

**Bachelorproject Algemene Sociale Wetenschappen
2009-2010**

**“De toekomst van de oudere
werknemer bij Cofely”**

Naam: Faye Reitsma
Studentnummer: 3242420
Begeleider: Leni Beukema
Thema: Human resource management
Datum: 2 juli 2010



Universiteit Utrecht

COFELY
GDF SUEZ

Inhoudsopgave

Inleiding.....	4
Probleemstelling.....	5
Doelstelling.....	5
Vraagstelling.....	5
Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	6
Verantwoording algemene sociale wetenschappen (ASW).....	6
Theoretische onderbouwing.....	7
<u>Hoofdstuk 1: vergrijzing op de werkvloer</u>	7
1.1 balans belasting en belastbaarheid in relatie tot ziekteverzuim.....	8
1.2 Inzetbaarheid en mobiliteit van oudere werknemers.....	9
1.3 Opleidingsmogelijkheden voor oudere werknemers.....	10
<u>Hoofdstuk 2: Human resource management</u>	11
2.1 Harvard versus Michigan model.....	11
2.2 HRM en de oudere werknemer.....	12
<u>Hoofdstuk 3: Levensfasebewust personeelsbeleid</u>	13
3.1 Verschillende strategieën op flexibiliteit.....	14
3.2 levensfasebewust personeelsbeleid voor oudere werknemers.....	14
<u>Hoofdstuk 4: Conclusie</u>	15
Methodologische verantwoording.....	18
Vooronderzoek.....	18
Hoofdonderzoek.....	18
Analyse.....	20
Operationalisering vraagstelling en begrippen.....	21
Betrouwbaarheid en validiteit.....	22

Resultaten en analyse.....	24
<u>Cofely</u>	24
Bedrijfsstructuur.....	24
Personeelsbeleid.....	24
<u>De oudere werknemer binnen Cofely</u>	25
Leeftijdsverdeling binnen Cofely.....	25
Ouderenbeleid binnen Cofely.....	25
Beeld oudere werknemers vanuit leidinggevende.....	26
(pre) pensioen of langer doorwerken?.....	27
Levensfasebewust personeelsbeleid binnen Cofely.....	27
<u>Gezondheid binnen Cofely</u>	29
Ziekteverzuim binnen Cofely.....	29
Omgang met gezondheid.....	32
Verlichting en ergonomie.....	32
Belasting en belastbaarheid.....	34
Gezondheidsrisico's van werknemers bij Cofely (deelvraag 1).....	34
<u>Mobiliteit binnen Cofely</u>	35
Een verlichtende functie.....	37
Voordelen mobiliteit.....	38
Nadelen/problemen bij mobiliteit.....	38
Verantwoordelijkheden.....	40
<u>Ontwikkeling en leermogelijkheden binnen Cofely</u>	41
Coaching/overdragen van kennis door oudere werknemers.....	44
Verwachtingen van werknemers en Cofely (deelvraag 2, 3 en 4).....	44
<u>Toekomstig beleid (deelvraag 5)</u>	46
Toekomstvisie.....	46
Kennis en ervaring.....	46
Bewustwording.....	47
Waardering.....	48
Belasting/belastbaarheid.....	48
Conclusie en discussie.....	49
Reflectie.....	54
Referentielijst.....	56
Bijlage 1: onderzoekinstrument 1 (de enquête).....	59
Bijlage 2: onderzoekinstrument 2 (de topiclijst).....	64
Bijlage 3: weggelaten tabellen.....	67

Inleiding

Uit gegevens van het CBS (2009), blijkt dat het vergrijzingcijfer in Nederland stijgt, en dat dit zal blijven stijgen. Hierdoor zal ook de beroepsbevolking vergrijzen, iets wat Stoffelsen en Diehl (2007) als een grijze golf aanduiden (grootste percentage medewerkers in de categorie 40 tot 45 jaar). Vergrijzing binnen bedrijven kan problemen opleveren, zoals ziekteverzuim en een verlaging van de effectiviteit, flexibiliteit en inzetbaarheid van oudere werknemers. Om dat te voorkomen, is het belangrijk voor bedrijven om in hun personeelsbeleid rekening te houden met deze groep oudere werknemers. Dit kan door middel van een levensfasebewust personeelsbeleid. In dit beleid wordt gekeken naar de levensfase waarin een werknemer zich bevindt en wordt uitgegaan van verschillen tussen medewerkers, waarbij een duurzame en optimale inzetbaarheid belangrijk is (Noomen, 2004).

Cofely (onderdeel van de GDF Suez groep) is een van de bedrijven die te maken heeft met vergrijzing, een ouder werknemersbestand en een hoger ziekteverzuim, naarmate de leeftijd van haar personeel stijgt. Cofely is een bedrijf op het gebied van installatie techniek en – systemen voor duurzame energie voorziening. Een groot deel van de werknemers werkt in lichamelijke zware functies, waarbij het ziekteverzuim aantoonbaar toeneemt bij het stijgen van de leeftijd (Hendriks, 2009). Gezien de relatief lage winstmarge (3-5%) is er een directe dreiging voor de levensvatbaarheid van de onderneming indien de productiviteit met enkele procentpunten daalt. Een voor de hand liggende oplossing zou het plaatsen van oudere medewerkers in minder belastende functies zijn, om zo ziekteverzuim te verlagen. Maar gezien de omvang van deze (homogene) groep, het gemiddelde opleidingsniveau en het verwachte aanbod van functies is dit geen waarschijnlijk scenario. De interne mobiliteit lijkt in dit type onderneming beperkt te zijn.

In het onderzoek ga ik het bewustzijn en de toekomstverwachtingen ten aanzien van ouder worden, mobiliteit en opleiding van de (oudere) werknemers in dit bedrijf onderzoeken. Het onderzoek zal plaatsvinden op twee locaties van de organisatie, locatie Oost en Noordwest. Er wordt vooral gekeken hoe een vorm van Human resource management, namelijk levensfasebewuste personeelsbeleid, uitgewerkt is bij Cofely en of dit aansluit bij wat (oudere) werknemers kunnen en willen, om zo beter te kunnen insprijnen op de veranderingen in functie en mogelijkheden van oudere werknemers.

Probleemstelling

Doelstelling:

Bij Cofely Oost en Noordwest werken veel werknemers in de leeftijd 40+, waardoor deze locaties te maken hebben met vergrijzing van het werknemersbestand¹. Daarnaast werken bij Cofely veel mensen in lichamelijk zware functies, waarin vooral bij oudere werknemers veel ziekteverzuim voorkomt.

Door het vergrijzende werknemers bestand is Cofely geïnteresseerd in de mate van het bewustzijn van haar werknemers over de consequenties van het ouder worden voor de uitvoering van hun functies. Het is voor Cofely interessant om te achterhalen of het toekomstperspectief van de werknemers overeenkomt met het huidige opleidings-, mobiliteits-, en ouderenbeleid wat Cofely hanteert. Daarnaast is het voor Cofely ook belangrijk om te weten of deze mensen überhaupt wel te (her)plaatsen zijn, omdat dit vaak alleen nog in de breedte kan (op het zelfde niveau) en deze plaatsen beperkt zijn. Het gaat volgens Cofely om een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dit mogelijke probleem op te kunnen lossen. Het is dus belangrijk om de ideeën van leidinggevenden op dit gebied erbij te betrekken en het bestaande beleid te koppelen aan deze ideeën. Daarnaast moet ook worden gekeken naar wat werknemers zelf willen en kunnen doen om de toekomstige problemen tegemoet te komen.

Het onderzoek is praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek Het onderzoek is van belang voor zowel het management als voor de werknemers van het bedrijf Cofely.

Vraagstelling

Voor dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de volgende vraagstelling.

“Wat zijn verwachtingen van werknemers en het management van Cofely over de toekomst voor de oudere werknemers van Cofely in de functies waarin lichamelijk werk wordt verricht en wat zijn overeenkomsten en verschillen hierbinnen?”

Bij deze hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

“Welke gezondheidsrisico's lopen werknemers die bij Cofely in lichamelijke functies werken?”

¹ Gekozen is voor 40+ in navolging van de grijze golf (40-45 jaar) benoemd door Stoffelsen en Diehl (2007)

“Wat verwachten zowel werknemers als het management van Cofely aan reële mogelijkheden voor het vinden en aanbieden van andere functies voor werknemers in lichamelijk werk bij Cofely?”

“Wat verwachten de werknemers van Cofely bij het zoeken naar een andere functie?”

“Wat verwacht Cofely van werknemers bij het zoeken naar een andere functie?”

“Wat moet Cofely doen om het personeel aan het werk te houden (voornamelijk in de lichamelijke sector)?”

Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is voornamelijk relevant door de toegenomen vergrijzing in de beroepsbevolking en de verwachte tendens, namelijk een nog grotere stijging van het aandeel ouderen in organisaties. Niet alleen voor Cofely, maar voor de meeste bedrijven in Nederland is het goed om te weten wat voor ouderenproblematiek er speelt en hoe hier het beste mee om kan worden gegaan. Vanuit de literatuur kunnen leidraden worden gevormd, over welk beleid het best zou passen bij een organisatie in de aanpak van ouderenproblematiek, echter door ook een specifieke organisationele schets te maken van de behoeften van werknemers kan het beleid voorgesteld in de literatuur worden aangepast aan de organisatie. Daarnaast blijven er onderwerpen in de literatuur onduidelijk, bijvoorbeeld de specifieke relatie tussen leeftijd en ziekteverzuim, en de specifieke wensen van werknemers. Ook deze kunnen in het onderzoek worden getoetst en kunnen mogelijk een wetenschappelijke toevoeging opleveren.

Verantwoording Algemene Sociale Wetenschappen (ASW)

ASW is een opleiding waarin een interdisciplinaire en probleemgericht benadering vooropgesteld wordt. Dit betekent dat met een brede visie vanuit verschillende disciplines naar een probleem wordt gekeken. Vanuit de interdisciplinaire benadering wordt in dit onderzoek gekeken naar de manier waarop werknemers en management samenwerken, bij elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden. Een individu moet worden gezien in interactie met de context, waarin beide elkaar beïnvloeden. Probleemgerichtheid is in dit onderzoek een zeer belangrijke factor. Vergrijzing van de werkvloer is een actueel thema, waar Cofely in de toekomst mee te maken kan krijgen. Door te onderzoeken wat voor problemen er spelen, en hoe zowel werknemers als leidinggevendenden hiermee om denken te gaan in het heden en in de toekomst levert inzichten op voor de organisatie.

Theoretische onderbouwing

In deze theoretische onderbouwing staat de volgende vraag centraal: *‘Wat zijn de belangrijkste problemen waar oudere werknemers mee te maken krijgen en wat wordt in sociaal wetenschappelijke literatuur gezegd over human resource management en levensfasebewust personeelsbeleid gericht op deze groep?’*. Aan de hand van deze onderbouwing kan het onderzoek in een sociaal wetenschappelijk kader worden geplaatst en de theoretische onderbouwing vormt de basis voor de onderzoeksinstrumenten.

In het eerste hoofdstuk zal ik ingaan op vergrijzing op de werkvloer en positieve en negatieve aspecten die met leeftijd gepaard gaan. In hoofdstuk 2 ga ik in op human resource management (HRM), de verschillende visies die binnen HRM bestaan en de mogelijke gevolgen voor oudere werknemers. Ten slotte bespreek ik in hoofdstuk 3 een specifiek aspect van HRM, waarin oudere werknemers een belangrijke rol spelen, namelijk levensfasebewust personeelsbeleid.

Hoofdstuk 1: vergrijzing op de werkvloer

In dit onderzoek is een oudere werknemer, een werknemer ouder dan 55 jaar. Deze leeftijdsgrens wordt veel gehanteerd in literatuur en regelgeving. Uit gegevens van het CBS (2010) blijkt dat bijna 13.5% van het aantal werkende personen ouder is dan 55 jaar, en de verwachting is dat dit aandeel zal blijven stijgen (CBS, 2009, Thunissen, Thijssen en de Lange, 2000).

Over oudere werknemers bestaat vaak een negatief beeld. Ze zouden voor veel problemen zorgen met betrekking tot *‘productiviteit, flexibiliteit, innovatie, stress, vermoeidheid en gezondheid’* (Schaufeli & Bakker, 2007, p. 424). Echter, uit literatuur blijkt dat veel van deze vooroordelen niet juist zijn. Oudere werknemers blijken effectiever te kunnen werken dan jongere werknemers, doordat ze door hun ervaring goed om kunnen gaan met complexe en sociaalvaardige problemen. Ook zorgen ze voor rust in de organisatie, doordat ze een regelmatig levenspatroon hebben, minder fouten maken, en een lagere bewijs- en carrière drang hebben. Daarnaast zijn ze doorgaans loyaal aan het bedrijf, hebben veel kennis, werken hard, zijn betrokken, betrouwbaar en tevreden (Grauwels, 2008; Stoffelsen & Diehl, 2007; Schaufeli & Bakker, 2007; Henkens, 2005; GTI Oost, 2008).

Negatieve stereotyperingen kunnen grote gevolgen hebben voor de oudere werknemers. Zo gaan ze zichzelf als minder competent zien, evenals de werkgevers, die vervolgens niet investeren in deze groep en nauwelijks nog nadenken over de manier waarop het werk van de

oudere werknemer verlicht kan worden (Grauwels, 2008; Schaufeli & Bakker, 2007; Henkens, 2005).

Ook al blijken de meeste vooroordelen niet juist te zijn, ouder worden kan wel degelijk gevolgen hebben. Oudere werknemers hebben vaak last van *primaire* en *secundaire veroudering*. Primaire veroudering is de veroudering van lichaam en geest, waardoor arbeidskracht afneemt. Secundaire veroudering is de veroudering van kennis die optreedt bij modernisering (Stoffelsen & Diehl, 2007; Loo & Grip, 2002). Werknemers kunnen door primaire veroudering trager worden en problemen met aandacht en fysieke gesteldheid te krijgen. Ondanks deze achteruitgang blijken oudere werknemers toch vaak hun huidige functie te kunnen blijven uitoefenen (Schaufeli & Bakker, 2007). Naast primaire en secundaire veroudering noemt Noomen (2004) nog een derde vorm van veroudering, namelijk *relatieve veroudering*. Hierin heeft iedere werknemer een bepaalde ‘technische levensduur’, waarin een persoon een functie kan vervullen. Deze vorm van veroudering hoeft dus niet door leeftijd te komen (Loo & Grip, 2002).

1.1 Balans belasting en belastbaarheid in relatie tot ziekteverzuim

De manier waarop met zowel positieve als negatieve aspecten van ouder wordt omgegaan, door zowel de werknemer als de werkgever, beïnvloed de manier waarop een werknemer belasting ervaart en belastbaar is. Het gaat hierbij om de verhouding tussen druk dat het werk oplevert en de hoeveelheid druk die een persoon aan kan. Belastbaarheid, wordt bepaald door competentie van een werknemer. Dit zijn ‘*vermogens (..) van een individu die hem of haar in staat stellen op een adequate manier taken uit te voeren*’ (Klarus, zoals weergegeven in Noomen, 2004). Competentie bestaat uit vaardigheden, kennis, attitudes over werk en persoonseigenschappen (Kluytmans, 2004). Werknemers zullen veel uitputting en gezondheidsproblemen ondervinden, als de eisen van het werk hun belastbaarheid overtreffen (Josten & Schalk, 2009; Grauwels, 2008). In beleid moet er dan ook worden gestreefd naar een goede balans tussen belasting en belastbaarheid. Omdat deze balans kan veranderen naarmate een werknemer ouder wordt, is het belangrijk hier rekening mee te houden, door bijvoorbeeld scholing, begeleiding of aanpassing van het takenpakket.

Er kunnen twee vormen van belasting worden onderscheiden, namelijk werkgebonden en persoonsgebonden belasting. Onder werkgebonden belasting worden alle eisen die het werk aan een persoon stelt, verstaan. Persoonsgebonden belasting is bijvoorbeeld de complete gezondheid van de werknemer, of problemen thuis (Grauwels, 2008). Schaufeli en Bakker (2007) stellen dat werknemers na belasting vaak psychologisch en lichamelijk moeten

herstellen. Oudere werknemers hebben een langere herstelperiode nodig en als deze herstelperiode onvoldoende wordt geboden kan dit leiden tot verstoring van de balans tussen belastbaarheid en belasting en leiden tot ziekteverzuim en gezondheidsklachten. Een verstoorde belasting en belastbaarheid balans van werknemers leidt pas tot verzuim als de verzuimdrempel (situationele en persoonlijke factoren) overschreden wordt (Schaufeli & Bakker, 2007).

Er zijn verschillende oorzaken te noemen voor ziekteverzuim. Zo is overgewicht een belangrijke factor, evenals roken, geen lichaamsbeweging en een slechte algemene gezondheid. Naast deze persoonskenmerken zijn er ook werkgerelateerde factoren zoals hoge eisen op het werk en slechte leidinggevendenden. Ook de relatie met collega's kan bijdragen tot ziekteverzuim, zeker als de relatie neerkomt op pestgedrag. Naast deze 'psychologische bedrijfsfactoren' zijn er praktische bedrijfsfactoren, die een rol spelen in de belasting van de werknemer. Een onrustige werkplek, slechte ergonomie (aanpassingen aan oudere werknemers) en ongunstige arbeidsvoorwaarden zijn hiervan voorbeelden (Grauwels, 2008; Alavinia et al., 2009; Allebeck & Mastekaasa, 2004).

Uit de review van Allebeck en Mastekaasa (2004) blijkt dat leeftijd een sterke voorspellende waarde heeft voor afwezigheid door ziekte. Uit onderzoek van Alavinia en collega's (2009) blijkt dat oudere werknemers minder vaak ziekteverlof nemen, maar dat de periodes dat ze daadwerkelijk wegblijven langer zijn in vergelijking met jongere collega's. De tijd waarin een werknemer in dienst is, heeft ook invloed. Zo is het langer in dienst zijn gerelateerd aan lagere mate van ziekteverzuim (Allebeck & Mastekaasa, 2004). Een belangrijke toevoeging die Grauwels (2008) noemt is, dat als werknemers voldoende vrijheid krijgen om hun werk in te vullen zoals zij dat willen, werk minder belastend voor hen is en het ziekteverzuim afneemt.

1.2 Inzetbaarheid en mobiliteit van oudere werknemers

Door de mogelijke problemen en ziekteverzuim bij oudere werknemers is het moeilijk oudere werknemers goed in te zetten. Oudere werknemers zijn vaak 'over gespecialiseerd', en hun ervaring is zeer geconcentreerd. Dit kan botsen in organisaties waarin veel veranderingen doorgevoerd worden en die vragen om een flexibele werknemer.

Een manier om oudere werknemers inzetbaar te houden is door middel van mobiliteit. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen *verticale mobiliteit* (promotie en demotie) en *horizontale mobiliteit*, waarbij de werknemer hetzelfde niveau en/of salaris houdt, maar in een andere functie terecht komt (Grauwels, 2008). Mobiliteit blijkt lastig voor oudere werknemers. Vaak blijven deze werknemers in een functie steken en treedt er

ervaringsconcentratie op waardoor werkgevers herplaatsing als lastig ervaren (Schaufeli & Bakker, 2007). Demotie kan soms een oplossing bieden, wat betekend dat een werknemer vrijwillig een stapje terug doet naar een lagere functie. Hierdoor zou het werk minder belastend zijn voor de werknemer. Ook zou het, theoretisch gezien, voordelen opleveren voor de werkgever, aangezien er met een lagere functie ook een lager salaris gepaard gaat, passend bij de veronderstelde lagere productiviteit van oudere werknemers. (Josten & Schalk, 2009; Kluytmans, 2004). Horizontale mobiliteit, gaat ervaringsconcentratie tegen en kan verlichtend werken (Grauwels, 2008).

Grauwels (2008) noemt nog een derde vorm van mobiliteit, namelijk *kleine mobiliteit*, waarin een oudere werknemer een speciale taak of opdracht krijgt, waar hij/zij zich volledig op richt. Overbelasting kan worden tegengegaan door het takenpakket te versmallen en zware taken uit het beroep te halen. Andere mogelijkheden om ervaringsconcentratie en belasting tegen te gaan zijn bijvoorbeeld een verbreding van het takenpakket, duobanen, afwisseling, variabele werktijden en deeltijd werken.

