkers te vergroten is er een verschuiving plaatsgevonden in het sociale contract tussen werkgevers en medewerkers: van *life-time-employment* naar *life-time-employability* (Gaspersz & Ott, 1997; Leisink e.a., 2004).

*Life-time-employment* houdt in dat een medewerker de gehele loopbaancarrière bij één werkgever werkzaam is. Hierbij verwachten werkgevers van hun werknemers maximale prestaties op de functie, volgzzaamheid en discipline bij de uitoefening van werk en permanente loyaliteit aan de organisatie. De werknemer verwacht van de werkgever sturing van de loopbaan en beloning op basis van loyaliteit aan de organisatie en prestaties op het werk (Gaspersz & Ott, 1997; Kluytmans & Ott, 1999). Voor veel oudere medewerkers is de band met de werkgever (het sociaal contract) volgens *life-time-employment* een normaal fenomeen, waardoor veel van deze medewerkers al lang voor één organisatie werken.

Bij *life-time-employability* gaan organisaties ervan uit dat een medewerker zelf verantwoordelijk is voor de eigen loopbaan, waarbij een loopbaan bij één organisatie geen garantie is. Of een medewerker voor de loopbaan de kennis & vaardigheden bezit is afhankelijk van het eigen carrièremanagement (Fugate e.a., 2004; Briscoe & Hall, 2006). Het carrièremanagement kenmerkt zich hierbij met de begrippen grenzeloosheid en veranderend (Briscoe & Hall, 2006). Met grenzeloosheid wordt hierbij verder gegaan dan de organisatiegrenzen voor functies en ondersteuning en verder dan de huidige opvattingen over carrière van de desbetreffende medewerker. Veranderend slaat op de persoonlijke interne waarden over de eigen carrière succes en het zelf geregisseerde vermogen, wat eerder besproken is in paragraaf 2.1.2 "*Overige individuele kennis en vaardigheden om op de arbeidsmarkt te overleven*". Voorwaarde voor *life-time-employment* is wel dat het vermogen van aanpassing, in het kader van prestatie en leermogelijkheden, aanwezig is (Briscoe & Hall, 2006).

## 2.3 TOEGEVOEGDE WAARDE VAN EMPLOYABILITY VOOR EEN ORGANISATIE

Als een organisatie zich mengt in de verantwoordelijkheid van employability ontstaat er een vergrote kans om vraag en middelen te matchen in een veranderende organisatie (Thijssen e.a., 2008). Dit doordat de organisatie kan sturen in de ontwikkelingen van medewerkers. Op deze wijze kan er bijvoorbeeld een personeelsbestand worden gecreëerd dat zich aan de veranderende organisatie aanpast (Thijssen e.a., 2008; van der Heijden e.a., 2009; Fugate e.a., 2004; de Grip & Sanders, 2001). Dit personeelsbestand is noodzakelijk zodat de organisatie kan mee veranderen met de omgeving en werkprestaties kan optimaliseren die bijdragen aan de organisatieprestatie. Dit komt overeen met de gedachte van Paauwe (2004) en Boxall & Purcell (2008) dat HRM resultaten invloed hebben op de

organisatieprestatie en de geformuleerde organisatiedoelen. Bij de organisatieprestaties en het behalen van organisatiedoelen spelen echter meerdere factoren een rol (Pauwe, 2004). Hierop wordt in dit onderzoek echter niet verder ingegaan, omdat dit verder gaat dan de employability van een medewerker.

## 2.4 CONCLUSIE

De employability van een medewerker is een veranderend iets, waar continu verschillende factoren invloed hebben en waar continu aan gewerkt moet worden. Employability kan hierbij gezien worden als een ui met verschillende lagen (Thijssen e.a., 2008), wat leidend is voor dit onderzoek.

De binnenste cirkel van de employability bestaat uit de inzetbaarheid (de huidige individuele kennis en vaardigheden met betrekking tot het huidige werk). Deze kern kent in de literatuur verschillende benamingen, waarbij vanuit wordt gegaan dat een individu verschillende kennis en vaardigheden bezit om functies uit te oefenen in verschillende bedrijfscontexten (de Grip & Sanders, 2001; Hillage & Pollard, 1998; Gaspersz, 1999; Fugate e.a., 2004; Forrier & Sels, 2005; Fillippi & Arthur volgens Forrier e.a., 2009; Thijssen e.a., 2008). De huidige kennis en vaardigheden van een individu worden bepaald door formele diploma's en informele ervaringen.

Om de binnenste cirkel van employability bestaat de kans om een baan te krijgen en/of te behouden (de overige kennis en vaardigheden van een medewerker om op de arbeidsmarkt te overleven), wat in twee delen uiteen valt. Ten eerste de bereidheid tot aanpassing en mobiliteit, waarbij het de vraag is in welke mate een medewerker bereid is om aan de eisen van de werkgever te voldoen op het gebied van behoud en verruiming van de individuele kennis en vaardigheden. Deze bereidheid is afhankelijk van het willen en durven van een medewerker (Hillage & Pollard, 1998; Fugate e.a., 2004; Forrier & Sels, 2005; Fillippi & Arthur volgens Forrier e.a., 2009). Ten tweede het richten op de arbeidsmarkt, wat pas plaatsvindt als de noodzaak hiervan wordt ingezien. Het richten op de arbeidsmarkt gebeurt via het sociale netwerk, de individuele perceptie op de arbeidsmarkt en de verschillende vaardigheden om op de arbeidsmarkt te profileren (Gaspersz, 1999).

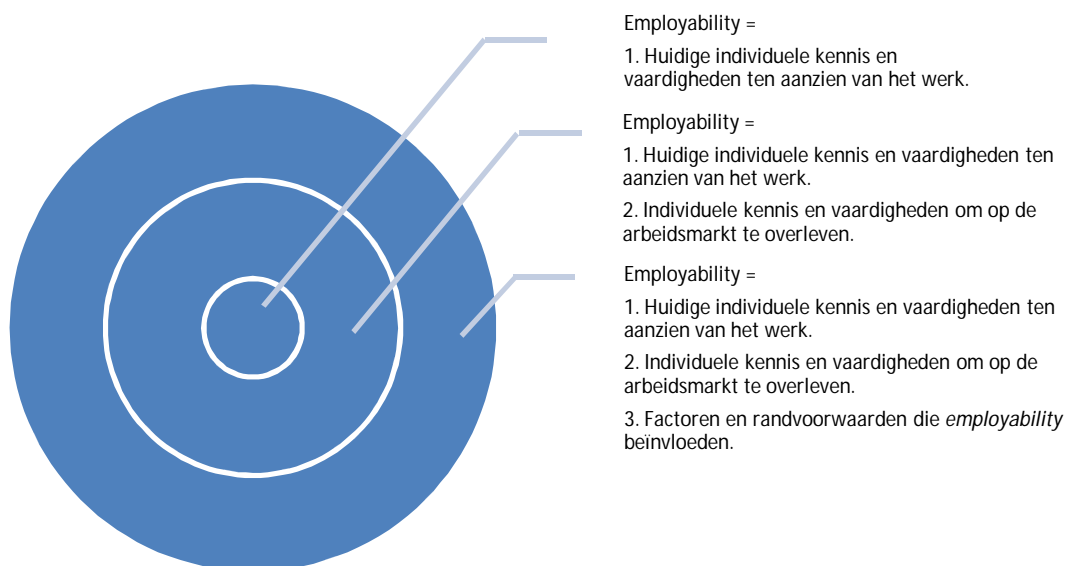
De buitenste cirkel bestaat uit de factoren en randvoorwaarden die de employability van medewerkers beïnvloeden. Niet alle auteurs benoemd deze factoren en randvoorwaarden. Sommige auteurs gaan namelijk niet verder dan de kennis en vaardigheden. De factoren en randvoorwaarden zijn op te splitsen in drie niveaus, die de employability van een medewerker positief en negatief kan beïnvloeden (zie tabel 2). Negatieve beïnvloeding door deze factoren kan leiden tot een moeilijk werkbaar arbeidssituatie, die ertoe kan leiden dat medewerkers eerder uitstromen (Leissink e.a., 2004). Om dit fenomeen tegen te gaan en *life-time-employability* bij een medewerker te bereiken moet sprake zijn van een partnerschap tussen werkgever en werknemer, waarbij beide partijen een bepaalde mate van verantwoordelijkheid hebben. Als dit partnerschap vanuit beide partijen goed gemanaged wordt, ontstaat er een omgeving waar medewerkers permanent aan de eigen employability kunnen werken (Gaspersz & Ott, 1997). Bij dit partnerschap moet rekening worden gehouden met de arbeidsmarkt en geldende regelgevingen.

Tabel 2: Samenvatting niveau, factor en randvoorwaarden

Niveau	Factor	Invloed op employability	Randvoorwaarden
Persoonlijk	Leeftijd	Negatief	Als werkgevers leeftijd stereotyperen en als werknemers zich hiernaar gaan gedragen.
		Positief	Als oudere medewerkers capaciteitsafname op één gebied kunnen compenseren met capaciteitstoename op een ander gebied.
	Opleidingsniveau	Positief	Als informele kanalen ook het opleidingsniveau bepalen.
Organisatie	Soort beroep	Negatief	Als onregelmatige diensten geestelijke en lichamelijke problemen gaan veroorzaken.
	Organisatiebeleid	Positief	Als het kunnen, willen en durven van medewerkers wordt gestimuleerd door het inzetten van instrumenten.
		Positief	Als de huidige gang van zaken rond employability goed in kaart is gebracht.
Maatschappelijk	Economische crisis	Negatief	Als het arbeidsaanbod groter is dan de arbeidsvraag is het moeilijker om een andere baan te vinden.
	Sociaal contract	Positief	Met <i>life-time-employability</i> worden medewerkers zelf verantwoordelijk voor de eigen loopbaan.
		Negatief	Met <i>life-time-employment</i> ligt de sturing van de loopbaan bij de werkgever.

De ui telt op deze wijze drie lagen en komt overeen met de definitie van Thijssen e.a. (2008). Om deze reden zal in dit onderzoek van deze definitie worden uitgegaan. Hierbij wordt employability gezien als het geheel van individuele kenmerken en contextgebonden factoren die de toekomstige positie van medewerkers op de arbeidsmarkt beïnvloedt (zie figuur 2).

Figuur 2: Weergave definitie employability (Thijssen e.a., 2008)



De persoonlijke employability van een medewerker draagt bij aan het carrière succes van een medewerker. Daarnaast heeft de organisatie ook baat bij de employability van medewerkers,

aangezien het bijdraagt aan de prestaties van een organisatie. Dit doordat de medewerkers productief en aantrekkelijk blijven in een veranderende werkomgevingen (Fugate e.a., 2004). Het is dus duidelijk dat een organisatie ook rendement haalt uit de employability van de medewerkers.

### 3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

De methodologische verantwoording bestaat uit zes verschillende overwegingen die zijn gemaakt voor het uitvoeren van dit onderzoek. Ten eerste is bepaald wat de aard van het onderzoek is. Dit wordt besproken in paragraaf 3.1. Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op het gekozen instrument waarmee de data bij Schiphol verzameld is: de interviews. Aansluitend wordt in paragraaf 3.3 besproken hoe de respondenten van de interviews geselecteerd zijn. Nadat een interview is afgenomen is deze geanalyseerd. Hoe dit is gedaan wordt in paragraaf 3.4 besproken. Tijdens het onderzoek is het belangrijk dat de onderzoeksmethode betrouwbaar en valide is, wat in paragraaf 3.5 aan bod komt. Ten slotte wordt in paragraaf 3.6 de rol van bestaande theorieën in het onderzoek besproken.

#### 3.1 AARD VAN HET ONDERZOEK: KWALITATIEF ONDERZOEK

Bij dit onderzoek zijn de medewerkers en teammanagers van de afdeling *Airport Support* van Schiphol betrokken, waarbij unieke situaties van respondenten als input dienen. Hierdoor zijn de resultaten niet generaliseerbaar voor Schiphol breed of voor andere organisaties, waardoor er sprake is van een casestudy (Perecman & Curran, 2006). Bij deze casestudy is ervoor gekozen om het empirische gedeelte volgens de kwalitatieve onderzoeksmethode te doen. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen vanwege het doel van het onderzoek en de praktische en ethische dilemma's. Dit wordt nader toegelicht.

Het doel van het onderzoek is om de beleving van de medewerkers over employability in kaart te brengen, waarbij het concrete geheel van employability onderzocht is. Bij het onderzoeken van de beleving is het onderzochte geïnterpreteerd in de context van de sociale werkelijkheid, wat ook interpretatief onderzoek wordt genoemd ('t Hart & Boeije, 2007). Dit komt in de resultaten naar voren via de situatiebeschrijvingen die gegeven worden, waarbij de arbeidsverhoudingen met collega's en teamleiders besproken worden. Het houden van interviews maakt deze interpretatieve onderzoeksopvatting mogelijk, waardoor gekozen is voor kwalitatief onderzoek.

Naast het doel van het onderzoek zijn er ook twee dilemma's van zowel praktische als ethische aard die aansturen op kwalitatief onderzoek. Het eerste dilemma is de bereikbaarheid van de onderzoeksgroep. Doordat de onderzoeksgroep altijd buiten op het veld werkzaam is, zijn ze moeilijk bereikbaar via de computer. Het één op één benaderen van de respondenten is daarom gunstiger voor de respons van het onderzoek. Het tweede dilemma is de mogelijke vervuiling van de onderzoeksresultaten. Dit zou zich kunnen voordoen bij enquêtes, doordat de teammanagers deze enquêtes schriftelijk en één op één moeten afnemen met de verschillende medewerkers. Hierdoor zijn de respondenten niet meer anoniem, wat zou kunnen leiden tot veel sociaal wenselijke antwoorden. De twee dilemma's van bereikbaarheid en zuiverheid van de onderzoeksresultaten kunnen voor het onderzoek schadelijk zijn voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Om dit risico te minimaliseren is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Ten eerste omdat er dan sprake is van een persoonlijke benadering vanuit de onderzoeker. Hierdoor wordt een persoonlijke band gecreëerd, die ervoor zorgt dat respondenten sneller meewerken aan het onderzoek ('t Hart & Boeije, 2007). Ten tweede worden de teammanagers op deze wijze minimaal betrokken bij het



benaderen van de medewerkers, wat ten goede komt voor de anonimiteit van de respondenten en de betrouwbaarheid van antwoorden. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek wordt nader besproken in paragraaf 3.5 "Betrouwbaarheid en Validiteit".

## 3.2 INTERVIEWS

De interviews hebben de vorm van een topic-interview met een individuele benadering. Hierbij spreekt de onderzoeker steeds met één respondent in plaats van met meerdere respondenten tegelijkertijd. Voor het topic-interview is gekozen vanwege twee inhoudelijke redenen (3.2.1). Voor de individuele benadering is gekozen vanwege twee organisatorische redenen (3.2.2).

### 3.2.1 INHOUDELIJK

De inhoudelijke reden voor het afnemen van een topic-interview is tweeledig. Ten eerste kan via een topic-interview informatie worden ingewonnen binnen de bepaalde kaders die zijn opgesteld vanuit de theoretische verkenning. Concreet betekent dit dat de interviews worden afgenomen aan de hand van een topiclijst (zie bijlage III) binnen deze kaders. De topic-interviews hebben dus een semi-gestructureerd karakter ('t Hart & Boeije, 2007). Ten tweede kan, als de interviewer dit nodig acht, tijdens dit type interview ruimte worden gelaten voor de belevenisbeschrijvingen van de medewerkers ('t Hart & Boeije, 2007). Het topic-interview leent zich namelijk goed voor de belevenisbeschrijvingen door de interviewkenmerken inhoud, volgorde en vrijheid. De inhoud van een dergelijk interview is niet van te voren bepaald (op de topics na), de volgorde van vragen is niet van te voren gestructureerd en de respondenten zijn vrij in de manier waarop antwoord wordt gegeven op de vragen. Op deze wijze kunnen de respondenten hun eigen verhaal vertellen omtrent employability, waarbij het zo min mogelijk uit de context wordt gehaald.

