
Duurzame inzetbaarheid bij H.J. Heinz

Geertje Koster
Studentnummer 3627195
Masterscriptie SHRM
Universiteit Utrecht
Juli 2011

Docent begeleider: Elyse Walter
Tweede lezer: Eva Knies
Begeleider Heinz: Erica Holthuisen

Duurzame inzetbaarheid bij H.J. Heinz

*Afstudeerscriptie Bestuur en Organisationswetenschappen
Master Strategisch Human Resource Management
Universiteit Utrecht
Juli 2011*

*Geertje Koster
Studentnummer 3627195
Heinrich Böllstraat 13
2037 MB Haarlem*

*Docent begeleider: Elyse Walter
Tweede lezer: Eva Knies
Begeleider Heinz: Erica Holthuisen*



Universiteit Utrecht



Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Samenvatting	9
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
1.1 Achtergrond organisatie	13
1.2 De huidige organisatie en duurzaamheid	14
1.3 Aanleiding.....	15
1.4 Doelstelling.....	16
1.5 Vraagstelling.....	16
<i>Theoretische deelvragen</i>	16
<i>Empirische deelvragen</i>	16
1.6 Relevantie	17
<i>Praktische relevantie</i>	17
<i>Maatschappelijke/bestuurlijke relevantie</i>	17
<i>Wetenschappelijke relevantie</i>	18
1.7 Leeswijzer	19
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	20
2.1 Duurzame inzetbaarheid	20
2.2 Leven Lang Leren en Ontwikkelen	25
2.3 Work-life balance.....	28
2.4 Levensfasen	32
2.5 Gezondheid & Welzijn	37
2.6 Aanpassing & Mobiliteit	39
2.7 Relatie leidinggevende met medewerker.....	41
2.10 Nieuw model.....	43
2.11 Topiclijst interviews	44
<i>Topiclijst medewerkers</i>	44
<i>Topiclijst leidinggevenden</i>	45
Hoofdstuk 3 Methodes	46
3.1 Onderzoeksbenadering	46

3.2 Dataverzameling	47
3.3 Respondenten	48
3.4 Analysemethode.....	49
3.5 Kwaliteit van het onderzoek.....	50
<i>Betrouwbaarheid</i>	50
<i>Validiteit</i>	50
<i>Rol van de onderzoeker</i>	51
Hoofdstuk 4 Resultaten	52
4.1 Relatie leidinggevende met medewerker.....	52
<i>Vertrouwen in de leidinggevende</i>	53
<i>Betrokkenheid</i>	54
<i>Aandacht en belangstelling</i>	54
4.2 Veranderingen in werk.....	56
<i>Doorwerken</i>	56
<i>Familieverplichtingen</i>	57
<i>Opleidingsbereidheid</i>	57
<i>Functieverandering</i>	58
<i>Werktijden</i>	58
<i>Financieel</i>	58
<i>Afstand woon-werk</i>	58
4.3 Gezondheid en Welzijn.....	59
<i>Werksfeer</i>	59
<i>Plezier</i>	59
<i>Functieduur</i>	60
<i>Behoeften</i>	60
<i>Arbeidsomstandigheden</i>	60
<i>Ziekteverzuim</i>	61
4.4 Levensfasen	61
<i>Belastbaarheid</i>	62
<i>Gezin</i>	62
<i>Leeftijd</i>	62

4.5 Combinatie werk en privé	63
<i>Balans</i>	63
<i>Vrije tijd</i>	63
<i>Flexibiliteit</i>	64
<i>Gezinssituatie</i>	64
<i>Verplichtingen</i>	65
4.6 Leren en ontwikkelen in werk	65
<i>Loopbaanontwikkeling</i>	65
<i>Ontwikkeling</i>	66
<i>Functieniveau</i>	66
<i>Opleiding</i>	66
4.7 Communicatie	67
Hoofdstuk 5 Conclusie	69
5.1 Duurzame inzetbaarheid	69
5.2 Behoeften duurzame inzetbaarheid.....	69
<i>Conclusie behoeften duurzame inzetbaarheid</i>	71
5.3 Mogelijkheden duurzame inzetbaarheid	71
<i>Conclusie mogelijkheden duurzame inzetbaarheid</i>	73
5.3 Antwoord op de hoofdvraag	74
Hoofdstuk 6 Discussie	76
6.1 Beperkingen onderzoek.....	76
6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	77
Literatuur	79
Bijlagen	82
<i>Bijlage 1 Codeboom uit MAXQDA</i>	82
<i>Bijlage 2 Reflectie op de rol van de onderzoeker</i>	82
<i>Bijlage 3 Paper bestuurlijke relevantie duurzame inzetbaarheid</i>	82
Bijlagen 1.....	83
<i>Codeboom uit MAXQDA</i>	83
Bijlage 2	84
<i>Reflectie op de rol van de onderzoeker</i>	84

Bijlage 3	86
<i>Paper bestuurlijke relevantie duurzame inzetbaarheid</i>	86
Inleiding	86
De publieke dimensie en Heinz	86
Social legitimacy en Heinz.....	87
Levensfasebewust personeelsbeleid binnen Heinz en de publieke dimensie	89
Conclusie.....	90
Literatuur paper bestuurlijke relevantie	92
Websites.....	92

Voorwoord

Vorig jaar juni maakte ik de keuze de Master opleiding Strategisch Human Resource Management te gaan volgen in Utrecht; dit alles leek op dat moment nog heel ver weg. In februari van dit jaar begon ik vol goede moed aan de afsluiting van mijn master opleiding en mijn studietijd. Het lijkt gisteren dat ik weloverwogen de eerste zinnen van de inleiding op papier zette. Nu, een half jaar later, schrijf ik de laatste woorden van mijn Master scriptie, om al mijn ervaringen en opgedane kennis mee te nemen naar een volgende stap in mijn leven. Eindelijk echt aan het werk.

Een deel van de ervaringen en kennis die ik mee zal nemen heb ik opgedaan gedurende dit onderzoek. Kennis over de inrichting van organisaties. De ervaringen en belevingen van medewerkers en leidinggevenden over werk, loopbaan en de combinatie met privé. Met de huidige diverse samenleving en arbeidsmarkt blijken er veel verschillende verwachtingen en behoeften te zijn. Behoeften en verwachtingen waar door organisaties positief op ingespeeld kan worden.

De eerste keer dat ik bij Heinz binnenkwam voor mijn kennismakingsgesprek had ik alleen een algemeen beeld van de organisatie. Binnen zeer korte tijd heb ik heel veel meegekregen en geleerd: hoe veel verschillende ervaringen en denkbeelden er binnen eenzelfde organisatie kunnen zijn; wat medewerkers belangrijk vinden in hun werk en de binnen organisatie; en vooral wat maakt hen enthousiast om voor dit bedrijf te blijven werken. De gesprekken met medewerkers hebben mij geleerd dat communicatie van groot belang is binnen een organisatie. Het was voor mij een uitdaging om onderzoek te doen voor Heinz, wat uiteindelijk ook een toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek zal een beleid worden opgezet, waarin duurzame inzetbaarheid centraal staat.

Het tot stand komen van deze scriptie is niet altijd even soepel verlopen. Als ik terug kijk op het proces heb ik verschillende tegenslagen moeten overwinnen om tot dit eindresultaat te komen. Deze tegenslagen waren, achteraf en soms al tijdens het proces, leermomenten voor mij. Ik heb graag zelf de touwtjes in handen en dat is niet altijd mogelijk. Gedurende dit proces heb ik van verschillende mensen steun, hulp en vertrouwen gehad om mijn scriptie goed af te kunnen ronden.

In dit voorwoord wil ik graag iedereen bedanken die mij heeft gesteund en begeleid tijdens dit proces. Allereerst dank ik Elyse Walter voor haar

wetenschappelijke begeleiding vanuit de Universiteit en de gesprekken die ze regelmatig met mij voerde over mijn onderzoek. Daarbij wil ik mijn medestudenten bedanken voor de feedback op mijn onderzoek.

Daarnaast wil ik Heinz als organisatie bedanken, dat ze mij de mogelijkheid hebben gegeven mijn onderzoek daar uit te voeren. In het bijzonder bedank ik mijn begeleidster Erica Holthuizen voor alle momenten dat ze met mij mee heeft gedacht over de mogelijke inhoud en uitvoering van mijn onderzoek. Ze had altijd tijd voor mij om te overleggen of ideeën te spuien. Ook de projectgroep duurzame inzetbaarheid heeft mij tot nieuwe inzichten en ideeën gebracht, dank daarvoor. Dan wil ik alle collega's op de HR afdeling bedanken voor de steun en alle kopjes thee die ze mij gebracht hebben.

Uiteraard wil ik alle medewerkers bedanken die mee hebben geholpen aan het onderzoek, voor hun ervaringen, meningen en enthousiasme.