Naast mobiliteit zijn er andere mogelijkheden om oudere werknemers inzetbaar te houden, bijvoorbeeld aanpassing op de werkvloer. Zo zijn vaak kleine ergonomische aanpassingen genoeg om de belasting van werknemers te laten afnemen, zodat ze in een bepaalde functie werkzaam kunnen blijven. Ook is het mogelijk om nieuwe banen te creëren voor oudere werknemers. Zo zouden oudere werknemers als coach kunnen optreden voor jonge werknemers.

1.3 Opleidingsmogelijkheden voor oudere werknemers

Leren binnen een organisatie is onderdeel van het werk. Door scholing wordt kennis en inzicht verworven, door training vaardigheden en door het werken ideeën en ervaringen (Noomen, 2004). Vaak investeren werkgevers vooral in jonge en veelbelovende krachten, maar wordt met oudere werknemers minder rekening gehouden. Toch is het juist door de toenemende vergrijzing belangrijk, dat oudere werknemers divers blijven en optimaal inzetbaar zijn (Stoffelsen & Diehl, 2007; Grauwels, 2008). Uit onderzoek blijkt dat oudere werknemers beter kunnen leren op het werk zelf, dan door middel van scholing. Ook hebben zij vaak andere behoeften dan jongere werknemers. Het is belangrijk hier rekening mee te houden. Dit kan door middel van een persoonlijk ontwikkelingsplan (pop), wat samen met de HR-manager wordt opgesteld in bijvoorbeeld een functioneringsgesprek (Stoffelsen en Diehl, 2007; Grauwels, 2008).

Doordat oudere werknemers vooral op het werk leren is het belangrijk dat werknemers hun ervaringen delen. Om dit te kunnen bevorderen kan taakrotatie binnen het bedrijf een belangrijk middel zijn. Daarnaast adviseren Doorewaard en de Nijs (1999) het management er alles aan te doen om de al aanwezige kennis te verspreiden en mogelijkheden te scheppen voor het opdoen van nieuwe kennis. Dit kan bijvoorbeeld door breed gedefinieerde taken met meer mogelijkheden. Kennis kan ook gedeeld worden door bijvoorbeeld in teams te werken waardoor mensen een gemeenschappelijk referentiekader ontwikkelen.

Hoofdstuk 2: Human resource management

HRM is in veel bedrijven een integraal onderdeel geworden van het strategische ondernemingsbeleid waarin menselijk kapitaal een belangrijke hulpbron is. Loo en Grip (2002) definiëren HRM als: ‘*Alle activiteiten die erop gericht zijn het menselijk kapitaal binnen organisaties aan te trekken, op peil te houden, te ontwikkelen en op effectieve wijze in te zetten*’ (Loo & Grip, 2002, p. 6) (Doorewaard & de Nijs, 1999; Noomen, 2004; Lievens, 2006). De productiefactor arbeid wordt door Doorewaard en de Nijs (1999) gezien als de meest waardevolle, maar minst beheersbare factor binnen een bedrijf, waardoor een goed HR-beleid zeer lastig kan zijn.

HRM heeft geen eenduidige omschrijving van haar begrip en mede daardoor zijn er in de literatuur verschillende ideeën over de invulling van HRM. Grofweg zijn er twee stromingen, waarin in de ene menselijke aspecten centraal staan, terwijl in de andere voornamelijk economische doeleinden leidend zijn. Voor de verschillende visies worden diverse namen genoemd. In deze literatuurscriptie gebruik ik in navolging van Doorewaard en de Nijs (1999) respectievelijk het *Harvard model* en het *Michigan model*.

2.1 Harvard model versus Michigan model

Zowel de aanhangers van het Harvard- als het Michigan model streven naar een manier om de factor arbeid zo goed mogelijk te benutten. Echter, de visie waarop arbeid ingevuld moet worden verschilt fundamenteel. Waar in de Harvard visie voornamelijk uit wordt gegaan van menselijk kapitaal en sociale relaties tussen werknemers, management en organisatie, wordt in de Michigan visie voornamelijk uitgegaan van economische doeleinden en het maken van winst. Werknemers worden hier vooral gezien als resource van het bedrijf en zouden ook het best op deze manier gemanaged moeten worden.

In het Michigan model is het belangrijk, dat werknemers taken op een zo effectieve manier uitvoeren, zodat het bedrijf hier het meeste profijt van heeft. *High performance* is dan ook een

sleutelbegrip binnen deze benadering. In het Harvard model is juist de betrokkenheid van de werknemer belangrijk voor het slagen van de organisatie, waardoor *high commitment* de sleutel naar succes is.

Beide modellen zien werknemers als belangrijk onderdeel van organisatorisch succes, alleen wordt op verschillende manieren gebruik gemaakt van deze bron. Dit is terug te zien in de manier waarop personeelsbeleid wordt gevoerd binnen de modellen. In het Michigan model worden werknemers vooral gezien als middel tot het bereiken van de bedrijfsdoeleinden.

In de Harvard visie wordt op een heel andere manier tegen werknemers aangekeken. Werknemer zijn hierin stakeholders van het bedrijf met eigen belangen, waarmee in beleid rekening dient te worden gehouden. Volgens Looy, Gemmel en Dierendonck (2003) is HRM volgens het Harvard model: *'All management decisions and actions that affect the nature of the relationship between the organization and the employee'* (Looy en collega's, 2003, p. 188). Daarnaast is een belangrijk bedrijfsonderdeel binnen het Harvard model het creëren van een uitdagende werkplek, waarin werknemers zelf verantwoordelijk worden geacht voor de uitvoering van hun taken en worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen (Loo & Grip, 2002; Looy en collega's, 2003; Lievens, 2007; Doorewaard en de Nijs, 1999; Kuper & Kuper, 1996; Kluytmans, 2005).

2.2 HRM en de oudere werknemer

De verschillende visies van HRM zijn van invloed op de manier waarop tegen oudere werknemers aangekeken wordt. Zo kan een oudere werknemer in een Harvard beleid veel mogelijkheden krijgen tot ontwikkeling en ontplooiing. Vaak zijn deze werknemers betrokken bij een bedrijf, wat hoog gewaardeerd wordt binnen deze visie. Oudere werknemers zullen waarschijnlijk als toegevoegde waarde worden gezien. Ook wordt binnen de Harvard visie rekening gehouden met alle stakeholders en hun belangen binnen het bedrijf, en is er dus ook aandacht voor de behoeften van de groep oudere werknemers.

Binnen het Michigan model valt een heel andere manier van omgaan met oudere werknemers te verwachten. Als wordt uitgegaan van de negatieve stereotypingen die vaak over oudere werknemers bestaan, zou de productiviteit achteruit kunnen gaan, waardoor er een mindere goede performance kan worden behaald. Daarnaast wordt er geen rekening gehouden met diversiteit in werknemersbestanden aangezien het HR-beleid wordt aangepast op het organisationele beleid.

Hoofdstuk 3: Levensfasebewust personeelsbeleid

In het verleden werden oudere werknemers voornamelijk gemanaged vanuit een ouderenbeleid, gericht op technische levensduur van een arbeider, waarin bij het bereiken van een drempelleeftijd een functie niet langer uitgevoerd kon worden. In deze vorm van ouderenbeleid ligt de nadruk voornamelijk op curatief en korte termijn beleid waarbij het oplossen van knelpunten waar werknemers tegen aanlopen voorop staat. Vaak is ouderenbeleid dan vanuit een collectief beleid (bijvoorbeeld een CAO) geldend voor alle werknemers in een bepaalde (leeftijd)groep. In het ouderenbeleid ligt de focus op de groep ouderen, waarbij geaccepteerd wordt dat de capaciteiten van deze groep afnemen en hierdoor minder inzetbaar zijn en een specifiek beleid nodig hebben. Binnen ouderenbeleid wordt gesproken van een verversingsstrategie, waarin oudere werknemers via een financiële regeling worden vervangen door jonge werknemers en een verzorgingsstrategie, waarin voornamelijk getracht wordt de oudere werknemers te ondersteunen bij het arbeidsproces.

Ouderenbeleid kan worden gezien als de voorloper van levensfasebewust personeelsbeleid. Deze vorm van personeelsbeleid is ontstaan door een groeiende behoefte aan een goed seniorenbeleid. In levensfasebewust personeelsbeleid gaat het niet langer om de leeftijd van een werknemer. Er wordt uitgegaan van de levensfase waarin een werknemer zich bevindt. Hierbij wordt individueel maatwerk geleverd en rekening gehouden met de verschillen tussen medewerkers. Het beleid, wat moet leiden tot duurzame en optimale inzetbaarheid van de werknemer, begint dan ook al op het moment dat de werknemer in dienst komt, en stopt pas wanneer de werknemer weer uit dienst treedt. Waar ouderenbeleid voornamelijk collectief beleid is, kan levensfasebewust personeelsbeleid worden gezien als een organisatiespecifiek beleid (Stoffelsen & Diehl, 2007; Doorewaard en de Nijs, 1999; Noomen, 2004; Kluytmans, 2004; Walker, 2004; Thunissen en collega's, 2000).

Waar bij HRM het Harvard- en Michigan model tegen over elkaar staan wordt dat binnen levensfasebewust personeelsbeleid losgelaten. Hierbinnen wordt uitgegaan van een dynamisch proces waarin personeel en arbeids situatie op elkaar worden afgestemd. De paradox binnen het beleid gaat niet langer over de manier van invullen van arbeid, maar over waar verantwoordelijkheden liggen. Een belangrijke aanname van levensfasebewust beleid is dat niet alleen de werkgever verantwoordelijk is om te investeren maar ook de werknemer verantwoordelijkheden heeft om zich te ontplooiën en te ontwikkelen (Pols & Beukema, 2006; Kluytmans, 2004).

In levensfasebeleid wordt uitgegaan van relatieve veroudering, aangezien de nadruk niet op leeftijd ligt. Het gaat erom voor alle werknemers van de organisatie een beleid op te zetten

waarin de competenties van werknemers en de eisen en omstandigheden van het werk in balans zijn, zodat werknemers hun functie zo lang en goed mogelijk uit kunnen voeren. Om dit te kunnen bewerkstelligen bevat levensfasebewust personeelsbeleid zowel een curatief/correctief als een preventief onderdeel. Specifiek curatief beleid is nodig om oudere werknemers bijvoorbeeld te ontlasten en arbeidsmogelijkheden te bieden. Dit onderdeel van het beleid is persoonsgericht en hangt af van de individuele capaciteiten van een werknemer. Het preventieve onderdeel is meer geldend voor alle werknemers. Hierin wordt getracht om verwachte knelpunten in de toekomst te voorkomen. Dit geldt vooral voor het gebied van ontwikkeling, leermogelijkheden en taakrotatie van werknemers (Kluytmans, 2004).

3.1 Verschillende strategieën op flexibiliteit

Inzetbaarheid en flexibiliteit zijn binnen levensfasebewust personeelsbeleid belangrijke doeleinden. Om dit te bewerkstelligen kunnen bedrijven twee verschillende strategieën aannemen. Ten eerste kunnen organisaties proberen flexibiliteit af te dwingen door bijvoorbeeld uittrekking onmogelijk te maken. Deze blokkeringsstrategie levert voornamelijk op korte termijn oplossingen en wordt toegepast bij werknemers die al verminderd inzetbaar zijn. Aanname hierbij is dat werknemers onder druk vanzelf weer flexibel worden. Echter, een organisatie kan ook proberen via 'leren leren' flexibiliteit te ontwikkelen. Hier wordt voornamelijk door begeleiding en ontwikkeling getracht werknemers op de lange termijn flexibel te krijgen. Hierdoor is deze ontwikkelingsstrategie gericht op meerdere fases binnen het levensfasebewuste personeelsbeleid (Kluytmans, 2004; Thunissen en collega's, 2000).

3.2 Levensfasebewust personeelsbeleid voor oudere werknemers

De categorie oudere werknemers, die in deze literatuurscriptie centraal staan, zullen zich voornamelijk bevinden in een fase waarin zingeving belangrijk is, maar waar ook meer afstand en rust wordt genomen van het werk. In deze fase kunnen de werknemers goed als coach optreden, omdat ze de grootste geestelijke vitaliteit en levenswijsheid hebben. Daarnaast kunnen ze zich in een afbouwende fase bevinden waarin vooral de privésfeer belangrijk is, en er alles aan moet worden gedaan om de medewerkers gemotiveerd te houden en hun kennis en ervaring effectief in te zetten. Een deel van de oudere werknemers zou echter ook in een stabilisatiefase kunnen vallen waarin wordt nagedacht over de toekomst, en waarin training en coaching van de medewerker belangrijk is (Stoffelsen & Diehl, 2007; Kluytmans, 2005).

Levensfasebewust personeelsbeleid gericht op ouderen heeft vijf functies. Ten eerste moet er getracht worden inzetbaarheid en functioneren van oudere werknemers te behouden en te vergroten. Dit kan door zowel de competentie van het individu te vergroten (training, ontwikkeling en promotie), als de competentie van de werkomgeving te veranderen (door ergonomische aanpassingen). Waar vroeger voornamelijk gedacht werd dat de werknemer moest veranderen ligt nu de nadruk op de verandering van de werkomgeving. Daarnaast moet levensfasebeleid trachten motivatie en tevredenheid van oudere werknemers te vergroten en dient levensfasebewust personeelsbeleid ten derde ziekteverzuim te voorkomen, door een balans te vinden tussen belasting en belastbaarheid. Ten vierde moet beleid ingaan op differentiatie van arbeidsvoorwaarden, door, bijvoorbeeld, flexibele tijden te bieden. Als laatste dient het management competent om te gaan met de oudere werknemer. Hiermee wordt bedoeld dat het management moet blijven investeren in oude werknemers om zo effectief mogelijk gebruik te maken van de kennis en ervaring van deze groep.

Het is van belang dat de attitudes tegenover de oudere werknemer van de organisatie positief zijn en negatieve vooroordelen vermeden worden (Kluytmans, 2005; Walker, 2004). Maar niet alleen de werkgever is verantwoordelijk voor deze taak, ook de oudere werknemer moet zorgen dat hij goed op zijn plaats is binnen het bedrijf en goed met zijn mogelijkheden om gaat. Daarnaast hoort een oudere werknemer zelf aan te geven wanneer het werk niet meer motiverend is, niet genoeg perspectief heeft of wanneer hij/zij het werk niet langer aankan. Concluderend is het bij levensfasebewust personeelsbeleid van belang dat werkgevers een individuele en vraaggerichte benadering hanteren, waarin een individu genoeg vrijheid krijgt om keuzes te maken en waarbij het management optimaal uitgaat van capaciteiten van werknemers (Pols & Beukema, 2006; Stoffelsen & Diehl, 2007; Noomen, 2004).

Hoofdstuk 4: Conclusie

In deze theoretische onderbouwing stond de volgende vraagstelling centraal: *‘Wat zijn de belangrijkste problemen waar oudere werknemers mee te maken krijgen en wat wordt in sociaal wetenschappelijke literatuur gezegd over human resource management en levensfasebewust personeelsbeleid gericht op deze groep?’* Zoals is gebleken, hebben oudere werknemers zowel voor- als nadelen waarmee in beleid rekening moet worden gehouden. Leidinggevendenden moeten goed op de hoogte zijn wat er gebeurt naarmate een werknemer ouder wordt, zodat deze goede begeleiding en ondersteuning kan bieden. Er is vaak een negatief beeld over oudere werknemers. Zo zouden oudere werknemers vaker ziek zijn,

minder productief, minder flexibel en fysieke beperkingen ondervinden. Daarnaast blijkt er een samenhang tussen leeftijd en ziekteverzuim (Allebeck & Mastekaasa, 2004). Echter, uit de literatuur komen ook veel positieve aspecten van oudere werknemers naar voren. Oudere werknemers hebben ervaring, komen tot betere oplossingen, maken minder fouten en zijn loyaal. Het lijkt erop dat de opvatting binnen een organisatie belangrijk is aangezien negatieve stereotypingen zowel de visie van de werknemer zelf beïnvloeden, als de visie van de omgeving. Het kan noodzakelijk zijn de visie binnen de organisatie te herzien. Naast het creëren van een positief beeld dient in beleid belasting te worden aangepast aan de specifieke belastbaarheid van werknemers, en dient er vooral te worden gekeken naar capaciteiten en mogelijkheden. ‘Ontziemaatregelen’ hebben vaak een negatief en demotiverend effect, terwijl juist de expertise van de oudere werknemers kan worden ingezet bij, bijvoorbeeld, het coachen van jongere werknemers (Schaufeli & Bakker, 2007; Stoffelsen & Diehl, 2007). Door middel van scholing, begeleiding, aanpassingen aan het takenpakket/werkvloer en een langere hersteltijd kan de balans tussen belasting en belastbaarheid worden bewaard en zal een oudere werknemer minder snel verzuimen. Door vroegtijdige interventie kan ziekteverzuim in veel gevallen worden voorkomen (Schaufeli & Bakker, 2007; Noomen, 2004; Allebeck en Mastekaasa, 2004). Personeelsbeleid zou moeten worden aangepast naar een langer gezond en gemotiveerd houdend beleid (Grauwels, 2008).

Om rekening te houden met de competenties van de werknemer, kan het noodzakelijk zijn dat werknemers een andere functie gaan vervullen binnen de organisatie. Echter, als er niet genoeg wordt geïnvesteerd in de medewerker kan een overspecialisatie in de huidige functie ontstaan waardoor de werknemer niet langer flexibel is en waardoor mobiliteit lastig wordt. Het is de vraag of er in huidig beleid wel genoeg geïnvesteerd wordt in oudere werknemers en of er wel genoeg mogelijkheden worden geboden. Uit de literatuur blijven nog een aantal punten onduidelijk. Zo worden algemene oorzaken genoemd voor ziekteverzuim, maar is niet duidelijk waarom juist oudere werknemers langer ziek zijn, en wat de precieze aard van het verzuim is. Ook wordt niet duidelijk wat de specifieke wensen en behoeften van oudere werknemers zijn bijvoorbeeld op het gebied van ontwikkeling en scholing. Hier ga ik in het onderzoek verder op in.

Het streven naar zo goed mogelijk functionerend personeel is onderdeel van HRM. Binnen HRM zijn twee tegengestelde richtingen te onderscheiden, Harvard, waarin menselijk kapitaal centraal staat en Michigan, waarin voornamelijk economische belangen voorop staan. In een

Harvard model wordt naar high-commitment gestreefd waarin investering en invloed van personeel van belang is. In Michigan hebben werknemers geen vrijheid maar voeren vanuit bedrijfsbelang een omschreven taak zo goed mogelijk uit. Deze high-performance wordt bijvoorbeeld aan de hand van een beloning gestimuleerd. Een ouderenbeleid past naar mijn inziens het best binnen de Harvard visie, aangezien hierbinnen betrokkenheid belangrijk is, iets wat oudere werknemers vaak zijn aan een organisatie. Daarnaast wordt binnen deze visie ruimte gelaten voor de persoonlijke behoeften van oudere werknemers. In een Michigan visie is hier weinig aandacht voor aangezien beleid wordt aangepast op de organisationele doeleinden. In het onderzoek ga ik kijken welke kenmerken van het beleid dat Cofely hanteert ten aanzien van haar (oudere) werknemers passen binnen één van de twee stromingen die HRM hanteert.

Een specifiek onderdeel van HRM is levensfasebewust personeelsbeleid, waarin een individueel en vraaggestuurd beleid gehanteerd wordt, en individueel maatwerk geleverd kan worden, zodat de oudere werknemer duurzamer en optimaal inzetbaar blijft. Hierin wordt een dynamisch proces nagestreefd waarin personeel en arbeidsituatie op elkaar worden afgestemd. Zowel de werkgever als de werknemer is in dit beleid verantwoordelijk voor de ontwikkeling. Van belang is dat levensfasebewust personeelsbeleid gericht op oudere werknemers, werknemers inzetbaar, gemotiveerd en tevreden houdt en daarnaast genoeg mogelijkheden biedt aan werknemers om zichzelf te ontplooien.