### 3.2.2 ORGANISATORISCH

Op organisatorisch vlak is er vanwege twee redenen voor het individuele topic-interview gekozen. De eerste reden is dat door de drukke werkroosters groepsinterviews plantechinisch niet mogelijk zijn. Zo is er bijvoorbeeld geen moment te vinden waarbij alle teamleiders tegelijkertijd kunnen. En daarnaast is het ook niet mogelijk om een groep medewerkers tegelijkertijd onder diensttijd te interviewen, doordat de operatie van Schiphol dan niet meer functioneert. De tweede reden voor het individuele topic-interview is de homogeniteit. Doordat het niet mogelijk is om in een groep voldoende homogeniteit te creëren, bestaat de kans dat persoonlijke informatie minder snel gegeven wordt (Migchelbrink, 2004). Onder de respondenten bestaan er namelijk verschillen tussen zowel de medewerkers als de teamleiders. Zo hebben de medewerkers verschillende functieniveaus met verschillende functietaken en onder de teamleiders heeft één persoon een begeleidende rol bij mijn scriptie. Hierdoor zouden respondenten in een groep een leidende rol kunnen aannemen, wat de homogeniteit verstoort.



### 3.3 SELECTIE RESPONDENTEN

Bij de selectie van respondenten zijn geen keuzes gemaakt tussen de teamleiders, maar wel tussen de medewerkers. Dit wordt nader toegelicht per groep respondenten.

Bij *Airport Support* zijn zes teamleiders werkzaam. Hierbij hebben vier teams één teamleider en één team twee teamleiders, waarvan één het team overneemt. Aangezien de teamleiders een (toekomstige) eigen team hebben en/of veel informatie hebben over de afdeling, is ervoor gekomen om alle zes de teamleiders bij *Airport Support* te interviewen. Doordat alle teamleiders betrokken zijn, is er voor deze groep respondenten geen verdere selectie gemaakt. Tijdens het onderzoek werd de teamleider van team vier ziek. Hierdoor is deze teamleider niet bij het onderzoek betrokken.

Bij de medewerkers zijn er wel respondenten geselecteerd. Hierbij zijn 17 respondenten geselecteerd uit een groep van 106 medewerkers. Twee van de respondenten hebben een testinterview ondergaan en de andere 15 het reguliere topic-interview (zie paragraaf 3.5 "validiteit en betrouwbaarheid"). De selectie is verricht door middel van een doelgerichte steekproeftrekking. Met deze steekproeftrekking is naar een bepaalde samenstelling toegewerkt (Migchelbrink, 2004; Boeije, 2008). Op deze manier zijn groepen gecreëerd die op het gebied van leeftijd en team homogeen zijn. Dit is noodzakelijk zodat de betekenis aan de eigen employability door medewerkers per groep onderzocht kan worden (Migchelbrink, 2004). De verdeling van respondenten in de doelgerichte steekproeftrekking wordt weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Aantal respondenten per team en leeftijdscategorie bij *Airport Support* (A/OPS/AO/AS) – inclusief testinterviews

Team	1	2	3	4	5	Totaal
Leeftijdscategorie						
22-37 jaar	1	1	1	1	2	6
37-52 jaar	1	1	1	2	1	6
52-67 jaar	1	1	1	1	1	5
Totaal	3	3	3	3	3	17

### 3.4 ANALYSEMETHODE

Het doel van de analyse is het achterhalen van de achterliggende betekenis van de gegevens ('t Hart & Boeije, 2007). De interviews in het onderzoek bij Schiphol zijn door middel van de analysemethode *meaning condensation* geanalyseerd. Bij deze analysemethode wordt volgens Kvale (1996) gekeken naar dominante thema's in de gegevens. Wat deze dominante thema's zijn zal blijken uit het analyseproces van open coderen, gevolgd door axiaal coderen en structureren (Boeije, 2008). Na dit analyseproces worden de dominante thema's in relatie gebracht met het onderzoeksonderwerp "employability". Het afnemen, terugluisteren en reflecteren van interviews is in het onderzoek een cyclisch proces (Boeije, 2008). Het laatst afgenomen interview wordt namelijk eerst gereflecteerd op de interviewtechnieken en de inhoud voordat het volgende interview wordt afgenomen. Op deze wijze worden de interviewtechnieken aangescherpt om zo een kwalitatief hoogwaardig antwoord te verkrijgen op de hoofd- en deelvragen van het onderzoek. Tijdens alle activiteiten van de analyse is

gebruik gemaakt van het computerprogramma Maxqda, die hierin een ondersteunende functie heeft.

### 3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen is zoveel mogelijk voldaan aan de eisen van validiteit en betrouwbaarheid. Validiteit staat voor de mate waarin de onderzoeker meet wat hij beoogt te meten, oftewel in hoeverre het onderzoek vrij is van beïnvloeding door systematische fouten ('t Hart & Boeije, 2007; Migchelbrink, 2004). Onder betrouwbaarheid wordt de mate verstaan waarin de gegevensverzameling vrij is van beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten ('t Hart & Boeije, 2007; Migchelbrink, 2004).

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen is ten eerste rekening gehouden met de objectiviteit van de onderzoeker. Bij de objectiviteit van de onderzoeker is gestreefd naar een zo min mogelijke gekleurde kijk naar de onderzoeksgroep. Volgens Boeije (2008) kan de onderzoeker niet waarde vrij zijn. Desniettemin probeert de onderzoeker in dit onderzoek wel zoveel mogelijk waarde vrij te zijn, waarbij twee valkuilen parten speelde. De eerste valkuil is het niet hebben van vooroordelen. Bij de start van het onderzoek was er één vooroordeel bij de onderzoeker, die tijdens het onderzoek ontkracht is. Het vooroordeel die de onderzoeker had is:

*“Er zal een groot gat zijn tussen onderzoeker en de medewerkers van Airport Support doordat de medewerkers laaggeschoold zijn, niet nadenken over mijn onderzoeksonderwerp, mij anders vinden qua kleding, spraak en opleiding en argwanend zijn naar het onderzoek. Dit zal resulteren in een beperkte openheid naar mij en mijn onderzoek.” (CBvB)*

Tijdens het onderzoek bleek het tegendeel waar te zijn. Dit omdat de afdeling *Airport Support* een warme cultuur heeft, waar de onderzoeker zich welkom voelde. Hiernaast zijn eerlijke en open gesprekken gevoerd met de respondenten. Dit heeft ervoor gezorgd dat het vooroordeel tijdens het onderzoek is uitgezet. De tweede valkuil is het niet te betrokken zijn met de respondenten (Boeije, 2008). Dit bleek echter niet gemakkelijk tijdens het onderzoek, doordat de interviews een band creëren tussen onderzoeker en medewerkers. Deze band is tot stand gekomen door de openhartige gesprekken en het informele karakter van de afdeling *Airport Support*. Naar mate de onderzoeker vaker op de afdeling was, des te meer de onderzoeker zich één voelde met de medewerkers en de onpartijdigheid en afstandelijkheid als onderzoeker verminderde. Boeije (2007) noemt dit fenomeen *going native*. In het onderzoek is dit fenomeen, na herkenning, zoveel mogelijk tegen gegaan door meer tijd door te brengen op de bureauplek. Deze bureauplek bevond zich namelijk niet op de afdeling *Airport Support*, maar op de afdeling *Mobiliteitscentrum* en thuis. Naast de objectiviteit van de onderzoeker is de validiteit van het onderzoek ten tweede gewaarborgd door rekening te houden met de reactiviteit van de respondenten. Reactiviteit van respondenten betekent dat er aangepast gedrag van de respondenten plaatsvindt, doordat ze worden onderzocht (Boeije, 2008). In dit onderzoek is hierbij vooral het gevaar voor sociaal wenselijke antwoorden. Deze antwoorden zijn zoveel mogelijk geminimaliseerd door de anonimiteit van de respondenten te waarborgen en het interview één op één te houden in een afgesloten ruimte. Desondanks is het nog wel de vraag of er geen sociaal wenselijke antwoorden zijn gegeven.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is ten eerste vergroot door standaardisatie van het dataverzamelinstrument (de interviews). Voor standaardisatie is gekozen omdat kwantitatief onderzoek vaak betrouwbaarder wordt gevonden dan kwalitatief onderzoek door de grotere mate van standaardisatie (Boeije, 2008). Het dataverzamelinstrument is gestandaardiseerd door het gebruik van een topiclijst (zie bijlage III). Verdere standaardisering is voor het onderzoek niet wenselijk, aangezien het voor het onderzoek van belang is dat de interviewer kan inspelen op de gegeven antwoorden om de beste informatie boven tafel te krijgen. De standaardisatie is vervolgens geoptimaliseerd door eerst twee testinterviews te houden. Deze interviews zijn gehouden met één medewerker uit de jongste leeftijdscategorie en één medewerker uit de middelste leeftijdscategorie. Met deze interviews is getest of de topiclijst de beoogde informatie geeft, of de interviewtechnieken van de onderzoeker ontwikkeling nodig hebben en hoe de respondenten op de onderzoeker reageren. Het resultaat van deze test was dat de topiclijst uitbreiding nodig had. Dit was nodig om verder te kunnen doorvragen als de respondent niet veel zou vertellen. Op het gebied van interviewtechnieken van de onderzoeker zijn er naar aanleiding van de test ontwikkelpunten geformuleerd, te weten: open vragen stellen, geen stopwoorden gebruiken en niet bang zijn om een stilte te laten vallen. De reactie van de respondenten op de onderzoeker en het onderzoek waren tijdens de test positief, waardoor hiervoor geen verdere aanpassingen zijn gemaakt. Wel kwam uit de testinterviews naar voren dat er een arbeidsgehandicapte uit de steekproef was gekomen. Tijdens dit interview bleek dat de arbeidshandicap beperkend is voor de employability van de medewerker. Op dit gebied ontstonden ongemakkelijke situaties, doordat de onderzoeker niet goed wist hoe hier het beste mee omgegaan kon worden. Om ongemak in een volgend gesprek te voorkomen, zijn verdere standaardzinnen en scenario's uitgeschreven om met dergelijke situaties om te gaan. Naast de standaardisatie van het dataverzamelinstrument is de betrouwbaarheid van het onderzoek ten tweede gewaarborgd door de verkregen data te controleren. Deze controle heeft tijdens het onderzoek plaatsgevonden door de interviews op te nemen, letterlijk uit te typen en te mailen naar de respondent met de vraag of de inhoud correct is. Naar aanleiding van de vraag naar correctheid was het voor de respondenten mogelijk om toevoegingen of wijzigingen aan te brengen, dit is tijdens het onderzoek niet nodig geweest. Wel waren er veel mails terug om de onderzoeker succes te wensen met het verdere onderzoek en om te zeggen dat ze het een leuk gesprek vonden.

### 3.6 ROL VAN HET LITERATUURONDERZOEK BINNEN HET ONDERZOEK

De literatuur wordt in het onderzoek vanwege meerdere redenen gebruikt. Boeije (2007: p. 46) benoemt de verschillende rollen duidelijk in één zin:

*“Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enz.”*

De rollen van literatuuronderzoek die Boeije (2007) noemt worden nader toegelicht in het kader van dit onderzoek. De eerste rol is het multidisciplinaire kader. Om de employability van medewerkers te onderzoeken is het noodzakelijk om het onderwerp vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken.

In dit onderzoek was het daarom noodzakelijk om kennis vanuit verschillende perspectieven te combineren, bijvoorbeeld Organisatiewetenschappen (HRM) en Onderwijskunde (het opnemen van kennis door medewerkers). Deze kennis is goed te combineren door literatuur te zoeken uit deze verschillende disciplines. Ten tweede is het onderzoek afgebakend door theorieën die gevonden zijn tijdens het literatuuronderzoek. Deze theorieën bevatten namelijk definities waarmee die afbakening gemaakt is. Ten derde zorgt het literatuuronderzoek voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies. Deze aansluiting is van grote toegevoegde waarde voor Schiphol. Op dit moment bestaat er namelijk veel discussie over de verhoging van AOW-leeftijd en de employability van ouderen. Deze discussie is dan ook terug te vinden in de literatuur wat onderzocht is voor dit onderzoek. Ten vierde heeft de theorie voor informatie over employability gezorgd, die voor de onderzoeker nog onbekend was. Hierbij zijn ook begrippen aangereikt voor de topiclijst van de interviews. En ten slotte is met het betrekken van bestaande theorieën uit de literatuur zoveel mogelijk voorkomen dat de onderzoeker een smalle kijk of voordelen had tijdens het onderzoek met betrekking tot het begrip "employability".

Het overkoepelende doel van al deze rollen is dat het literatuuronderzoek in combinatie met het onderzoeksresultaten antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag.

## 4. RESULTATEN

Iedere medewerker bezit een mate van employability. Deze kan groot, maar ook nihil zijn. Hoe ervaren de medewerkers met zware beroepen bij Schiphol de eigen employability en wat zijn de ervaringen van de teamleiders over de employability van deze medewerkers? Dit hoofdstuk geeft antwoord op deze vraag door de resultaten uit de 22 gehouden interviews te bespreken, waarbij respondent 1 tot en met 17 de medewerkers zijn en respondent 18 tot en met 22 de teamleiders. Hierbij komen gemeenschappelijke en individuele belevingen aan bod, zodat er een goed beeld ontstaat van wat er speelt bij de medewerkers en teamleiders. Dit wordt gedaan aan de hand van vier dominante thema's, die voortkomen uit de analyse van de interviews. De eerste dominante thema is de loopbaanontwikkeling, waarbij de verschillende werkgevers tijdens de loopbaan en de keuze voor Schiphol aan bod komt (4.1). Het tweede thema is het huidige beroep, waarbij ervaringen omtrent de arbeidsverhoudingen, de arbeidsinhoud en de arbeidsomstandigheden besproken worden (4.2). Ten derde komt de stand van zaken van de ontwikkeling van de medewerkers aan bod (4.3). Hierbij wordt gesproken over de belevissen van soort opleiding, verantwoordelijkheid ten opzichte van ontwikkeling, motiverende elementen voor ontwikkeling en barrières voor ontwikkeling. Als laatste dominante thema komt de toekomst aan bod, waarbij het toekomstbeeld van de respondenten over de loopbaan van medewerkers uiteen wordt gezet (4.4). Aan het einde van dit hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

### 4.1 LOOPBAANONTWIKKELING VAN DE MEDEWERKERS

De soort werkzaamheden die de medewerkers voor de functie bij *Airside Support* hebben uitgevoerd zijn zeer uitlopend. Deze functies bestaan uit magazijnmedewerker, administratief medewerker, bakker, vrachtwagen-/bus-/taxichauffeur, productiemedewerker, onderhoudsmonteur, militair, booreilandmedewerker, beveiligingsmedewerker, aqua en crewcenter medewerker bij KLM, werkmeester gevangenis, schilder, bouwvakker en elektricien (1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17). De overgang naar Schiphol werd veroorzaakt door ontevredenheid over arbeidsverhoudingen (1,2), zware werkomstandigheden (1, 2, 8, 11, 14), werkloosheid (4, 6), reorganisaties (5, 6, 12, 15, 16) en overname van extern bedrijf (4, 7, 10, 17). Zo zegt respondent 1 bijvoorbeeld over de werkomstandigheden van het voorgaande werk:

*"En daar heb ik ook met plezier gewerkt. Maar herrie, zwaar, stof. Ik denk niet tot mijn 67<sup>ste</sup>. Want ik had natuurlijk wel een voorgevoel dat dit zou gebeuren (lacherig)." (De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd (CBvB)).*