Als laatste maar zeker niet minste wil ik mijn ouders, zusje en mijn vriend bedanken voor alle steun, het geduld, het luisteren naar mijn verhalen, het doorlezen van mijn scriptie en het vertrouwen dat zij in mij hebben gehad.

Geertje Koster
Juni 2011

Samenvatting

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de HR afdeling van Heinz. Het doel van dit onderzoek is het verschaffen van inzicht in de ideeën en denkbeelden over duurzame inzetbaarheid die medewerkers van Heinz hebben. Uit eerder onderzoek is gebleken dat de rol van de leidinggevende een invloed heeft op de prestatie en bij de inzetbaarheid van medewerkers (Pastoriza e.a., 2008). Vanuit deze bevindingen is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

‘Hoe is duurzame inzetbaarheid vorm te geven en hoe wordt daar binnen Heinz over gedacht?’

Aan de hand van een literatuurstudie naar duurzame inzetbaarheid en interviews met 12 medewerkers en 4 leidinggevenden binnen Heinz zijn de inzichten in dit onderzoek tot stand gekomen.

De literatuur die voor dit onderzoek is gebruikt gaat uit van inzetbaarheid als doel om medewerkers de mogelijkheid te geven flexibele vaardigheden te ontwikkelen. Duurzame inzetbaarheid, ook wel employability genoemd, is afgeleid van en wordt beïnvloed door individuele karakteristieken en omstandigheden. Daarnaast beïnvloeden externe factoren, die het mogelijk maken om een baan te krijgen en te behouden, de inzetbaarheid van medewerkers (McQuaid & Lindsay, 2005). Het theoretisch model van McQuaid & Lindsay, wat gebruikt wordt in de literatuurstudie, gaat dan ook uit van individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren die invloed hebben op inzetbaarheid. De verschillende factoren hangen met elkaar samen en kunnen elkaar overlappen (McQuaid & Lindsay).

De onderwerpen die aan de hand van de literatuur zijn te onderscheiden als invloeden voor duurzame inzetbaarheid zijn: leren en ontwikkelen, work-life balance, levensfasen, gezondheid en welzijn, aanpassing en mobiliteit en de invloed van de leidinggevende.

Aan de hand van de literatuurstudie is een topiclijst opgesteld voor de interviews. Uit de resultaten van de interviews komt naar voren dat voor medewerkers verschillende onderwerpen van belang zijn bij duurzame inzetbaarheid.

Allereerst wordt duidelijk dat de wijze waarop medewerkers de invloed van de leidinggevende ervaren, van belang is bij duurzame inzetbaarheid. Deze rol beïnvloedt de werksfeer, wat medewerkers motiveert aan het werk te blijven. Verder worden besproken een goede balans tussen werk en privé, gezond aan

het werk, leren en ontwikkelen, veranderingen in het werk en levensfasen als factoren die van invloed zijn om duurzaam inzetbaar te zijn en blijven.

Uit het onderzoek komt naar voren dat communicatie, tussen de organisatie en medewerkers, tussen medewerkers en leidinggevenden en tussen medewerkers onderling, van groot belang is voor de werksfeer en het op een prettige manier aan het werk kunnen blijven.

Hoofdstuk 1 Inleiding

'Hoe houd je medewerkers duurzaam inzetbaar?' dat is een vraag die het management, de afdeling HR en de ondernemingsraad binnen de organisatie Heinz bezig houdt. Dit onderzoek zal daarom ingaan op duurzame inzetbaarheid binnen Heinz.

In dit eerste hoofdstuk zal het onderwerp duurzame inzetbaarheid ingeleid worden. Vervolgens zal de achtergrond van de organisatie worden beschreven. Daarop volgend komt de huidige organisatie in het kader van duurzame inzetbaarheid ter sprake. Aan de hand van deze onderdelen wordt de aanleiding van het onderzoek toegelicht. De doelstelling en vraagstelling worden beschreven om het uiteindelijke doel van het onderzoek aan te geven, wat voort komt uit de aanleiding. Daarna zal de relevantie van het onderzoek worden toegelicht en vindt er bespreking plaats van de indeling van de rest van het onderzoek.

De vergrijzing en ontgroening van de bevolking hebben als gevolg dat de verhoging van de arbeidsdeelname op de agenda van de overheid en de sociale partners staat. Met vergrijzing en ontgroening wordt bedoeld dat het aantal ouderen in de bevolking toeneemt en het aantal jongeren afneemt. De verwachting is dat de komende jaren de beroepsbevolking zal krimpen, met als gevolg een toenemende arbeidsschaarste in combinatie met een opwaartse druk op lonen en de inflatie, en achterblijvende economische groei (Lokhorst, 2009). Dit kan het stelsel van sociale zekerheid, zorg en particuliere inkomensvoorzieningen voor ouderen onder druk zetten. Om dat te voorkomen is het van belang dat de participatiegraad fors verhoogd wordt. Bij de verhoging van de arbeidsdeelname en het aanpassingsvermogen van de arbeidsmarkt spelen werkgeversorganisaties, vakbonden en individuele bedrijven een grote rol. Nederland kent een groot onbenut arbeidspotentieel, waaronder ouderen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, allochtonen, laaggeschoolden, jongeren en vrouwen. In vergelijking met de blanke man van gemiddelde leeftijd staan deze groepen vaker aan de kant en binnen organisaties lijken ze minder ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden te krijgen. Om de kansen van deze kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te vergroten en goede condities te creëren voor hogere en duurzame participatie is het van belang dat er Cao-afspraken worden gemaakt, activiteiten vanuit sectorfondsen worden opgezet en op duurzaamheid gericht HRM beleid wordt ingevoerd (Lokhorst, 2009).

Om meer en langer werken te bevorderen is er behoefte aan HR instrumenten die inspelen op de ontwikkelingen op de meer divers wordende arbeidsmarkt. Vanuit de sociale partners is er toenemende aandacht voor duurzame

inzetbaarheid van voornamelijk specifieke doelgroepen. De diversiteit op de arbeidsmarkt geeft aan dat er grote verschillen zijn in motivatie, flexibiliteit, beschikbaarheid, competenties en vaardigheden, gezondheid, cultuur, waarden, normen en visies op loopbaan (Kotiso, 2009).

Er zijn HR instrumenten nodig die inspelen op de verschillen in ontwikkelwensen, ontwikkelmogelijkheden en loopbaanpatronen, om medewerkers ongeacht sekse, leeftijd, loopbaan- en levensfase, afkomst of beperking de mogelijkheid te geven duurzaam te functioneren in het arbeidsproces (Lokhorst, 2009).

De huidige Cao's staan bepalingen die zich richten op het duurzaam en langer inzetbaar houden van specifiek oudere medewerkers, zoals extra vrije dagen op basis van leeftijd of aantal dienstjaren. Er staan daarentegen geen bepalingen in de huidige Cao's gericht op de verschillende levensfasen en behoeften van medewerkers door de levensloop heen. De bepalingen in Cao's waarin onderscheid wordt gemaakt op grond van leeftijd en anciënniteit, kunnen leiden tot indirect leeftijdsonderscheid (Kotiso & Lokhorst, 2009). De invoering van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd en arbeid (WGBL) in 2004, heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de kritische opmerkingen die worden geplaatst bij arbeidsvoorwaarden waarin onderscheid op leeftijd of anciënniteit wordt gemaakt. De wet verbiedt het maken van onderscheid op basis van leeftijd, mits hier een objectieve rechtvaardiging voor bestaat (Kotiso & Lokhorst, 2009). Dat betekent dat er in beleid niet meer gekeken mag worden naar de leeftijdsgrenzen. Deze wet draagt daarmee bij aan het bieden van faciliteiten en mogelijkheden voor werknemers gericht op duurzame inzetbaarheid gedurende de gehele loopbaan. Levensfasebewust personeelsbeleid wordt gezien als een goed alternatief voor onderscheid op leeftijd in beleid. De belastbaarheid van medewerkers verandert gedurende het ouder worden en wordt beïnvloed door ontwikkelingen in loopbaan en levensloop. De arbeidsinhoud zal moeten worden afgestemd en meebewegen met de belastbaarheid van de medewerker, om overbelasting of onderbelasting te voorkomen. Daarmee kan uitval of demotivatie van medewerkers worden voorkomen (Lokhorst, 2009).

Om een hoge participatiegraad te bereiken moet blijvend worden geïnvesteerd in de inzetbaarheid van medewerkers. Werknemers moeten hun gezondheid, motivatie, kennis en vaardigheden op peil houden en/of verder kunnen ontwikkelen om hun wendbaarheid en weerbaarheid op de arbeidsmarkt in tact te houden of te verbeteren. Naast de werknemers zelf spelen werkgevers en vakbonden hierbij een belangrijke rol in het faciliteren van opleiding, bijscholing, loopbaanontwikkeling en loopbaanombuiging en het zorg dragen voor een goed arbo- en gezondheidsbeleid en stimulerende arbeidsverhoudingen. Ook is het noodzakelijk dat er mogelijkheden en faciliteiten voor werkenden bestaan om gedurende hun levensloop arbeid, zorg en scholing af te kunnen wisselen of

activiteiten te kunnen combineren. Op die manier kan overbelasting in bepaalde levensfasen worden voorkomen dat de inzetbaarheid over de levensloop tot hogere leeftijd kan vergroten (Lokhorst). Vanuit deze bevindingen en ontwikkelen vindt dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid plaats.