Methodologische verantwoording

Vooronderzoek:

Binnen het onderzoek heeft eerst een vooronderzoek plaatsgevonden, waarin aan de hand van bestaand materiaal is gekeken naar de bedrijfsstructuur. Doel was om beleidstukken over levensfasebewust personeelsbeleid en/of ouderenbeleid te analyseren, verdelingen van opleidingsniveau naar werknemers te achterhalen en te kijken naar het ziekteverzuim naar functie en leeftijd. Daarnaast zijn in het vooronderzoek gesprekken gevoerd met beide HR-managers om zo een beeld te vormen van de bedrijfsstructuur.

Uit het vooronderzoek is veel informatie gekomen over de opbouw van Cofely. Daarnaast heeft het de benodigde informatie opgeleverd over de leeftijdsopbouw en het ziekteverzuim op de onderzochte locaties. Er blijken geen gegevens aanwezig over opleidingsniveau van de werknemers, en er zijn geen concrete beleidsdocumenten over het gehanteerde ouderenbeleid of een eventueel levensfasebewust personeelsbeleid aanwezig. Om deze reden wordt in het hoofdonderzoek dieper ingegaan op zowel opleiding als levensfase bewust personeelsbeleid.

Hoofdonderzoek:

De verwachtingen van de werknemers worden gemeten aan de hand van een **enquête**. Er is met verschillende redenen gekozen voor een enquête. Zo geeft een enquête van een grote groep mensen weer wat bijvoorbeeld hun gedrag en kenmerken zijn ('t Hart en collega's, 2005). In de enquête zullen bevindingen uit de literatuur getoetst worden bij de werknemers van Cofely door deze als antwoordcategorieën aan te bieden. Hierdoor kunnen de werknemers van Cofely worden vergeleken met de algemene groep oudere werknemers besproken in de theorie, iets wat moeilijker is in een interview. Naast de literatuur is gebruik gemaakt van gesprekken met de HR-managers van beide locaties om de enquête vorm te geven. Er is voornamelijk gekozen voor een enquête vanwege de doelgroep. Waarschijnlijk zijn de respondenten sneller bereid om mee te werken aan het onderzoek als ze een korte enquête in moeten vullen, dan wanneer ze lang met iemand over hun mening moeten praten.

De enquête is naar alle monteurs en servicemonteurs binnen de locaties Oost en Noordwest via de post verstuurd. Op de locatie Oost waren dit 78 mogelijke respondenten, op de locatie Noordwest, waren dit 221 mogelijke respondenten. In totaal zijn er dus 299 respondenten benaderd. De verwachte non-respons blijkt te kloppen. In totaal zijn op de locatie Oost 18 enquêtes geretourneerd (23.08%) en op de locatie Noordwest zijn 35 enquêtes geretourneerd

(15.84%). In totaal zijn er dus 53 respondenten, wat een respons van 17.75% betekent. Dit heeft gevolgen voor de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast geeft het qua locaties ook een vertekening, aangezien 33,96% van de respondenten van de veel kleinere locatie Oost afkomstig is (26.09% van het totaal aantal benaderde respondenten).

De respondenten op de enquête waren allemaal mannen met een gemiddelde leeftijd van 45.08 jaar oud, onderverdeeld onder de functies van monteur, 1^e monteur, service monteur, leidinggevend/chef-monteur en werkvoorbereider (zie tabel 1). Er is een onderverdeling gemaakt van 3 leeftijdscategorieën, namelijk de werknemers onder de 40 jaar die nog als jong en vitaal beschouwd kunnen worden, de werknemers tussen de 40 en de 45 jaar die onder de grijze druk vallen, en de werknemers vanaf 55 jaar (de vergrijzende arbeidsmarkt).

Tabel 1: *Functieniveau naar leeftijdscategorie (N=53)*

	Functie					Totaal
	Monteur	1e monteur	service monteur	leidinggevend monteur	werkvoorbereider	
Tot 40 jaar	4 23.5%	7 41.2%	1 5.9%	3 17.6%	2 11.8%	17 100.0%
40-55 jaar	6 24.0%	6 24.0%	1 4.0%	12 48.0%	0 .0%	25 100.0%
Vanaf 55 jaar	7 63.6%	2 18.2%	0 .0%	2 18.2%	0 .0%	11 100.0%
Totaal	17 32.1%	15 28.3%	2 3.8%	17 32.1%	2 3.8%	53 100.0%

In tabel 2 is weergegeven hoe de leeftijd verdeeld is bij de werknemers van locatie Oost, en hoe dit verdeeld is onder de respondenten vanuit de locatie Oost. In tabel 3 is hetzelfde gedaan voor de locatie noordwest.

Tabel 2: *Leeftijdverdeling werknemers locatie Oost (N=443) vergeleken met leeftijdsverdeling respondenten locatie Oost (N = 18) (Hendriks, 2009, p.1).*

	Leeftijd tot 40 jaar	Leeftijd 40 tot 55 jaar	Leeftijd vanaf 55 jaar
Vooronderzoek	196 (44.24%)	180 (40.63%)	67 (15.12%)
Respondenten	9 (50%)	8 (44.4%)	1 (5.6%)

Tabel 3: *Leeftijdverdeling werknemers locatie Noordwest(N=909) vergeleken met leeftijdsverdeling respondenten locatie Noordwest (N= 35) (Bakker, 2008).*

	Leeftijd tot 40 jaar	Leeftijd 40 tot 55 jaar	Leeftijd vanaf 55 jaar
Vooronderzoek	375 (41.25%)	385 (42.35%)	149 (16.39%)
Respondenten	8 (22.9%)	17 (48.6%)	10 (28.6%)

Uit de tabellen 2 en 3 valt af te leiden dat in dit onderzoek voor de locatie Oost voornamelijk de jonge categorie en de grijze druk licht oververtegenwoordigd zijn, waardoor de oudere werknemers behoorlijk ondervertegenwoordigd zijn. Bij de locatie Noordwest ligt deze verdeling voornamelijk andersom, hierbij is de oudere werknemer sterk oververtegenwoordigd, de grijze druk licht oververtegenwoordigd en de jongste categorie sterk ondervertegenwoordigd. Als de locaties worden samengevoegd (zie bijlage 3, tabel B1) dan blijft de jongste categorie ondervertegenwoordigd, terwijl de grijze druk en de oudere werknemers slecht licht oververtegenwoordigd zijn. Aangezien de onderzochte groep een selecte groep is, en er dus een lichte vertekening is in de respondenten kunnen de conclusies niet één op één worden overgenomen naar de complete populatie (Nijdam, 2004).

Daarnaast wordt door middel van semigestructureerde **interviews** met leidinggevenden en HR adviseurs gekeken naar productiviteit, leeftijd en middelen voor nieuw beleid. Er is gekozen voor een interview omdat hierbij door middel van een (vragen-) gesprek veel informatie kan worden verkregen ten aanzien van sociale verschijnselen (het Hart en collega's, 2005). Er is gekozen voor semigestructureerde vorm zodat er nog mogelijkheden zijn om in te springen op onverwachte interessante aspecten. Daarnaast is voor deze opzet gekozen omdat voornamelijk op het gebied van beleid nog veel onduidelijkheden zijn voor mij als onderzoeker en ik hier graag meer over wil weten.

Op de locatie Oost is gesproken met drie respondenten, een senior HR-adviseur, een projectmanager en een senior project leider. Op de locatie Noordwest is gesproken met een senior HR-adviseur, en een HR-adviseur zich gespecialiseerd op het gebied van ouderenbeleid en leeftijdsbewust beleid. De respondenten zijn geselecteerd door de HR-managers, echter ze zijn geselecteerd op criteria die ik vooropgesteld had, voornamelijk kennis over ouderenbeleid.

Analyse:

Analyse van de kwantitatieve gegevens zal gebeuren aan de hand van SPSS. De kwalitatieve gegevens (opgenomen met een voicerecorder) zijn verwerkt met MAXQDA2007.

Operationalisering vraagstelling en begrippen

Voor de hoofdvraag: *“Wat zijn verwachtingen van werknemers en het management van Cofely over de toekomst voor de oudere werknemer van Cofely in de functies waarin lichamelijk werk wordt verricht en wat zijn overeenkomsten en verschillen hierbinnen?”* is gekozen omdat dit de kern van het onderzoek weergeeft. Onder werknemers worden de *‘natuurlijke personen, jonger dan 65 jaar, die in (...) dienstbetrekking staan’* (Asscher-Vonk, 2008, p.344) bedoeld. Managers zijn mensen *“die het handelen van andere mensen in een organisatie op gang brengen en sturen”* (Keuning & Eppink, 2008, p.9).

De hoofdvraag is opgesplitst in een tweetal deelonderwerpen, namelijk gezondheidsrisico's van werknemers in lichamelijke functies en verwachtingen ten aanzien van verlichtende functies van zowel de werknemers als de werkgevers, en zijn onderverdeeld in 5 deelvragen.

De eerste deelvraag heeft betrekking op de gezondheidsrisico's van werknemers in lichamelijke beroepen. Hier is voor gekozen omdat uit het vooronderzoek is gebleken dat binnen Cofely een hoog ziekteverzuim plaatsvindt. In het vooronderzoek is gekeken naar klachten die werknemers hadden, maar niet naar de risico's die werknemers dachten te lopen. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat ziekteverzuim aan leeftijd verbonden is, maar de manier waarop blijft onduidelijk. Daarom is deze vraag in het onderzoek opgenomen. In bijlage 1 (enquête) is deze deelvraag geoperationaliseerd in de vragen onder het kopje gezondheid (vraag 5 tot en met 10).

De tweede deelvraag: *“Wat verwachten zowel werknemers als het management van Cofely aan reële mogelijkheden voor het vinden en aanbieden van andere functies voor werknemers in lichamelijk werk bij Cofely?”* heeft alles te maken met mobiliteit van werknemers. Mobiliteit houdt het wisselen van een functie in. Deze vraag is voornamelijk van belang doordat werknemers die hun functie niet langer aankunnen door leeftijd/slijtage op zoek moeten naar een andere functie. Deze deelvraag is geoperationaliseerd in de enquête (bijlage 1) onder het kopje mobiliteit (vraag 11 tot en met 19).

Deelvraag drie en vier hebben betrekking op de verwachtingen die Cofely van haar werknemers heeft, en andersom op het gebied van zoeken naar een andere functie. Cofely verwacht in dit geval een gemeenschappelijke verantwoording maar het is interessant om te kijken of de leidinggevenden en de monteurs hier ook zo over denken. Op dit vlak zijn ook opleidingsmogelijkheden van belang, aangezien voor de meeste functies binnen Cofely een specifieke opleiding nodig is, en dus voor mobiliteit veelal omscholing/bijtscholing nodig is. Daarnaast is ontwikkeling een belangrijk onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid. In

de enquête (bijlage 1) is dit geoperationaliseerd onder het kopje ontwikkeling en leermogelijkheden (vraag 20 tot en met 26).

De laatste deelvraag heeft voornamelijk betrekking tot een toekomstig te vormen beleid, namelijk hoe gaat Cofely haar personeel aan het werk houden. Hieruit kunnen mogelijk ideeën voor toekomstig beleid naar voren komen. In de enquête is dit geoperationaliseerd in vraag 27, maar voornamelijk wordt hier in de interviews op ingegaan.

Voor de verschillende vragen zijn diverse begrippen van belang. Een van de belangrijkste onderwerpen die de deelvragen overlapt is opleiding. Een opleiding is een “Cursus met als doel het op peil houden en verbeteren van kwaliteiten van personeelsleden” (Keuning & Eppink, 2008, p. 615). Door middel van het volgen van een opleiding kunnen werknemers een andere functie aannemen of promotie maken. Opleiding heeft dus veel te maken met mobiliteit(wensen) van werknemers. Het is van belang in dit onderzoek te kijken naar zowel de opleidingswensen van de werknemers als de kansen die Cofely haar werknemers biedt om zich te ontwikkelen. Daarnaast moet worden achterhaald of opleiding mogelijk meer gestimuleerd moet worden om zo ontwikkeling en mobiliteit op gang brengen.

Naast opleiding is ouderdom in dit onderzoek van zeer groot belang, immers het onderzoek richt zich op de oudere werknemer. De oudere werknemer is “een werknemer ouder dan 55 jaar” (Thunnissen, Thijssen, de Lange, 2000, p.21). Overige begrippen met betrekking tot ouderdom zijn de AOW (Algemene ouderdomswet: “Basispensioenvoorziening voor mensen die 65 jaar of ouder zijn” (Postbus 51, 2009)) en de grijze golf (grootste percentage medewerkers in de categorie 40 tot 45 jaar (Stoffelsen & Diehl, 2007)).

Betrouwbaarheid en validiteit:

Zoals al eerder genoemd is er in dit onderzoek sprake van een grote non-respons bij de enquêtes. Daarnaast was het zeer lastig voldoende interviews af te nemen, door drukke tijden op de locatie Noordwest. In de enquêtes blijken daarnaast veel missing-values voor te komen, waarschijnlijk door toevallige fouten waarbij de respondent het antwoord niet wist. Omdat deze missing-values in de analyse achterwege zijn gelaten beïnvloeden ze de uitkomsten niet. Echter, het betekent wel dat veel van de getrokken conclusies gebaseerd zullen zijn op minder respondenten en dus een nog grotere non-respons. Daarnaast blijkt uit tabel 1, 2 en b1 dat er een vertekening is in het beeld met betrekking tot de leeftijd van de respondenten, maar dit zal waarschijnlijk de interne validiteit niet aantasten.

Het is ook mogelijk dat er systematische fouten voorkomen, aangezien er sociaalwenselijke of verkeerde antwoorden worden gegeven. Zo was er een respondent die aangaf graag de directeur van Cofely te worden, iets wat niet als serieus antwoord beschouwd kan worden. Volgens 't Hart, Boeije en Hox (2005) kunnen zulke antwoorden leiden tot een vertekening van het beeld en daardoor een minder valide onderzoek. De externe validiteit van dit onderzoek is in ieder geval niet zeer hoog, doordat de onderzoeksinstrumenten specifiek gericht zijn op de werknemers en het beleid van Cofely en dus niet generaliseerbaar zijn naar andere bedrijven, of zelfs andere locaties van Cofely.

Om de interviews zo betrouwbaar en valide mogelijk te houden heb ik als onderzoeker geprobeerd mijn werkzaamheden zoveel mogelijk te standaardiseren. Zo heb ik voor alle interviews dezelfde semigestructureerde topiclijst gebruikt (bijlage 2) en bij de codering gebruik gemaakt van dezelfde codes. Hoewel het aantal interviews beperkt was, zijn er veel dezelfde antwoorden en verhalen gegeven. Direct leidinggevende hadden veel raakvlakken in hun verhaal, evenals de HR-adviseurs, al waren de verhalen op de verschillende locaties iets verschillend. Voor de externe betrouwbaarheid, oftewel de herhaalbaarheid van het kwalitatieve deel is het jammer, dat bij de locatie noordwest geen direct leidinggevende zijn gesproken omdat hier nu geen vergelijking in kan worden gemaakt.

Resultaten en analyse

Cofely

Cofely profileert zichzelf als een technische dienstverlener van duurzame techniek. Cofely is onderdeel van GDF SUEZ Energy Services, een organisatie die op het gebied van duurzame energie en milieu oplossingen voorop staat in Europa. GDF SUEZ Energy Services is op haar beurt weer onderdeel van GDF SUEZ, een van de grootste energieleveranciers van de wereld (Cofely, 2010).

Bedrijfsstructuur

Cofely is opgebouwd uit verschillende bedrijfsonderdelen en verschillende locatieclusters. Ten eerste zijn er de regiobedrijven die voornamelijk optimale technische dienstverlening in de buurt verzorgen. Binnen twee van de regiobedrijven vind dit onderzoek plaats. Daarnaast zijn marktsegmentbedrijven die voornamelijk op specifieke markt en bedrijfsprocessen ingaan. Dan zijn er de specialistische bedrijven die veel expertise hebben en samenvallen in één bedrijf. Als laatste zijn er de competence centers waar Cofely kennis en ontwikkeling stimuleert (Cofely, 2010).

Personeelsbeleid:

In 2008 had Cofely gemiddeld 7064 werknemers in dienst. Het personeelsbeleid binnen Cofely is gestoeld op het vinden, binden en boeien van personeel. Een werknemer moet uitdaging hebben in zijn werk, maar moet ook ontwikkeld worden, door bijvoorbeeld scholing en loopbaanbegeleiding (Cofely, 2009).

Binnen het personeelsbeleid acht Cofely het belangrijk dat persoonlijke omstandigheden en wensen meewegen in het ontwikkelingsproces. De nadruk in 2009 lag voornamelijk op het identificeren van talent binnen het bedrijf, omdat expertise van buitenaf duur is. Dat hierbij ook rekening wordt gehouden met ambities en wensen van werknemers blijkt uit een interview met Roland Schneiders, manager industrial automation: *‘Jij geeft aan wat je wilt, Cofely geeft je die kans. Aanpakken is opvallen; Cofely duwt je geen richting uit, maar wie initiatief neemt, krijgt alle medewerking’* (Schneiders, zoals weergegeven in Cofely, 2009, p. 13). Hieruit kan worden opgemaakt dat er zowel verantwoordelijkheid ligt bij de Cofely voor de ontwikkeling van de werknemer, maar dat de werknemer hier zelf ook een zeer belangrijke rol in speelt.

Naast de ontwikkelingsinvesteringen vanuit Cofely wordt er ook gewerkt aan een gezond en duurzame arbeidsrelatie van werknemers. Via het programma *hearts and minds* wordt er veel in veiligheid op de werkvloer geïnvesteerd. Er wordt aangenomen dat minder ongevallen, tevreden personeel, tevreden klanten en minder verzuim betekend.

De oudere werknemer binnen Cofely

Leeftijdsverdelingen binnen Cofely

Als wordt gekeken naar tabel b1, valt af te leiden dat in de onderzochte groep 11 werknemers ouder zijn dan 55 jaar (20.76%). Gemiddeld in Nederland ligt dit percentage op 13.5% (CBS, 2010). Als naar de afzonderlijke locaties wordt gekeken is bij de locatie Oost (tabel 1) maar 1 werknemer ouder dan 55 (5.55%), en bij de locatie Noordwest (tabel 2) 10 werknemers (28.57%). Als wordt gekeken naar de grijze druk (werknemers ouder dan 40 jaar) blijkt dat dit in het algemene plaatje 36 werknemers te zijn (67.93%). Afzonderlijk voor de locaties, is dit voor Oost 9 werknemers (50%) en voor Noordwest 27 werknemers (77.14%).

Ouderenbeleid binnen Cofely

Uit de interviews blijkt dat binnen Cofely niet een voorgeschreven ouderenbeleid bestaat, maar dat dit voornamelijk individueel en reactief plaatsvindt, en daarnaast ook locatiespecifiek is. De direct leidinggevende (die de werknemer het best kent en kan beoordelen) geeft aan bij de HR-afdeling dat iemand zijn functie niet langer uit kan voeren. Dit gebeurt bijna nooit andersom, vanuit de HR-afdeling wordt alleen reactief als er problemen zijn met ouderen in gesprek gegaan over loopbaanverloop en pensioen. Ook in de CAO is er weinig aandacht voor de oudere werknemers, en bepaald de overheid de pensioensgerechtigde leeftijd. De projectleider merkt hierover op: *‘Met al die verhogingen, op het moment dat ik hier weg ga hebben ze de kist al voor me getimmerd in de werkplaats’*. Ouderenbeleid zou volgens de meeste respondenten beter geregeld moeten worden, zeker met het oog op de vergrijzing. Daarnaast zou er meer aansturing vanuit Cofely Nederland moeten komen.