Op de vraag hoe de medewerkers bij Schiphol terecht zijn gekomen worden drie antwoorden gegeven. Ten eerste via een uitzendbureau (2, 3, 4, 7, 9, 10, 15, 16). Ten tweede via het sociale netwerk van vrienden en familie die al werkzaam waren bij Schiphol (1, 12, 13). Ten derde door sollicitatie op de vacature (14, 17). In de toekomst zal het medium uitzendbureau een belangrijke rol blijven spelen, aangezien de medewerkers eerst op uitzendbasis worden ingehuurd. Als een medewerker goed presteert en verwacht wordt dat diegenen de capaciteit bezit om alle werkzaamheden op *Airside Support* uit te voeren (gebaseerd op en de teamleiders bevindingen over

geschiktheid, een assessment en senioriteit) wordt een vast dienstverband aangeboden (18, 19, 20, 22). Eenmaal werkende bij Schiphol blijven medewerkers graag werken voor Schiphol, wat resulteert in lange dienstverbanden. De huidige keuze voor Schiphol bestaat uit organisatiespecifieke kenmerken en afdelingsgerelateerde kenmerken. De organisatiespecifieke kenmerken bestaat ten eerste uit de keuze voor de *core business* van de organisatie (2, 4, 13, 14, 16), waarbij respondent 4 en 14 goed weergeven waaruit deze bestaat:

*"I: Zijn er naast de taakhoud ook andere dingen waarvan je zegt dat vind ik heel mooi van Schiphol en dat is ook waarom ik blijf?"*

*R: Ja, de kracht van Schiphol, de avontuur. Ja, ik zie kracht.*

*I: Kracht?*

*R: Ja, de power. Daar in het landingsterrein zie ik twee vliegtuigen tegelijk opstijgen, en dan twee bijna tegelijkertijd landen en dan denk ik, wauw, Schiphol heeft echt kracht. Ja, dat vind ik echt, de kracht echt waar. Als je twee ziet stijgen en bijna twee tegelijkertijd ziet landen, dan denk je wel echt wauw dit is een bijzonder bedrijf. Dat vind ik apart van dit bedrijf." (4)*

*"Schiphol is een mooi bedrijf. Het leeft 24-uur per dag, dus er gebeurt altijd wat. In de positieve zin van het woord. Geen dag is hetzelfde." (14)*

Ten tweede wordt de organisatiekeuze bepaald door de goede arbeidsvoorwaarden (2, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15). Zo zeggen respondenten 2 en 7 over de CAO in het kader van de arbeidsvoorwaarden:

*"Naja, je wordt hier verwend. En kijk de CAO is hartstikke goed, je verdient goed. Ik denk dat ik in de burgermaatschappij heel wat moet studeren voordat ik eindelijk een keer mijn salaris haal." (2)*

*"Je hebt gewoon een mooi salaris wat je hier hebt en in de toekomst wordt dat nog alleen maar mooier." (7)*

Ook teamleiders geven aan dat de goede arbeidsvoorwaarden ervoor zorgen dat medewerkers bij Schiphol blijven (18, 20, 21, 22). Over de ontwikkelmogelijkheden in het kader van de arbeidsvoorwaarden zegt respondent 11 (hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 4.3):

*"Je hebt hier best veel faciliteiten om jezelf te gaan ontwikkelen. Je hebt heel veel aspecten, je kan cursussen gaan doen, je kan eventueel intern stage lopen met goed gesprek voor een bepaalde functie. Of dat je een cursus doet en dat je dan gericht op de cursus, want je hebt heel veel diverse afdelingen op de luchthaven, dat je dus stage kan lopen. Dat soort faciliteiten, dat trekt wel. Daarom ben ik ook echt wel binnen Schiphol gaan rondkijken."*

## 4.2 KEUZE VOOR HET HUIDIGE BEROEP

Naast organisatiespecifieke kenmerken spelen ook kenmerken van het huidige beroep een rol bij de keuze van medewerkers voor Schiphol. De kenmerken van het huidige beroep vallen uiteen in de arbeidsverhoudingen (4.2.1), de arbeidsinhoud (4.2.2) en de arbeidsomstandigheden (4.2.3).

### 4.2.1 ARBEIDSVERHOUDINGEN

De arbeidsverhoudingen binnen *Airside Support* uiteten zich tijdens de interviews in het contact met de collega's en de teamleiders. Deze arbeidsverhoudingen creëren een bepaalde sfeer, die voor de medewerkers belangrijk is. Bij de verhoudingen tussen collega's is het volgens de medewerkers belangrijk dat er contact is met collega's waarmee je goed kunt opschieten (5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Ook een teamleider geeft aan dat dit belangrijk is (18). Respondent 7 en 14 geven over de collega's het volgende aan:

*"Ja als je heel leuk werk hebt, maar alleen maar klote collega's ja dan denk ik niet dat je het kan volhouden. Dus dat speelt zeker een hele belangrijke rol." (7)*

*"Als je niet met je collega's door een deur kunt, dan is ieder ander werk leuker." (14)*

In het kader van arbeidsverhoudingen wordt er nauwelijks hinder ondervonden met leeftijdsverschillen. Sommige respondenten vinden dat jongere medewerkers wel eens de kantjes er vanaf lopen (1, 20, 21). Jongere collega's hebben geen problemen in de omgang met oudere collega's. Hierover zegt respondent 8 bijvoorbeeld:

*"I: En je zie de gemiddelde leeftijd was 55, voelde je jezelf ook als een jong iemand die daartussen kwam?"*

*R: Nee op zich niet. Ik kan het namelijk wel goed vinden met de oudjes."*

Respondent 3 geeft hierop als aanvulling dat je voor medewerkers die lang in dienst zijn altijd een nieuwtje bent, maar dat hun steun te winnen is met een goede argumentatie.

Ondanks het goede contact onder collega's, zijn er ook kleine kanttekeningen. Zo geven respondenten uit verschillen teams aan dat er uiteraard altijd een aantal collega's zijn die werkzaamheden incorrect uitvoeren (1, 5, 11, 16). Dit uit zich in onverantwoordelijkheid (16) en werkzaamheden die niet af zijn (1, 11). De werkzaamheden die niet af zijn worden dan doorgeschoven naar de volgende ploeg. Volgens de respondenten worden collega's die slecht werk hebben geleverd hier niet altijd op aangesproken, wat voor frustraties zorgt (1, 11). Onderstaande passage geeft goed weer wat de belevenis van respondent 11 hierbij is:

*"R: Ja, je geeft het door hè. Ja het zal toch omgewisseld moeten worden. Dus je geeft dat hier door en ze noteren dat en dan ligt die druk op jouw schouders en dan zal jij dat wel*



*moeten uitwerken. En dan zou dat moeten worden doorgegeven aan de dienst daarvoor, aan de dienstdoende leidinggevende, die zou daar dan werk aan moeten maken. Maar dat zie je niet altijd gebeuren.*

*I: Oke, die zou dan, dus dat klinkt niet echt*

*R: Nee, inderdaad*

*I: En als de teamleider daar wel wat mee doet, wat gebeurt er dan?*

*R: Ja, ze attenderen er nogmaals op met de briefing. Van zo of zo."*

Hiernaast heerst er binnen *Airside Support* een mannencultuur wat door respondenten wordt omschreven als een rouwen en douwen cultuur en uit het niet toegeven dat je iets niet kunt of het niet aangeven als bepaalde elementen moeilijk worden gevonden (17, 19).

De beleving van goede arbeidsverhoudingen door medewerkers worden ook veroorzaakt door het contact met de leidinggevenden. Respondent 10 zegt hierover dat je geen nummer bent bij *Airside Support*, wat een warm gevoel geeft. Het contact met de teamleiders bestaat voornamelijk uit communicatie over de werkzaamheden (4, 13). Hierbij wordt aangegeven dat elke teamleider anders is door de eigen ervaring, leeftijd en karakter (4). Ook de teamleiders geven aan dat leidinggevenden zaken op hun eigen manier uitvoeren (19, 20, 21). Door deze diversiteit verschillende de meningen van medewerkers over de actieve houding van teamleiders. Zo zeggen respondenten uit verschillende teams dat de teamleiders de problemen van werknemers serieus nemen, waarbij actie wordt ondernomen (1, 2, 6, 12). Terwijl respondenten 10, 11, 14 en 17 (ook uit verschillende teams) aangeven dat de teamleider vaak vergeet om iets te doen, helemaal niets doet of oogkleppen op heeft. Daarnaast benoemt respondent 14 een ergernis omtrent arbeidsverhoudingen met de lijn, wat ook door andere respondenten (11, 13, 17) uit verschillende teams wordt benoemd:

*"Het is het onverwachte en gebrek aan persoonlijke communicatie wat er ontbreekt." (17)*

Hieruit blijkt dat medewerkers een stuk empathie vanuit de lijn missen. Zo wordt aangegeven dat de persoonlijke communicatie bij wijzigingen in het rooster en arbeidsinhoud absoluut beter kan. Inmiddels zit iemand anders op de planning die beter communiceert bij roosterwijzigingen (14). Een andere medewerker zegt dat hij het meedenken in hoe zaken anders kunnen op *Airside Support* mist (16). Teamleider 20 geeft echter aan dat niet alle medewerkers blij zijn met de teamleiders. Dit wordt verklaard doordat het om een statusverhaal gaat, waarbij teamleiders 5 jaar geleden in het leven zijn geroepen.

#### 4.2.2 ARBEIDSINHOUD

De keuze voor de functie wordt voor de medewerkers mede bepaald door de arbeidsinhoud. Op het gebied van arbeidsinhoud worden door de respondenten drie aspecten besproken: de diversiteit, de uitdaging en de vrijheid.

Ten eerste wordt de diversiteit van werkzaamheden genoemd, ook wel multifunctionaliteit. Veel respondenten vinden de diversiteit van werkzaamheden belangrijk vanwege de afwisseling (2, 3, 4, 7, 9, 10, 13, 14, 15). Eén teamleider geeft aan dat de diversiteit in werkzaamheden belangrijk is doordat



hiermee de mogelijkheid is ontstaan om te groeien in salaris (18), wat bij de medewerkers niet ter sprake komt. De diversiteit in werkzaamheden wordt niet altijd gerealiseerd door onderbezetting bij klussen die meer scholing vereisen (2, 9, 13). Hiernaast is niet iedereen blij met de multifunctionaliteit (1, 14, 17). Deze respondenten vinden dat de mogelijkheid om niet multifunctioneel te zijn ook moet worden aangeboden (1, 14, 17). Dit gebeurt momenteel niet altijd (14, 17). Teamleider 19 geeft aan dat dit wel gebeurt, waarbij deze medewerkers nog steeds zeer waardevol zijn. Dit doordat deze medewerkers veel ervaring hebben, die ingezet wordt voor het scholen van nieuwe medewerkers en het uitvoeren van (complexere) werkzaamheden. Hiernaast is het volgens de teamleiders niet de bedoeling dat iedereen alle werkzaamheden kan uitvoeren, aangezien dit niet haalbaar is (19, 20, 22). Het is de bedoeling dat de teams multifunctioneel zijn, de medewerkers denken echter dat iedereen multifunctioneel moet zijn (1, 14, 17).

Ten tweede is de uitdaging in de werkzaamheden belangrijk voor de medewerkers (7, 8, 10, 11, 16, 17). Deze wordt veroorzaakt door de beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid en externe factoren, zoals weer, die ervoor zorgen dat geen dag hetzelfde is bij Schiphol.

Ten derde komt de vrijheid aan bod. Deze vrijheid komt tot uiting in de vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden (4, 8, 17) en de vrijheid van buiten werken (7, 10, 15).

*“Een stukje vrijheid wat je hebt. Je zit hier niet tussen je vier muren. Je hebt weet ik veel hoeveel hectare.” (7)*

Respondent 13 geeft ook aan dat het prettiger is om buiten te werken, dit heeft echter met de werkbelasting te maken waarop ingegaan wordt in paragraaf 4.2.2.

#### 4.2.3 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

In het kader van arbeidsomstandigheden wordt door de respondenten de mate van zwaar werk besproken. Over de mate van zwaarheid verschillen de meningen van medewerkers, waarbij gesproken wordt over lichamelijk zwaar werk en geestelijk zwaar werk. Het lichamelijke zwaar werk bestaat volgens de medewerkers uit til werkzaamheden en werkomgeving zoals stof. Een deel van de medewerkers vindt het werk op lichamelijk vlak bij *Airside Support* niet zwaar (1, 2, 4, 13). Deze beleving is ontstaan doordat de medewerkers eerder zwaarder werk hebben uitgevoerd, zo zegt respondent 2 bijvoorbeeld:

*“R: Maar het is wel zo.. ik kom uit ....., dat is heel zwaar werk. En toen kwam ik hier en toen stond ik al meteen te kijken. Want als je zweet op je voorhoofd kreeg, kreeg je al meteen op je klote. Letterlijk*

*I: ow*

*R: ja, want dat zijn ze niet gewend mensen die hard werken. Ja en dan op een gegeven moment rol je die mentaliteit in.”*

Andere medewerkers vinden het werk bij *Airside Support* wel zwaar, waarbij gesproken wordt over de til werkzaamheden (12, 17).

De geestelijke belasting bij het werk bestaat volgens de medewerkers uit het wel of niet buiten werken, de beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid en de dienstregeling. De belevissen van medewerkers over de mate van zwaarte verschillen hierbij. Met betrekking tot het wel of niet buiten werken is er bijvoorbeeld één medewerkers die aangeeft het prettiger te vinden om buiten te werken (13). Dit heeft met de werkbelasting te maken, waarbij werkzaamheden binnen geestelijk zwaarder worden gevonden dan buiten. Terwijl andere respondenten geen problemen hebben met binnen werken (3, 11, 13, 17).

*"I: en wat trekt jou daar dan niet aan? Want je hebt eerder een administratieve functie gehad*

*R: ja, administratief vind ik geestelijk erg zwaar. Ik moest in het begin. Eerst gebruikte ik natuurlijk mijn handen. Ik heb dan wel een studie gedaan enzo, maar daar had ik dan ook wel een praktijk bij die studie. Op kantoor is alleen binnen binnen binnen en alleen maar administratie en in het begin had ik daar echt hoofdpijn van. En dan werd ik daar echt moe van. Echt gewoon geestelijk. En daar ga je op een gegeven moment wel aan wennen hoor. Want na een half jaar a een jaar dan ben je eraan gewend en dan vind je dat ook weer prima. Maar ja, ik zou niet zo snel weten wat ik na deze afdeling nog zou willen doen. Maar zeg nooit nooit natuurlijk. Want ik had in het begin ook nooit verwacht dat ik al zoveel andere dingen al gedaan had. Dat komt je gewoon tegen." (13)*

Andere medewerkers geven aan de beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid geestelijke zwaar te vinden, door de impact van mogelijke fouten (1, 12). Terwijl andere medewerkers deze zwaarte juist positief beleven en het als een uitdaging in het takenpakket zien (7, 8, 10, 11, 16), wat eerder besproken is in paragraaf 4.2.2. Ook de beleving omtrent de dienstregeling is verschillend. Zo is er een groep die zegt dat je als medewerker wist waaraan je begon toen je de baan aannam (3, 13). Zo zegt respondent 13 bijvoorbeeld:

*"Het belemmert je in je privéleven, dat is absoluut waar. Maar dat weet je van te voren. Het was vroeger nog erger. Vanaf '81 heb ik er al voor getekend dat we van november tot en met maart geen vakantie mochten nemen. Nu op deze afdeling zijn ze er soepeler in. Maar die afdeling waar ik eerst zat, daar zat ik ook in de sneeuw, was het tekenen dat je vanaf november tot en met maart geen vakantie zou opnemen. Dus je kon nooit op wintersport of wat dan ook. Dan moest je altijd beschikbaar zijn voor de sneeuw en gladheid."*

De andere groep vindt de dienstregeling wel zwaar. Dit wordt veroorzaakt door de onregelmatigheid van het werken in ploegendienst (vroeg, laat, nacht) en het calamiteitenrooster waarbij 12-uurs diensten moeten worden gedraaid. Een dergelijke dienstregeling zorgt ervoor dat medewerkers het biologische ritme moeten omgooien, wat zwaar wordt gevonden vanwege slaapproblemen en vermoeidheid (2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 17). Hiernaast worden er met een dergelijke dienstregeling ook moeilijkheden ondervonden in het privéleven (3, 11, 13, 14), doordat het soms moeilijk te combineren is. Zo zegt respondent 13 over 12-uurs diensten in combinatie met het privéleven:

*“Ja daar heb je dan natuurlijk ook niet op gerekend, want je hebt natuurlijk ook je eigen privé dingetjes en zo. Ja en dan laat je dat maar vallen en dan blijf je tot 7 uur. Maar ja 7 uur, dat kan ook weer 8 uur worden. Je draait dan soms ook wel 13 a 14 uren diensten. Achter elkaar.” (13)*

Respondenten 2, 3, 10, 13, 14 en 17 geven aan dat de ploegendiensten prima te doen zijn op jongere leeftijd, maar lastiger wordt naarmate je ouder wordt. Dit wordt veroorzaakt doordat er een grotere herstelperiode nodig is bij het omgooien van het biologische ritme. De leeftijd waarop “het lastiger worden” begint wisselt per respondent. Het vroegste is vanaf 30 jaar. Respondent 14 voegt hieraan toe dat een stabiele en begripvolle thuissituatie belangrijk is bij de ploegdiensten.