1.1 Achtergrond organisatie

H.J. Heinz is in 1869 opgericht in Sharpsburg, Pennsylvania door Henry John Heinz. Het huidige Amerikaanse hoofdkantoor staat in Pittsburgh. Inmiddels zijn er vestigingen over de hele wereld, het hoofdkantoor van Heinz in Nederland is gevestigd in Zeist. Als een van de grootste producenten van consumentenvoeding wereldwijd telt H.J. Heinz Company bijna 33.000 medewerkers. Heinz is actief in ongeveer 200 landen en neemt in meer dan 50 landen een nummer 1 of 2 positie in op de markt.

Sinds 2001 is Heinz de op één na grootste voedingsmiddelenproducent in Nederland met vier vestigingen verspreid over het land.

De filosofie van Heinz is gebaseerd op de visie van Henry John Heinz en bestaat uit vier uitgangspunten. Heinz geeft aan dat zij deze uitgangspunten nastreeft. Het eerste uitgangspunt is betrokkenheid. Volgens H.J. Heinz is 'Heart power better than horse power'. Het is beter te werken met gemotiveerde mensen, die zich betrokken voelen bij het bedrijf, dan met medewerkers die geen binding hebben. Volgens Heinz werden medewerkers gemotiveerd door ze goed te behandelen. In een tijd waar veel arbeiders uitgebuit werden, zouden Heinz medewerkers het op hun werk beter hebben dan thuis. Vanuit die traditie zijn arbeidsvoorwaarden bij Heinz nog steeds erg belangrijk (www.heinz.nl, 2011). Een tweede uitgangspunt van H.J. Heinz is: 'Quality is to a product what character is to a man'. Dit uitgangspunt draait om de continue verbetering van kwaliteit. Alleen de beste, vers geplukte ingrediënten, onderworpen aan strenge controles zijn goed genoeg. Heinz was de enige voedingsmiddelenfabrikant die een wetsvoorstel steunde, waarbij richtlijnen voor het produceren van voedsel centraal stonden. De kwaliteitseisen van Heinz gaan, nog steeds, verder dan de wettelijk gestelde eisen (www.heinz.nl, 2011).

Een derde uitgangspunt is: 'It's not much what you say, but how, when and where'. Dit uitgangspunt wordt weergegeven in de manier waarop de producten worden gepromoot. Een voorbeeld hiervan zijn de 57 variëteiten, maar ook het gebruik van de 'pickle pin' het augurkenspeldje, het gebruik van tijdschriften, billboards en lichtreclame. Een van de bekendste reclames is de ketchup die langzaam uit de fles kruipt en de slogan 'welke andere...?' Bij dit uitgangspunt gaat het om wat er gezegd wordt, de manier waarop en op welk moment het gezegd wordt. Deze lijn wordt ook doorgetrokken naar het personeelsbeleid.

Het vierde en laatste uitgangspunt van H.J. Heinz is: 'Our field is the world'. Verkopers reisden vanaf 1900 naar Afrika, Europa, Australië en Zuid-Amerika om producten van Heinz te verkopen. Dit heeft geleid tot de huidige positie van Heinz als organisatie binnen de voedingsmiddelenbranche.

Deze vier uitgangspunten komen voort uit de filosofie van Heinz 'To do a common thing uncommonly well, brings succes' en staan nog steeds centraal in de organisatie. Ze vormen de basis voor de strategische doelstellingen waar ook Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen onder valt, waarmee Heinz werkt aan duurzaamheid. Dit is niet alleen gericht op de omgeving en de productie, maar ook op personeel. In de volgende paragraaf zal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door Heinz verder worden toegelicht.

1.2 De huidige organisatie en duurzaamheid

Heinz richt zich op duurzaamheid door het inzetten van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Voor Heinz betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vooral het tonen van betrokkenheid bij wat er zich binnen en buiten het bedrijf afspeelt. De zorg voor mens en milieu speelt daarin een grote rol. De betrokkenheid wordt vertaald in concrete activiteiten die plaats vinden op het gebied van productontwikkeling, proces- en personeelsmanagement en de manier waarop communicatie met betrokkenen tot stand komt (www.heinz.nl, 2011). De missie van H.J. Heinz Benelux luidt: 'Be the leading Pure Food Company in the Benelux, delivering sustainable growth'. Deze missie vertaalt zich in mensen, de aarde en resultaten. 'Natuurlijk Heinz' is de overkoepelende naam voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen Heinz Benelux en bestaat uit product, proces, samenleving en medewerker. Bij het onderdeel product gaat het om cause related marketing (het verbinden van een merk aan een goed doel), vermarkten van gebruik van een duurzame grondstof en maatschappelijk verantwoord ondernemen in merkidentiteit (het laden van merk met duurzame propositie). Onder het onderdeel proces vallen onder andere de duurzaamheidsdoelen van Heinz die in 2008 zijn opgesteld. Wat betreft het onderdeel samenleving staat Heinz midden tussen de maatschappelijke partners, leveranciers en klanten. De organisatie is zich daar goed van bewust, maar gebruikt de omgeving nog onvoldoende. Dat is het doel van de pijler maatschappij/samenleving binnen 'Natuurlijk Heinz' (www.heinz.nl, 2011). Voor medewerkers bestaat MVO in de zin van Health & Wellness, duurzame ontwikkeling en duurzame arbeidsvoorwaarden. Het Health & Wellness beleid is gericht op het faciliteren van een gezonde levensstijl bij werknemers door meer te bewegen, gezond en verantwoord te eten en te werken binnen een gezonde werkomgeving. Twee keer per jaar wordt er door de hele organisatie in Nederland extra aandacht besteed aan Health & Wellness, door middel van een

Health & Wellness week. Gedurende deze week staan allerlei aspecten van een gezonde levensstijl centraal. Het promoten van fitness, gezond eten, energiemangement en werkhouding komen aan bod.

Duurzaam ontwikkelen staat voor het aantrekkelijk houden van medewerkers op de arbeidsmarkt, maar ook voor ontwikkeling en levenslang leren. Duurzaamheid is een onderdeel van de Heinz Academy waar algemene opleidingen, introductie van nieuwe medewerkers, maar ook specialistische trainingen en opleidingen onder vallen. Duurzame arbeidsvoorwaarden ondersteunt het totale MVO beleid in het verminderen van CO2 uitstoot, door flexibel werken en flexibele arbeidsvoorwaarden. Bij de aanschaf van leaseauto's wordt rekening gehouden met het energielabel van de auto (www.heinz.nl, 2011).

Hierboven wordt omschreven hoe Heinz als organisatie omgaat met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en haar visie op personeel en de omgeving vanuit de filosofie van Heinz. Tegen deze achtergrond wordt de aanleiding van het onderzoek bij Heinz naar duurzame inzetbaarheid toegelicht.

1.3 Aanleiding

Binnen Heinz wordt op verschillende manieren aandacht besteed aan personeelsbeleid. Vanuit de organisatie wordt de vraag gesteld om de ontwikkelingen op het gebied van personeelsbeleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen. Momenteel liggen bij Heinz de cijfers wat betreft ziekteverzuim hoger dan wenselijk is voor de organisatie. Enerzijds streeft Heinz er als organisatie naar om het ziekteverzuim tot een minimum terug te brengen en anderzijds wil de organisatie medewerkers binnen het hele bedrijf zo lang mogelijk behouden. Deze wensen komen voort uit de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zoals eerder omschreven is er sprake van vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt, met als gevolg dat er in de toekomst steeds minder arbeidskrachten beschikbaar zullen zijn (Lokhorst, 2009). Heinz wil hier als organisatie op in spelen door medewerkers te behouden en ziekteverzuim terug te dringen.