Meerdere geïnterviewden geven aan dat vroeger het ouderenbeleid beter geregeld was, zowel bij Cofely als in de gehele branche. Bedrijven waren toen veel socialer, terwijl ze nu meer resultaat gericht zijn. Waar oudere werknemers vroeger eigen methodieken bedachten om te kunnen afbouwen, en waar er veel in gesprek werd gegaan met werknemers, is de tendens nu voornamelijk dat de werknemers het werk moeten uitvoeren waar ze voor betaald worden,

ondanks hun leeftijd en mogelijkheden. *‘Gaan ze met pensioen, protocol afwerken, sleutels inleveren en tot ziens’*. Een HR-adviseur gaf aan dat Cofely eigenlijk meer zou moeten kijken naar haar aanbod van functies, en deze afstemmen op bijvoorbeeld leeftijd en kunde.

Alle geïnterviewden geven aan dat ouderenbeleid een beleid van passen en meten aan een individuele werknemer is. Volgens de projectmanager is het belangrijk om hierbij rekening te houden met de emoties van een persoon. Als iemand bijvoorbeeld ziek is of zijn functie niet langer uit kan oefenen, moet iemand het probleem eerst inzien en accepteren voordat er naar een oplossing gezocht kan worden. Daarnaast moet de leidinggevende inzien dat iemand die bepaald werk niet meer aankan, ook niet op een locatie komt te werken waar zulk werk gevraagd wordt. Belangrijk is volgens meerdere respondenten dat er dan niet wordt ontzien maar dat een werknemer juist anders/beter ingezet moet worden. Veel leidinggevers blijken deze capaciteit echter niet te bezitten. Zowel de projectmanager als een HR-adviseur geven aan dat Cofely hier meer in zou moeten sturen door trainingen in aandacht en motivatie te bieden.

Naast het trainen van leidinggevende zou een (bedrijf-) cultuur verandering moeten optreden, waarin werknemers durven aan te geven bij hun leidinggevende wat hun zwakten zijn.

Beeld oudere werknemers vanuit leidinggevende

Oudere werknemers worden voornamelijk door de geïnterviewden gezien als mensen met veel ervaring en hart voor de zaak. Ervaring is volgens de projectleider een van de belangrijkste dingen binnen het werk. *‘HTS, HBO, het is allemaal heel geweldig, maar laten we eerlijk zijn het verschil tussen een schroef en een spijker zien ze nog niet’*. Oudere werknemers hebben echter deze ervaring wel. Ze hebben manieren en methodieken ontwikkeld waardoor ze het werk zo effectief mogelijk kunnen verrichten. Daarnaast worden oudere werknemers als eerlijk en oprecht gezien met veel hart en emotie voor de zaak omdat ze vaak binnen het bedrijf opgegroeid zijn.

Toch zitten er ook nadelen aan de oudere werknemers. Zo hebben ze vaak klachten aan het bewegingsapparaat, en is vooral in de oudste groep sprake van een hoog ziekteverzuim mede veroorzaakt door slijtageklachten. Toch is het vaak lastig om voor deze mensen een passende (verlichtende) functie te vinden. Een ander nadeel van de vergrijzende populatie is dat er steeds meer mensen een (pre) pensioen krijgen en daardoor kennis en ervaring wegvloeit uit het bedrijf.

(Pre)pensioen of langer doorwerken?

Er zijn verschillende mogelijkheden binnen Cofely om je oude dag door te komen. Natuurlijk kun je altijd doorwerken tot de pensioensgerechtigde leeftijd (mits je dat natuurlijk nog aankan). Hoe langer je doorwerkt, hoe positiever dit financieel is voor jou. Naast volledig doorwerken kun je ook gedeeltelijk doorwerken, je moet dan wel een nieuw contract met Cofely afsluiten. Een andere mogelijkheid is om met vervroegd ouderdom pensioen te gaan. Dit kan vanaf het 61^e levensjaar. Vaak is dit echter financieel niet haalbaar voor werknemers omdat hierbij maar gedeeltelijk wordt uitbetaald. Voor werknemers die niet aan de voorwaarden van leeftijd voldoen, maar wel willen stoppen met werken, heeft het pensioensfonds een regeling bedacht. Met het 58^e levensjaar worden de werknemers ontslagen en komen in de werkloosheidwet (WW). Vervolgens vervalt de WW met 61jaar en gaat het vervroegd pensioen in.

Bij Cofely noordwest heeft de afdeling HR onder leiding van Marco Bakker (2008) een onderzoek gedaan naar wat werknemers het liefst zouden willen als het gaat om de oude dag voorziening binnen Cofely. 60% van de aanwezigen wilden met vervroegd pensioen, 17% wilden liever een deeltijd vervroegd pensioen; 4% wilde doorwerken tot een bepaalde leeftijd en dan met vervroegd pensioen en 19% wilden tot hun 65^e doorwerken. Uit het onderzoek blijkt dat er nog onvoldoende kennis is over de mogelijkheden binnen Cofely, zowel bij de medewerkers als bij de leidinggevenden. Hierdoor is er behoefte aan meer informatie en voorlichting over de mogelijkheden en consequenties van keuzes met betrekking tot pensioen en ouder worden.

Levensfasebewust personeelsbeleid binnen Cofely

Uit de interviews blijkt dat een specifiek levensfasebewust personeelsbeleid nog niet zo zeer aanwezig is. Toch is het levensfasebewust personeelsbeleid wel terug te zien in bepaalde onderdelen van het gehanteerde beleid. Zo wordt iedere werknemer onder de 23 ondergebracht bij het opleidingsinstituut Goflex, waar Cofely voor 50% eigenaar van is. Komen ze terug bij Cofely dan zitten ze in een andere levensfase dan toen ze het opleidingstraject ingingen. Een van de HR-adviseurs geeft aan dat er steeds meer vanuit de werknemer gewerkt wordt, geeft een werknemer aan dat hij verandering wil, dan wordt er gekeken of er een oplossing is. Het valt de geïnterviewden wel op dat voornamelijk jonge werknemers zich nog laten omscholen, maar op het moment dat ze ouder worden en gesetteld zijn dit steeds minder voorkomt. Er wordt echter (nog) niet specifiek in levensfasen gedacht.

In noordwest vonden de respondenten dat er zeker nog meer aandacht voor dit beleid moet komen zowel vanuit de locaties als vanuit Cofely Nederland.

Een belangrijk onderdeel binnen levensfasebewust personeelsbeleid is het gemotiveerd houden van werknemers. De geïnterviewden geven aan dat hier vanuit het management niet echt veel aan gedaan wordt. De respondenten die werkzaam zijn op de HR-afdeling zien motivatie voornamelijk als secundaire arbeidsvoorwaarden en financiële middelen als aandelen en personeelskortingen. Direct leidinggevende zien dit echter door persoonlijke aspecten zoals een beloning, barbecue of cadeautje voor het thuisfront. Beleving wordt gezien als een van de belangrijkste aspecten voor de zaak door de direct leidinggevenden, leidinggevenden moeten dan ook in beleving stimuleren door op locatie langs te gaan en waardering te laten blijken. De projectmanager gaf een voorbeeld van hoe belangrijk het is om je werknemers gemotiveerd te houden: *‘Als je in een resultaatgerichte branche werkt, is het net of je iedere dag de tour de France moet gaan rijden, iedereen weet dat je die op je 67^e niet gaat winnen, maar als je dan toch gaat starten, moet je wel het vertrouwen hebben dat je het gaat halen, dat is een belangrijk mentaal aspect’*. Uit het eerder genoemde onderzoek op de locatie Noordwest kwam naar voren dat werknemers vinden dat ze niet genoeg persoonlijke aandacht krijgen, en willen dat er meer naar hen geluisterd wordt en afspraken worden nagekomen. In de enquêtes komt ook een keer naar voren dat werknemers vinden dat eerder belofde afspraken niet worden nagekomen, waardoor de motivatie afneemt. Als aanbevelingen komen in het onderzoek naar voren dat er meer doorstroommogelijkheden, meer informatie, een goede werksfeer, afwisseling in het werk, waardering en meer verantwoordelijkheden moeten komen om werknemers gemotiveerd te houden.

Een ander onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid is het persoonlijk ontwikkelingsplan, bij Cofely een persoonlijk functioneringsplan (PFP) genoemd. Hierbinnen zijn coachingsgesprekken een middel waarin uitgebreid wordt ingegaan op motivatie, maar ook op opleiding en mobiliteit van mensen. In het PFP komt het gehele functioneren van de werknemer aan bod. Binnen het PFP worden op 3 momenten gesprekken gevoerd, namelijk een beoordelingsgesprek, een afsprakenbesprek en een coachingsgesprek. Hierin kan een medewerker aangeven wat hij wil bereiken, en daarnaast kan de leidinggevende een werknemer bijvoorbeeld stimuleren in mobiliteit. Rond het 30^e levensjaar maakt een werknemer meestal zelf de keuze of hij leidinggevend of technisch wil worden. Deze keuze wordt wel beperkt door de capaciteiten en mogelijkheden binnen Cofely. Verder kan volgens de direct leidinggevende iedereen aangeven wat ze willen, en daar wordt ook serieus mee omgegaan. Volgens de HR-adviseurs wordt er door de direct leidinggevende nog niet genoeg

gepraat met werknemer over wat ze precies zouden willen. Ook kunnen niet alle leidinggevendenden even goed omgaan met het PFP, en ze zouden hier dan ook meer in ondersteund moeten worden. Al met al werkt het middel dus nog niet goed, en wordt er niet serieus genoeg omgegaan met het PFP.

Gezondheid binnen Cofely

Ziekteverzuim binnen Cofely

In de literatuur wordt vaak vermeld dat leeftijd gerelateerd is aan ziekteverzuim, maar het blijft onduidelijk wat precies de relatie is. Uit het vooronderzoek bij de locatie Oost blijkt de relatie tussen leeftijd en verzuim te kloppen (Tabel B2, bijlage 3). Uit het vooronderzoek bij de locatie Noordwest komt een soort gelijke conclusie naar voren, het aantal meldingen van verzuim stijgt naarmate de leeftijd hoger wordt (Bakker, 2008). Echter, de oorzaak voor ziekteverzuim blijft nog onduidelijk. De klachten die werknemers ervaren zijn onderzocht door Hendriks (2009) en Bakker (2010). Meest voorkomend zijn onder andere griep/verkoudheid, hart en vaatletsel, lichamelijke klachten/ bewegingsapparaat, spanningsklachten en klachten aan de luchtwegen. In de verzuimanalyse van Hendriks (2009), wordt als belangrijkste notitie toegevoegd dat leidinggevende voornamelijk spanningsklachten tijdig moeten opmerken, omdat deze tot langdurig ziekteverzuim kunnen leiden. Hendriks (2009), heeft deze oorzaken van verzuim weggezet tegen de leeftijd, en het blijkt dat de groep 55+ voornamelijk slijtageklachten ervaart aan de knieën en rug, maar ook veel hart- en vaataandoeningen hebben. Hierdoor is deze groep ook langer arbeidsongeschikt (Hendriks, 2009).

Ook in de enquête is onderzoek gedaan naar de gezondheid van de werknemers. De respondenten is gevraagd aan te geven welke lichamelijke risico's hun functie met zich meebrengt. De meest voorkomende klachten onder de respondenten van de enquête zijn rugproblemen (35.6%); nekproblemen (19.8%) en uitputting/lichamelijke vermoeidheid (18.8%). Minder vaak worden algemene gezondheidsproblemen (8.9%); hoofdpijn (5%); geestelijke vermoeidheid/burnout (3%) en knieën (2%) genoemd. In 5% van de gevallen wordt aangegeven dat de functie geen lichamelijke risico's met zich meebrengt, en 2% van de respondenten noemt werk met gevaarlijke stoffen als risico (bijvoorbeeld voor de ogen of longen).

Tabel 4: Algemene risico's van de functie naar leeftijd onder geënquêteerde respondenten (N=52)

	Algemene risico's functie									Totaal
	Rug-problemen	Nek-problemen	Uitputting/ lichamelijke vermoeidheid	Hoofdpijn	Algemene gezondheids problemen	Geen lichamelijke risico's	Geestelijke vermoeidheid/ burnout	(Gevaarlijke) stoffen	Knieën	
Leeftijd tot 40 jaar	12 70.6%	7 41.2%	6 35.3%	2 11.8%	1 5.9%	1 5.9%	0 .0%	1 5.9%	1 5.9%	17
Leeftijd 40 tot 55 jaar	16 66.7%	10 41.7%	8 33.3%	2 8.3%	7 29.2%	2 8.3%	2 8.3%	1 4.2%	0 .0%	24
Leeftijd vanaf 55 jaar	8 72.7%	3 27.3%	5 45.5%	1 9.1%	1 9.1%	2 18.2%	1 9.1%	0 .0%	1 9.1%	11
Totaal	36	20	19	5	9	5	3	2	2	52

Uit tabel 4 blijkt dat naarmate de leeftijd stijgt uitputting/lichamelijke vermoeidheid (van 35.3% naar 45.5%) en geestelijke vermoeidheid/ burnout (van 0 naar 9.1%) stijgen, maar dat de daadwerkelijk fysieke klachten zoals rugproblemen, nekproblemen en knieën nauwelijks toenemen en soms zelfs afnemen. Uit de analyse blijkt echter dat er wel een zeer sterke samenhang is tussen leeftijd en klachten over lichamelijke risico's, maar er blijken geen significante verschillen te zijn tussen leeftijd².

Er is ook een onderverdeling gemaakt van aangegeven risico's naar functie. Het valt op dat de monteurs voornamelijk last hebben van hun rug en lichamelijke uitputting, terwijl de servicemonteurs/werkvoorbereider hier minder klachten in ondervinden, ook hier is geen significant verschil³ (bijlage 3, tabel b3). Per locatie is een onderverdeling gemaakt naar gerapporteerde risico's.⁴ Deze tabellen zijn niet in de analyse meegenomen door niet significante verschillen tussen de groepen, maar kunnen voor de afzonderlijke locaties interessant zijn (bijlage 3, tabel b4).

² Voor het verband tussen leeftijd en klachten over lichamelijke risico's is een eta² gevonden van .516 wat wijst op een sterk verband. Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .634 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

³ Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .689 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

⁴ Er is gekozen voor een T2=-toets met gelijke populatiespreiding omdat de standaardafwijking van noordwest niet meer dan 1.4x groter was dan Oost. Bij een α .005 wordt gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsinterval van 90%. Voor lichamelijke risico's komt dit neer op: <-.661; .448> wat een niet-significant verschil tussen Noordwest en Oost betekent.

De medewerkers is gevraagd aan te geven hoe vaak ze last hebben van lichamelijke problemen als gevolg van hun functie. 15.1% van de respondenten gaf aan hier vaak last van te hebben, 50.9% geeft aan af en toe last te hebben van lichamelijke problemen, 24.5% heeft heel weinig last van lichamelijke problemen, en 9.4% heeft nooit last van lichamelijke problemen als gevolg van hun functie. Als dit wordt vergeleken tegen de leeftijd van een medewerker dan komt ook hier een sterke samenhang naar voren echter, er blijken geen significante verschillen naar leeftijdscategorie.⁵

Een vervolgvraag hierop is of de werknemers hun functie als lichamelijk zwaar beoordelen. 37.7% van de medewerkers vindt dit inderdaad het geval. Als dit wordt vergeleken met de vorige vraag, betekent dat een groot deel van de werknemers die af en toe last van lichamelijke problemen heeft toch zijn functie niet als lichamelijk zwaar beoordeeld. Ook hierbij wordt bij koppeling aan leeftijd een sterke samenhang gevonden.⁶

Vervolgens is de werknemer gevraagd waarom een functie wel/niet als lichamelijk zwaar beoordeeld wordt. Van de medewerkers die hun werk als lichamelijk zwaar beoordeelde, noemde 20.8% als hoofdreden dat ze veel zwaar werk moesten uitvoeren zoals het trekken van kabels of het tillen van zware materialen gevolgd door het aannemen van rare werkhoudingen (bukken en boven je macht werken) (9.4%). Verder worden een slechte werkomgeving, veel lopen, hele dag eentonig werk en mentale belasting als oorzaak genoemd waardoor het werk als zwaar werd beoordeeld. De werknemers die hun werk niet als zwaar beoordelen noemen in de meeste gevallen dat ze weten hoe ze met hun functie om moeten gaan zodat het niet belastend werkt (7.5%). Daarnaast worden hulpmiddelen (5.7%), beperken van belasting, aanpassen aan de werkzaamheden en plezier als rede genoemd waardoor de functie niet als lichamelijk zwaar wordt beoordeeld.

Als laatste vraag met betrekking tot gezondheid is de werknemers gevraagd of ze de afgelopen 5 jaar langer dan 3 maanden afwezig zijn geweest door ziekte. Tien van de 53 respondenten bleken dit te zijn geweest. In 55.6% van de gevallen kwam dit door lichamelijke klachten ten gevolge van de functie, in 22.2% door geestelijke klachten ten gevolge van de functie, 1 persoon had kanker en 1 persoon een herseninfarct. De meeste gevallen komen voor in de functie van monteur, 2 personen zijn 1^e monteur, en 2 personen leidinggevend monteur,

⁵ Voor het samenhang tussen leeftijd en mate van lichamelijk problemen beoordeling is een η^2 van .58 gevonden wat een sterke samenhang aangeeft. Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .256 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

⁶ Voor het samenhang tussen leeftijd en lichamelijk zware functie beoordeling is een η^2 van .51 gevonden wat een sterke samenhang aangeeft.

er zit echter geen significant verschil tussen de groepen.⁷ Er zijn geen significante verschillen naar leeftijdscategorie en maar een klein effect tussen beide variabelen.⁸

Omgang met gezondheid

De grootste groep van de geënquêteerden heeft af en toe of vaak last van lichamelijke klachten. Het is belangrijk dat Cofely hier dus op een geschikte manier mee omgaat. Evenals bij het ouderenbeleid, blijkt het gezondheidsbeleid binnen Cofely volgens de geïnterviewden een reactief beleid te zijn. Pas wanneer een probleem geconstateerd wordt worden gesprekken met de medewerker gevoerd en gaan de veiligheidkundige en arbo-verpleegkundige projecten bezoeken om te kijken hoe middelen het werk kunnen verlichten. Het is echter wel zo, dat ook al het beleid in 1^e instantie een reactief beleid is, aanpassingen proactief aan andere medewerkers kunnen worden aangeboden. Daarnaast worden er steeds meer medische onderzoeken en controles uitgevoerd om toch preventief problemen op te sporen en houdt de arbo-verpleegkundige het ziekteverzuim in de gaten, waardoor het re-integratieproces veel beter is geregeld. Volgens een HR-adviseur is ondersteuning belangrijk, zowel vanuit de leidinggevende, de bedrijfsarts, de arbo-verpleegkundige en eventueel een psycholoog.

Verlichting en ergonomie

Volgens de geïnterviewden lijken (oudere) werknemers voor zichzelf manieren te bedenken waardoor het werk niet zozeer efficiënter maar wel makkelijker wordt. Iedereen hoort daarnaast volgens de direct leidinggevenden zijn arbeidsverplichtingen te kennen en te weten waar de eisen en normen liggen op het gebied van veilig werken. Volgens de leidinggevende worden er wel ergonomische aanpassingen geboden, maar is het de verantwoordelijkheid van de werknemers zelf om actief te vragen naar bepaalde ergonomische aanpassingen. Zoals de projectleider dit verwoord: *‘Ik ga niet alles op een presenteerblaadje voor ze neer leggen, ze moeten zelf aangeven wat ze nodig hebben want in de supermarkt moeten ze ook de boodschappen zelf uit de schappen pakken’*.

Bij projecten wordt wel een taakrisicoanalyse gemaakt waarin wordt gekeken wat voor gevaren bepaalde functies/locaties hebben. Daarnaast wordt ook naar apparaten en branche slijtage gekeken zodat er minder belasting en uitval is. Dan wordt ergonomie actief

⁷ Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .627 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

⁸ Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .623 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is. Voor het samenhang tussen leeftijd en mate van lichamelijke problemen beoordeling is een η^2 van .019 gevonden wat een klein effect aangeeft.

aangeboden. De projectmanager geeft aan: ‘In dat opzicht zijn we heel goed hoor, andere bedrijven kunnen veel van ons leren, ik zal niet zeggen dat we een 10 scoren maar zeker een dikke voldoende’ Echter, de projectmanager gaf aan dat het nog niet voldoende geregeld is met ergonomie. Alles kost geld en aangezien Cofely een resultaat gericht bedrijf is wordt hier niet naar gekeken.