De teamleiders geven aan dat er op *Airside Support* zeker sprake is van een zwaar beroep. Hierbij wordt gesproken over het omgooien van het biologische ritme, wat tot slaapproblemen en vermoeidheid leidt (18, 21, 22). Eén teamleider geeft aan dat het presteren onder tijdsdruk door veel oudere medewerkers ook als zwaar wordt ondervonden (19).

Drie medewerkers geven aan dat het zware rooster heeft te maken met onderbezetting (2, 9, 14). Bij deze onderbezetting worden medewerkers op één taak gezet waarvoor er een tekort is. Om deze reden wil respondent 2 dat collega's ook meer verschillende ervaringen moeten opbouwen waarbij meer werkzaamheden worden geleerd. Respondent 14 geeft aan dat er door de teamleiders beter moet worden overlegd met de medewerkers op het vlak van onderbezetting. Teamleider 20 geeft aan dat ze momenteel iemand tekort komen voor *marchallen*, wat binnen *Airside Support* de taak is waarvoor de meeste opleiding nodig is. Dat hiervoor een tekort is, is omdat er niet genoeg geschikte medewerkers zijn. De teamleider geeft aan dat dit inderdaad een lastig iets is, waarbij medewerkers niet altijd vrij kunnen krijgen als ze willen.

#### 4.3 ONTWIKKELING MEDEWERKERS

De achtergrond van de medewerkers is qua opleidingen divers. Zo zijn er medewerkers die schoolverlaters zijn of een opleiding hebben gevolgd op de mavo, de havo, het mbo of het hbo. Uiteindelijk zijn deze mensen allemaal bij *Airside Support* terecht gekomen, waar ze zijn opgeleid voor de verschillende werkzaamheden (1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18). Bij de ontwikkeltrajecten wordt niet door alle teamleiders functies buiten *Airside Support* betrokken. Zo zeggen teamleider 18 en 19 hier bijvoorbeeld over:

*“Er worden geen functies buiten Airside Support betrokken. Wij leiden onze medewerkers operationeel goed op en zien ons wel als kweekvijver voor de rest van de luchthaven.” (18)*

*“Het IOP heeft namelijk twee gedeeltes. Eentje over de ontwikkeling op de huidige functie. Dus dan heb ik het echt over je kunt nu dat, dat en dat, maar wat vind je van die taken. En wat zou je daarvan vinden of wil je dat nog leren. Echt daarop gericht en meer de focus op*

*het hier binnen de afdeling. En dan heb je ook nog een tweede gedeelte IOP, en dat is toekomstige functies. En in dat gedeelte bespreek ik altijd 'denk nog eens na'. En dan maak ik altijd het flauwe grapje van wil je president directeur worden of wil je jouw hele leven alleen maar hier blijven? En dan noem ik nog wat functies die ongeveer op dit niveau liggen. Van je zou nog een hier of daaraan kunnen denken." (19)*

De gevolgde opleidingen door de medewerkers bestaan uit praktijkleren en theorieleeren. Het praktijkleren bestaat uit *training-on-the-job*, waarbij werkzaamheden worden aangeleerd door mee te gaan met collega's. De medewerkers ervaren deze opleiding over het algemeen goed (2, 3, 4, 5, 7, 15). Het hebben van een leuke mentor is volgens de medewerkers belangrijk, doordat dit je opleidingsperiode maakt of breekt (2, 7). De mentoren vinden het opleiden van nieuwe collega's ook leuk (1, 5, 9, 15), alhoewel dit volgens respondent 1 niet te vaak moet gebeuren:

*"I: dus je vond het in principe niet vervelend als er iemand met jou mee gaat.  
R: nou ik heb op een gegeven moment wel een periode gehad dat ik zei 'nou even niet'. Laat mij nu zelf even lekker rommelen. Ik ben geen naastzitter."*

Het theorieleeren wordt bij opleidingen soms zwaar gevonden (1, 7, 15). Dit wordt vooral veroorzaakt door de grote omvang van de te leren theorie bij bijvoorbeeld de veldbevoegdheid en het marshallen. Wanneer het theoretische gedeelte gehaald is, worden er geen problemen ondervonden met het praktijkgedeelte.

Het verschil tussen praktijkleren en theorieleeren wordt ook door de teamleiders benoemd (18, 21). Hierbij wordt de hoeveelheid theorie als barrière gezien, waardoor medewerkers afhaken terwijl ze het in principe wel kunnen. Zo zegt teamleider 21 hierover:

*"I: Zit daar dan meer achter dan vrije tijd en thuis leren?  
R: Ja, kijk als ze thuis uit de boeken moeten leren, dan kunnen ze hier wel rondrijden. Maar ik merk gewoon wel bij de medewerkers dat je niet te veel moet vragen om te lezen en te doen. Het visuele stuk is bij hun veel sterker ontwikkeld dan het lees stuk. Zij zijn daar veel beter in. Dus hiermee denk ik toch dat het veel beter werkt als je ze hier twee uur laat rondrijden, dan wanneer je zegt 'nee dat moet je toch echt in je vrije tijd thuis doen, dit is voor het behoud van jouw baan'."*

Bij de ontwikkeling van medewerkers staat het leren van verschillende werkzaamheden in het kader van de multifunctionaliteit centraal. Het idee van multifunctionaliteit komt uit de lijn, desondanks ligt het initiatief van ontwikkelen volgens een groot deel van de medewerkers bij hun zelf (2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Een kenmerkende uitspraak hierover is:

*"Je doet je werk, je toont jouw interesse of je geeft zelf aan 'ik wil dat leren'. En dan gaan de teamleiders op een gegeven moment kijken wie bepaalde taken op zich kan nemen. En op een gegeven moment komen ze dan bij jou, van 'wil je dat?'" (15)*

Een aantal medewerkers vindt het normaal dat dit initiatief vanuit de medewerkers zelf moet komen (4, 8, 9), maar dat er vervolgens ook initiatief vanuit de teamleiders moet komen. Uit de interviews blijkt verder dat wanneer een medewerker voldoende kennis en vaardigheden heeft opgebouwd om de verschillende werkzaamheden op *Airport Support* kan uit te voeren, niet meer gedacht wordt aan het behoud of onderhoud hiervan. Teamleiders geven daarentegen aan dat medewerkers wel jaarlijks een opfristoets moeten doen voor de veldbevoegdheid.

Het initiatief van de medewerkers om zich te ontwikkelen komt voort uit verveling en gebrek aan prikkeling in de arbeidsinhoud (2, 4, 7, 8, 11, 16), interesse (7, 15), het willen doorgroeien (3, 8, 10, 16), het nodig hebben van een papiertje (3, 7, 10, 16) en de beste optie (14). Deze initiatieven zijn benoemd door medewerkers onder de 52 jaar. Eén teamleider stelt dat salarisverhoging een belangrijk stimulans is voor ontwikkeling bij medewerkers (18). Dit komt echter niet aan bod komt bij de medewerkers.

Zes medewerkers uit verschillende teams zeggen dat de teamleiders hun, na het getoonde initiatief, stimuleren (2, 3, 8, 10, 15, 16). Dit gebeurt door het prikkelen van de intrinsiek motivatie (3) en met Schiphol brede faciliteiten (2, 8, 10, 15, 16). De faciliteiten die hierbij worden benoemd zijn: scholingvergoeding (8, 10), salarisverhoging door hogere functieschaal (8) en het aanbieden van scholing die nodig is voor de desbetreffende werkzaamheden (10, 15, 16). Zo zegt respondent 10 bijvoorbeeld:

*“Een voordeel is dat de baas betaalt, want als ik het zelf had moeten betalen dan had ik het niet gedaan.”*

Het initiatief vanuit de medewerker zelf komt overeen met de beleving van de teamleiders dat er initiatief voor ontwikkeling vanuit de medewerkers zelf komt (18, 19, 20, 21, 22). Teamleider 18 voegt hieraan toe dat het initiatief vanuit de medewerkers moet komen. Teamleiders 19, 20, 21 en 22 vinden dat er wel sprake is van een wisselwerking tussen teamleider en medewerkers, waarbij aangegeven wordt als er medewerkers worden gezocht voor bepaalde werkzaamheden en ambities voor scholing gesteund worden. Het initiatief vanuit de medewerkers is volgens teamleider 20 belangrijk omdat het ten eerste de competentie initiatief weergeeft, die nodig is bij bepaalde functies. Ten tweede omdat dit in lijn ligt met de cultuuromslag naar *empowerment*, waarmee zoveel mogelijk verantwoordelijkheid bij de medewerker neerleggen bedoeld wordt. Volgens de teamleider (20) is het wel aannemelijk dat de medewerkers deze redenen ook weten.

Uit de interviews blijkt echter dat het initiatief niet altijd bij de medewerker ligt. Zo wordt ten eerste aangegeven dat alle medewerkers met veldbevoegdheid ieder jaar de toets opnieuw moeten doen, waarbij gekeken wordt of deze kennis nog op het juiste niveau is. Ten tweede wordt door de teamleiders gekozen wie de juiste medewerker is voor de juiste functie (18, 19, 20, 21, 22). Dit gebeurt op basis van capaciteiten, intelligentie en onthouden ervaringen. Een eerlijke, duidelijke en oprechte communicatie over ontwikkelmogelijkheden naar de medewerkers is volgens teamleider 18 noodzakelijk. Hierbij wordt eventueel ook naar andere ontwikkelmogelijkheden gekeken als een medewerker een irreëel ontwikkelplan heeft (19). Opmerkelijk hierbij is dat medewerkers, uit verschillende teams, die de laatste tijd geen initiatief tonen geen opleidingen volgen (1, 2, 5, 6, 9, 12,

14, 17). Deze groep medewerkers bestaat uit medewerkers van 37 tot en met 52 jaar, waarvan vier medewerkers ouder dan 52 jaar zijn. Ten derde geven ook drie respondenten, uit verschillende teams, aan dat het initiatief voor ontwikkelen wel vanuit de teamleider komt (11, 13, 17). Hierbij heerste een *top-down* benadering, waarbij deze medewerkers zich moet ontwikkelen. Hierover zijn de respondenten erg ontevreden. Het initiatief van teamleiders wordt hierbij gedreven door reorganisaties, waarbij werkzaamheden worden samengevoegd bij het multifunctionele *Airside Support*. De medewerkers die dan onderdeel worden van *Airside Support* moeten dan ook de andere werkzaamheden leren en uitvoeren (11, 17). Dit terwijl bestaande medewerkers van *Airside Support* een keuze hebben in het wel of niet leren en uitvoeren van bepaalde werkzaamheden (17). Eén respondent geeft aan cursussen te doen omdat zijn teamleider dat wil, waarbij de achterliggende reden niet duidelijk wordt (13). Eén respondent geeft aan dat de mate van ontwikkeling te maken heeft met het lot van de persoon (6).

Het ontwikkeltraject van medewerkers wordt bij *Airside Support* vastgelegd in een Individueel Opleidingsplan (IOP). Het IOP wordt door de teamleiders samen met het jaarlijkse beoordelingsgesprek gehouden. Dit vindt in januari tot en met maart plaats, wanneer het voor *Airside Support* erg druk is door de winterdiensten. Hierdoor kan er niet of moeilijk de noodzakelijke tijd worden vrijgemaakt (20, 22). Ook het systeem waarin de beoordelingscyclus en IOP wordt uitgevoerd draagt niet bij aan de makkelijke uitvoering (20, 22). Hiernaast maakt niet iedere medewerker gebruik van het IOP, wat verklaarbaar is door de verschillende barrières die door medewerkers worden ervaren bij ontwikkeling. Deze ervaren barrières bestaan uit het kunnen en durven: tegengehouden door teamleider (2, 7, 14), gezondheidsproblemen (2, 5, 9), studeren doe je op jongere leeftijd (2, 5, 6, 13), te weinig tijd naast werktijden (3, 13), zwaar met privéomstandigheden (4, 6, 10, 16), taal (2, 6), hoeveelheid theorie (1, 7, 10, 12, 15), het nodig hebben van een papiertje (14) en economische omstandigheden die tot onzekerheid leiden (8). Respondent 3 stelt dat een andere barrière tot ontwikkeling veroorzaakt wordt door de koppeling van het IOP aan het beoordelingsgesprek:

*“Dus dat wordt door een heleboel mensen ook als een koppeling gezien (beoordelingsgesprek en IOP). Wat ging er niet goed afgelopen jaar? Dan kun je een cursus of dagopleiding in die trend volgen. En zelf denk ik niet dat dit de meest ideale vorm is, want dan zie je jouw eigen ontwikkeling als een soort verlengstuk van wat jouw eigen leidinggevende van jou wil. En het is naar mijn idee toch meer iets van wat jij wil en wat jij met jouw leven wil bereiken. Dus daar ben ik zelf niet helemaal happy over, maar ja.” (3)*

HR heeft bij het IOP een kleine rol. Slecht één respondent geeft namelijk aan contact te hebben gehad met HR voor zijn opleiding (10). Een andere respondent geeft aan dat hij contact met HR zou kunnen zoeken voor interne sollicitaties (7). En één respondent heeft een goed sociaal contact met HR. Voor de rest wordt over HR gezegd:

*“Als ik een probleem heb dan ga ik naar mijn leidinggevende, niet naar HR. Als ik er met mijn leidinggevende niet uit kom zou ik nog/ga ik naar HR (kunnen) gaan.” (2, 3, 13, 14)*



Deze belevenis kan verklaart worden doordat het gestimuleerd wordt om met problemen en vragen eerst naar de eigen teamleider toe te gaan (18). Dit wordt gedaan om HR niet te laten overspoelen met vragen van medewerkers, waarmee de teamleiders ook kunnen helpen (18). Volgens de teamleiders is HR er namelijk zowel voor de teamleiders als voor de medewerkers (18, 22).

#### 4.4 TOEKOMSTBEELD

De medewerkers zien zich in de toekomst op verschillende plekken werken. Eén groep medewerkers geeft aan binnen 5 jaar met pensioen te gaan (1, 5, 6, 12, 14). De respondenten geven hierbij aan bij *Airside Support* prima op hun plek te zitten. Twee respondenten vullen hier aan toe dat er voor oudere medewerkers ook geen toekomst is:

*"I: en hoe zie jij jouw toekomst dan?"*

*R: nee, geen toekomst. Hoe oud ben ik nou eenmaal mevrouw. Ik ben nu 60, niet vergeten hè (lachen)." (6)*

*"Als je ouder bent, dan wordt je toch aan de kant gezet." (14)*

De andere groep medewerkers geeft aan voorlopig binnen de afdeling te willen blijven werken (2, 3, 9, 10, 13, 15, 16). Dit omdat ze het bij *Airside Support* naar hun zin hebben (bestaande uit de arbeidsverhoudingen, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsomstandigheden) of omdat ze nog niet uitgeleerd zijn en dus nog niet toe zijn aan een nieuwe baan (bestaande uit de arbeidsinhoud). Wanneer dit verandert wordt er op lange termijn wellicht ook buiten de afdeling naar werk binnen Schiphol gekeken. Een derde groep medewerkers wil wel binnen Schiphol blijven werken, maar kijkt verder dan de huidige afdeling (7, 8, 11, 17). Dit verder kijken wordt via de vacatures op intranet gedaan. Twee medewerkers geven aan in de toekomst (eventueel) ook buiten de organisatie te willen kijken (8, 17). De teamleiders geven aan dat als medewerkers doorstromen dit vooral bestaat uit jongere medewerkers die naar *Airside* gerelateerde functies gaan (18, 21).