Deze twee streefpunten en de maatschappelijke context van vergrijzing met als gevolg de krapte op de arbeidsmarkt, vormen de aanleiding voor dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Heinz. Binnen de sector Groenten en Fruitverwerkende Industrie, waar Heinz onder valt, is sprake van een groter wordende groep oudere werknemers die men, samen met de overige medewerkers, zo lang mogelijk gezond inzetbaar wil en moet houden. Om meer en langer werken te bevorderen is er behoefte aan arbeidsvoorwaarden die inspelen op duurzame inzetbaarheid. De diversiteit op de arbeidsmarkt geeft aan dat er ook grote verschillen zijn in motivatie, flexibiliteit, beschikbaarheid, competenties en vaardigheden, gezondheid, cultuur, waarden, normen en visies

op loopbaan (Lokhorst, 2009). Vanuit de sociale partners is er daarom steeds meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid van met name specifieke doelgroepen. Duurzaam ontwikkelen of duurzame inzetbaarheid staat bij Heinz voor het aantrekkelijk houden van medewerkers op de interne en externe arbeidsmarkt, maar ook voor ontwikkeling en levenslang leren. Bij Heinz is niet bekend wat de behoeften en denkbeelden van medewerkers zijn met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en langer aan het werk blijven. Door middel van dit onderzoek kunnen de behoeften van medewerkers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid in kaart worden gebracht. Heinz kan als organisatie tegemoet komen aan de behoeften van medewerkers om hen duurzaam inzetbaar te houden.

1.4 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de verschillende inzichten uit de literatuur met betrekking tot duurzame inzetbaarheid om vanuit dit perspectief de denkbeelden van medewerkers binnen Heinz te onderzoeken en in beeld te brengen.

1.5 Vraagstelling

Om het doel te kunnen realiseren zal antwoord worden gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Hoe is duurzame inzetbaarheid vorm te geven en hoe wordt daar binnen Heinz over gedacht?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst antwoord gegeven worden op theoretische en empirische deelvragen. Dat betekent dat dit onderzoek bestaat uit een theoretisch en een empirisch onderdeel.

Theoretische deelvragen

Aan de hand van het theoretische deel wordt antwoord gegeven op de onderstaande deelvragen:

1. Wat wordt er verstaan onder duurzame inzetbaarheid?
2. Welke facetten van duurzame inzetbaarheid zijn te onderscheiden?

Empirische deelvragen

Om duidelijk te krijgen hoe medewerkers duurzame inzetbaarheid zien worden interviews afgenomen binnen de organisatie. De volgende twee deelvragen worden beantwoord naar aanleiding van de interviews:

1. Welke behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben medewerkers en leidinggevenden van Heinz?

2. Welke mogelijkheden zien medewerkers en leidinggevenden om duurzame inzetbaarheid vorm te geven?

De antwoorden op de deelvragen worden afgeleid van de analyse van de interviews met medewerkers binnen Heinz. Deze vragen zullen niet rechtstreeks gesteld worden aan de medewerkers.

1.6 Relevantie

Het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid kent zowel een praktische relevantie, als een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie. De drie verschillende relevanties worden hieronder verder toegelicht.

Praktische relevantie

Dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid binnen Heinz heeft met name een praktische relevantie voor de organisatie. Heinz streeft naar het behoud van medewerkers en een minimum aan ziekteverzuim. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers kan bijdragen aan het behoud van medewerkers en het verminderen van ziekteverzuim. Aan de hand van het onderzoek zal duidelijk worden welke behoeften er liggen bij medewerkers van Heinz op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De denkbeelden van medewerkers en leidinggevenden kunnen als hulpmiddel dienen om duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie vorm te geven.

Maatschappelijke/bestuurlijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid zal worden toegelicht aan de hand van onderstaande ontwikkelingen. Zoals eerder aangegeven zorgen de vergrijzing en ontgroening van de samenleving voor krapte op de arbeidsmarkt. Medewerkers zullen langer aan het werk moeten blijven om op het tekort op de arbeidsmarkt in te spelen. Beleid wordt ontwikkeld om tegemoet te komen aan de (oudere) medewerkers die langer moeten doorwerken. Om in te spelen op deze ontwikkelingen is het van belang dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers in alle leeftijden gepromoot wordt. Het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers betreft de gehele arbeidsmarkt (Lokhorst, 2009). Om duurzame inzetbaarheid te realiseren is het, volgens Lokhorst, nodig dat er voldoende mogelijkheden en faciliteiten zijn om gedurende een levensloop arbeid, zorg en scholing te kunnen combineren of af te wisselen. Op deze manier kan overbelasting in bepaalde levensfasen worden voorkomen, waarmee de inzetbaarheid over de gehele levensloop tot op hogere leeftijd kan worden vergroot (Lokhorst, 2009).

De huidige cao-bepalingen zijn gericht op het ontlasten en langer inzetbaar houden van specifiek oudere medewerkers. Een voorbeeld is het aantal vrije dagen wat toeneemt naar mate de leeftijd stijgt. Regelingen in Cao's zijn nog niet

ingericht op het bieden van faciliteiten en mogelijkheden voor werknemers, gedurende de hele loopbaan, waarmee tegemoet gekomen kan worden aan duurzame inzetbaarheid (Lokhorst, 2009). De Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd en arbeid (WGBL) draagt bij aan de gedachte van Lokhorst (2009) dat werk, zorg en scholing af te wisselen en te combineren moeten zijn gedurende de levensloop, om inzetbaarheid te bevorderen. Momenteel zijn nog niet alle Cao's aangepast aan nieuwe wetgeving. In vrijwel iedere Cao staan bepalingen waarin onderscheid wordt gemaakt op grond van leeftijd en anciënniteit. Dit soort bepalingen kan leiden tot indirect leeftijdsonderscheid (Lokhorst). Per Cao verschilt het aantal leeftijdsregelingen, de materiële betekenis en de kalenderleeftijd of het aantal dienstjaren waarop rechten worden toegekend. De invoering van de WGBL in 2004 heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de kritische opmerkingen die worden geplaatst bij arbeidsvoorwaarden waarin onderscheid op leeftijd of anciënniteit wordt gemaakt. De wet verbiedt het maken van onderscheid op basis van leeftijd, mits hier een objectieve rechtvaardiging voor bestaat (Lokhorst, 2009). Op deze wetgeving zal ingespeeld moeten worden bij het maken en inzetten van beleid gericht op langer doorwerken.

Door een beeld te krijgen van de ideeën en denkbeelden van medewerkers over duurzame inzetbaarheid bij Heinz, wordt een kleine groep werknemers onderzocht binnen het grote geheel van langer doorwerken en duurzame inzetbaarheid. Mogelijk kunnen de ideeën en denkbeelden, of de uiteindelijke verwerking, worden gebruikt voor beleid voor duurzame inzetbaarheid bij vergelijkbare organisaties. Bovenstaande ontwikkelingen maken een onderzoek naar denkbeelden van medewerkers over duurzame inzetbaarheid maatschappelijk relevant. Daarnaast kan het onderzoek gebruikt worden als voorbeeld voor gelijksoortige organisaties die zich willen richten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek heeft naast de praktische en maatschappelijke relevantie een wetenschappelijke relevantie. Er bestaat al veel onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Voor zover voor de onderzoeker bekend is, is er nog weinig onderzoek naar duurzame inzetbaarheid bij bedrijven in de productiesector en specifiek bij de groente- en fruitverwerkende industrie. Dit onderzoek verschilt van eerdere onderzoeken wat betreft de richting. De meeste onderzoeken zijn gericht op de denkbeelden vanuit de organisaties, terwijl dit onderzoek uit gaat van de denkbeelden van de medewerkers. Daar komt bij dat dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid uit gaat van zowel de denkbeelden van leidinggevenden, als de denkbeelden van medewerkers. Eerdere onderzoeken naar het perspectief van medewerkers op duurzame inzetbaarheid maken geen verschil in

leidinggeevenden of medewerkers. Dit onderzoek geeft aan hoe de denkbeelden van medewerkers en leidinggeevenden op elkaar aansluiten of juist afwijken. Het onderzoek bij Heinz kan een goede aanvulling zijn op bestaand onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.

1.7 Leeswijzer

Om duidelijk te maken hoe dit onderzoek is opgebouwd volgt een korte toelichting over de indeling van de hoofdstukken. Op de inleiding volgt een hoofdstuk waarin het theoretisch kader uiteen wordt gezet. In dit hoofdstuk wordt het begrip duurzame inzetbaarheid vorm gegeven. Hoofdstuk drie bestaat uit een methodische verantwoording. Hierin wordt onder andere aangegeven van welke onderzoeksmethode gebruik is gemaakt voor het onderzoek, hoe de keuze voor de respondenten tot stand is gekomen en tevens wordt de kwaliteit van het onderzoek besproken. Daarop volgt hoofdstuk vier met de resultaten van het onderzoek. Afsluitend bestaat hoofdstuk vijf uit een conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek. Het laatste hoofdstuk is hoofdstuk 6 de discussie. In de discussie worden de beperkingen van dit onderzoek en de mogelijkheden voor toekomstig onderzoek besproken.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader heeft als doel het omschrijven van de begrippen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De omschrijving moet leiden tot een goede beeldvorming van duurzame inzetbaarheid. Bevindingen uit de literatuur worden verwerkt in het theoretisch kader en worden uiteindelijk gebruikt om tot een topiclijst te komen voor de interviews.

Allereerst wordt in dit hoofdstuk het onderwerp duurzame inzetbaarheid ingeleid. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende facetten van duurzame inzetbaarheid die onderscheiden kunnen worden.