Een andere vorm van verlichting wordt bereikt door afwisseling in de werkzaamheden. Hierdoor wordt een zware taak nooit de hele dag uitgevoerd, maar hebben de werknemers ook veel vrijheid in de invulling van hun functie. Volgens de projectleider is dit een leuk aspect van het werk die de werknemer ook gemotiveerd houdt. Er is nog een vorm van ontlasting, namelijk de ontlasting door jongere medewerkers, wat volgens alle respondenten veel voorkomt binnen Cofely. Dit is een soort cultuur met respect voor de ouderen. Echter een HR-adviseur gaf aan dat dit niet altijd goed is. Als tijden veranderen en iemand komt op een andere locatie met andere collega’s kan dit een vergroot probleem opleveren. Er is echter volgens hem wel een manier om hier effectief gebruik van te maken, namelijk via een vorm van coachen waarbij een oudere werknemer aan een jongere wordt gekoppeld. Zij kunnen elkaar helpen door informatie te verspreiden, en door elkaar te ontlasten.

Het gaat er natuurlijk niet alleen om hoe Cofely de ergonomie aanbiedt, maar ook hoe de werknemers hier mee omgaan. In tabel 5 is gekeken naar gebruik van ergonomie door de werknemers in de verschillende leeftijdscategorieën.

Tabel 5: Gebruik van ergonomie weggezet tegen leeftijdscategorieën (N=52)

	Maakt u gebruik van ergonomie							Totaal
	Ja, maar het helpt niet	Ja, het verlicht de functie	nee, heb ik niet nodig	Nee, hele leven zelfde manier gewerkt, dus is niet nodig	Wordt niet geboden	Niet mogelijk bij mijn functie	Mocht het niet aanschaffen	
Leeftijd tot 40 jaar	1	8	8	0	0	0	0	17
	5.9%	47.1%	47.1%	.0%	.0%	.0%	.0%	100.0%
Leeftijd van 40-55 jaar	6	7	3	0	6	1	1	24
	25.0%	29.2%	12.5%	.0%	25.0%	4.2%	4.2%	100.0%
Leeftijd vanaf 55 jaar	2	7	0	1	1	0	0	11
	18.2%	63.6%	.0%	9.1%	9.1%	.0%	.0%	100.0%
Totaal	9	22	11	1	7	1	1	52
	17.3%	42.3%	21.2%	1.9%	13.5%	1.9%	1.9%	100.0%

De meeste respondenten geven aan dat er gebruik wordt gemaakt van ergonomische aanpassingen en dat dit de functie verlicht (42.3%). Voornamelijk in de oudste groep (63.6%) wordt dit antwoord gegeven. Toch vind 17.3% de ergonomische aanpassingen geen verlichting bieden en maakt 40.4% geen gebruik van ergonomische aanpassingen, om wat voor rede dan ook. Ook de projectmanager geeft aan dat er niet echt gebruik wordt gemaakt

van ergonomie door werknemers. Dit hoeft volgens hem echter geen probleem op te leveren: *'Als een sporter niet traint wordt hij nooit sterk'*. Als er wordt gekeken van de samenhang van het gebruik van gebruik van ergonomische aanpassingen en leeftijd komt er een zeer sterke samenhang naar voren, maar de verschillen blijken niet significant.⁹

Belasting en belastbaarheid

Volgens de projectmanager is het belangrijk dat (oudere) werknemers fit blijven, want *'als je fysiek alles onder controle hebt kun je stress ook veel beter aan'*. Er moet worden geanticipeerd op de afnemende fysieke belastbaarheid van werknemers, door bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding te bieden. Toch hangt de belastbaarheid volgens de geïnterviewden niet alleen af van een fysiek aspect, maar nog belangrijker van een mentaal aspect. Iemand moet positief denken over het werk en zijn eigen gesteldheid. Ook hangt het niet alleen af van arbeidsomstandigheden maar ook van iemand zijn algemene gezondheid. Er is in noordwest een grote groep zwaarlijvige werknemers in dienst met lichamelijke klachten. Aan deze personen worden trainingen aangeboden om deze mensen *'bewust gezonder te laten leven'*, en daardoor hun gezondheid en belastbaarheid te vergroten.

Gezondheidsrisico's van werknemer bij Cofely (deelvraag 1)

Aan de hand van de informatie uit zowel het vooronderzoek als de enquête en de interviews op het gebied van gezondheid kan de deelvraag: *"Welke gezondheidsrisico's lopen werknemers die bij Cofely in lichamelijke functies werken?"* worden beantwoord.

Uit het vooronderzoek en uit de enquête komt naar voren dat een deel van de werknemers zijn functie lichamelijk zwaar vinden en voornamelijk lichamelijke klachten en bewegingsapparaatklachten ondervinden, maar dat ook ziekteverschijnselen, en geestelijke vermoeidheid optreden ten gevolge van het werk. Als naar leeftijd wordt gekeken blijkt er een sterke samenhang te bestaan tussen leeftijd en risico's en blijkt de oudste groep voornamelijk slijtageklachten te ervaren. Ook blijkt er een sterk verband te zijn tussen leeftijd en het ondervinden van lichamelijke problemen en tussen leeftijd en het beoordelen van de functie als lichamelijk zwaar. Rede hiervoor is voornamelijk zwaar werk en vreemde werkhoudingen. Als naar daadwerkelijk ziekteverzuim wordt gekeken blijkt dit voornamelijk te komen door lichamelijke en geestelijke klachten ten gevolge van de functie.

⁹ Voor het samenhang tussen leeftijd en ergonomisch gebruik is een η^2 van .64 gevonden wat een sterke samenhang aangeeft. Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .196 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

Uit de interviews blijkt dat er nog geen specifiek beleid is voor gezondheid, en dat ergonomie voornamelijk reactief wordt aangeboden. Werknemers worden zelf verantwoordelijk geacht voor hun gezondheid, alleen bij specifieke gevallen wordt ergonomie actief door Cofely aangeboden. Andere voorbeelden van verlichting in het werk kunnen afwisselende taken zijn, maar ook ontlasting van elkaar. Uit zowel de interviews als de enquête komt naar voren dat veel medewerker geen gebruik maken van ergonomische aanpassingen. Om medewerkers langer gezond te houden moet worden geïnvesteerd in de belastbaarheid, zowel de fysieke als de mentale, als de algemene gezondheid. Cofely kan hier een actieve rol in spelen.

Mobiliteit binnen Cofely

Als iemand of door zijn leeftijd of om andere reden niet in zijn huidige functie kan of wil blijven werken gaat mobiliteit spelen. Uit de interviews blijkt dat mobiliteit voornamelijk vraag gestuurd is vanuit de HR-afdeling (open vacatures) en veel minder vanuit bijvoorbeeld loopbaanpaden en behoeften van medewerkers. Vacatures worden eerst 3 weken binnen Cofely aangeboden waarbij naar een geschikte kandidaat wordt gezocht. Natuurlijk komt het ook voor dat er vanuit de werknemer mobiliteit wordt opgestart, bijvoorbeeld vanuit behoefte of noodzaak. Mobiliteit komt voornamelijk voor binnen de locaties van Cofely. Daarnaast heb je ook mobiliteit binnen de regiobedrijven. Mobiliteit tussen de regio's is minder aan de orde, mede door de grote afstand, en mobiliteit met andere bedrijven komt nauwelijks voor.

In de enquête zijn een aantal vragen gesteld over de mobiliteit van werknemers. Als eerste is de verwachtingen van mobiliteit onder de respondenten getoetst (tabel 6).

Tabel 6: *Verwachte toekomstige functie naar leeftijdscategorie (N= 50)*

	Verwachte toekomstige functie						Totaal
	Promotie als coach	Promotie als manager	Minder zware functie	Demotie	Huidige functie	Geen verwachting	
Leeftijd tot 40 jaar	2 11.8%	1 5.9%	7 41.2%	1 5.9%	6 35.3%	4 23.5%	17
Leeftijd 40-55 jaar	7 29.2%	1 4.2%	7 29.2%	1 4.2%	10 41.7%	8 33.3%	24
Leeftijd vanaf 55 jaar	1 11.1%	0 .0%	1 11.1%	0 .0%	3 33.3%	7 77.8%	9
Totaal	10	2	15	2	19	19	50

Het grootste deel van de respondenten (28.4%) denkt in dezelfde functie werkzaam te blijven, of weet niet wat hij van de nieuwe functie kan verwachten. 22.4% van de respondenten verwacht van een nieuwe functie dat deze minder zwaar is, 14.9% verwacht promotie te maken in een coachende functie en slechts 3% van de respondenten denkt promotie als manager/leidinggevende te kunnen maken. Als wordt gekeken naar leeftijd (tabel 6) valt op dat de jongste leeftijdscategorie aangeeft dat ze verwachten een lichtere functie te krijgen, terwijl de oudere categorieën dezelfde functie (40-55 jaar) en geen verwachting (55+ers) aangeven. Je zou verwachten dat juist oudere werknemers een lichtere functie zouden willen aannemen, maar er blijkt geen significant verschil tussen leeftijden te zijn¹⁰. Als wordt gekeken naar promotie, dan valt op dat 17.7% van de jongeren een promotie verwacht, 33.4% van de 40-55 jarige en slechts 11.1 % van de 55+ers. Uit deze gegevens valt af te leiden dat oudere werknemers voornamelijk in dezelfde functie werkzaam denken te blijven, terwijl de andere categorieën nog wel de ambitie voor een promotie hebben. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat onder de oudere categorieën al meer leidinggevendens zitten. Uit tabel 1 blijkt echter dat bij de andere leeftijdscategorieën een hoger percentage in deze functie werkzaam is en dit dus geen verklaring kan zijn.

Uit de interviews komt naar voren dat zowel verticale mobiliteit (promotie/demotie) als horizontale mobiliteit voorkomt binnen Cofely. Volgens een direct leidinggevende komt het vaak voor dat iemand een stapje omhoog doet, maar het komt niet zo vaak voor dat iemand demotie krijgt. Wel worden mensen teruggeplaatst, maar salaris en aanzien blijven hetzelfde voor deze werknemers. Ook medewerkers zelf verwachten nauwelijks demotie (3%).

De respondenten van de enquête is gevraagd aan te geven waar een eventueel andere functie volgens hen aan moet voldoen. Het belangrijkste vinden de respondenten dat een nieuwe functie past binnen hun mogelijkheden (28.8%) gevolgd door passen binnen hun wensen (21%); uitdaging bieden (16.1%), betere arbeidsvoorwaarden bieden (14.5%) en doorgroeimogelijkheden bieden (11.3%). Minder belangrijk is ontwikkeling (8.1%). 1 respondent gaf aan dat salaris ook van belang was. Als wordt gekeken naar leeftijd dan valt uit tabel 7 op te maken dat voornamelijk de oudste categorieën “passen binnen mogelijkheden” belangrijk vinden, terwijl bij de jongste groep de “wensen” overheersen.

¹⁰ Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .195 wat groter is dan een α .05 en dus niet significant is.

Tabel 7: Voorwaarden voor een nieuwe functie weggezet naar leeftijdscategorieën (N=51)

	Voorwaarden voor een nieuwe functie							
	Passen binnen wensen	Passen binnen mogelijkheden	Uitdaging	Doorgroei mogelijkheden	Ontwikkeling	Betere arbeidsvoorwaarden	Beter salaris	Totaal
	Leeftijd tot 40 jaar	10 58.8%	7 41.2%	8 47.1%	6 35.3%	4 23.5%	4 23.5%	0 .0%
Leeftijd 40 tot 55 jaar	13 56.5%	20 87.0%	9 39.1%	6 26.1%	5 21.7%	9 39.1%	1 4.3%	23
Leeftijd vanaf 55 jaar	3 27.3%	8 72.7%	3 27.3%	2 18.2%	1 9.1%	5 45.5%	0 .0%	11
Totaal	26	35	20	14	10	18	1	51

Je zou volgens een van de senior HR-adviseurs structureel mobiliteit moet aanpakken en sturen. Mobiliteit zou meer vanuit een beleid geregeld moeten worden en er moet meer aandacht voor komen. Toch moet volgens een andere HR-adviseur niet alleen gestimuleerd worden in mobiliteit, maar moet motivatie ook gelegd worden bij andere voorwaarden zoals een leuke baan, leuke collega's en een leuk salaris.

Een verlichtende functie

Als werknemers ouder worden en niet langer hun functie uit kunnen oefenen zou het een mogelijkheid zijn om een lichtere functie te gaan uitoefenen. Aan de respondenten van de enquête is gevraagd of ze dit ook daadwerkelijk zouden willen. 56% van de respondenten wil inderdaad een verlichtende functie aannemen. Van de 55% die een verlichtende functie aanneemt, wordt het meest (hoge) leeftijd, en beter voor gezondheid/lichaam als rede genoemd (26.9%). Daarnaast worden factoren als aan het werk blijven (11.5%), goed gevoel, afbouwen, verlichting (7.7%), minder stress en afwisseling (3.8%) genoemd. Van de respondenten die geen verlichtende functie aan willen nemen geeft de grootste groep aan dat dit komt doordat de huidige functie leuk is (55%), of geen klachten veroorzaakt (20%). Andere redenen om geen verlichtende functie aan te nemen zijn: een bijgaand lager salaris (10%); nog geen behoefte aan, identiteit en moeite om op dit niveau te komen (5%).

Verwacht zou worden dat naarmate de leeftijd toeneemt ook de behoefte aan een minder zware functie toeneemt, al kwam dat uit de verwachte toekomstige functie niet zozeer naar

voren. Uit tabel 8 blijkt deze relatie wel. Naarmate de leeftijd stijgt, geeft een significant groter percentage aan dat ze een lichtere functie aan willen nemen, en daarnaast is er een sterk verband te vinden tussen leeftijd en aannemen van een lichtere functie.¹¹

Tabel 8: *Aannemen van functie onderverdeeld naar leeftijdscategorieën (N= 50)*

	Aannemen verlichtende functie		
	Ja	Nee	Totaal
Tot 40 jaar	29.4%	70.6%	100.0%
40-55 jaar	62.5%	37.5%	100.0%
Vanaf 55 jaar	88.9%	11.1%	100.0%
Totaal	56.0%	44.0%	100.0%

Uit de interviews is gebleken dat wanneer iemand zijn functie niet langer aankan, de wet poortwachter ingaat, waardoor Cofely verantwoordelijk is voor het begeleiden en re-integreren van de werknemer. Echter, volgens de HR-adviseurs is er een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel manager als werknemer om tot een oplossing te komen. Het blijkt daarnaast lastig om een geschikte verlichtende functie te vinden. Niet iedereen kan coach of leidinggevende worden en vaak zijn andere functies op een andere manier even zwaar.

Voordelen mobiliteit

Er zitten volgens de respondenten van de interviews verschillende voordelen aan mobiliteit. Zo kan een nieuwe werkomgeving volgens een HR-adviseur bij een werknemer vernieuwde energie opwekken. Daarnaast is er een nieuwe leeromgeving, en kunnen lichamelijke klachten ook minder zijn op. Toch zitten er niet alleen voordelen aan voor de werknemer. Ook voor Cofely kan mobiliteit positief zijn. Volgens een HR-adviseur kan een nieuwe werknemer op een locatie een frisse blik werpen op het werk.

Nadelen/problemen bij mobiliteit

Uit de interviews blijkt dat er niet alleen voordelen aan mobiliteit zitten. Zo moet mobiliteit motivatiegedreven zijn en een bepaald doel dienen, anders wordt een medewerker daar ongelukkig van, aldus een HR-adviseur. Daarnaast hebben monteurs vaak niet de juiste

¹¹ Voor de samenhang tussen leeftijd en aannemen van verlichtende functie is een η^2 van .71 gevonden wat een sterke samenhang aangeeft. Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .008 wat kleiner is dan een α .05 en dus een significant verschil aangeeft.

opleidingen om van functie te wisselen wat voor problemen kan zorgen. Een ander nadeel van mobiliteit is volgens de direct leidinggevende het verliezen van een goede werknemer. Als iemand binnen Cofely niet de mogelijkheden krijgt die hij wil, maar waar wel veel in is geïnvesteerd, dan raak je iemand kwijt aan een ander bedrijf.

Volgens een van de direct leidinggevende is mobiliteit een ‘big issue’ binnen Cofely, niet zozeer bij de monteurs maar voornamelijk op kantoor. *‘Het is hier net stoelendans en poppenparade, de Efteling is er niets bij (...) het is slecht voor het bedrijf, het rommelt, verwachten ze dan dat de onderlaag rustig blijft?’* Volgens de leidinggevende is door de vele wisselingen in het MT er weinig vertrouwen bij de monteurs in de directeuren.

Volgens een direct leidinggevende is ook voor klanten mobiliteit niet positief: *‘Een brood koop je altijd bij dezelfde bakker, die bakker kent jou en jij kent de bakker’*. Volgens hem is het dus belangrijk dat er bij klanten steeds hetzelfde gezicht komt om vertrouwen en goede band te creëren. Het is volgens hem wel eens voorgekomen dat bij een reorganisatie een klant een ontslagen medewerker terug wilde hebben.

Naast nadelen aan mobiliteit kunnen er aan mobiliteit ook problemen kleven. De geënquêteerden is gevraagd of ze problemen verwachten te ondervinden bij het zoeken naar een nieuwe functie. 45.8% van de respondenten verwacht een probleem te ondervinden. In tabel 9 is te zien dat 55.6% van de respondenten die een verlichtende functie aannemen ook een probleem verwachten. Van de mensen die geen verlichtende functie aan willen nemen verwachten 31.6% toch een probleem te ondervinden bij het zoeken naar een nieuwe functie.

Tabel 9: Vergelijking aannemen verlichtende functie en probleemverwachting (N=46)

		Wordt probleem verwacht bij nieuwe functie zoeken?		
		Ja	Nee	Totaal
Aannemen verlichtende functie	Ja	15	12	27
		55.6%	44.4%	100.0%
	Nee	6	13	19
		31.6%	68.4%	100.0%
	Totaal	21	25	46
		45.7%	54.3%	100.0%

De meeste respondenten gaven aan dat ze niet waren opgeleid voor een nieuwe functie (35.5%), gevolgd door een (te hoge) leeftijd (20.6%). Andere verwachte problemen waren motivatie (11.8%); ervaringstekort (8.8%); te laag niveau; (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt

(5.9%); opnieuw bewijzen, lager salaris, geen ondersteuning leiding en lichamelijke problemen (2.9%).

Verantwoordelijkheden

Een lastig onderwerp met betrekking tot mobiliteit is waar de verantwoordelijkheden liggen. Uit het vooronderzoek is gebleken dat het management van Cofely dit voornamelijk een gezamenlijke verantwoordelijkheid vind, echter de verwachting van een HR-adviseur is dat de meeste monteurs zullen afwachten, wat een probleem kan opleveren. In de enquête is de respondenten gevraagd waar zij de verantwoordelijkheden vinden liggen. Voornamelijk vinden de respondenten dit bij zichzelf liggen (31.5%), gevolgd door een gedeelde verantwoordelijkheid van de HR-afdeling, de direct leidinggevende en de werknemer (17.6%) en een gedeelde verantwoordelijkheid van de HR-afdeling en de direct leidinggevende in overleg met de werknemer (13.9%). Slechts in 18.5% wordt aangegeven dat de werknemer zelf geen verantwoordelijkheden heeft (8.3% direct leidinggevend, 8.3% HR-afdeling en 1.9% combinatie). In 18.5% van de gevallen is aangegeven dat de verantwoordelijkheden wel buiten de werknemer liggen, maar dat dit wel in een overleg moet gebeuren.