Over de toekomst van langer doorwerken zijn de belevenissen van de medewerkers ook verdeeld. Drie medewerkers vinden dat je na 40 jaar arbeid wel eens met pensioen mag, waarbij de pensioenleeftijd dus afhankelijk is van wanneer de persoon is begonnen met werken (3, 12, 14). Drie medewerkers geven aan eerder met pensioen te gaan als dit geen financiële gevolgen heeft (1, 3, 4). Twee medewerkers geven aan het er niet mee eens te zijn, maar dat ze zich erbij hebben neergelegd (4, 5, 17). Eén medewerker geeft aan er nog niet over na te denken (8) en één medewerker heeft aan het niet erg te vinden als er rekening wordt gehouden met mensen die het niet aankunnen om langer te werken (10). De teamleiders geven aan het langer doorwerken van medewerkers vanwege twee redenen als een probleem te zien (18, 22). Ten eerste vanwege het eerder besproken zware werkrooster. Ten tweede omdat oudere medewerkers vaak vast zitten op één functie (18, 20, 21). Hierbij bestaat geen doorstroming doordat ze al lang op één functie zitten en andere afdelingen dit als een belemmering zien voor het uitvoeren van andere werkzaamheden (18). Teamleider 20 voegt hieraan toe dat het ook te maken heeft met de geschiedenis van Schiphol. Vroeger bestond *Airside*

uit allemaal eilanden en heerste er een grote mate van hiërarchie. Zo wordt hierover bijvoorbeeld gezegd:

*“Toen liep de AOM met witte handschoenen en een witte pet. En als je binnen kwam moest je bijna een buiging maken om gehoord te worden. Dat is over. Nu gebeurt het in overleg.”  
(20)*

Teamleider 22 geeft aan dat *Airside Support* altijd negatief geassocieerd werd met papier prikken, maar dat dit een verkeerd beeld is aangezien er veel meer werkzaamheden worden verricht. Hierdoor is samenwerking met andere afdelingen voor doorstroom makkelijker als je geen geschiedenis hebt met de andere afdelingen (20). Andere teamleiders geven aan te hopen dat Schiphol het leeftijdsbewust personeelsbeleid doorzet (zie bijlage II), doordat het op deze manier oudere medewerkers erbij kunnen worden gehouden (19, 21, 22). Ten slotte wordt nog aangegeven dat er veel ruimte is voor verbetering binnen *Airside Support*. Momenteel zijn de teamleiders op dit vlak bezig met professionalisering (19, 20, 21), waarbij medewerkers op MBO niveau worden aangenomen die meer in hun mars hebben en werkzaamheden meer gestroomlijnd worden. Dit is nodig door de complexere werkzaamheden die *Airside Support* inmiddels heeft.

## 4.5 CONCLUSIE

De ervaringen over de eigen employability is bij de medewerkers divers. De teamleiders denken daarentegen in hoofdlijnen hetzelfde over de employability van medewerkers. Ondanks de diversiteit komen bij de interviews dezelfde dominante thema's naar voren: (1) de loopbaanontwikkeling van de medewerkers, (2) de keuze voor het huidige beroep, (3) de ontwikkeling van de medewerkers en (4) de toekomst. Dit wordt nader besproken. Bij deze dominante thema's zijn tussen de teams geen grote verschillen in belevenissen gevonden. Bij de leeftijdscategorieën zijn op het gebied van ontwikkelen en toekomstbeeld zijn wel verschillen gevonden, dit wordt nader besproken bij de desbetreffende dominante thema's.

### 4.5.1 LOOPBAANONTWIKKELING VAN DE MEDEWERKERS

Het arbeidsverleden van de *Airside Support* medewerkers is rijk als het gaat om de diversiteit van werkzaamheden. Er worden verschillende redenen aangehaald waarom de overgang naar Schiphol is gemaakt, waarbij het uitzendbureau, het sociale netwerk en de vacature door de medewerkers als media zijn gebruikt om aan deze baan te komen (1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17). Medewerkers blijven bij Schiphol omdat de *core business* uniek is (2, 4, 13, 14, 16) en Schiphol goede arbeidsvoorwaarden heeft (2, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22). De goede CAO en ontwikkelmogelijkheden zorgen ervoor dat medewerkers niet weg gaan.

### 4.5.2 KEUZE VOOR HET HUIDIGE BEROEP

De employability van medewerkers wordt naast de organisatiebinding ook bepaald door de binding met het beroep. Deze binding wordt veroorzaakt door de arbeidsverhoudingen, de arbeidsinhoud en



de arbeidsomstandigheden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17). Met de arbeidsverhoudingen wordt gedoeld op het contact met de collega's en teamleiders. Hierbij is het belangrijk om contact te hebben met collega's, waarmee je goed kunt opschieten (5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Het contact met de teamleiders wordt door de verschillende medewerkers verschillend ervaren. Zo zijn er medewerkers die aangeven dat teamleiders actie ondernemen als zaken worden aangegeven (1, 2, 6, 12), andere zeggen dat teamleiders dit vergeten, niets doen of oogkleppen op hebben (10, 11, 14, 17). Hiernaast missen een aantal medewerkers een stuk empathie vanuit de teamleiders (11, 13, 17).

Op het gebied van arbeidsinhoud noemen de medewerkers onderwerpen als de diversiteit, de uitdaging en de vrijheid (1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17). De diversiteit van werkzaamheden wordt bij *Ariside Support* multifunctionaliteit genoemd. Een groep medewerkers vindt de diversiteit van werkzaamheden belangrijk vanwege de afwisseling (2, 3, 4, 7, 9, 10, 13, 14, 15). Andere medewerkers zijn niet blij met de multifunctionaliteit (1, 14, 17), doordat ieder individu multifunctioneel moet zijn. Een aantal teamleiders geven echter aan dat het erom gaat dat de teams multifunctioneel zijn (19, 29, 22). De uitdaging in werkzaamheden wordt voor medewerkers veroorzaakt door de beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid en externe factoren, zoals weer, die ervoor zorgen dat geen dag hetzelfde is bij Schiphol. Medewerkers vinden deze uitdaging belangrijk (7, 8, 10, 11, 16, 17). De vrijheid van de arbeidsinhoud komt tot uiting in de vrijheid in het uitvoeren van werkzaamheden (4, 8, 17) en de vrijheid van buiten werken (7, 10, 15), wat de medewerkers belangrijk vinden.

In het kader van de arbeidsomstandigheden wordt door de medewerkers de zwaarte van het werk besproken. Over de mate van zwaarte verschillen de meningen van medewerkers, waarbij gesproken wordt over lichamelijk zwaar werk en geestelijk zwaar werk. De mate van lichamelijk zwaar werk bestaat volgens de medewerkers uit til werkzaamheden en werkomgeving zoals stof. Hierbij vindt een aantal de werkzaamheden wel zwaar (12, 17) en een aantal niet (1, 2, 4, 13). De mate van geestelijk zwaar werk bestaat volgens de respondenten uit het wel of niet buiten werken, de beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid en het werkrooster. Ook over de mate van geestelijk zwaar werk verschillen de belevissen van respondenten. Zo is er een medewerker die aangeeft werkzaamheden binnen geestelijk zwaarder te vinden dan buitenwerk (13). Andere medewerkers geven echter aan geen problemen te hebben met binnen werk (3, 11, 13, 17). De beslissingsbevoegdheid/verantwoordelijkheid wordt ook door een groep medewerkers zwaar ondervonden (1, 12). Anderen zien deze belasting echter positief, als een uitdaging (7, 8, 10, 11, 16). Ook over het werkrooster verschillen de belevingen van medewerkers. Eén aantal medewerkers geeft hierbij aan dat je als medewerker wist waaraan je begon (3, 13). Het overgrote deel van de medewerkers en teamleiders geeft echter aan dat de dienstregeling het werk zwaar maakt door slaapproblemen, vermoeidheid (2, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 21, 22) en in combinatie met het privéleven (3, 11, 13, 14).

---

### 4.5.3 ONTWIKKELING

Om verschillende werkzaamheden op *Ariside Support* te kunnen uitvoeren ontwikkelen de medewerkers zich (1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18). De gevolgde opleidingen bestaan hierbij uit praktijkleren en theorieleeren. Het praktijkleren bestaat uit *training-on-the-job* en wordt

door de medewerkers over het algemeen goed ervaren (2, 3, 4, 5, 7, 15). Het theorieleren wordt door de grote omvang van te leren theorie soms zwaar gevonden door medewerkers (1, 7, 15). Ook teamleiders benoemen dat de hoeveelheid theorie een probleem is (18, 21). Bij het ontwikkelen van medewerkers staat het leren van verschillende werkzaamheden in het kader van multifunctionaliteit centraal. Desondanks dat het idee van multifunctionaliteit uit de lijn komt, ligt het initiatief van ontwikkelen volgens de medewerkers bij hun zelf (2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Ook de teamleiders zeggen dat het initiatief van de medewerkers komt, waaraan wordt toegevoegd dat er wel sprake is van een wisselwerking tussen teamleider en medewerker (19, 20, 21, 22). Het blijkt echter dat het initiatief niet altijd alleen vanuit de medewerkers komt. Zo geven drie respondenten aan opleidingen te volgen omdat dit van de teamleiders moet (11, 13, 17). Medewerkers onder de 52 jaar ervaren verschillende motivatoren om zich te ontwikkelen. Volgens een deel van de medewerkers stimuleren de teamleiders bij het ontwikkelen nadat de medewerkers initiatief hebben (2, 3, 8, 10, 15, 16). Barrières bij ontwikkeling worden door medewerkers uit alle leeftijdscategorieën ondervonden (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16). Het ontwikkeltraject wordt vastgelegd in een individueel opleidingsplan (IOP). Hierbij dient een systeem als hulpmiddel, wat door teamleiders echter meer als obstakel wordt gezien (20, 22).

---

#### 4.5.4 TOEKOMSTBEELD

Hoe de medewerkers de toekomst zien is verschillend. Een groot deel van de medewerkers ziet hun toekomst de komende vijf jaar bij *Airside Support* (2, 3, 9, 10, 13, 15, 16) of zegt met pensioen te gaan (1, 5, 6, 12, 14). Anderen geven aan ook naar andere afdelingen te kijken binnen Schiphol (7, 8, 11, 17) en zelfs buiten Schiphol (8, 17). Over het langer doorwerken maken vooral de teamleiders zich zorgen (18, 22). Dit vanwege het zware werkrooster en de ontbrekende doorstroom van oudere medewerkers. Medewerkers geven aan het niet op alle vlakken eens te zijn met de verhoging van de AOW leeftijd (3, 4, 5, 12, 14, 17).

## 5. CONCLUSIE

Met de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag "Hoe ervaren medewerkers en teamleiders bij Schiphol Nederland B.V. de huidige employability van medewerkers met zware beroepen?". Om hier antwoord op te kunnen geven worden eerst de verschillende deelvragen besproken.

### 5.1 WAT IS EMPLOYABILITY?

In het kader van employability hebben medewerkers en teamleiders het over de kennis en vaardigheden en de gevolgde opleidingen. Thijssen e.a. (2008) noemt dit de kern van employability. Hierover wordt door de medewerkers aangegeven dat er op het gebied van kennis en vaardigheden weinig verandert als men eenmaal het werk onder de knie heeft. Veel medewerkers geven namelijk aan dat ze, ondanks hun opgebouwde kennis en vaardigheden uit het arbeidsverleden, zich moesten ontwikkelen om op *Airport Support* te kunnen werken (1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18). De Grip & Sanders (2001) geven ook aan dat de kennis en vaardigheden van medewerkers in het verleden verworven zijn en in de toekomst kunnen veranderen. Als de medewerkers echter eenmaal voldoende kennis en vaardigheden hebben opgebouwd, wordt er door hen niet meer gedacht aan het behoud of onderhoud hiervan. Teamleiders daarentegen geven aan dat medewerkers wel jaarlijks een opfristoets moeten doen. Volgens Brouwer e.a. (2001) draagt behoud van kennis en vaardigheden ook bij aan de employability van medewerkers.

Dat er aan de kennis en vaardigheden weinig verandert als de medewerkers de werkzaamheden beheersen wordt mede veroorzaakt door de bereidheid tot aanpassing en mobiliteit. Dit is volgens de medewerkers afhankelijk van het willen en kunnen (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16). Ondanks dat de medewerkers dit zelf niet zeggen, blijkt uit de interviews dat het kunnen nauw verbonden is met het durven (1, 7, 10, 12, 15). Zo geven medewerkers aan niet naar een andere afdeling te willen gaan aangezien ze nog niet uitgeleerd zijn en hierdoor twijfelen aan hun kunnen bij een volgende functie (2,3, 9, 10, 13, 15, 16). Ook teamleiders geven aan dat medewerkers afhaken terwijl ze het in principe wel kunnen, wat veroorzaakt wordt door de hoeveelheid theorieleeren (18, 21). Volgens Gaspersz (1999) en Fugate e.a. (2004) bepaald het willen en durven van medewerkers de bereidheid van aanpassing en mobiliteit, waarbij het durven wordt bepaald door het kunnen aanpassen van persoonlijke eigenschappen. Dit komt in de interviews echter niet naar voren.

Naast dat de mobiliteit van medewerkers hinder ondervindt van het willen en kunnen van medewerkers blijkt ook uit de interviews dat medewerkers zich zeer beperkt richten op de arbeidsmarkt. Uit de interviews blijkt dat medewerkers zich pas op vacatures richten als ze opzoek zijn naar een functie buiten de afdeling (7, 8, 11, 17). Gaspersz & Ott (1997) geven ook aan dat het richten op de arbeidsmarkt pas gebeurt als een medewerker hiervan de noodzaak inziet. Als medewerkers zich richten op de arbeidsmarkt hebben drie andere factoren ook invloed op het daadwerkelijk kunnen maken van een carrièrestap. Ten eerste de sociale netwerken van een medewerker (Fugate e.a., 2004; Fillippi & Arthur in Forrier e.a., 2009). Medewerkers hebben in het verleden laten zien hier gebruik van te maken (1, 12, 13). Ten tweede de individuele perceptie van alternatieven op de arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2005; Gaspersz, 1999). Een teamleider geeft

hierover aan dat deze mogelijkheden bij Schiphol zelf steeds minder worden door de uitbestedingen (19). Ten derde de verschillende vaardigheden van de medewerker om zich te profileren op de arbeidsmarkt (Hillage & Pollard, 1999). Dit laatste aspect komt tijdens de interviews niet aan bod.

## 5.2 WELKE FACTOREN EN RANDVOORWAARDEN SPELEN VOLGENS MEDEWERKERS EN TEAMLEIDERS EEN ROL BIJ DE EMPLOYABILITY?

Bij het verwezenlijken van employability kunnen diverse factoren de employability van medewerkers positief en negatief beïnvloeden. Deze factoren zijn op te splitsen in het persoonlijk, organisatie en nationaal niveau en worden ingevuld door randvoorwaarden. Tijdens de interviews zijn voornamelijk het persoonlijke en het organisatie niveau aan bod gekomen. Slechts één respondent benoemd het maatschappelijke niveau. Hierbij wordt gesproken over de economische omstandigheden en bijbehorende onzekerheden, die bij de ontwikkeling van de medewerker als barrière werken (8).

### 5.2.1 PERSOONLIJK NIVEAU

Het persoonlijke niveau gaat in op persoonlijke stimuleringen en belemmeringen die de mate van employability bij een medewerker beïnvloeden (de Grip & Sanders, 2001; Hillage & Pollard, 1998; Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Op dit gebied worden tijdens de interviews de onderwerpen leeftijd, opleidingsniveau en het soort beroep besproken, wat nader besproken wordt.