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Inzetbaarheid als begrip wordt door zowel beleidsmakers als onderzoekers vanuit verschillende perspectieven ingevuld. In Nederland wordt voor het begrip inzetbaarheid regelmatig de Engelse term employability gebruikt (Stemmers, 2010). Thijssen e.a. (2008) beginnen met een ruime definitie van het begrip employability. Zij omschrijven employability als de mogelijkheid om te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt. Inzetbaarheid is van belang voor de werkgelegenheid. Visies op inzetbaarheid verschillen naar gelang het perspectief van waaruit het wordt bekeken. Volgens Thijssen e.a. (2008) zijn er drie perspectieven te onderscheiden, namelijk van de individuele medewerker, de organisatie en de maatschappij.

Voor de maatschappij is volledige werkgelegenheid op landelijk niveau van belang. Voor een maatschappij als geheel is inzetbaarheid een indicator voor de werkende populatie om te komen tot volledige werkgelegenheid. Dat wil zeggen dat het aandeel niet-werkenden in de samenleving laag is en er economische gezondheid heerst. In de jaren '70 werd employability gezien als flexibiliteit van de samenleving (Thijssen e.a.). Door overheidsprogramma's werd werknemers support geboden in het dragen van de verantwoordelijkheid voor werkgelegenheid, door arbeidsmarktkwalificaties van mensen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt te vergroten. (Thijssen e.a.). Forrier en Sels (2005) vullen aan dat de doelstelling van employability in de jaren '70 volledige werkgelegenheid is, maar door toenemende werkloosheid verschoof de aandacht naar kennis- en vaardigheidsaspecten. Met meer kennis en vaardigheden werden de kansen op de arbeidsmarkt vergroot.

Op organisatieniveau draait werkgelegenheid om werk, dat wil zeggen, al het werk dat gedaan wordt door werknemers in een bepaalde organisatie. Voor de medewerker is inzetbaarheid een indicator voor de mogelijkheid om vraag en aanbod in een veranderende organisatie te kunnen matchen. In de jaren '80 werd employability gezien als flexibiliteit voor de organisatie (Thijssen e.a., 2008)

Dit komt overeen met de denkbeelden van Forrier en Sels (2005). Er werd veel gediscussieerd over de voortdurende veranderingen waarmee organisaties werden geconfronteerd. Employability werd in deze context gezien als een middel om flexibiliteit binnen organisaties te stimuleren (Forrier en Sels). Het doel was efficiënt en effectief Human Resource Management zonder een tekort of overschot aan personeel. Het ging hierbij om grote groepen medewerkers in lagere en middenfuncties, bij organisaties waar reorganisaties aan de gang waren (Thijssen e.a., 2008).

Vanuit het perspectief van de individuele medewerker krijgt bredere inzetbaarheid de nadruk bij Thijssen e.a. (2010). Inzetbaarheid zou daarin niet alleen gericht mogen zijn op de eigen functie en organisatie. Medewerkers met een hoge mate van employability kunnen zelf de verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeling. Ze kunnen proactief inspelen op veranderingen, dus ze hebben de mogelijkheid om zelf hun competenties te onderhouden en uit te breiden (Thijssen e.a., 2008). Employability wordt in de jaren '90, volgens Forrier en Sels (2005), een arbeidsmarktinstrument als alternatief voor werkzekerheid. In plaats van de overheidsinstanties of werkgevers staat het individu centraal (Forrier en Sels, 2005). Het individuele perspectief gaat uit van het gevoel van het bekleden van een aantrekkelijke baan. In de jaren '90 betekent employability voor een individu de indicator van zijn of haar mogelijkheid om een baan te vinden en te behouden op de interne of externe arbeidsmarkt (Thijssen e.a., 2008). Forrier en Sels geven een zelfde omschrijving van employability: "een geslaagde loopbaan wordt verzekerd door het bezitten van de juiste capaciteiten om voortdurend inzetbaar te zijn op de interne en externe arbeidsmarkt" (Forrier en Sels, 2005: 47).

Thijssen e.a. (2008) geven aan dat er drie verschillende conceptuele componenten van employability te herkennen zijn. Allereerst wordt de meest gelimiteerde component omschreven. Daarbij gaat het om de persoonlijke geschiktheid die het mogelijk maakt om een functie uit te voeren, dat is de huidige inzetbaarheid of employability radius. Forrier en Sels (2005) geven aan dat alleen het vermogenscomponent aan bod komt in deze omschrijving. De tweede component van Thijssen e.a. (2008) bestaat uit de eerste component, de persoonlijke geschiktheid gecombineerd met persoonlijke competenties. Deze competenties worden employability competenties of employability vaardigheden genoemd. Deze vaardigheden geven aan of werknemers in staat zijn en klaar zijn voor het gebruik van mogelijkheden rondom hun employability radius. In deze omschrijving wordt niet alleen het vermogenscomponent meegenomen, maar ook de bereidheid om de inzetbaarheid te benutten (Forrier en Sels, 2005). Dit tweede component kan omschreven worden als het geheel van persoonlijke factoren die invloed hebben op de toekomstige arbeidsmarktperspectieven,

waaronder de employability radius en de employability competenties (Thijssen e.a., 2008). In de derde component komen de contextuele condities aan bod. Deze omschrijving bevat het geheel van persoonlijke en contextuele factoren die toekomstige arbeidsmarktperspectieven beïnvloeden (Thijssen, e.a.). De contextuele factoren kunnen de inzetbaarheid belemmeren of juist stimuleren. Deze factoren zijn tweezijdig. Het gaat hierbij namelijk om contextgebonden factoren die zorgen voor inzetbaarheid, als scholingsfaciliteiten door werkgevers. De tweede kant van factoren bepalen of individuen hun inzetbaarheid kunnen benutten op de arbeidsmarkt. Dit heeft te maken met de verdringing van bepaalde groepen of de arbeidsmarktconjunctuur (Forrier en Sels, 2005). Deze definitie bevat alle factoren op het niveau van de werkende organisatie en zelfs op maatschappelijk niveau die invloed hebben op de toekomstige arbeidssituatie van medewerkers. Niemand zal ontkennen dat al deze factoren van belang zijn, maar dit component wordt volgens Thijssen e.a. (2008) zelden gebruikt als onderdeel van het employability concept. Zij gaan uit van de tweede omschrijving van employability. Employability vaardigheden zouden essentieel zijn voor de arbeidsmarktmogelijkheden van een individu. Contextfactoren zijn belangrijk, maar maken volgens Thijssen e.a. geen deel uit van het employability concept. Het concept lifetime employability, duurzame inzetbaarheid, wordt door hen omschreven als het gedrag gericht op verwerven, onderhouden en gebruiken van kwalificaties ten aanzien van de veranderende arbeidsmarkt gedurende alle loopbaanfasen (Thijssen e.a., 2008). Forrier en Sels (2005) geven aan dat de discussie over het wel of niet meenemen van contextfactoren in het concept employability eindeloos door kan gaan. Zij stellen voor employability niet te omschrijven als een persoonlijke eigenschap, maar als een kans. De definitie van employability van Forrier en Sels luidt daarom: "Employability is de kans om een baan te krijgen en/of te behouden" (Forrier en Sels, 2005: 52).

Goed inzetbare medewerkers zijn van belang voor de organisatie om tegemoet te komen aan de wisselende vragen gericht op flexibiliteit. Een breed competentiepakket of employability maakt het mogelijk om te gaan met snel veranderende arbeidsvereisten (Van der Heijden e.a., 2008). De op competentie gebaseerde visie van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) in Van der Heijden e.a. (2008) impliceert dat de mogelijkheid om een baan te behouden en aan het werk te blijven, binnen of buiten de huidige organisatie, voor huidige of nieuwe klanten, voor huidige of toekomstige verwachtingen, afhankelijk is van inzetbaarheid. Van der Heijden e.a. (2008) concluderen dat het verbeteren van competenties van medewerkers gedurende hun werkende leven en het aanpassen van hun werkplek en taken deze medewerkers significant meer potentie op de arbeidsmarkt zal geven, dan wanneer dit niet gebeurt. Dit is

vergelijkbaar met de verruimde definitie van Forrier en Sels (2005) waar ze aangeven dat de kans op een baan afhankelijk is van het vermogen en de bereidheid van een individu. Van der Heijden e.a. (2008) geven aan dat HR beleid haar grondslag zou moeten hebben in het zogenoemde conservation model, waarbij werknemers, ongeacht hun leeftijd, worden gezien als langdurende waardevolle organisatieonderdelen. Wanneer oudere werknemers niet minder gemotiveerd zijn om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, moet de werkgever, of eerder de leidinggevende, de focus leggen op het faciliteren van employability en carrièresucces gedurende het werkende leven. Verbruggen e.a. (2005) geven hierbij aan dat het van belang is dat de loopbaansteun van de werkgever niet enkel gericht is op interne inzetbaarheid. Volgens Van der Heijden e.a. (2008) is er behoefte aan individuele ontwikkelingsplannen gebaseerd op valide en betrouwbare multi-source instrumenten. Het instrument voor de meetbaarheid van employability heeft volgens Van der Heijden e.a. een grote praktische waarde en kan gebruikt worden om competenties van werknemers op verschillende afdelingen te vergelijken. Dit kan zorgen voor een verbetering in recruitment, management en carrièremobiliteit. Het instrument maakt het mogelijk om de relatie tussen individuele, baangerelateerde en organisationele activiteiten aan de ene kant en employability aan de andere kant verder te onderzoeken (Van der Heijden e.a.).