Tabel 10: *Verantwoordelijkheden voor nieuwe functie naar leeftijdscategorie (N=51)*

	Verantwoordelijk voor nieuwe functie								Totaal
	Direct		HR-afdeling		HR-afdeling + direct		Ikzelf + HR-afdeling + direct		
	Ikzelf	leidinggevende	in overleg met mij	overleg met mij	in overleg met mij	leidinggevende	in overleg met mij	leidinggevende	
Leeftijd tot 40 jaar	12 70.6%	2 11.8%	3 17.6%	1 5.9%	1 5.9%	0 .0%	6 35.3%	6 35.3%	17
Leeftijd van 40 tot 55 jaar	17 73.9%	5 21.7%	4 17.4%	6 26.1%	4 17.4%	2 8.7%	6 26.1%	12 52.2%	23
Leeftijd vanaf 55 jaar	5 45.5%	2 18.2%	2 18.2%	6 54.5%	2 18.2%	0 .0%	3 27.3%	1 9.1%	11
Totaal	34	9	9	13	7	2	15	19	51

Ook uit tabel 10 blijkt dat in alle leeftijdscategorieën de eigen verantwoordelijkheid hoog staat. Toch valt op dat de oudste werknemers de meeste verantwoordelijkheden bij de direct leidinggevende in overleg zetten, terwijl de categorieën tot 40 jaar dit bij zichzelf doen.

In de interviews is hierover gezegd dat jongeren voornamelijk hun eigen plan trekken, terwijl ouderen meer afwachtend zijn.

Ontwikkeling en leermogelijkheden binnen Cofely

In de enquête zijn een aantal vragen over de mogelijkheden en behoeften tot opleiding gesteld. Dit is gedaan omdat voor mobiliteit vaak een opleiding nodig is, en omdat ontwikkeling een belangrijk onderdeel van levensfasebewust personeelsbeleid is.

Ten eerste is de respondenten gevraagd wat hun huidige opleidingsniveau is. In de interviews komt naar voren dat de groep vaak laag opgeleid is, of voornamelijk vak specifieke kennis heeft. In tabel B5 (bijlage 3) is de onderzochte populatie naar opleiding en locatie weergegeven, hier wordt echter in het onderzoek niet verder op ingegaan doordat de locaties niet significant van elkaar verschillen¹². 61.5% van de respondenten wil een opleiding volgen. Als dit wordt afgezet tegen leeftijd blijkt er een sterk verband te bestaan tussen de behoefte aan opleiding en leeftijd en blijken de leeftijdscategorieën ook significant te verschillen¹³, hoe ouder de medewerkers worden hoe minder behoefte ze hebben aan opleiding. Ook een HR-adviseur gaf aan dat naarmate de leeftijd stijgt de inspanning om nog te leren groter is dan de behoeften en verrijking waardoor ze van nature niet om een opleiding zullen vragen. Daarnaast kan worden gekeken of het huidige functieniveau van de werknemer invloed uitoefent op de behoefte aan opleiding. Er blijkt een significant resultaat tussen huidig functieniveau en de behoefte aan opleiding¹⁴. Alleen van de monteurs wil meer dan de helft niet worden opgeleid, bij de andere functieniveaus wil het grootste deel dit wel.

Aan de respondenten die een opleiding willen volgen is gevraagd wat voor opleiding ze zouden willen volgen. 66.7% wil het liefst een opleiding binnen de functie volgen, 26.7% een opleiding binnen de eigen als binnen andere bedrijfsonderdelen en 6.7% een opleiding in een ander functiegebied. Aan de respondenten die aangeven binnen een ander bedrijfsonderdeel of functiegebied een opleiding te willen volgen is gevraagd welke richting ze dan willen volgen. Hier worden veel verschillende antwoorden op gegeven. Respondenten willen worden opgeleid in administratie, meet/regeltechniek, gas/water/elektra; leidinggeven; bedrijfskunde; veiligheidskunde en de Nederlandse taal. Ook de respondenten die geen opleiding willen

¹² Er is gekozen voor een T2=-toets met gelijke populatiespreiding omdat de standaardafwijking van noordwest niet meer dan 1.4x groter was dan Oost. Bij een α .005 wordt gebruik gemaakt van een betrouwbaarheidsinterval van 90%. Voor opleidingsniveau komt dit neer op: $\langle -.803; 1.177 \rangle$ wat een niet-significant verschil tussen Noordwest en Oost betekent.

¹³ Voor het samenhang tussen leeftijd en de behoefte tot het volgen van een opleiding is een η^2 van .62 gevonden wat een sterke samenhang aangeeft. Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .00 wat kleiner is dan een α .05 en dus significant is.

¹⁴ Voor berekening van het significantieniveau is gebruik gemaakt van een F-test met een p-waarde van .004 wat kleiner is dan een α .05 en dus significant is.

volgen is gevraagd waarom ze dat niet willen. In de meeste gevallen is leeftijd de rede (27.8%), gevolgd door geen behoefte (16.7%) en geen verrijking (11.1%). Verder worden als rede ervaring, geen energie en geen tijd gegeven. Ook is aangegeven dat eerdere toezeggingen door Cofely met betrekking tot opleiding niet zijn nagekomen, evenals dat er geen compensatie in loon terug te vinden is. In het eerder genoemde vooronderzoek van de locatie noordwest komt ook naar voren dat Cofely beloften ten aanzien van opleiding en mobiliteit niet voldoende nakomt.

De respondenten van de enquête is gevraagd aan te geven waar een opleiding volgens hen aan moet voldoen. De respondenten vinden het belangrijk dat een opleiding de mogelijkheden vergroot (37.5%); dat deze past binnen de interesses van de werknemer (33.3%); dat deze past binnen de behoeften van de werknemer (22.2%) en dat deze uitdagend is (6.9%). Als wordt gekeken naar leeftijd dan blijkt dat voornamelijk de jongste groep het belangrijk vindt dat een opleiding de mogelijkheden vergroot, terwijl de oudste groep het voornamelijk belangrijk vindt dat een opleiding past binnen de behoeften (Tabel 11).

Tabel 11: *Kenmerken waaraan een opleiding moet voldoen weggezet naar leeftijdscategorieën (N=44)*

	Kenmerken waaraan opleiding moet voldoen			
	Passen binnen behoeften	Passen binnen interesses	Vergroten van mogelijkheden	Uitdagend
Leeftijd tot 40 jaar	23.5%	52.9%	70.6%	17.6%
Leeftijd 40 tot 55 jaar	40.0%	60.0%	65.0%	10.0%
Leeftijd vanaf 55 jaar	57.1%	42.9%	28.6%	.0%
Totaal	16	24	27	5

Als laatste met betrekking tot opleiding is de respondenten gevraagd of ze vinden dat ze genoeg opleidingsmogelijkheden krijgen binnen Cofely, en of ze daarnaast meer inspraak willen hebben in deze mogelijkheden. 75.5% vond dat er genoeg opleidingen geboden worden en 41.5% wil ook daadwerkelijk meer inspraak hierin hebben. Uit tabel 12 blijkt dat van de van de 12 respondenten die vinden dat ze niet genoeg mogelijkheden hebben binnen Cofely tot ontwikkeling en opleiding 10 personen (83.3%) meer inspraak willen.

Tabel 12: Mogelijkheden vergeleken met inspraak in opleidingsmogelijkheden (N=52)

	Inspraak in opleidingsmogelijkheden		
	Ja	Nee	Totaal
Genoeg mogelijkheden tot opleiding? Ja	12	28	40
Nee	10	2	12
Totaal	22	30	52

Opleidingstraject binnen Cofely

Het opleidingstraject van Cofely is ondergebracht bij Goflex, die 80 a 90% van alle opleidingen die in de branche voorkomen organiseert. Iedereen onder de 23 gaat daar naar toe en komen ervaren terug naar Cofely. Binnen dit opleidingstraject wordt je opgeleid voor elektrotechniek of voor werkbouwkunde. Verdere opleidingswensen worden binnen coachingsgesprekken van het PFP geïdentificeerd. Er wordt volgens een HR-adviseur gekeken naar de ontwikkeling van een persoon, naar zijn wensen, en naar de behoeften van Cofely. Vervolgens wordt er een budget verstrekt en kan iemand worden opgeleid. Het valt de HR-adviseur wel op dat het de laatste twee jaar wel mager is met het aanbod van opleidingen en het beschikbare budget, maar volgens de projectmanagers is de mogelijkheid tot ontwikkelen er altijd. Daarnaast betekent het vak door de technische vernieuwing dat medewerkers altijd bij moeten leren.

Het valt de HR-adviseurs op dat oudere werknemers minder snel zich laten omscholen dan jongere, de meesten volgen gewoon hun pad en doen wat in het verlengde van hun functie ligt. Hoe ouder je bent hoe lastiger het is om over te stappen en het aantal dienstjaren achter je naam weg te gooien. Daarnaast zijn deze werknemers ook niet gemotiveerd en heeft het volgens de projectmanager geen zin deze mensen op te leiden. Volgens hem moet je zelf willen leren: *‘Ze zeggen altijd kennis maakt macht, maar ik zeg altijd kennis maak je zelf’*. Ook lager opgeleiden laten zich minder snel omscholen. Veelal zijn de monteurs hier niet mee bezig of durven er niet over te beginnen, aldus de projectmanager. Het is dan aan de leidinggevende om talent te identificeren en training en coaching te bieden, maar niet alle leidinggevende zijn hier even goed in. De projectleider geeft dit ook aan: *‘Wij zijn niet pedagogisch onderlegd’*. Vanuit Cofely wordt volgens een HR-adviseur niet heel actief geworven onder medewerkers om zich te laten omscholen. De enige keer dat ze zich dit kon herinneren was het resultaat hiervan ook zeer beperkt, en bleken maar weinig monteurs bereid om zich te laten omscholen, wat het beeld van de leidinggevendenden bevestigd.

Er wordt volgens de respondenten van de interviews voornamelijk binnen de functie geleerd, dus door trainingen en cursussen. Wel is het ook mogelijk om buiten de functie te leren.

Coaching/overdragen van kennis door oudere werknemers

Volgens een projectmanager is het belangrijk dat kennis gedeeld wordt. Volgens een HR-adviseur gebeurt dit binnen de afdelingen maar nog niet over de afdelingen heen, en zeker niet over de business units, aangezien dit allemaal geïsoleerde eilandjes zijn. Er moet worden gezocht naar een manier waarop de oudere werknemers hun kennis kunnen delen. Ervaren medewerkers moeten jonge werknemers op sleeptouw nemen en hen hun ervaring overbrengen. Een coachende functie is daarnaast voor een oudere werknemer ideaal omdat zware taken aan de jongere trainee kunnen worden overgelaten. De projectmanager zegt hierover: *‘Gebruik die kennis en maak van je zwakte je sterkte’*.

Verwachtingen van werknemers en Cofely (deelvraag 2, 3 en 4)

Aan de hand van het onderwerp ontwikkeling en leermogelijkheden in combinatie met mobiliteit kan er een antwoord worden gegeven op deelvragen 2, 3 en 4 die betrekking hebben op het zoeken naar een nieuwe functie, namelijk: *“Wat verwachten zowel werknemers als het management van Cofely aan reële mogelijkheden voor het vinden en aanbieden van andere functies voor werknemers in lichamelijk werk bij Cofely?”*; *“Wat verwachten de werknemers van Cofely bij het zoeken naar een andere functie?”* en *“Wat verwacht Cofely van werknemers bij het zoeken naar een andere functie?”*

Het lijkt erop dat medewerkers positief denken over hun mogelijkheden voor het vinden van een vervangende functie en mobiliteit. Voornamelijk oude werknemers (55+) verwachten in hun huidige functie werkzaam te blijven, terwijl de jongste groep nog wel een promotie denkt te maken, of een verlichtende functie te vinden. Maar een heel klein percentage van de werknemers verwacht daadwerkelijk een demotie te krijgen. Ook de leidinggevende en HR-adviseurs geven aan dat er veel mogelijkheden zijn om van functie te wisselen, zowel horizontaal als verticaal. Maar ook zij geven aan dat demotie binnen Cofely eigenlijk niet voorkomt, en ook niet wordt geaccepteerd. Mensen worden wel teruggeplaatst in een functiegroep, maar zullen altijd hun salaris, privileges en aanzien houden.

De medewerkers willen dat een nieuwe functie aan bepaalde eisen voldoet. Zo willen oudere werknemers dat de nieuwe functie past binnen hun mogelijkheden, terwijl de jongere groep wil dat de functie voldoet aan hun ‘wensen’. Toch is het niet altijd mogelijk om geschikte

functies te vinden voor de werknemer, omdat verlichtende functies maar beperkt aanwezig zijn. Er wordt altijd geprobeerd om medewerkers intern te herplaatsen, maar een verlichtende functie is niet altijd mogelijk omdat andere functies ook vaak een zwaar aspect bevatten, of medewerkers niet de juiste opleidingen of ervaring hebben om de functie uit te voeren. Een groot deel van de medewerkers wil een opleiding volgen, echter naarmate medewerkers ouder worden wordt de inspanning hiertoe wel groter en neemt de motivatie af. Het liefst volgen de werknemers een opleiding binnen de eigen functie of binnen een ander bedrijfsonderdeel. Van de respondenten die geen opleiding willen volgen geeft de grootste groep leeftijd als reden. Toch zou iets meer van de helft van de werknemers graag een lichtere functie aannemen met als rede hun leeftijd of beter voor de gezondheid. Zeker naarmate medewerkers ouder worden stijgt deze behoefte.

Iets meer dan de helft van de medewerkers verwacht problemen bij het zoeken van een nieuwe functie. Voornamelijk de groep die een verlichtende functie aan willen nemen, verwacht problemen te ondervinden in het zoeken naar een dergelijke functie. Aangegeven mogelijke problemen zijn ontbreken van opleiding en ervaring, leeftijd en motivatiegebrek. Slechts een klein deel gaf ook lichamelijke beperking als barrière op, terwijl dit vooraf groter werd verwacht. De jongste groep werknemers wil opgeleid worden zodat hun mogelijkheden worden vergroot, terwijl de oudste groep het meer van belang vindt dat de opleiding voldoet aan hun behoeften. Daarnaast is vooral de groep monteurs minder gemotiveerd voor omscholing.

Uit de interviews is gebleken dat er van de medewerkers wordt verwacht dat ze zelf aangegeven als ze een nieuwe functie, of opleiding willen. Er wordt daarnaast van de direct leidinggevenden verwacht dit te signaleren en zelf talent te herkennen. Er blijkt dus een gedeelde verantwoordelijkheid te zijn voor mobiliteit, hier denken zowel de leidinggevende als medewerkers over. Echter, voornamelijk jonge medewerker leggen de verantwoording voor het grootste deel bij zichzelf, terwijl de oudere groep deze verantwoordelijkheid bij de direct leidinggevende legt. Medewerkers zouden wel meer moeten worden gewezen op hun mogelijkheden en bewust worden van de mogelijke problemen in de toekomst. Hiervoor zou de HR-afdeling moeten zorgen. Daarnaast zou een groot deel van de respondenten inspraak willen hebben in de opleidingsmogelijkheden omdat ze vinden dat ze nog niet genoeg mogelijkheden krijgen tot opleiding en ontwikkeling binnen Cofely.

Toekomstig beleid (deelvraag 5)

Zowel de respondenten van de enquête als van de interviews is gevraagd aan te geven of ze ideeën hebben voor opleidingsmogelijkheden en mobiliteitsmogelijkheden zodat (oudere) werknemers langer in een bepaalde functie kunnen blijven, of makkelijker van functie kunnen veranderen. Hier kan de laatste deelvraag beantwoordt worden: *“Wat gaat Cofely doen om het personeel aan het werk te houden (voornamelijk in de lichamelijke sector)?”*

Toekomstvisie

De geïnterviewden geven allemaal aan een probleem te voorzien in de toekomst met betrekking tot oudere werknemers. De locaties vergrijzen en dit zal in de toekomst nog meer gebeuren, waardoor het steeds lastiger wordt een passende functie voor deze groep te vinden. Volgens een HR-adviseur zal het verzuim stijgen in de toekomst, mede door het niet kunnen bieden van geschikte functies aan oudere werknemers. Cofely zal in de toekomst dus veel actiever om moeten gaan met de oudere werknemers, en goed moeten richten op de vergrijzende populatie.

Kennis en ervaring

Uit het onderzoek van noordwest kwamen een paar aanbevelingen naar voren op het gebied van kennis en ervaring. Zo zou Cofely moeten investeren in tijd, geld, faciliteiten, hulpmiddelen en begeleiding voor ouderen. Daarnaast moet er vroegtijdig worden gestart met opleidingen, groepsbijeenkomsten en moeten ervaren monteurs met jongeren meelopen voor kennisoverdracht. Een groot kritiekpunt was dat Cofely toegezegde opleidingen niet zijn nagekomen, iets wat de motivatie van werknemers aantast, en dus veranderd zou moeten worden. Een respondent uit de enquête geeft een zelfde redenering waarom hij geen opleiding meer wil volgen.

Je kunt volgens een geënquêteerde en volgens alle geïnterviewden gebruik maken van de kennis en betrouwbaarheid van oudere werknemers voor communicatie tussen Cofely en opdrachtgevers, of door gebruik te maken van coachende mogelijkheden die oudere werknemers kunnen bieden. Hier zou in de toekomst meer gebruik van moeten worden gemaakt. Ook zouden werknemers meer belastbaar moeten worden gehouden, iets wat zowel een respondent van de enquête als een projectmanager en een HR-adviseur aangeeft. Dit kan bijvoorbeeld door fitness en gezondheidsprogramma's.

Bewustwording

Volgens een van de HR-adviseurs is het belangrijk om de medewerkers breder inzetbaar te maken en te houden, wat kan door opleiding, door kennis delen, maar ook door de medewerker bewust te maken van de toekomst. De medewerker moet zelf ook nadenken over de toekomst en oplossingen aandragen. Volgens de projectmanager moet er meer aandacht komen vanuit de HR-afdeling, bijvoorbeeld door het aannemen van een mental coach die werknemers bewust kan maken van hun toekomst en mogelijkheden. Dit moet professioneler aangepakt worden want de direct leidinggevende bezitten deze kwaliteit meestal niet. Direct leidinggevende moeten volgens de projectmanager op de emotie van de medewerker aansturen, je moet weten wat iemand boeit en daarop focussen.

Een respondent van de enquête geeft aan dat Cofely in de toekomst haar werknemers meer bewust moet maken wat een ideale minder belastende functie is, en of dit ook haalbaar is. Een HR-adviseur geeft een soortgelijke mening weer. Mensen hebben vaak geen erg in hun eigen slijten, maar hier moet wel rekening mee worden gehouden door de werknemers, aldus de respondent. Uit de enquête en het onderzoek bij noordwest komt ook naar voren dat medewerkers behoefte hebben aan informatie voorziening over de gang van zaken van ouderdom, toekomst en pensioen. Dit zou kunnen door informatiedagen en cursussen te organiseren over de mogelijkheden en toekomst binnen Cofely. In het onderzoek van noordwest komt naar voren dat er ook breed in de lijn bewustzijn moet worden aangepakt, bijvoorbeeld door een beleidvorming met goede communicatie. Van belang is dat Cofely Nederland dit aanpakt, anders krijg je op de locaties allerlei verschillende soorten beleid, aldus een HR-adviseur. Daarnaast moet er een bedrijfscultuur omslag komen volgens een HR-adviseur. Werknemers geven op dit moment nog niet aan als ze niet meer kunnen, maar dat zouden ze in de toekomst wel moeten gaan doen.

Niet alleen werknemers moeten zich bewust worden van de toekomst volgens een HR-adviseur, maar ook de bestuurders moeten na gaan denken over hoe Cofely er over 15 jaar uit ziet, wat voor mensen er nodig zijn, wat voor ontwikkelingen er plaats vinden, en daar moet het beleid op worden aangepast. Dit gebeurt nu al door bij Goflex te kijken of de twee opleidingsstromen kunnen worden samengevoegd tot een multi-technische opleiding waardoor werknemers breder inzetbaar zijn en daardoor beter herplaatst kunnen worden. Sommige leidinggevende proberen daarnaast brede takenpakketten aan te bieden om medewerkers breed inzetbaar te houden, maar dit is nog niet centraal geregeld.