Op het gebied van leeftijd zeggen medewerkers en teamleiders dat de herstelbehoefte die nodig is bij de ploegdiensten en het calamiteitenrooster groter is op oudere leeftijd (2, 3, 10, 13, 14, 17, 22). Costa & Millia (2008), Someren (in Schroot's (2002), Pati e.a. (2001) en Nicholson & Auria (1999) stellen ook dat deze herstelbehoefte toeneemt. Volgens de Zwart (1997) neemt echter ook het vermogen van spierkracht, beweging en longcapaciteit op oudere leeftijd af. Dit komt tijdens de interviews niet aan bod.

Ten tweede blijkt uit de interviews dat medewerkers, ondanks de verschillende cursussen en ervaringen, een bepaald opleidingsniveau missen om door te kunnen groeien (3, 7, 10, 14, 16). De Grip & Sanders (2001) wijzen er ook op dat de verschillende kennis en vaardigheden vaak op formele wijzen worden bepaald door het opleidingsniveau. Uit de gevolgde cursussen en het willen hebben van een bepaald opleidingsniveau blijkt dat de scholingsintentie bij de medewerkers van *Airport Support* niet laag is. Hazlet e.a. (2009) stellen echter dat dit bij lager opgeleiden lager zou zijn dan bij hoger opgeleiden.

Als laatste komt het soort beroep aan bod, waarbij door de respondenten gesproken wordt over arbeidsverhoudingen, arbeidsinhoud en arbeidsomstandigheden. Als medewerkers de arbeidsomstandigheden zwaar ervaren (1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17), dan zorgt dit er niet voor dat de medewerkers perse van functie of afdeling willen veranderen. Er zijn namelijk maar een paar medewerkers die van afdeling willen veranderen (7, 11, 17). Dat medewerkers niet verder kijken is ten eerste mogelijk verklaarbaar doordat de medewerkers enthousiast zijn over de arbeidsverhoudingen met andere collega's (5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Ten tweede zorgt de arbeidsinhoud voor binding aan de werkzaamheden, die veroorzaakt wordt door de diversiteit,

uitdaging en vrijheid van werkzaamheden (2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17). Op het gebied van arbeidsinhoud geven drie medewerkers echter ook aan niet blij te zijn met de diversiteit van werkzaamheden (1, 14, 17).

## 5.2.2 ORGANISATIE NIVEAU

Het organisatieniveau gaat in op de rol die de organisatie kan hebben bij de employability van medewerkers. Uit interviews met medewerkers blijkt dat sommige medewerkers niet altijd tevreden zijn over de rol van teamleiders (2, 7, 10, 11, 13, 14, 17). Het belangrijkste hierbij is dat de medewerkers een stuk empathie van de teamleiders missen, wat voorkomt uit ontwikkelplannen die zijn afgekeurd, van bovenaf worden opgelegd en teamleiders die dingen vergeten te doen, niets doen of oogkleppen ophebben. Hierbij is volgens de medewerkers dus geen spraken van een partnerschap tussen teamleider en medewerker die volgens Gaspersz & Ott (1997) nodig is bij het bereiken van *life-time-employability*. Enkele andere medewerkers geven aan dat de teamleiders hun, na het getoonde initiatief voor ontwikkeling, wel stimuleren (2, 3, 8, 10, 15, 16). Hierbij wordt dus wel gesproken over een partnerschap tussen werknemer en teamleider.

Naast de empathie blijken medewerkers en teamleiders ook niet op de hoogte te zijn van elkaars belevenissen over ontwikkeling. Zo zeggen medewerkers dat iedereen multifunctioneel moet zijn (1, 14, 17), terwijl teamleiders aangeven dat het om de multifunctionaliteit van het team gaat (19, 20, 22). Ten tweede hebben teamleiders soms andere ideeën (18, 19) over de ervaringswereld van medewerkers, dan wat de medewerkers zelf aangeven. Verder geeft teamleider 20 aan dat het wel aannemelijk is dat de medewerkers weten dat het, in het kader van het uiten van bepaalde competenties en de cultuuromslag naar *empowerment*, belangrijk is om initiatief te tonen voor ontwikkeling. Bij de medewerkers wordt dit echter niet aangedragen als reden om initiatief te tonen.

Als gekeken wordt hoe teamleiders het ontwikkelbeleid beheren blijkt dat veel gebaseerd wordt op de waargenomen capaciteiten en initiatieven van medewerkers (18, 19, 20, 21, 22). Veel van deze ervaringen worden niet genoteerd en proberen teamleiders volgens eigen zeggen "te onthouden". Volgens Ullrich (volgens Paauwe, 2004) is het in kaart brengen van de huidige gang van zaken rond employability een randvoorwaarden is voor het stimuleren en ondersteunen van employability. De vraag is of dit met onthouden lukt. Eén teamleider geeft op dit vlak aan dat *Airport Support* werkzaamheden meer zou kunnen stroomlijnen (19). De vraag is echter of de teamleiders vinden dat het ontwikkelbeleid hier ook onder valt.

## 5.3 HOE ERVAREN MEDEWERKERS EN TEAMLEIDERS DE VERANTWOORDELIJKHEID TEN AANZIEN VAN EMPLOYABILITY?

Het initiatief van ontwikkelen ligt volgens een groot deel van de medewerkers bij hun zelf (2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17). Opmerkelijk is echter dat medewerkers uit verschillende teams, die de laatste tijd niet dat initiatief tonen, geen opleidingen volgen (1, 2, 5, 6, 9, 12, 14, 17). Een aantal medewerkers vindt het normaal dat het initiatief vanuit de medewerkers zelf moet komen (4, 8, 9), maar dat er vervolgens ook initiatief vanuit de teamleiders moet komen. Dit initiatief vindt volgens

een aantal medewerkers plaats door stimulering (2, 3, 8, 10, 15, 16), anderen geven echter aan dat ontwikkelplannen worden afgekeurd (2, 7, 14).

Ook volgens de teamleiders is het belangrijk dat het initiatief voor ontwikkeling bij de medewerkers ligt (18, 19, 20, 21, 22). Een aantal teamleiders voegen hieraan toe dat er hierbij wel spraken is van een wisselwerking tussen medewerker en teamleider, waarbij aangegeven wordt als er medewerkers worden gezocht voor bepaalde werkzaamheden en ambities voor scholing ondersteund worden. In de werkelijkheid blijkt echter uit interviews dat soms andere ervaringen bestaan over de wisselwerking vanuit de teamleiders. Zo zegt teamleider 18 dat het initiatief eerst van de medewerker zelf moet komen. Hiernaast zeggen een aantal medewerkers dat het ontwikkelen van bovenaf wordt opgelegd (11, 13, 17) en dat oudere medewerkers aan de kant worden gezet (14).

Uit de interviews kan dus geconcludeerd worden dat er qua verantwoordelijkheid van employability niet één specifieke managementopvatting wordt gehanteerd. Doordat medewerkers en teamleiders onderling verschillend gedrag vertonen omtrent de verantwoordelijkheid bestaat er een combinatie van de managementopvattingen *life-time-employment* en *life-time-employability* (Fugate e.a., 2004; Briscoe & Hall, 2006). De teamleiders nemen dus niet een duidelijk standpunt aan in de verantwoordelijkheid van employability. Dit terwijl er een vergrote kans bestaat om vraag en middelen in een veranderende organisatie te matchen als de organisatie zich mengt in de verantwoordelijkheid van employability (Thijssen e.a., 2008). Ondanks dat er geen duidelijk standpunt bestaat over de verantwoordelijkheid van employability, zijn de teamleiders het er wel over eens dat bij het draaiend houden van de operatie de juiste medewerkers de juiste functie moeten bekleden (18, 19, 20, 21, 22). *Airport Support* is hierbij vooral bezig met de werkzaamheden binnen de afdeling, waarbij doorgroeimogelijkheden buiten de afdeling niet door alle teamleiders betrokken worden (18).

## 5.6 ANTWOORD HOOFDVRAAG

*“Welke betekenis geven medewerkers en hun teamleiders bij Schiphol Nederland B.V. aan de huidige employability van medewerkers met zware beroepen?”*

Op basis van de antwoorden op de deelvragen kan geconcludeerd worden dat er op dit moment nauwelijks naar de employability van medewerkers wordt gekeken. Uit de interviews komt namelijk naar voren dat er alleen naar de kennis en vaardigheden wordt gekeken en hoe dit geoptimaliseerd kan worden. Hierbij wordt gesproken over het willen en kunnen ontwikkelen. Hoe dit willen en kunnen wordt ingevuld verschilt volgens de teamleiders en medewerkers op bepaalde vlakken.

Als een medewerker zich wil ontwikkelen ligt het initiatief volgens de medewerkers hoofdzakelijk bij de medewerkers. De beleveniswereld van de teamleiders kan beter omschreven worden als een gedeelde initiatief vanuit teamleiders en medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat het initiatief niet altijd vanuit de medewerkers komt. Zo moeten medewerkers multifunctioneel zijn binnen *Airport Support* en bepalen teamleiders wie geschikt is voor welke functie. Slechts één teamleider geeft aan dat er ook de mogelijkheid bestaat om niet multifunctioneel te zijn. Wat de definitie van multifunctionaliteit is, is volgens medewerkers en teamleiders verschillend. Hiernaast verschillen

medewerkers en teamleiders ook in mening over de beleefde motivatie van medewerkers voor ontwikkelen.

Als een medewerkers zich niet wil ontwikkelen is dit verklaarbaar door onzekerheden over het kunnen. Daarnaast worden ook andere factoren op het persoonlijk en het organisatie niveau ervaren als stimulerend en belemmerend. De belemmeringen die voornamelijk op het persoonlijk niveau worden benoemd zijn: de leeftijd met betrekking tot de ploegdienst en calamiteitenrooster, het niet hebben van een bepaald opleidingsniveau en de binding met de afdeling. Op het gebied van de belemmeringen op het organisatie niveau wordt gesproken over de rol van de teamleiders en het beleid, waarover niet alle medewerkers tevreden zijn. Zo wordt door een aantal medewerkers aangegeven dat een actieve houding van leidinggevende ontbreekt als er interesse wordt getoond voor ontwikkelen. Hierbij wordt bedoeld op de steun en de empathie vanuit teamleiders die het kunnen ontwikkelen van medewerkers positief zou kunnen beïnvloeden.



## 6. DISCUSSIE

In de discussie wordt besproken wat niet aan bod is gekomen in het onderzoek. Wat is er namelijk gemist in het onderzoek en wat vergt eventueel vervolgonderzoek? Hierbij zullen eerst het de onderzoekresultaten besproken worden, waarna de methodologie aan bod komt.

### 6.1 ONDERSOEKRESULTATEN

Bij de onderzoeksresultaten zijn er een aantal resultaten die vragen oproepen. Zo komt ten eerste uit het onderzoek naar voren dat medewerkers aan het behoud van kennis en vaardigheden werken door ieder jaar de toets van terreinkennis opnieuw te doen. Hierbij worden de basis kennis en vaardigheden van een medewerker onderhouden. Thijssen e.a. (2008) noemt dit de kern van employability. Zonder deze kern kan een medewerker niet employable zijn. Het behoud van kennis en vaardigheden bij medewerkers van *Airport Support* komt op andere gebieden niet aan bod. Volgens Brouwer e.a. (2001) is dit wel noodzakelijk omdat het bijdraagt aan de employability van medewerkers. Maar is dit daadwerkelijk zo? Is dit behoud namelijk voor alle werkzaamheden noodzakelijk? Sommige werkzaamheden ondervinden namelijk weinig wijzigingen in de taakuitvoering.

Uit het onderzoek blijkt ten tweede dat de dienstregeling bij *Airport Support* niet voor leegloop van de afdeling zorgt. Ondanks dit feit is het de vraag in hoeverre een dergelijk rooster medisch verantwoord is. Tijdens het onderzoek kon niet worden onderzocht in welke mate het rooster invloed heeft op de gezondheid van medewerkers. Wel kwam uit het onderzoek naar voren dat medewerkers het werk lichamelijk en geestelijk zwaar vinden (1, 2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17). Maar in hoeverre zal dit tot beperkte inzet van medewerkers leiden? Veel teamleiders geven aan dat het leeftijdsbewustpersoneelsbeleid nu al een must is om oudere medewerkers erbij te kunnen houden (19, 21, 22). Doordat de verhoging van de AOW leeftijd een nieuw fenomeen is, is hierover nog weinig tot geen onderzoek over gedaan. Het doorschuiven naar andere functies zonder een dergelijk dienstregeling gebeurd volgens de teamleiders nauwelijks (18, 20, 21). Om dit in de toekomst tegen te gaan worden medewerkers nu aangenomen op de mate waarin verwacht wordt dat diegene alle werkzaamheden op *Airport Support* kan uitvoeren. Maar is dat de oplossing? Er zijn ten slotte niet voldoende functies om iedereen te laten doorgroeien.

Ten derde komt in het onderzoek naar voren dat medewerkers die geen initiatief tonen tot ontwikkeling vaak geen opleiding volgen (1, 2, 5, 6, 9, 12, 14, 17). De vraag is echter waarom deze medewerkers geen initiatief tonen. In de interviews worden hiervoor verschillende barrières genoemd, die het niet kunnen en willen omvatten. Kerkhoff (1998) stelt dat zorgzame werkgevers noodzakelijk zijn voor de employability van medewerkers. De vraag is echter in hoeverre dit kunnen en willen beïnvloed kan worden door zorgzame werkgevers. De teamleiders van *Airport Support* hebben op dit punt volgens de medewerkers verbeterpunten liggen, wat tot uiting komt in de ontevredenheid van de rol van teamleiders (10, 11, 14, 17). Maar in hoeverre is dit de enige factor die invloed heeft op de employability? Zo blijkt uit het onderzoek dat ook gezondheidsproblemen (2, 5, 9) en de privéomstandigheden (4, 6, 10, 16) meespelen. Hiernaast is het ook de vraag in hoeverre alle medewerkers employable kunnen zijn, ondanks dat ze het wel willen.

Hiernaast moet bij het initiatief ook de vraag worden gesteld in hoeverre medewerkers daadwerkelijk zelf de verantwoordelijkheid willen over de eigen employability. Dat de verantwoordelijkheid bij de medewerker ligt is het uitgangspunt van *life-time-employability*, wat ook in veel gehanteerde theorieën in dit onderzoek het uitgangspunt is. Deze theorieën zijn echter gebaseerd op hoger geschoolden medewerkers en niet op de lager geschoolde medewerkers die in dit onderzoek onderzocht zijn. Dus de vraag is in hoeverre het concept van *life-time-employability* ook wenselijk bij de medewerkers van *Aiport Support*? In het onderzoek komt dit niet direct aan bod. Uit onderzoek van Clarke & Patrickson (2008) blijkt echter dat het maar de vraag is in hoeverre medewerkers zelf de verantwoordelijk willen hebben. Hierbij wordt gesteld dat:

*“Research evidence is patchy, but there is some indication that many individuals do not have the desire for career self-management and have not yet recognised the need to develop career management strategies.” (p. 127)*

De vraag is echter of dit ook geldt voor de medewerkers van *Airside Support*. Een aantal medewerkers geven namelijk aan niet blij te zijn als het ontwikkelen wordt opgelegd (11, 17), een aantal medewerkers dat het ontwikkelen wordt tegengehouden door de teamleiders (2, 7, 14) en een aantal medewerkers vindt het normaal dat het initiatief voor ontwikkelen vanuit de medewerker moet komen (4, 8, 9).

Ten slotte kwam in het onderzoek naar voren dat het medewerkers onder de 52 jaar zijn die zich willen ontwikkelen en de ouderen niet. In het onderzoek is niet onderzocht waardoor dit veroorzaakt wordt. Het blijft hierdoor de vraag of dit komt door het gevoerde beleid, de houding van teamleiders, het willen en kunnen ontwikkelen van de medewerkers of totaal andere factoren.