McQuaid en Lindsay (2005) gaan allereerst in op de strategie van de Europese Commissie gericht op werkgelegenheid waar, vanuit denkbeelden van employability, wordt gesproken over het promoten van meer en betere investering in menselijk kapitaal en strategieën voor leven lang leren. In dit onderzoek wordt uit gegaan van de definitie van McQuaid en Lindsay (2005) van employability, omdat zij de factoren die van invloed zijn op inzetbaarheid het meest uitgebreid uitwerken en toelichten. In tegenstelling tot eerder besproken auteurs gaan McQuaid en Lindsay in op het groter geheel, Europa, in plaats van op nationaal niveau van employability. McQuaid en Lindsay geven aan dat het toenemend belang van employability op arbeidsmarktbeleid toegeschreven kan worden aan de nadruk die ligt op de op vaardigheid gebaseerde oplossingen voor economische competitie en werk gerelateerde oplossingen voor sociale deprivatisering. In deze context is inzetbaarheid meer dan een doel om medewerkers de mogelijkheid te bieden flexibele vaardigheden te ontwikkelen (McQuaid en Lindsay). Employability is afgeleid van en wordt beïnvloed door individuele karakteristieken en omstandigheden. Daarnaast wordt employability beïnvloed door de externe factoren die het mogelijk maken om een baan te krijgen (McQuaid en Lindsay). Net als Thijssen e.a. (2005) halen McQuaid en Lindsay (2005) een holistisch framework van employability aan. Dit model bevat

drie hoofdelementen die employability beïnvloeden, net als het model van Thijssen e.a. (2005). Waar Thijssen e.a. de componenten persoonlijke geschiktheid, persoonlijke factoren en contextuele factoren noemen gaan McQuaid en Lindsay (2005) in op de individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren. Van fundamenteel belang zijn de interacties tussen de componenten. McQuaid en Lindsay gaan dieper in op de verschillende factoren en omstandigheden die van invloed zijn op employability dan Thijssen e.a. (2005). Het model van McQuaid en Lindsay (2005) zal dan ook verder worden toegelicht en gebruikt voor dit onderzoek. Individuele factoren bestaan uit de employability vaardigheden en eigenschappen, demografische karakteristieken, gezondheid en welzijn, baan zoeken, aanpassing en mobiliteit. De persoonlijke omstandigheden bestaan uit huishoudelijke omstandigheden, werkcultuur, toegang tot bronnen als transport, financiën en sociaal kapitaal. Externe factoren bestaan uit eisende factoren, waaronder arbeidsmarktfactoren, macro-economische factoren, vacature karakteristieken en recruitment factoren. Verder vallen onder externe factoren, de factoren die support mogelijk maken (McQuaid en Lindsay). Onderstaand model geeft de bepalende factoren voor employability weer, daarin is terug te zien hoe de factoren zich tot elkaar verhouden (McQuaid en Lindsay).

Individuele factoren	Persoonlijke omstandigheden	Externe factoren
Employability vaardigheden en eigenschappen <i>Essentiële vaardigheden</i> sociale vaardigheden <i>Persoonlijke competenties</i> <i>Overdraagbare vaardigheden</i> <i>Opleidingskwalificaties</i> <i>Werk kennis gebaseerde vaardigheden</i> <i>Arbeidsmarkt betrokkenheid</i> Demografische karakteristieken <i>Sekse, leeftijd...</i> Gezondheid en welzijn <i>Gezondheid</i> <i>Onmogelijkheden</i> Werk zoeken <i>Effectief gebruik van informatiebronnen</i> Aanpassing en mobiliteit <i>Geografisch; salaris</i>	Huishoudelijke omstandigheden <i>Directe zorgtaken</i> Kinderen <i>Andere familie en zorgverantwoordelijkheden</i> Financiële verplichtingen buiten het huishouden, emotionele of tijdgebonden verplichtingen <i>Andere huishoudelijke omstandigheden</i> Veilig, betaalbaar en zelfstandig wonen Werkcultuur <i>Een cultuur waarbinnen het werk geaccepteerd wordt in de familie en omgeving</i> Toegang tot bronnen <i>Transport</i> <i>Financieel kapitaal</i> <i>Sociaal kapitaal</i>	Eisende factoren <i>Arbeidsmarkt factoren</i> <i>Macro-economische factoren</i> <i>Vacature karakteristieken</i> Conditie van het werk; werktijden; mogelijkheid parttime werken; instapposities <i>Recruitment factoren</i> Selectieprocedure; zoekkanalen; diversiteit discriminatie; gebruik van informele netwerken; enkel bepaalde kwalificaties of eigenschappen Tot werk mogelijk makende support factoren <i>Arbeidsbeleid</i> Toegang tot publieke services; druk om werk te accepteren <i>Andere beleidsfactoren</i> Toegang tot publiek transport; kinderopvang

McQuaid en Lindsay (2005) An employability framework

McQuaid en Lindsay (2005) merken op dat het van belang is te herkennen dat employability een specifiek type vragen stelt die kunnen variëren door tijd, ruimte en werknemers. Aangezien McQuaid en Lindsay in het holistische model uit gaan van duurzame inzetbaarheid in de brede zin van het woord en hierin duidelijk de verschillende factoren onderscheiden, wordt dit model uitgewerkt voor de verdere conceptualisering. De verschillende factoren hangen met elkaar samen en kunnen elkaar overlappen (McQuaid en Lindsay). Dit zal verder verduidelijkt worden in de volgende paragrafen van dit hoofdstuk.

2.2 Leven Lang Leren en Ontwikkelen

Het onderdeel individuele factoren in het model van McQuaid en Lindsay (2005) laat zien dat persoonlijke kwalificaties en vaardigheden van belang zijn bij duurzame inzetbaarheid. Scholing en ontwikkeling spelen hierbij een rol. Vanuit het model van McQuaid en Lindsay en de denkbeelden van de Europese Commissie zal in dit subhoofdstuk dieper in worden gegaan op leven lang leren en ontwikkelen gericht op duurzame inzetbaarheid.

Employability is het resultaat van investeringen in menselijk kapitaal. Dat betekent dat individuen continue moeten blijven leren en zich ontwikkelen om hun vaardigheden en kennis up to date te houden, die ze mogelijk nodig gaan

hebben bij hun huidige of toekomstige werkgever (Beardwell & Claydon, 2010: 248).

McQuaid en Lindsay (2005) geven aan dat leven lang leren op de agenda staat van Strategie Werkgelegenheid van de Europese Commissie. Europa moet een kennisgebaseerde economie en gemeenschap worden, waar leven lang leren onderdeel van uit gaat maken. Dat is de conclusie van de EU-top in Lissabon in 2000. Leven lang leren moet een leidend principe worden, scholing is essentieel bij het leren leven met culturele, etnische en linguïstische diversiteit. Door de European Employment Strategy wordt leven lang leren gedefinieerd als een voorgestelde leeractiviteit, uitgevoerd op voortdurende verbetering van kennis, vaardigheden en competenties. Deze strategie is gebaseerd op de pilaren employability, ondernemerschap, aanpassingsvermogen en gelijke kansen. De OECD (Organisation for Economic Coöperation and Development) formuleerde: 'Lifelong Learning for All' wat is gebaseerd op dezelfde gronden. Het idee van deze formulering is dat iedereen de mogelijkheid heeft om te leren, dus iedereen moet ook gemotiveerd en geactiveerd worden om gedurende hun hele leven te leren (Nijhof, 2005).