Waardering

Zowel uit de enquête als uit de interviews komt naar voren dat mensen gemotiveerd en gewaardeerd moeten worden door bijvoorbeeld kansen, verantwoordelijkheden en activiteiten te krijgen. Volgens de projectleider moet je aandacht schenken aan de groep ouderen: *'Het is toch een winkel van mensen waarin we werken'*. De projectmanager geeft ook aan dat emotie het belangrijks is om resultaat te bereiken, ken je medewerker en stuur op zijn emotie. Volgens hem houdt je medewerkers langer aan het werk door te zorgen dat ze plezier in hun werk hebben en dat ze het gevoel hebben dat ze deel uitmaken van een team.

Belasting en belastbaarheid

Uit het onderzoek bij Noordwest en uit de enquête is naar voren gekomen dat je werknemers kunt behouden door goede doorstroommogelijkheden te bieden. Daarnaast moeten werkzaamheden afwisselend zijn, er en een goede werksfeer heersen en moeten afspraken met betrekking tot het persoonlijk functioneringsplan worden nagekomen. Er zou volgens een respondent van de enquête meer teamwork moeten komen waarin jongere medewerkers de oudere ontzien (volgens de respondenten van de interviews gebeurt dit overigens al). Mensen moeten zich thuis voelen op de werkvloer en moeten goed begeleid worden en gestimuleerd, waardoor ze beter belastbaar zijn. Leidinggevende moeten in deze taak ondersteund worden volgens de projectmanager.

Conclusie en discussie

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: *“Wat zijn verwachtingen van werknemers en het management van Cofely over de toekomst voor de oudere werknemer van Cofely in de functies waarin lichamelijk werk wordt verricht en wat zijn overeenkomsten en verschillen hierbinnen?”*

Leidinggevenden omschrijven oudere werknemers als loyaal en ervaren. De literatuur bevestigt dit beeld, oudere werknemers kunnen goed omgaan met complexe en sociaal vaardige problemen door ervaring, en zorgen voor rust in de organisatie. Toch zien de leidinggevenden wel de nadelen van het ouder worden. Zo treedt er voornamelijk primaire veroudering op, oudere werknemers binnen Cofely ervaren voornamelijk slijtageklachten aan knieën en rug, en klachten aan het bewegingsapparaat. Het grootste deel van de werknemers heeft dan ook vaak, of af en toe last van lichamelijke problemen door de functie, al beoordeeld een groot deel van deze groep zijn functie niet als lichamelijk zwaar. Secundaire veroudering, de veroudering van kennis, komt minder voor in deze groep, omdat monteurs altijd technische vernieuwingen bij moeten leren. Daadwerkelijk ziekteverzuim wordt dan ook in het grootste geval veroorzaakt door lichamelijke klachten ten gevolge van het werk, maar de precieze oorzaken blijven onduidelijk. HR-adviseurs en leidinggevenden verwachten in de toekomst een probleem met oudere werknemers, voornamelijk door vergrijzing, en de verwachte tendens dat het aandeel oudere medewerkers blijft stijgen. Er blijken uit het onderzoek echter geen significante verschillen tussen leeftijd en gezondheid/lichamelijke risico's, waaruit blijkt dat werknemers het positiever inzien in de toekomst.

Er blijkt binnen Cofely nog geen specifiek beleid te bestaan voor ouderen en gezondheid, dit blijkt nu voornamelijk reactief, individueel en locatiespecifiek te gebeuren. Werknemers worden door Cofely zelf verantwoordelijk geacht voor hun eigen gezondheid en alleen bij echte risico's wordt ergonomie actief aangeboden. Veel werknemers maken geen gebruik van ergonomie, maar om medewerkers langer belastbaar te houden en dus langer inzetbaar, zou er geïnvesteerd moeten worden in de gezondheid van de medewerkers, door bijvoorbeeld fitness en gezondheidsprogramma's te bieden. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de balans tussen belasting en belastbaarheid veranderd naarmate een werknemer ouder wordt. Hier moet al vroeg rekening mee worden gehouden door het bieden van scholing, begeleiding en aanpassing van het takenpakket. Uit zowel de literatuur, als de interviews blijkt dat er gebruik moet worden gemaakt van de expertise van oudere medewerkers en dat ontziet maatregelen

voornamelijk negatief en demotiverend werken. Er komt wel steeds meer aandacht binnen Cofely voor het belastbaar houden van de medewerkers. Er zijn medische onderzoeken en controles om preventief problemen op te sporen. Toch is het volgens de meeste respondenten van zowel de enquête als de interviews nog onvoldoende geregeld. Een belangrijke notitie voor Cofely is dat belastbaarheid niet alleen afhangt van iemand zijn fysieke gezondheid, maar dat de mentale gezondheid minstens zo belangrijk is. Belasting hangt dan ook altijd af van persoonsgebonden belasting, en werkgebonden belasting, zoals slechte ergonomie en een onrustige werkplek, maar ook een slechte relatie met collega's, een slechte leidinggevende of hoge eisen. In de toekomst zou Cofely zich meer moeten gaan richten op het belastbaar houden van haar werknemers, door actiever ergonomie aan te bieden, maar daarnaast ook medewerkers bewust te maken van hun afnemende mogelijkheden in de toekomst, zodat er al vroeg interventies kunnen plaatsvinden en werknemers meer gebruik gaan maken van ergonomie. Een notitie van Grauwels (2008) is dat als werknemers voldoende vrijheid krijgen om het werk in te vullen zoals zij dat willen, werk minder belastend zal zijn en ziekteverzuim zal afnemen.

Een ander probleem wat de HR-adviseurs en leidinggevenden verwachten, is dat er geen geschikte (verlichtende) functie kan worden gevonden voor alle (oudere) medewerkers die hier behoefte aan hebben, of waarbij dit voor de gezondheid noodzakelijk is. De medewerkers zelf staan hier positiever in. Waar de oudere groep voornamelijk in de huidige functie werkzaam denkt te blijven, denkt de jongere groep nog wel promotie te maken of een lichtere functie te vinden. Demotie wordt nauwelijks verwacht, en uit de interviews is gebleken dat dit ook eigenlijk niet voorkomt. Daarnaast willen oudere werknemers voornamelijk een functie die past binnen hun mogelijkheden, waaruit kan worden afgeleid dat oudere werknemers toch nadenken over hun mogelijkheden en belastbaarheid. Vaak zijn medewerkers niet geschikt voor lichtere functies, die voornamelijk op kantoor plaatsvinden, omdat ze niet de juiste ervaring of opleiding hebben. Oudere werknemers willen significant minder vaak een opleiding volgen dan jongere, terwijl ze toch significant vaker een verlichtende functie aan willen nemen, omdat dit beter past bij hun leeftijd, of beter is voor de gezondheid. Ook monteurs willen significant minder vaak opgeleid worden. Voornamelijk de groep die een lichtere functie aan wil nemen, verwacht ook problemen te ondervinden bij het zoeken naar die functie, met als grootste verklaring het ontbreken van opleiding en ervaring. Oudere werknemers moeten dus meer moeite doen voor een opleiding, en hebben hier minder behoefte aan, terwijl ze voor een verlichtende functie deze opleiding waarschijnlijk wel nodig

hebben. Een andere mogelijkheid voor verlichting uit de literatuur is horizontale of kleine mobiliteit. Hierdoor wordt ervaringsconcentratie tegengegaan en wordt gebruik gemaakt van de voordelen van ouderen. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat al met minimale ergonomische aanpassingen medewerkers in hun huidige functie werkzaam kunnen blijven.

Ouderen zouden meer begeleid moeten worden, en worden gestimuleerd om kennis te delen. Dit kan volgens de literatuur via taakroulatie, breed gedefinieerde taken of door teamwerk (het creëren van een gemeenschappelijk referentiekader). Deze kennisdeling gebeurt al binnen de afdelingen volgens de HR-adviseurs, maar nog niet over de units heen, omdat dit voornamelijk geïsoleerde eilandjes zijn, die niet samenwerken.

Volgens de literatuur leren oudere werknemers niet zozeer meer in een opleiding, maar leren ze het best in het werk zelf. Hier zou Cofely meer in moeten stimuleren, voornamelijk omdat de medewerkers zelf aangeven dat ze vooral willen worden opgeleid binnen hun huidige functie. Daarnaast moet gebruik worden gemaakt van de kennis en kunde van de oudere werknemers, door ze te koppelen aan jongere medewerkers, en ze via een coachende functie verlichting te bieden. Het kan mogelijk zijn dat Cofely in de toekomst dit soort functies creëert (kleine mobiliteit). Het is van belang dat Cofely wel alle afspraken met betrekking tot opleiding en ontwikkeling nakomt, om het vertrouwen van medewerkers te behouden.

Uit de theorie komen twee vormen van Human resource management naar voren, en er kan worden geconcludeerd, dat oudere werknemers het best passen binnen een Harvard benadering, waarin menselijk kapitaal en sociale relaties tussen werknemers, management en organisatie centraal staan. Uit de literatuur blijkt dat oudere werknemers betrokken zijn bij een organisatie, en high-commitment is een waarde die binnen Harvard gewaardeerd wordt. Daarnaast wordt binnen Harvard rekening gehouden met de belangen van oudere werknemers, waardoor ze veel mogelijkheden tot ontwikkeling en ontplooiing hebben. Echter, uit het onderzoek blijkt dat het beleid vanuit Cofely nu meer valt binnen de tegenhanger van de Harvard visie, namelijk de Michigan visie waarin menselijke performance slechts een middel is tot economisch succes, en waarbij bedrijfsdoeleinden voorop staan. Een oudere werknemer past hier minder goed binnen omdat high-performance het sleutelbegrip is, en het blijkt dat de performance op sommige gebieden afneemt naarmate de leeftijd stijgt. Daarnaast wordt binnen Michigan geen rekening gehouden met diversiteit in het werknemersbestand en dus andere behoeften van oudere werknemers.

Uit het onderzoek is gebleken dat binnen Cofely een levensfasebewust personeelsbeleid, zoals in de literatuur wordt beschreven, nog niet gehanteerd wordt, maar al wel in bepaalde aspecten terug te zien is. Er lijkt nu te worden gebruik gemaakt van een ouderwets ouderenbeleid waarin voornamelijk knelpunten worden opgelost, en er een CAO is voor alle werknemers.

De vijf pijlers van levensfasebewust personeelsbeleid gericht op oudere werknemers, komen op verschillende manieren naar voren. Zo wordt in het persoonlijk functioneringsplan training, ontwikkeling, promotie en ergonomie besproken, waardoor het eerste thema, oudere werknemers beter en langer inzetbaar houden, behaald kan worden. Echter, er wordt door de geïnterviewden aangegeven dat veel leidinggevenden niet goed met het middel omgaan en het dus nog niet optimaal werkt. Hier zal in de toekomst meer aandacht voor moeten komen, bijvoorbeeld door training en begeleiding voor leidinggevenden op dit gebied te bieden. Ten tweede wordt getracht motivatie en tevredenheid te vergroten. Hierbij komen de verschillende visies van HRM naar voren, de HR-afdeling ziet dit voornamelijk economisch gestuurd, door aandelen en personeelskortingen, terwijl direct leidinggevende meer op de persoon sturen, via waardering, barbecues en cadeautjes voor thuis. Het derde aspect, de balans tussen belasting en belastbaarheid vergroten, heeft alles met ziekteverzuim voorkomen te maken. Cofely gaat hier voornamelijk op in door reactief ergonomie aan te bieden, maar zoals eerder genoemd is dit nog onvoldoende geregeld. Het vierde en vijfde aspect van levensfasebewust personeelsbeleid zou Cofely ook moeten verbeteren. Ten eerste differentiatie van arbeidsvoorwaarden, er wordt nog niet genoeg rekening gehouden met andere behoeften van oudere werknemers, en in de CAO is dit ook onvoldoende geregeld. Het enige wat tot op heden gedaan wordt is het bieden van prepensioen, al lijken werknemers hier nauwelijks vanaf te weten. Ten tweede moet meer worden geïnvesteerd in oudere werknemers, zodat ze duurzaam en optimaal inzetbaar blijven. Dit moet al vroegtijdig gebeuren, zowel vanuit het management als vanuit de werknemer zelf. Daarnaast zou in de toekomst meer gebruik gemaakt moeten worden van de kennis en ervaring van oudere werknemers.

Zowel de werknemers als de leidinggevende en de HR-adviseurs gaan uit van een gedeelde verantwoordelijkheid als het gaat om mobiliteit en opleiding. Jonge werknemers leggen voornamelijk de verantwoordelijkheden voor het grootste deel bij zichzelf, terwijl oudere werknemers dit voornamelijk bij hun direct leidinggevende doen. Een groot deel van de respondenten wil meer inspraak bij Cofely omdat ze niet genoeg mogelijkheden tot

ontwikkeling en opleiding krijgen. Het is dan ook de taak van de direct leidinggevenden om dit te herkennen en te stimuleren.

De doelstelling van dit onderzoek was de mate van bewustzijn van werknemers ten aanzien van de consequenties van ouder worden, voor de uitvoering van hun functie te achterhalen en het toekomstperspectief van de werknemers af te zetten tegen het huidige beleid. Daarnaast was het van belang te onderzoeken of medewerkers überhaupt wel te herplaatsen waren. Uit het onderzoek is gebleken dat werknemers wel nadenken over hun toekomst binnen Cofely, maar toch gevaren zien in het ouder worden met betrekking tot opleiding en mobiliteit. Wel zien de medewerkers het positiever in dan hun direct leidinggevenden. Het bewustzijn lijkt nog wel onvoldoende, iets wat Cofely zou kunnen stimuleren in de toekomst. Het blijkt dat het ouderenbeleid, opleidingsbeleid en mobiliteitsbeleid nog onvoldoende aansluiting heeft op oudere werknemers. Met betrekking tot herplaatsing hebben voornamelijk de leidinggevende en het HR-personeel weinig vertrouwen in de mogelijkheden, terwijl de medewerkers zelf hier positiever instaan.

Cofely zal in de toekomst, met het oog op vergrijzing, zich meer moeten richten op de oudere werknemers en moeten zorgen dat zowel de leidinggevende als de medewerkers zich bewust zijn van de mogelijkheden en problemen ten aanzien van ouder worden. Van belang is dat het beleid wat nu reactief is ook een preventief aspect krijgt op het gebied van gezondheid/ergonomie, maar ook op ouderenbeleid door middel van een levensfasebewust personeelsbeleid. Er moet gebruik worden gemaakt van de positieve aspecten van een oudere werknemer, zoals de ervaring en loyaliteit. Daarnaast moeten zowel de werknemers als het management zich bewust worden van de mogelijke problemen in de toekomst zodat hier al vroeg interventies kunnen plaatsvinden. Een belangrijke notitie in dit onderzoek is dat beleid nu locatiespecifiek is terwijl het beter zou zijn als dit voor heel Cofely hetzelfde zou zijn en dus vanuit Cofely Nederland geregeld gaat worden. Er moet worden gekeken naar hoe een vorm van levensfasebewust beleid het beste bij Cofely kan worden toegepast.

Reflectie

Implicaties voor theorievorming

Uit de literatuur waren een aantal dingen onduidelijk die na het onderzoek nog steeds onduidelijk zijn, en dus nog verder onderzocht moeten worden. Zo worden in de literatuur algemene oorzaken voor ziekteverzuim gegeven maar is niet duidelijk wat de oorzaken precies zijn in relatie tot oudere werknemers. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat oudere werknemers vooral lichamelijke problemen hebben en dat het ziekteverzuim voornamelijk verklaard kan worden door factoren van het werk. Hoe de relatie precies is, is nog steeds onduidelijk en dit zal in verder onderzoek onderzocht moeten worden.

Uit de theorie bleef ook onduidelijk wat specifieke wensen en behoeften van oudere werknemers zijn op het gebied van mobiliteit en scholing. Echter, na dit onderzoek is er een beeld wat oudere werknemers van Cofely willen op deze gebieden. Oudere werknemers verwachten voornamelijk in hun eigen functie werkzaam te blijven, en willen dus ook voornamelijk binnen deze functie worden opgeleid. Toch valt het op dat naarmate de leeftijd stijgt, de behoefte tot opleiding significant afneemt. Als er dan toch van functie gewisseld wordt vinden oudere werknemers van Cofely het belangrijk dat deze functie voldoet aan hun mogelijkheden, waaruit kan worden afgeleid dat oudere werknemers in hun wensen en behoeften toch rekening houden met hun belastbaarheid. Daarnaast blijkt dat de behoefte tot een verlichtende functie significant stijgt naarmate de leeftijd stijgt. Oudere werknemers willen dus graag dat een nieuwe functie past binnen hun belastbaarheid, en verlichtend is.

Implicaties voor verder onderzoek

Ik als onderzoeker raad Cofely aan, om een verder onderzoek uit te voeren naar de behoeften van personeelsleden binnen Cofely, en dit weg te zetten tegen de mogelijkheden die Cofely te bieden heeft, om zo tot een goed levensfasebewust personeelsbeleid te komen. Een kwalitatief onderzoek, met interviews zal veel goede ideeën van zowel leidinggevenden als medewerkers naar boven brengen. Ik raad Cofely aan om op zoek te gaan naar de mogelijkheden om een levensfasebeleid in te gaan voeren, omdat dit goed past binnen de groep oudere medewerkers die Cofely in dienst heeft.

Daarnaast moeten de theoretische ‘gaten’ nog steeds worden opgevuld, hier zal in de toekomst meer onderzoek naar gedaan moeten worden. Het blijft onduidelijk waarom juist oudere werknemers meer ziekteverzuim vertonen. Daarnaast is er weinig literatuur bekend over lichamelijke beroepen, iets wat in de toekomst, met oog op de mogelijke verhoging van de AOW leeftijd en de vergrijzingtendens een interessant onderzoeksgebied is. Een implicatie voor onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen zijn wat de gevolgen zijn van het invoeren van een hogere AOW leeftijd voor werknemers in lichamelijk zware beroepen.

Beperkingen van het onderzoek

Er zitten een aantal methodologische beperkingen aan dit onderzoek. Ten eerste is de onderzochte groep een selecte groep (vrijwillige deelname), en is deze groep licht vertekend. Hierdoor kunnen de getrokken conclusies niet één op één worden overgenomen. Daarnaast is er een grote non-respons, waren er veel missing-values en is het mogelijk dat er systematische fouten in de antwoorden zijn gegeven. Dit alles tast de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek aan.

Daarnaast is dit onderzoek een bedrijf- en zelfs locatiespecifiek onderzoek, door de gehanteerde onderzoeksgroep en onderzoeksinstrumenten. Het kan dus niet naar andere bedrijven of locaties worden gegeneraliseerd. En geeft dus weinig implicaties voor theorievorming. Daarnaast kan er door de beperkte resultaten nog geen advies voor een sluitend levensfasebewust personeelsbeleid worden gegeven. Cofely zal hier verder zelf onderzoek naar moeten (laten) doen.