## 6.2 METHODOLOGIE

Bij de methodologie zijn drie belangrijke discussiepunten aan te merken. De eerste twee punten gaan over de validiteit van het onderzoek, de derde gaat over de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Ten eerste kan door de korthed van een aantal interviews worden gesuggereerd dat de interviews niet diepgaand genoeg zijn op de verschillende onderwerpen van employability. De vraag is echter of het überhaupt mogelijk is om diepgaand op dit onderwerp in te gaan met deze respondenten. Zo bleek namelijk tijdens sommige interviews dat medewerkers het moeilijk vinden om op diepgaandere vragen antwoord te geven. Tijdens de analyse van de interviews bleek wel dat op sommige vlakken informatie ontbreekt en wellicht meer informatie verkregen had kunnen worden, zodat de resultaten en conclusies minder oppervlakkig zouden zijn.

Ten tweede zijn tijdens het onderzoek niet alle medewerkers van de afdeling *Airport Support* gesproken, maar 17% van de vaste medewerkers. Als wel alle medewerkers waren gesproken waren er misschien meer antwoorden verkregen die generaliserend waren geweest voor de hele afdeling *Airport Support* en wellicht ook voor andere afdelingen binnen Schiphol.

Ten derde is tijdens het onderzoek met één teamleider niet gesproken. Dit kwam omdat deze teamleider op dat moment ziek thuis was. Hierbij gaf de desbetreffende persoon ervan uit te gaan dat zijn collega's voldoende input konden geven voor mijn onderzoek. Hierdoor is van één groep respondenten geen teamleider gesproken. Volgens de andere teamleiders was deze teamleider nog niet heel lang werkzaam op de desbetreffende functie, waardoor aangenomen is dat de input van de andere teamleiders inderdaad voldoende is voor dit onderzoek.

## 7. AANBEVELINGEN

Om de employability van medewerkers met zware beroepen te stimuleren bij Schiphol zouden teamleiders verschillende acties kunnen ondernemen. Deze acties zijn onder te verdelen op het persoonlijke niveau van de medewerkers en op het organisatieniveau van de afdeling. Bij het formuleren van deze aanbevelingen zijn een aantal opvallende zaken uit de interviews meegenomen.

### 7.1 PERSOONLIJKE NIVEAU

Op het persoonlijke niveau bleken een aantal barrières parten te spelen bij de ontwikkeling van de medewerkers. Op dit vlak zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd die zouden kunnen helpen bij de stimulatie van ontwikkeling bij medewerkers.

Ten eerste blijkt uit een aantal interviews dat het hebben van geen diploma een belemmering kan zijn voor het doorstromen naar ander afdelingen. Deze medewerkers hebben echter veel werkervaring opgebouwd, wat ook de mate van kennis en vaardigheden weergeeft. Omdat de hoogte van kennis en vaardigheden vaak op formele wijze wordt bepaald door het opleidingsniveau kan gedacht worden aan EVC-diploma's voor deze medewerkers. Op deze wijze kan een MBO of HBO niveau aan de medewerkers worden toegekend. Momenteel heeft één medewerker een EVC-traject. Uit de interviews blijkt echter dat meer medewerkers hier baat bij zouden kunnen hebben.

Ten tweede komt uit interviews naar voren dat het kunnen bij aanpassen en mobiliteit tot onzekerheden leidt bij medewerkers (2,3, 9, 10, 13, 15, 16). Wellicht kunnen deze onzekerheden worden verminderd als de teamleiders het gesprek hierover aangaan met medewerkers. Naar aanleiding van dit gesprek kunnen eventueel passende hulpmiddelen worden aangeboden.

Ten derde worden de ploegendiensten en calamiteitenrooster door veel medewerkers als zwaar ervaren (2, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 17). Doordat Schiphol de dienstverlening 24 uur per dag aanbied, zullen ploegendiensten altijd aanwezig zijn. Wellicht kan er kritisch gekeken worden naar in hoeverre deze ploegendiensten geminimaliseerd kunnen worden. Dienen de werkzaamheden daadwerkelijk 's nachts te worden uitgevoerd of is overdag ook een optie? Verder kan er ook kritisch worden gekeken naar het calamiteitenrooster. In hoeverre kunnen extra werkzaamheden bijvoorbeeld worden opgevangen door het inlenen van extra personeel bij andere partijen (zoals uitzendbureaus). Door kritisch naar het werkrooster te kijken kan het zware beroep wellicht lichter worden gemaakt. Hierdoor kunnen gezondheidsproblemen bij medewerkers, die kunnen leiden tot beperkte inzetbaarheid, verkleint worden.

Ten vierde komt in het onderzoek naar voren dat het theorieleren door een aantal medewerkers zwaar wordt gevonden door de grote omvang van de te leren theorie. Bij het praktijkleren geven de medewerkers aan geen problemen te hebben. Wellicht kan het theorieleren voor de medewerkers verlicht worden door hier met oefeningen een praktijkelement in te bouwen. Hierbij kan gedacht worden aan praktijkoefeningen. Hiernaast kan de omvang van de te leren stof verlicht worden door tussentoetsen aan te bieden, waardoor de stof in blokken wordt geknipt voor de medewerkers (Knowles, 1998; Beardwell & Claydon, 2007).

Ten vijfde wordt door medewerkers als barrière tot ontwikkeling de tijd naast het werken benoemd. Hieruit blijkt dat de medewerkers zich in eerste instantie wel willen ontwikkelen. Hierover zouden teamleiders een gesprek kunnen aangaan met medewerkers. In hoeverre heeft het krijgen van meer tijd tijdens werktijd bijvoorbeeld impact op het wel of niet ontwikkelen van medewerkers of willen de medewerkers gewoon niet graag genoeg?

## 7.2 ORGANISATIE NIVEAU

Op het organisatie niveau zou *Airport Support* ook een aantal stappen kunnen ondernemen om het ontwikkelen van medewerkers te stimuleren.

Ten eerste is het een mogelijk om de ontwikkeltrajecten bij *Airport Support* breder te trekken dan de afdeling, zodat gestimuleerd wordt om meer naar de arbeidsmarkt te kijken. Sommige teamleiders zeggen dit al te doen tijdens het IOP, anderen niet. Toch staan de werkzaamheden van *Airport Support* bij medewerkers en teamleiders centraal in de ontwikkeling. Wellicht kan dit beeld verbreed worden door de Syllabus van werkzaamheden bij *Airport Support* van naam te veranderen naar "*Doorgroeimogelijkheden binnen en buiten Airport Support*", waarbij ook doorgroeimogelijkheden buiten de afdeling worden opgenomen. In de toekomst kan hierbij ook gedacht worden aan samenwerkingsverbanden op het gebied van doorstroom aangaan met externe bedrijven op Schiphol. Op deze wijze blijven medewerkers dan wel werkzaam met de diensten die Schiphol levert.

Ten tweede kan gedacht worden aan een actievere rol van teamleiders bij het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers, waarbij gekeken wordt naar de wensen en behoeftes van de medewerkers. Eén teamleider is hiermee begonnen, maar dit is nog van te korte duur om te meten of er verschillen zijn. Volgens de literatuur zouden deze verschillen er op langere termijn wel moeten zijn (Briscoe & Hall, 2006; Fugate e.a., 2004). De actievere rol moet er namelijk aan de ene kant toe leiden dat employability niet alleen een verlengde is van de organisatiestrategie, maar ook ruimte laat voor de loopbaanplannen van medewerkers. Aan de andere kant moet dit ertoe leiden dat medewerkers blijvend worden gestimuleerd in het ontwikkelen van kennis en vaardigheden als de medewerker eenmaal voldoende kennis en vaardigheden heeft opgebouwd voor de werkzaamheden bij *Airport Support*. Bij de actievere rol van teamleiders kan gedacht worden aan het aanbieden van verschillende faciliteiten. Niet iedere medewerker neemt dit initiatief namelijk en soms zien medewerkers problemen die makkelijk verholpen kunnen worden. Bij het faciliteren kan gedacht worden aan het aanbieden van doorstroomtrajecten, theoretische leerstof in de praktijk onder werktijd laten oefenen, geven van tussentoetsen bij grote examens, navragen hoe medewerkers hun toekomst zien en het toekomstbeeld van medewerkers checken door het aandragen van andere mogelijkheden. Belangrijk hierbij is dat alle medewerkers worden betrokken, want ook ouderen zijn bereid om zich te ontwikkelen.

Ten derde kan er gekeken worden naar het verbeteringen in de communicatie tussen teamleiders en medewerkers. Uit het hele onderzoek komt namelijk naar voren dat een duidelijk communicatie vanuit de teamleiders erg belangrijk is. Op dit moment bestaan er namelijk misverstanden bij medewerkers over het ontwikkelbeleid en is niet duidelijk of alle medewerkers weten bij wie het

initiatief voor ontwikkelen ligt en waarom dit is. Bij de interviews met teamleiders kwam naar voren dat de teamleiders niet altijd op één lijn staan in wat er naar de medewerkers wordt gecommuniceerd. In het onderzoek komt niet daar voren dat dit specifiek tot de misverstanden leidt, maar er kan aangenomen worden dat dit ook niet tot duidelijkheid resulteert.

## BRONVERMELDING

- Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). *Human Resource Management – A Contemporary Approach*. 5<sup>de</sup> druk. Harlow: Pearson Education Limited.
- S. Bekker, S., Kerkhofs, M., Román, A., Schippers, J., Voogd-Hamelink, M. de & Wilthagen, T. (2008). *Tendrapport Aanbod van Arbeid 2007*. Tilburg: OSA.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*. Vol. 27, No. 2, p. 223-244.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. 2<sup>de</sup> druk. Hampshire/New York: Palgrave MacMillan.
- Bresselaar, van den V. (2007). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 69, p.: 4-18.
- Brouwer, P., Lin, M.H.H. & Swinkels, W.S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: Employability in organisaties*. Zoetermeer: EIM.
- Chan, G., Tan, V. & Koh, D. (2000). Ageing and fitness to work. *Occup. Med.* Vol. 50, No. 7, p. 483-491.
- Clarke, M. & Patrickson, m. (2008). The new convenante of employability. *Employee Relations*. Vol. 30, No. 2, p.: 121-141.
- Costa, G. & Millia, L. (2008). Aging and shift work: A complex problem to face. *Chronobiology International*. Vol. 25, No 2&3, p. 165-181.
- Dalen, H.P. van, Henkens, K. And Schippers, J. (2009). Dealing with older workers in Europe: a comparative survey of employers' attitudes and actions. *Journal of European Social Policy*. Vol. 19, No. 1, p.: 47-60.
- Directie Schiphol (18 juni 2009). *Interne correspondentie: Adviesaanvraag organisatieaanpassing 2009 afdeling Airport Support*.
- Fugate, M., Angelo, J.K. and Blaake, E.A. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*. No. 65, p.: 14-38.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*. No. 3, p.: 47-73.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Human Resource Development and Management*. Vol. 3, No. 2, p.: 102-124.
- Forrier, A., Sels, L. & Styren, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. No. 82, p. 739-759.
- Gaspersz, J.B.R. (1999). Sturing geven aan employability. *HRM in de praktijk - Issue Paper*. No. 21
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van Employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Grip, A. de & Sanders, J. (2001). *Naar een employability monitor*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid.
- Grip, A. de & Wolbers, H.J.W. (2006). Cross-national differences in job quality among low-skilled young workers in Europe. *International Journal of Manpower*. Vol. 27, No. 5, p.: 420-433.
- Hankel, A. (2 maart, 2010). *Tweede kamer behandelt AOW pas na verkiezingen*. Elsevier
- Hart, H. 't & Boeije, H. (2007). *Onderzoeksmethoden*. 3<sup>de</sup> druk. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Harvey, L. (2001). Defining and Measuring Employability. *Quality in Higher Education*. Vol. 7, No. 2, p.: 98-109.
- Hazelzet, A., Oomens, S. & Keijzer, L. (2009). Wat prikkelt laagopgeleide werknemers voor scholing? *TNO Arbeid thema werknemersstrategiën*. No. 2, p. 53-60.



- Heijjen, B.I.J.M. van der, Lange, A.H. de, Demerouti, E. en Heijde, C.M. van der. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*. No. 74, p.: 156-164.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Research Brief No85, Employability: developing a framework for policy analysis*. United Kingdom: Department for Education and Employment (DfEE).
- Jick, T.D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24, No. 4, p.: 602-611.
- Jong-Gierveld, J. de & Zouwen, J. van de (1987). *De vragenlijst in het sociaal onderzoek – Een confrontatie van onderzoekspraktijk en -methodiek*. Deventer: Van Loghum Slaterus B.V.
- Kerkhoff, W.H.C. (1998). *De oudere werknemer: over 'employability' en 'suitability'*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie.
- Kluytmans, F & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 2, No. 8, p. 261-272.
- Knowles, M. (1998). *The adult learner: A neglected species*. 5<sup>de</sup> druk. Houston/Texas: Gulf Publishing Company.
- Kvale, S. (1996). *An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage Publications.
- Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004). *Langer doorwerken met beleid: De praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap – Universiteit Utrecht.
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. 3<sup>de</sup> druk. Amsterdam: Boom.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International Journal for the Advancement of Counseling*. No. 20, p. 191-207.
- Migchelbrink, F. (2004). *Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn*. 9<sup>de</sup> druk. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Nauta, A., Bruin, M. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken : Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Nauta, A., Vroome, E. de, Cox, E., Korver, T. & Kraan K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*. Vol. 18, No. 16, p.: 326-337.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Archiving long term viability*. 1<sup>ste</sup> druk. Oxford: Oxford University Press.
- Pati, A.K., Chandrawanshi, A. & Reinberg, A. (2001). Shift work: Consequences and management. *Current Science*. Vol. 81, No. 1, p. 32-52.
- Perelman, E. & Curran, S.R. (2006). *A handbook for social science field research: Essays & bibliographic sources on research design and methods*. London: Sage Publications.
- Remery, C., Henkens, K, Schippers, J, Doorne-Huiskes, J. van & Elkamper, P. (2001). *Organisatie, veroudering en management – Een onderzoek onder werkgevers*. Den Haag: NIDI.
- Salthouse, T.A. & Maurer, T.J. (1996). Aging, Job Performance, and Career Development. In: *Handbook of the psychology of aging*. 4<sup>de</sup> druk. California: Academic Press, Inc.
- Sanders, J. & Grip, A. (2004). Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower*. Vol. 25, No. 1, p.: 73-89.
- Schiphol Group HR (2010). *HR Dashboard januari 2010*. Schiphol Group.
- Schiphol Group (2010). *Jaarverslag 2009*. Amsterdam: Schiphol.
- Schroots, J.J.F (2002). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling & veroudering*. Assen : Koninklijke Van Gorcum.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap: Methodologie van het sociaalwetenschappelijk handelen*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*. Vol. 18, p.: 641-658.
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus concept. *Tijdschrift voor HRM*. Vol. 3, No. 1, p.: 7-37.