In Nederland is in juni 2008 de Denktank Leren en Werken geïnstalleerd om advies te geven over een strategie gericht op leven lang leren. De vier redenen van de Denktank om leven lang leren serieus te nemen worden uitgebreid toegelicht. 'Er zijn steeds meer en nieuwe competenties nodig om het tempo van de economie bij te houden' (Van Boxtel e.a., 2009) is de eerste reden van de Denktank. Deze reden komt voort uit de veranderende samenleving, waar technologische ontwikkelingen, veranderende consumentenvoorkeuren en globalisering onderdeel van uitmaken. De tweede reden komt voort uit de ouder wordende populatie, met als gevolg dat iedereen in de toekomst nodig is: 'De beroepsbevolking krimpt waardoor de druk op productiviteitsverhoging en dus op gekwalificeerde mensen toeneemt' (Van Boxtel e.a.). Wie wil en kan werken zal zijn kennis en vaardigheden op pijl moeten houden, een leven lang leren. De derde reden is gericht op het effect van de vergrijzing: 'De vergrijzing van de beroepsbevolking heeft een negatief effect op competenties' (Van Boxtel e.a.). Naar mate mensen ouder worden verliezen ze competenties. Om dit verlies te beperken is training en opleiding van belang in iedere levensfase. De laatste reden voor leven lang leren richt zich op onvoldoende scholing: 'Ondanks de inspanningen van het initieel onderwijs zijn er veel mensen met onvoldoende scholing' (Van Boxtel e.a.). Daarbij is de omvang van laaggeletterden en laaggeschoolden zorgwekkend. Dit zijn onder andere de jongeren die zonder startkwalificatie het onderwijs verlaten. Daarnaast is het aandeel laaggeletterden en laaggeschoolden gegroeid door de instroom van

migranten. Het gaat hierbij om de mensen die een te laag niveau van geletterdheid hebben om goed te functioneren in de moderne maatschappij (Van Boxtel e.a.).

De Denktank noemt verschillende factoren die van invloed zijn op leren op het werk. Er zijn twee kenmerken te onderscheiden, namelijk de kenmerken van de werknemer en kenmerken van het werk. Kenmerken van de werknemer zijn verdeeld in persoonskenmerken en psychologische eigenschappen. Beide kenmerken beïnvloeden de employability van een werknemer. De invloed zal per kenmerk verder worden toegelicht. Onder het onderdeel persoonskenmerken is leeftijd bepalend voor deelname aan opleiding en training. Oudere werknemers nemen minder deel aan leeractiviteiten dan jongere werknemers. Terwijl scholing een positieve bijdrage levert aan langer doorwerken en een rol speelt bij het op peil houden van competenties, vaardigheden en kennis. Naast leeftijd valt het initiële opleidingsniveau onder persoonskenmerken die van invloed zijn op leren. Lager opgeleide werknemers nemen minder deel aan training dan werknemers die hoog zijn opgeleid door de lagere bereidheid om aan opleidingen deel te nemen (Van Boxtel e.a., 2009). Bij de typering psychologische eigenschappen onder de kenmerken van de werknemer, blijkt dat mensen met een duidelijk toekomstbeeld vaker deel nemen aan een training, net als mensen met een goede leermotivatie. De verwachting van succesvol afronden vergroot samen met het leerklimaat van de organisatie de deelname aan training (Van Boxtel e.a.).

Bij de kenmerken van werk is de eerste typering baankenmerken. Werknemers met een tijdelijk contract, parttimers of niet-werkenden nemen minder deel aan opleiding dan mensen met een contract voor onbepaalde tijd of fulltime medewerkers. Werknemers met uitdagend werk, waarbij samengewerkt wordt en een zekere vrijheid is om bepaalde taken uit te voeren, leren meer dan medewerkers met routinematige taken. Persoonlijke opleidingsplannen hebben tot gevolg dat medewerkers tussen de 35-50 vaker deelnemen aan een opleiding. Medewerkers vanaf 50 jaar volgen vaker een training wanneer er een prestatiebeloning of bonus tegen over staat. Functieroulatie en feedback zijn van belang voor de ontwikkeling van kennis bij jongeren. Binnen kleine bedrijven nemen werknemers minder deel aan opleidingen dan bij grote bedrijven (Van Boxtel e.a.).

De belangrijkste stap die genomen moet worden op het gebied van leven lang leren, is voor de Denktank dat leren opgenomen wordt in het arbeidscontract. Het moet worden gezien als een investering in het functioneren van de werknemer binnen en buiten de organisatie. Verbruggen e.a. (2008) geven aan dat werkgevers er rechtstreeks voordeel van hebben wanneer medewerkers in

interne inzetbaarheid investeren. Werkgevers zullen helder moeten krijgen dat individuen die extern inzetbaar zijn, de instroom van nieuwe medewerkers in een organisatie bevorderen. Dit voorkomt ervaringsconcentratie van huidige medewerkers binnen de organisatie. Wanneer dit doordringt tot de werkgevers zal de kloof tussen investeren in interne en externe inzetbaarheid kleiner worden (Verbruggen e.a.). Door scholing uit te spreken wordt het normaler dat er regelmatig gesprekken plaatsvinden, waaruit blijkt dat scholing voor beide partijen wenselijk is (Van Boxtel e.a., 2009).

2.3 Work-life balance

Uit het schema van McQuaid en Lindsay (2005) wordt duidelijk dat huishoudelijke omstandigheden, demografische karakteristieken en eisen vanuit de organisatie invloed hebben op inzetbaarheid. Deze drie onderdelen zijn verdeeld over de individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren in het schema van McQuaid en Lindsay. De onderdelen huishoudelijke omstandigheden, demografische karakteristieken en eisen vanuit de organisatie worden in dit subhoofdstuk verder toegelicht door in te gaan op de verdeling van werk en privé leven, work-life balance.

Zoals eerder is aangegeven geven de verschillende onderwerpen en onderdelen betekenis aan elkaar in het schema van McQuaid en Lindsay. Het onderwerp work-life balance geeft onder andere betekenis aan het onderwerp leren en ontwikkelen. Afhankelijk van huishoudelijke omstandigheden, leeftijd en persoonlijke competenties zullen medewerkers wel of niet bereid zijn en/of in staat zijn tot leren. Om duidelijk te krijgen welke factoren een rol spelen in de balans tussen werk en privé en daarbij de mogelijkheid om te leren wordt in dit subhoofdstuk het onderwerp work-life balance toegelicht.

Concurrerende eisen van werk en privé zijn de afgelopen jaren voor werknemers in relevantie toegenomen. Dit heeft te maken met demografische en werkplekveranderingen als: het groeiend aantal vrouwelijke werknemers; de ouder wordende populatie; langer werken; en meer geavanceerdere communicatie technologie, waardoor het bijna continu mogelijk is in contact te zijn met de werkplek. Als reactie op deze veranderingen en het conflict wat ze genereren rond de diverse rollen die een individu bekleedt, worden organisaties in toenemende mate gedwongen te faciliteren in de mogelijkheden voor werknemers om zowel hun werkgerelateerde als hun persoonlijke verantwoordelijkheden na te kunnen komen. Vanuit deze ontwikkelingen wordt het onderwerp work-life balance besproken.

Hoewel er geen geaccepteerde definitie bestaat van work-life balance, refereert de term over het algemeen aan een van de volgende aspecten:

organisatiesupport voor zorgtaken, flexibele werkmogelijkheden en familie of persoonlijk verlof. Hier vallen flexibel werken, werken vanuit huis, een duobaan,

ouderschapsverlofprogramma's, kinderopvang en financiële of informationele assistentie voor kinder- of ouderenzorg onder (Beauregard & Henry, 2009).

Byrne (2005) geeft aan dat work-life balance bestaat uit minimaal 5 aspecten in het leven. Deze vijf aspecten ziet zij als ballen, waarvan 1 rubberbal en de rest van glas. Als je de rubberbal laat vallen komt hij vanzelf weer terug. Doe je dit met de glazen ballen, dan vallen ze stuk. Werk is jouw rubberbal, dat zal altijd terug komen. Familie, vrienden, gezondheid en levenskracht of jezelf, dat bestaat uit welzijn en groei, zijn glazen ballen volgens Byrne. Wanneer je een van de glazen ballen laat vallen is de schade groot en meestal onherstelbaar. Wat werk betreft kun je een baan verliezen of geen promotie of bonus krijgen waar je op had gehoopt, maar het is niet het einde van de wereld. Je kunt de situatie accepteren of op zoek gaan naar iets anders. Wat persoonlijke relaties of gezondheid betreft heb je daarin geen keus. Je gezondheid of een persoonlijke relatie kunnen onherstelbaar beschadigd raken (Byrne). Deze omschrijving van work-life balance gaat over de mate van controle die mensen hebben over wanneer, waar en hoe ze werken. In tegenstelling tot Beauregard & Henry (2009) die aangeven dat work-life balance refereert naar organisatiesupport voor zorgtaken, flexibele werkmogelijkheden en familie of persoonlijk verlof. Waaruit blijkt dat work-life balance in te delen is door de medewerker en de organisatie. De controle van Byrne (2005) wordt bereikt wanneer het recht van een individu op volledig leven binnen en buiten betaald werk wordt geaccepteerd en gerespecteerd als de norm van wederzijdse voordelen voor het individu, de organisatie en de samenleving (Byrne). Dit is belangrijk voor werknemers, omdat het ze laat profiteren van een meer gemotiveerde, productievere en minder stressvolle werkomgeving. Met als resultaat dat ze zich gewaardeerd voelen. Work-life balance trekt, volgens Byrne, een breder aanbod van kandidaten aan, verbetert productiviteit, vermindert absentie, het zorgt voor een status als employer of choice, vermindert kosten en maximeert beschikbare arbeid. Werknemers profiteren er van als ze gelukkiger zijn op het werk en thuis door een grotere verantwoordelijkheid te dragen en betere relaties te hebben met het management. Dit is het resultaat van verbeterde zelfwaardering, gezondheid, concentratie en vertrouwen, door loyaliteit en betrokkenheid te tonen. Problemen van het werk gaan niet meer mee naar huis en andersom, tijd om de focus meer op thuis te leggen in plaats van op werk en een grotere controle te hebben over het werkende leven (Byrne, 2005).