Referenties

- Alavinia, S. M., van den Berg, T. I. J., & van Duivenbooden, C. (2009). Impact of work-related factors, lifestyle and work ability on sickness absence among Dutch construction workers. *Scandinavian journal of work environment en health*, 35, 325-333.
- Allebeck, P., & Mastekaasa, A. (2004). Chapter 5: Risk factors for sick-leave - general studies. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, 49-108.
- Asscher-Vonk, I.P. (2008). *Arbeidswetgeving 2008/2009*. Deventer: Kluwer.
- Bakker, M. (2010). Verzuimanalyse Cofely Noordwest, maart 2010.
- Centraal bureau voor de statistiek [CBS] (2009). *Ondernemingsklimaat; vergrijzing internationaal vergeleken*. Retrieved November 13, 2009, from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71445ned&D1=0&D2=11,1&D3=a&HDR=T,G2&STB=G1&VW=T>
- Centraal bureau voor de statistiek [CBS] (2010). *Beroepsbevolking; geslacht en leeftijd*. Gevonden op 23 maart 2010, op <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71738NED&D1=0,5,9,11,14-16&D2=0&D3=a&D4=0,5,8&D5=41&HD=090317-0925&HDR=G4,G1,T&STB=G3,G2>
- Cofely (2010). Internetsite. Gevonden op 22 april 2010, op <http://www.cofely-gdfsuez.nl/nl/home.html>
- Cofely Oost (2010). Leeftijdsopbouw Cofely Oost.
- Cofely (2009). *Ver vooruit in duurzame technologie 2008 2009*. Zaltbommel: Cofely Nederland NV.
- Delmotte, J., Lamberts, M., Sels, L., Hootegeem, G. (2001). *Personeelsbeleid in KMO's. Een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid*. Gevonden op 20 maart 2010, op https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/120588/1/Delmotte+et+al_VIONA_2002.pdf
- Doorewaard, H. & de Nijs, W. (1999). *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Utrecht: Lemma.
- Grauwels, G. (2008). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Fysieke belasting bij oudere werknemers. Gevalstudie bij Sodexo*. Retrieved januari 21, 2010 from <http://uhdspace.uhasselt.be/dspace/handle/1942/8595>

- GTI Oost bv (2008). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid*.
- Hart, H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*. Hoofddorp: Boom onderwijs.
- Hendriks, A. (2009). Verzuimanalyse Cofely Oost 2009.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: the managers point of view. *Canadian journal on aging*, 24, 353-366.
- Josten, E.J.C & Schalk R. (2009). *Korte en middellange effecten van demotie op werknemers*. Retrieved januari 21, 2010 from http://www.arbeidsconferentie.nl/uploaded_files/contributions/paperNAD-demotie.pdf
- Keuning, D. & Eppink, D.J. (2008). *Management en organisatie*. Groningen: Wolters-Noordhof.
- Kluytmans, F. (2004). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters-Noordhof
- Kuper, A. & Kuper, J (1996). *The social science encyclopedia*. Oxon: Routledge.
- Lievens, F. (2006). *Handboek human resource management*. Den Haag: Lannoo n.v & acadamic service.
- Loo, J. & Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Gevonden op 18 maart 2010, op http://www.roa.unimaas.nl/pdf_publications/2002/ROA-R-2001-15.pdf
- Looy, B., Gemmel, P., Dierendonck, R. (2003). *Service management: an integrated approach*. London: Pearson education limited.
- Martens, H. (2003). Kwaliteitsvol omgaan met oudere werknemers. *Newsletter qyality*, 94, 1-10.
- Ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid (SZW). (2009). *AOW leeftijd sociaal en verantwoord naar 67 jaar*. Gevonden op 8 november 2009, op http://home.szw.nl/index.cfm?menu_item_id=16365&hoofdmnu_item_id=13825&rubriek_item=392697&rubriek_id=391817&set_id=3734&doctype_id=6&link_id=177480
- Nijdam, A.D. (2003). *Statistiek in onderzoek 1: beschrijvende technieken*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Nijdam, A.D. (2004). *Statistiek in onderzoek 2: Inductieve technieken*. . Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Noomen, J.L. (2004). *Integraal personeelsmanagement*. Soest: Nelissen.

- Peeters, M.C.W., Nauta, A., Jonge, J., Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: de revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en organisatie*, 18, 297-307.
- Pols, N., Beukema, L. (2006). Levensfasebeleid: handelen als uitgangspunt. *De gids*, (..).
- Postbus 51 (2009). *Belastingen, uitkeringen en toeslagen: wat is de algemene ouderdomswet (AOW)*. Gevonden op 14 oktober 2009, op <http://www.postbus51.nl/nl/home/themas/belastingen-uitkeringen-en-toeslagen/aow/wat-is-de-algemene-ouderdomswet-aow.html>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Stoffelsen, J.M. & Diehl, P.J. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen a/d Rhijn: Kluwer.
- Thunissen, M.A.G., Thijssen, J.G.L., de Lange, W.A.M. (2000). *Beleid zonder management? De praktijk van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Tilburg: Osa.
- Van Dale Online (2009). *Woordenboek*. Gevonden op 14 oktober 2009, op <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=werkgever>
- Van Dale Online (2009). *Woordenboek*. Gevonden op 14 oktober 2009, op <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=werknemer>
- Van Dale online (2009). *Woordenboek*. Gevonden op 14 oktober 2009, op <http://www.vandale.nl/vandale/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=ziekteverzuim>
- Walker, A. (2004). The emergence of age management in Europe. *International journal of organisational behaviour*, 10, 685-697.

Bijlage 1: Meetinstrument 1 (Enquête)

Beste medewerker van Cofely noordwest/oost,

Bijgaand aan deze brief vindt u een enquête over uw visie op uw toekomst bij Cofely noordwest.

Ik zal mij even kort aan u voorstellen, ik ben Faye Reitsma, student aan de universiteit van Utrecht. Voor mijn opleiding algemene sociale wetenschappen doe ik onderzoek bij Cofely naar het toekomstperspectief op het gebied van gezondheid, functie en opleiding onder werknemers van Cofely. Dit onderzoek vormt de afsluiting van mijn bacheloropleiding.

Aan de hand van deze enquête wil ik het toekomstbeeld van u en uw collega's vergelijken met het beeld wat managers over uw toekomst hebben. Door de enquête in te vullen geeft u Cofely een beeld wat haar werknemers willen en denken te bereiken in de toekomst binnen Cofely. Mogelijk kan Cofely haar leeftijdsbewuste HR-beleid aanpassen naar de wensen van u en uw collega's.

De enquête neemt slechts 10 minuten in beslag, en u zou mij enorm helpen door deze naar waarheid in te vullen. De gegevens zijn volstrekt anoniem, en er zullen dus geen persoonlijke gegevens naar Cofely worden doorgespeeld. U kunt de bijgaande enquête handmatig invullen en retourneren via de bijgevoegde antwoord envelop voor **28 mei 2010**.

Voor vragen over de enquête, of andere vragen kunt u mij altijd mailen op: f.a.reitsma@students.uu.nl.

Hartelijk bedankt voor uw medewerking,

Faye Reitsma

Beste medewerker van Cofely. Bedankt dat u de tijd wilt nemen om deze enquête in te vullen. Ik ben een student aan de universiteit van Utrecht en ik doe een onderzoek bij Cofely voor mijn bachelorstudie algemene sociale wetenschappen.

In deze enquête wil ik ingaan op de manier waarop u naar uw toekomst bij Cofely kijkt. In mijn onderzoek zal ik kijken naar de manier waarop zowel de medewerkers als de leidinggevenden naar de toekomst van medewerkers bij Cofely kijken en of hier overeenkomsten en verschillen tussen zijn. Ik kan hierbij kijken of het huidige beleid van Cofely aansluit bij wat u en uw collega's daadwerkelijk zouden willen en kunnen.

De enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag, en de gegevens worden anoniem verwerkt, er zullen dus geen persoonlijke gegevens aan Cofely verstrekt worden.

Loopbaan: De volgende vragen zullen over uw huidige functie gaan.

1. Wat is uw leeftijd? jaar
2. Wat is uw geslacht? Man/vrouw
3. In welke functie bent u momenteel werkzaam?
.....
4. Hoeveel jaar bent u binnen uw vakgebied werkzaam (dit kan zowel bij Cofely als andere bedrijven zijn)?
.....

Gezondheid: De volgende vragen zullen gaan over de gezondheidsrisico's van uw functie.

5. Welke lichamelijke risico's denkt u dat uw functie met zich meebrengt? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk)
 - Rugproblemen
 - Nekproblemen
 - Uitputting/lichamelijke vermoeidheid
 - Hoofdpijn
 - Algemene gezondheidsproblemen
 - Mijn functie brengt geen lichamelijke risico's met zich mee
 - Anders, namelijk
6. Heeft u last van lichamelijke problemen als gevolg van uw functie?
 - Altijd
 - Vaak
 - Af en toe
 - Heel weinig
 - Nooit
7. Vind u uw baan lichamelijk zwaar?
 - ja
 - nee
8. Zo ja, waarom vind u uw functie lichamelijk zwaar, en zo nee, waarom niet?
.....
.....
.....

9. Bent u de afgelopen 5 jaar langdurig afwezig geweest door ziekte (langer dan 3 maanden)?
 Ja (ga naar vraag 10) Nee (ga naar vraag 11)

10. Wat was de oorzaak voor uw afwezigheid?
 Lichamelijke klachten, ten gevolge van mijn functie
 Lichamelijke klachten, ten gevolge van factoren buiten het werk
 Geestelijke klachten, ten gevolge van mijn werk
 Geestelijke klachten, ten gevolgen van factoren buiten het werk
 Anders, namelijk.....

Mobiliteit: De volgende vragen zullen gaan over mobiliteit, oftewel veranderen van functie.

11. Stel, u kunt over een aantal jaar niet binnen uw huidige functie aan het werk blijven omdat dit bijvoorbeeld te zwaar wordt. Er moet worden gezocht naar een andere functie. Wat verwacht u van deze functie? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk).

- Ik denk promotie te kunnen maken, bijvoorbeeld als coach van jongere werknemers
- Ik denk promotie te kunnen maken, bijvoorbeeld als manager
- Ik denk dat ik een baan kan vinden op hetzelfde niveau als mijn huidige baan, maar dan minder zwaar.
- Ik denk dat ik een baan vindt die onder mijn huidige baan ligt (bijvoorbeeld minder uur, minder salaris)
- Ik denk in dezelfde functie werkzaam te blijven
- Ik weet niet wat ik kan verwachten
- Anders, namelijk

12. Zou u een lichtere functie aan willen nemen?

- ja
- Nee

13. Waarom zou u wel/niet een lichtere functie accepteren?

.....
.....
.....

14. Verwacht u problemen te ondervinden bij het zoeken naar een nieuwe baan of functie?

- Ja (ga naar vraag 15)
- Nee (ga naar vraag 16)

15. Wat voor problemen verwacht u te ondervinden bij het zoeken naar een nieuwe baan? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk).

- Ik ben niet opgeleid voor een ander soort functie
- Ik heb niet de ervaring voor een andere functie
- De functie is onder mijn niveau
- De nieuwe functie is niet motiverend
- Anders, namelijk.....

16. Wie is in uw ogen verantwoordelijk voor het zoeken van een andere functie binnen Cofely? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk).
- Ikzelf
 - Mijn directe leidinggevende
 - De afdeling HRM (personeelszaken)
 - Mijn directe leidinggevende, echter wel in overleg met mij
 - De HRM afdeling, echter wel in overleg met mij
 - Zowel de HRM afdeling, als mijn direct leidinggevende
 - Zowel de HRM afdeling, als mijn directe leidinggevende, echter wel in overleg met mij
 - Zowel ikzelf, als mijn directe leidinggevende als de HRM afdeling
 - Anders, namelijk.....
17. Aan wat voor voorwaarden moet een nieuwe functie volgens u voldoen? (er zijn meerdere antwoorden mogelijk).
- De nieuwe functie moet passen binnen mijn wensen
 - De nieuwe functie moet passen binnen mijn mogelijkheden
 - De nieuwe functie moet uitdagend zijn
 - De functie moet doorgroeimogelijkheden bieden
 - De nieuwe functie moet mij helpen te ontwikkelen
 - Gelijke of beter arbeidsvoorwaarden
 - Anders, namelijk:.....
18. Op dit moment is het beleid van Cofely voornamelijk gericht op ergonomische aanpassingen (aanpassingen om het werk minder zwaar te maken). Maakt u gebruik van verlichtende instrumenten bij u baan?
- Ja, ik maak hier gebruik van maar het helpt niet met het verlichten van mijn functie
 - Ja, ik maak hier gebruik van, het verlicht mijn werk
 - Nee, ik heb dit niet nodig
 - Nee, mijn collega's gebruiken ze niet, dus waarom ik wel
 - Nee, ik doe dit al mijn hele leven op zelfde manier en heb geen verlichting nodig
 - anders, namelijk.....
19. Wat zou voor u binnen Cofely de meeste ideale (minder zware) functie zijn, en waarom?
-
-
-

Ontwikkeling en leermogelijkheden: De volgende vragen zullen gaan over opleiding- en doorgroeimogelijkheden binnen Cofely.

20. Wat is uw huidige opleidingsniveau
-
21. Zou u meer opleidingen willen volgen binnen Cofely?
- Ja (ga naar vraag 21) Nee (ga naar vraag 23)
22. Wat voor opleiding zou u willen volgen?
- Een opleiding binnen mijn eigen functie
 - Een opleiding zowel binnen mijn eigen functie als binnen andere bedrijfsonderdelen, namelijk.....
 - Een opleiding op een ander functiegebied, namelijk.....
 - Anders, namelijk.....

23. Aan wat voor kenmerken moet een opleiding volgens u voldoen?

- Ik wil een opleiding volgen die past binnen mijn behoeftes
- Ik wil een opleiding volgen die past binnen mijn interesses
- Ik wil een opleiding volgen die mijn mogelijkheden vergroot
- Ik wil een opleiding volgen die uitdagend is
- Anders namelijk.....

24. Waarom wilt u geen andere opleidingen volgen binnen Cofely? (u kunt deze vraag overslaan als u bij vraag 20 ja heeft ingevuld).

.....

.....

25. Vindt u dat u bij Cofely genoeg mogelijkheden krijgt om u zelf te ontwikkelen bijvoorbeeld door het volgen van een opleiding.

- Ja
- Nee

26. Zou u meer inspraak willen hebben in de opleidingsmogelijkheden binnen Cofely?

- Ja
- Nee

27. Heeft u ideeën voor opleidingsmogelijkheden en mobiliteitsmogelijkheden zodat (oudere) werknemers langer in een bepaalde functie kunnen blijven, of makkelijker van functie kunnen veranderen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hartelijk bedankt voor het invullen van deze enquête. Nogmaals, de resultaten zullen anoniem worden verwerkt, er zullen dus geen persoonlijke gegevens aan Cofely verstrekt worden.

Heeft u nog vragen naar aanleiding van deze enquête, of vind u het leuk om verder aan dit onderzoek mee te werken door bijvoorbeeld mee te werken aan een interview, dan kunt u mij altijd mailen op: f.a.reitsma@students.uu.nl.

Bijlage 2: Meetinstrument 2 (Topiclijst)

Inleiding:

- Faye Reitsma, student ASW, bachelorscriptie naar toekomstvisie van oudere werknemers binnen Cofely
- Onderwerpen: Opleidingsmogelijkheden, mobiliteit, verwachtingen toekomst → topiclijst overhandigen
- Nadruk enquête onder werknemers, doel van interviews is perspectief leidinggevende weg zetten tegen ideeën en werknemers en een beter inzicht in situatie Cofely
- Voice recorder voor verwerking, anonimiteit
- Vragen vooraf?

Eigen functie:

Kunt u iets vertellen over uw eigen functie binnen Cofely?

- Positie
- Verantwoordelijkheden
- Soorten werknemers
 - o Leeftijd, lichamelijk werk
 - o Beeld van de oudere werknemers (55+; 40+)
 - Voor/nadelen
 - Als resource(effectiviteit)/ als betrokken

Huidige situatie

Ik zou het nu graag met u hebben over de huidige situatie bij Cofely gericht op oudere werknemers?

Kunt u iets over het ouderenbeleid vertellen?

- Risico's werk oudere werknemers → klachten, verzuim, problematiek
- Omgang van oudere werknemers met functie
 - o Belasting/belastbaarheid
- Risicogroepen ziekteverzuim
- Verlichting van functies/ergonomie
 - o Vergroot balans belasting/belastbaarheid
 - o Taakverbreding/ergonomie/verlichting/ontlasting
- Omgang met oudere werknemers

- Ouderenbeleid, vanuit klachten, vanuit voorkomen
- Individuele behoeften of algemeen beeld?
- Vanuit organisatie of vanuit werknemer

Levensfasebewust

Wordt er binnen Cofely gebruik gemaakt van een zogenoemd levensfasebewust personeelsbeleid?

- Aanwezig?
- Vergroten effectiviteit/inzetbaarheid
 - Training/scholing
 - Ergonomische aanpassingen?/ belastingbelastbaarheid
- Motivatie/tevredenheid werknemers
- Ontwikkeling/ontplooiing
- CAO rekening met oudere werknemers?

Ontwikkeling en leermogelijkheden

Ik zou het nu graag met u over opleiding- en ontwikkelingsmogelijkheden binnen Cofely voor oudere werknemers hebben. Hoe ziet het opleidingstraject eruit?

- Opleidingstraject → begin, vanuit wie (eigen initiatief/verplichting)
- Cursussen, binnen functie, buiten functie
 - Brede taken, afwisseling
- Verwachtingen medewerker/leidinggevende

Mobiliteit

Ik zou het nu graag met u hebben over de mobiliteit van oudere werknemers, hiermee bedoel ik de doorstroom van de werknemer naar andere functies? Is het gebruikelijk dat werknemers van functie veranderen? Hoe gebeurt dat?

- Functieverandering
- Promotie/demotie/ horizontaal
- Verantwoordelijkheden
 - POP, behoeften, mogelijkheden, overleg
- Taakroulatie/andere bedrijven/deeltijd
- Voordelen/nadelen
- Is herplaatsing mogelijk binnen Cofely?
- Hoe omgaan met mobiliteit in Cofely: stimuleren/tegengaan

Toekomstige situatie

- Problemen voor oudere werknemers?
- Gevolgen?
- Planning? Beleid?
- Nog wel rendabel/kosten

Als laatste zou ik graag nog van u weten hoe u kijkt naar het probleem. Als u een oplossing zou mogen aandragen, hoe zou u er dan voor zorgen dat de oudere werknemers aan het werk kunnen blijven, zowel in hun eigen functie, als in een mogelijk andere functie?

Afsluiten:

- Bedanken tijd en moeite
- Wat heeft interview opgeleverd
 - o Inzicht in oudere werknemers Cofely en beleid
- Onderzoek in juli afronden, Cofely zal een kopie van het onderzoeksrapport ontvangen
- Vragen/opmerkingen

Bijlage 3: weggelaten tabellen

Tabel B1: *Samengevoegde leeftijdsverdeling locaties (N = 1352), vergeleken met respondenten van de enquête (N=53)*

	Leeftijd tot 40 jaar	Leeftijd 40 tot 55 jaar	Leeftijd vanaf 55 jaar
Vooronderzoek	571 (42.23%)	565 (41.79%)	216 (15.98%)
Respondenten	17 (32.1%)	25 (47.2%)	11 (20.8%)

Tabel B2: *Ziekteverzuimpercentages locatie Oost, onderverdeeld naar leeftijdscategorieën (gemiddeld 5.8%) (Hendriks, 2009, p.1).*

< 26 jaar	26-35 jaar	36-45 jaar	46-55 jaar	>55 jaar
2,19%	3.59%	4.37%	8.31%	14.05%

Tabel B3: *Algemene risico's van de functie naar functie (N=52)*

	Algemene lichamelijke risico's functie									
	Rug- problemen	Nek- problemen	uitputting/ lichamelijke vermoeidheid	Hoofdpijn	Algemene gezondheids- problemen	Geen lichamelijke risico's	Geestelijke vermoeidheid/ burnout	(Gevaa- rlijke) stoffen	Knieën	Totaal
Monteur	12	5	7	1	4	2	1	0	1	17
1e monteur	10	5	8	2	0	3	0	1	0	15
service monteur	1	1	1	1	2	0	0	0	0	2
leidinggevend monteur	12	7	3	1	3	0	2	1	1	16
werkvoorbereider	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Totaal	36	20	19	5	9	5	3	2	2	52

Tabel B4: *Algemene risico's van de functie naar locatie (N=52)*

	Algemene lichamelijke risico's functie									
	Rug- problemen	Nek- problemen	Uitputting/ lichamelijke vermoeidheid	Hoofdpijn	Algemene gezondheids- problemen	Geen lichamelijke risico's	Geestelijke vermoeidheid/ burnout	(Gevaarlijke) stoffen	Knieën	Totaal
Oost	14	6	8	2	3	1	0	0	0	18
Noordwest	22	14	11	3	6	4	3	2	2	34
Totaal	36	20	19	5	9	5	3	2	2	52

Tabel B5: *Opleidingsniveau naar locatie (N=51)*

	Opleidingsniveau										
	MTO	VEV	MBO	1e monteur	VMBO	LTS	TSI	ETS	OEV	HTS	Totaal
Werkzame locatie Oost	2	1	7	3	1	2	1	0	0	1	18
Noordwest	3	0	20	3	0	3	2	1	1	0	33
Totaal	5	1	27	6	1	5	3	1	1	1	51