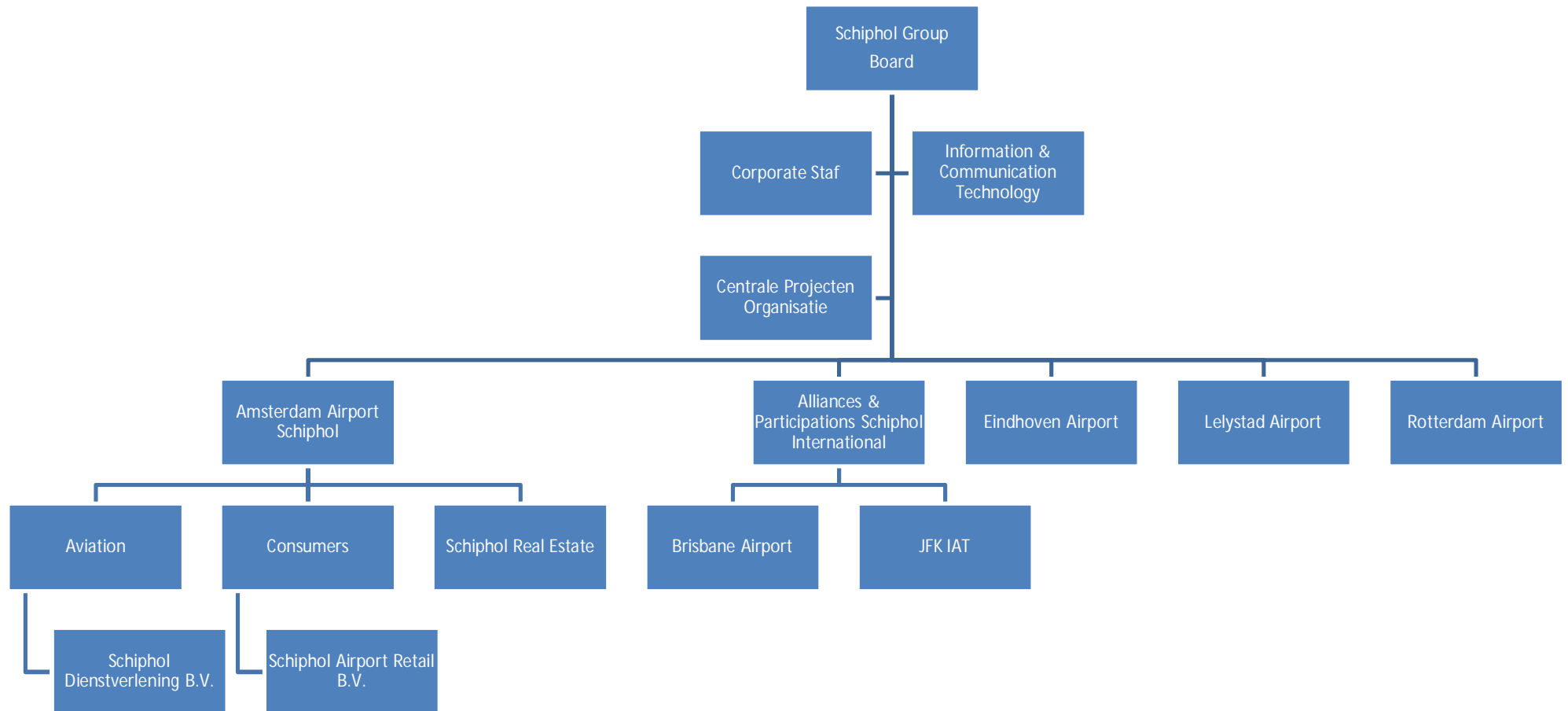
- Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname van oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*. No. 7, p.: 165-183.
- Velde, M. van der, Jansen, P. & Andeson, N. (2004). *Guide to management research methods*. USA/UK/Australia: Blackwell Publishing.
- Ybema, J.F., Geuskens, G. & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.
- Zwart, B. de (1997). Veroudering, werk en gezondheid. Een modelmatige benadering. *Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, Gezondheidsbevordering en Preventie*. Vol. 7, p. 417-424.

Websites:

- Geraadpleegd 01/04/2010  
[http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,\(I-1\)-I&HD=100401-1424&HDR=G1&STB=T](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&D1=a&D2=0,10,20,30,40,50,(I-1)-I&HD=100401-1424&HDR=G1&STB=T)
- Geraadpleegd 20/10/2010  
<http://digitalehofstad.wordpress.com/2010/10/02/onderhandelingen-kabinet-rutte-1-%E2%80%93-vvd-cda-pvv-regeerakkoord/>
- Geraadpleegd 20/10/2010  
[http://www.nrc.nl/achtergrond/article2375248.ece/Eigenlijk\\_was\\_de\\_AOW\\_maar\\_bijzaak](http://www.nrc.nl/achtergrond/article2375248.ece/Eigenlijk_was_de_AOW_maar_bijzaak)

## BIJLAGEN

BIJLAGE I: ORGANOGRAM SCHIPHOL GROUP



## Interne mobiliteit en leeftijdsbewust personeelsbeleid

### D.1 Regeling leeftijdsbewust personeelsbeleid

#### **Artikel 1 Minder belastend werk**

1. Werknemers van 55 jaar en ouder kunnen hun belangstelling kenbaar maken voor een andere, minder belastende c.q. lager gesalarieerde functie. De leidinggevende is verplicht per individueel verzoek de mogelijkheden hiertoe te onderzoeken en aan te geven of een dergelijke functie voorhanden is. Indien de leidinggevende betrokkene in de desbetreffende functie wil aanstellen, kan – in overleg – besloten worden tot overplaatsing in de nieuwe, lager gesalarieerde, functie.
2. Voor de werknemer, die gebruik maakt van de mogelijkheid om een stapje terug te doen, zal het salaris en de vakantietoeslag, zoals hij deze genoot op de dag voorafgaande aan zijn overplaatsing naar een lager gesalarieerde functie, gehandhaafd blijven. De overige arbeidsvoorwaarden zullen opnieuw worden vastgesteld en afgestemd op de nieuwe functie. De oorspronkelijke berekeningsgrondslagen voor pensioen, vervroegde uittreding (waar onder FPU) ondergaan geen wijziging.
3. De werknemer, die gebruik maakt van de in dit artikel bedoelde faciliteit verplicht zich tot het daadwerkelijk vervroegd uittreden op de leeftijd van 62 jaar en 9 maanden, dan wel – voor zover nog van toepassing – de FPU-spilleeftijd van 61 jaar en 2 maanden respectievelijk 62 jaar en 3 maanden.

#### **Artikel 2 Korter werken**

1. Werknemers, werkzaam voor tenminste 34 uur per week, kunnen vanaf het bereiken van de 55-jarige leeftijd (nachtdienst) respectievelijk 57-jarige leeftijd (dagdienst) korter gaan werken. Onderstaande tabel geeft aan hoeveel uur de werknemer minder kan gaan werken en wat de consequenties zijn voor het salaris.



Leeftijd	Dagdienst		'Licht' continu		'Medium' en 'zwaar' continu	
	Werkuren	Basis voor salaris	Werkuren	Basis voor salaris	Werkuren	Basis voor salaris
55	-	-	32 uur	34 uur	32 uur	34 uur
57	32 uur	34 uur	30 uur	34 uur	28 uur	34 uur
60	28 uur	34 uur	26 uur	34 uur	24 uur	34 uur

Toelichting: Werknemers met een 'licht' continudienstrooster lopen nachtdiensten, maar minder dan 25 per jaar. Werknemers met een 'medium' continudienstrooster lopen 25 tot 50 nachtdiensten per jaar. Werknemers met een 'zwaar' -continudienstrooster lopen 50 of meer nachtdiensten per jaar. Het aantal nachtdiensten per jaar wordt berekend als gemiddelde van het netto (daadwerkelijk gelopen) aantal nachtdiensten over de laatste 36 maanden voorafgaand aan de maand waarin betrokkene 55 jaar wordt. Daarnaast wordt voor zowel een 'licht', 'medium' en 'zwaar' continudienstrooster de eis gesteld dat de werknemer direct voorafgaand aan de maand waarin betrokkene 55 jaar wordt minimaal 10 jaar onafgebroken in continudienst (met nachtdiensten) heeft gewerkt. Een wisselend werkrooster zonder nachtdiensten wordt in deze tabel gelijkgesteld aan dagdienst.

2. De werknemer die op 1 april 2003 50 jaar of ouder is en die gebruik maakt van de in lid 1 genoemde mogelijkheden, ontvangt (in afwijking van de tabel) een salaris op basis van een arbeidsduur van 36 uur per week.
3. Werknemers die een continudienstrooster lopen met 50 of meer nachtdiensten per jaar, komen naast bovenstaande mogelijkheid om minder te werken in aanmerking om 6 maanden voor het bereiken van de spilleeftijd FPU dan wel – indien geen recht meer bestaat op FPU – 6 maanden voor het bereiken van de leeftijd van 62 jaar en 9 maanden te stoppen met werken voor een uitkering van 80% van het laatstgenoten inkomen. Tijdens deze periode van 6 maanden wordt onverminderd pensioen opgebouwd. De werknemer die gebruik maakt van deze mogelijkheid is verplicht met FPU te gaan op de spilleeftijd FPU dan wel, in geval van ABP-keuzepensioen, met pensioen te gaan op de leeftijd van 62 jaar en 9 maanden.
4. De van het salaris afgeleide toeslagen als bedoeld in de artikelen 503 (Vakantietoeslag), 504 (Individuele toeslag), 506 lid 2 en 4 (Roostertoeslag, Beschikbaarheidtoeslag) en artikel 2 (gratificatie bedrijfshulpverlening) van [A.4 Regeling Bedrijfshulpverlening](#) (p.89) en de artikelen 14 t/m 19 van [A.2 Regeling Werkzaamheden in wisselend werkrooster](#) (p.75) (Compensatietoeslag/afbouw roostertoeslag) worden aangepast aan de

arbeidsduur op basis waarvan de werknemer salaris ontvangt. Voor een eventueel verlies van roostertoeslag als gevolg van het korter werken bestaat geen recht op Compensatietoeslag/afbouw roostertoeslag.

5. Een werknemer die gebruik maakt van de in lid 1 genoemde mogelijkheden, loopt na het ingaan van de regeling dezelfde verhouding vroeg/laat/nacht als gemiddeld in de 36 maanden voorafgaande aan het ingaan van de regeling en heeft een pro-rata recht (aantal werkuren per week gedeeld door 36) op alle van toepassing zijnde verlofvormen.
6. Het basisverlof en de leeftijdsdagen als bedoeld in de artikelen 601 en 602 van de Arbeidsvoorwaardenbundel en compensatie feestdagen als bedoeld in artikel 701, lid 2 (p.42), worden aangepast aan de nieuwe arbeidsduur.
7. De tegemoetkoming in de kosten van woon-werkverkeer zal – indien van toepassing – eveneens worden aangepast aan het aantal woon-werkritten. De bijstelling blijft achterwege in het geval en voor zover de werknemer beschikt over een door hem aangeschafte maand- of jaarkaart voor het openbaar vervoer, waarvan de kosten hoger liggen dan het bijgestelde bedrag.
8. Indien de werknemer vóór het tijdstip van ingang van de keuze om korter te gaan werken voor 36 uur of meer werkzaam was, zullen de gratificaties bij dienst-jubilea of beëindiging dienstverband worden gebaseerd op een 36-urige werkweek. Indien de werknemer vóór ingang van de keuze reeds 34 uur per week werkte, blijft de berekeningsgrondslag ongewijzigd.
9. Minder werken c.q. eerder stoppen ingevolge deze regeling heeft geen pensioenopbouwconsequenties, met andere woorden de pensioenopbouw gaat tot de spilleeftijd FPU dan wel, in geval van ABP-keuzepensioen tot de leeftijd van 62 jaar en 9 maanden volledig door en blijft gebaseerd op het gemiddeld aantal contracturen per week dat men had direct voorafgaand aan de maand waarin de werknemer 55 respectievelijk 57 wordt.
10. Werknemers, werkzaam voor minder dan 34 uur per week, kunnen naar rato gebruik maken van de in dit artikel geboden mogelijkheden om minder te gaan werken, voor zover de resterende arbeidsduur tenminste 20 uur per week bedraagt.
11. De werknemer die op eigen verzoek én exact op de voor hem geldende spilleeftijd FPU dan wel, in geval van ABP-keuzepensioen op de leeftijd van 62 jaar en 9 maanden, gebruik maakt van ABP-keuzepensioen ontvangt een bonus van € 5582,50.

### **Artikel 3 Aankondigingstermijn**

Indien een werknemer gebruik wil maken van de in artikel 1 en 2 genoemde mogelijkheden, dient hij dit minimaal 6 maanden van tevoren aan te kondigen bij zijn directe leidinggevende.



**Artikel 4 Overgangsregeling**

De afspraken met werknemers, gemaakt op basis van artikel 2 van de Regeling Leef tijdsbewust Personeelsbeleid zoals bepaald in de CAO 2000-2001 en CAO 2001-2003, blijven onverkort van kracht.

## BIJLAGE III: TOPICLIJST INTERVIEW

De interviews met de medewerkers en de teamleiders gaan over het verleden (retroperspectief), heden en de toekomst. Aangezien het over de employability van de medewerkers gaat en niet van de teamleiders, zijn er aparte topiclijsten gebruikt voor de medewerkers en de teamleiders. Deze topiclijsten verschillen op kleine details en zijn hieronder weergegeven. Tijdens de interviews dienden deze topiclijsten als kader voor te bespreken onderwerpen, waarbij met doorvragen diepgang gecreëerd is.

### Medewerkers

#### Introductie interview

- Ijsbreker onderwerp (weer, schiphol actualiteit, e.d.) nadat de respondent en onderzoeker zich aan elkaar hebben voorgesteld
- Mijzelf voorstellen > waar kom ik vandaan (UU), waarom onderzoek bij Schiphol en dat het voor mij de eerste keer is dat ik in mijn eentje onderzoek doe?
- Anonimiteit onderzoek > opnemen alleen voor eigen gebruik
- Geen goed of fout in het gesprek > het gaat ten slotte over het werk van de respondent en hoe diegene ertegenaan kijkt
- Tot zo ver vragen? > tijdens het gesprek zijn vragen ook meer dan welkom!

#### Verleden > Hoe bent u bij schiphol terecht gekomen?

- Eerste baan? Wat daarvoor
- Selectieprocedure
- Afspraken over ontwikkeling in eerste gesprekken
- Motivatie voor Schiphol, afdeling en functie
- functioneringsgesprekken
- Wat was de rol van de teamleider
- Veranderingen in bovenstaande punten
- Functieveranderingen (naar een geheel nieuwe functie of nieuwe functieomschrijving) mogelijke reorganisaties
- eisen

#### Heden > Hoe vindt u het op dit moment in uw werk/functie?

- Relatie met teamleider/collega's
- Rol van HR
- Perspectieven
- Wensen ten aanzien van de baan
- Gestelde eisen
- Opleidingen
- Positie (ontwikkelingen in het bedrijf/ huidige arbeidsmarkt?)

Toekomst > Wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van uw baan/ontwikkeling?

- Behoeft/wens
- Thuisituatie (trekt die aan hem/haar)
- Wie speelt daarin een rol: teamleider, zichzelf
- Bedreigingen
- Voorwaarden

Afsluiting interview

- Bedanken voor het gesprek en de tijd
- Vind de respondent het fijn als ik het interview uitgetypt mail? Toevoegingen en op en aanmerkingen zijn dan altijd ook nog van harte welkom!
- Vragen?

Teamleiders

Introductie interview

- Ijsbreker onderwerp (weer, schiphol actualiteit, e.d.) nadat de respondent en onderzoeker zich aan elkaar hebben voorgesteld
- Mijzelf voorstellen > waar kom ik vandaan (UU), waarom onderzoek bij Schiphol en dat het voor mij de eerste keer is dat ik in mijn eentje onderzoek doe
- Anonimiteit onderzoek > opnemen alleen voor eigen gebruik
- Geen goed of fout in het gesprek > het gaat ten slotte over het werk van de respondent en hoe diegene ertegenaan kijkt
- Tot zo ver vragen? > tijdens het gesprek zijn vragen ook meer dan welkom!

Verleden > Hoe zou u de geschiedenis van de medewerkers van uw team omschrijven?

- Selectieprocedure
- Afspraken over ontwikkeling in eerste gesprekken
- Motivatie Schiphol, afdeling en functie
- functioneringsgesprekken
- Wat was uw rol?
- Veranderingen in bovenstaande punten
- Functieveranderingen (naar een geheel nieuwe functie of nieuwe functieomschrijving) mogelijke reorganisaties
- eisen

Heden > Hoe functioneren de medewerkers op dit moment?

- Relatie met teamleider/collega's
- Rol van HR
- Perspectieven
- Wensen ten aanzien van de baan
- Gestelde eisen

- Opleidingen
- Positie (ontwikkelingen in het bedrijf/ huidige arbeidsmarkt?)

Toekomst > Wat zijn uw verwachtingen ten aanzien van uw medewerkers?

- Behoefte/wens
- Thuissituatie (trekt die aan hem/haar)
- Wie speelt daarin een rol: teamleiders, medewerkers
- Bedreigingen
- Voorwaarden

Afsluiting interview

- Bedanken voor het gesprek en de tijd
- Vind de respondent het fijn als ik het interview uitgetypt mail? Toevoegingen en op en aanmerkingen zijn dan altijd ook nog van harte welkom!
- Vragen?

BIJLAGE IV: CODEBOOM