Emslie en Hunt (2009) gebruiken de omschrijving van Clark (2000) voor work-life balance: tevreden en goed functioneren thuis en op het werk met een minimum aan rolconflict. Veel onderzoekers gebruiken gender niet in de theorie over werk

en privé leven of zien het als vanzelfsprekend. Emslie en Hunt (2009) conceptualiseren gender als een dynamische set van sociaal geconstrueerde relaties. Door op deze manier naar gender te kijken ontwricht het idee dat mannelijke en vrouwelijke identiteiten de stabiele karakteristieken van individuen zijn. De meeste onderzoeken gericht op work-life balance gaan in op de ervaringen van moeders met jonge kinderen. Work-life balance is zowel voor mannen als vrouwen een probleem en zowel voor ouders met oudere als jongere kinderen (Chandola e.a., 2004, Emslie e.a., 2004a in Emslie en Hunt, 2009:166). De manier waarop mensen zich positioneren in de relatie tot sociale structuren als gender hebben consequenties voor de wijze waarop ze hun werk en privé leven indelen. Veranderingen in burgerlijke staat, socio-economische status en bronnen, en ouderschapservaringen blijken net zo belangrijk, of wel belangrijker in het beïnvloeden van gender identiteiten, dan gelijkenissen of verschillen tussen mensen in dezelfde leeftijdscategorie. Afsluitend geven ze de suggestie van Caproni (2004) dat balans mogelijk een onhaalbaar doel is, omdat het gebaseerd is op individueel, prestatiegeoriënteerde modellen die er van uit gaan dat mensen keuze en controle over hun leven hebben (Emslie en Hunt, 2009). In dit onderzoek wordt uitgegaan van het idee van Caproni (2004) dat balans mogelijk onhaalbaar is. Volgens Caproni (2004) gaat een strategische, doelgeoriënteerde benadering van het leven er van uit dat mensen keuze en controle over hun leven hebben. Ondanks het feit dat het leven vol zit met onvoorspelbaarheden, problemen vaak te groot zijn om te controleren en we soms niet in staat zijn om meer en beter te doen. Leuke en minder leuke gebeurtenissen komen ons leven binnen zonder dat we daar grip op hebben. Balans zou daarom, gelukkig, buiten ons bereik liggen. Zelfs als we gebeurtenissen in het leven konden voorspellen is het hoogst onwaarschijnlijk dat we, als mensen, in staat zijn om te gaan met de systematische, rationele planning van de combinatie werk en leven. We leven namelijk in sociale systemen, waarin mensen tegenstrijdig zijn over het lid zijn van groepen en systemen, waarbij mensen zich proberen te beschermen van isolatie door afwisselend het lidmaatschap weg te duwen en aan te trekken (Kahn, 1990: 694 in Caproni, 2004). Caproni geeft aan dat voor haar het keerpunt in het leven wat haar gelukkiger maakte kwam toen ze zich niet meer richtte op balans. Ze accepteerde dat er onvoorspelbaarheden en gebrek aan controle bestaan in het leven. Door de waarden te identificeren die belangrijk voor haar zijn en daarmee haar leven te veranderen, promootte ze eigenlijk de literatuur gericht op work-life balance. Balans was alleen niet langer haar doel, een gelukkig leven leiden werd haar doel. Ze verwisselde de tijdbesparende technieken voor gevoelens van schoonheid (Strati, 1992 in Caproni, 2004: 217). Ze realiseerde zich dat schoonheid, niet balans, een waardevolle gids voor het leven is. Caproni (2004) geeft aan dat het te vroeg is om te concluderen dat haar

benadering uiteindelijk werkt, maar de reis er naar toe is mooi. Dat is waar het om gaat, niet om het uiteindelijke doel (Caproni).

Tijdsdruk wordt gezien als een serieus probleem in het huidige werkveld, met een toenemend aantal medewerkers dat te maken heeft met grote verantwoordelijkheden thuis en hogere baanverwachtingen en zwaardere vragen op het werk. Een wanverhouding tussen familie en werkrollen kan nadelig zijn voor zowel de werknemer als de werkgever. Eerdere studies op het gebied van work-life balance vonden een hoger stress niveau, gevoelens van burnout, lagere baantevredenheid, werkprestatie en organisatiebetrokkenheid, en meer afwezigheid als oorzaak van werk-familie conflicten. Ten Brummelhuis & Van der Lippe (2010) geven aan dat werkgevers, om tegemoet te komen aan de work-life balance, in toenemende mate werkprivé beleid moeten introduceren. Dit beleid is volgens hen ontworpen om medewerkers flexibiliteit te gunnen bij het indelen van de werktijden, hen te assisteren bij ouderschap door kinderopvang aan te bieden en emotionele support te geven in de zin van leiderschap en organisatiestructuur. Dit komt redelijk overeen met de denkbeelden van Beauregard & Henry (2009). Zij omschrijven organisatiesupport voor zorgtaken, flexibiliteit en familie of persoonlijk verlof onder het concept work-life balance.

Ten Brummelhuis & Van der Lippe (2010) hebben de familie structuren van ouders, stellen en singles onderzocht, om er achter te komen of er verband bestaat tussen de work-life balance support en werkprestaties bij de verschillende groepen. Uit het onderzoek is duidelijk geworden dat het een uitdaging is voor managers om een werkcultuur te creëren, waarbij een combinatie van werk en leven centraal staat. Deze cultuur respecteert de familievragen van ouders ten opzichte van hun werkrol, zonder andere levensrollen van singles of stellen zonder kinderen te verwaarlozen. Managers moeten zich realiseren dat in het bijzonder werknemers zonder gezin (stellen en singles) hun support nodig hebben, inclusief feedback en erkenning. De uitkomsten van het onderzoek benadrukken dat er rekening gehouden moet worden met de specifieke familie achtergronden bij het effectief inzetten van work-life beleid. Een familieleven, het hebben van een partner en kinderen, kan werkuitkomsten verrijken, omdat het verschillende middelen produceert als voldoening, respect, en energie. Een familieleven kan werknemers helpen in het ontwikkelen van vaardigheden, ervaring en kennis die ze kunnen gebruiken op het werk. Werknemers met een familieleven krijgen support en worden gemotiveerd vanuit de thuissituatie. Deelnemen aan zowel een familieleven als een werkleven breidt het netwerk van een werknemer uit, wat zijn of haar sociaal kapitaal is. Het sociaal kapitaal, zoals professionele contacten, kan gebruikt worden om de carrière van de werknemer te bevorderen. Werknemers met de

minste familiebronnen, singles, profiteren het meest van support op het werk. Flexibele werkmogelijkheden hebben het meeste effect op het werk van singles. Ouders hebben, samen met stellen, het meest baat bij een familiecultuur, waarbij vanuit de organisatie rekening wordt gehouden met de tijd die je aan je gezin besteed. Bij singles gaat de performance juist achteruit door de inzet van een familiecultuur (Ten Brummelhuis & Van der Lippe, 2010).

2.4 Levensfasen

Vanuit het model van McQuaid en Lindsay (2005) worden de factoren demografische karakteristieken en huishoudelijke omstandigheden samengevoegd tot het onderdeel levensfasen. De inzetbaarheid van een individu zal afhangen van de demografische karakteristieken als sekse, leeftijd en etniciteit en de huishoudelijke omstandigheden als kinderen of mantelzorg. Dit wordt aangeduid als de levensfase waarin een individu zich bevindt. Eerder werd aangegeven dat de verschillende onderwerpen in het schema van McQuaid en Lindsay betekenis aan elkaar kunnen geven. Het onderwerp levensfasen geeft betekenis aan de onderwerpen leren en ontwikkelen en work-life balance. Afhankelijk van de persoonlijke en huishoudelijke omstandigheden hebben medewerkers de tijd en de mogelijkheid om te leren. De balans tussen werk en privé hangt samen met de levensfasen. Een medewerker met kinderen kan een andere balans tussen werk en privé hebben, dan een medewerker zonder kinderen. De mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen en trainingen is afhankelijk van de levensfase van een medewerker. Welke privéomstandigheden zijn wel of niet aanwezig en de leeftijd van een medewerker kan een rol spelen bij de behoefte aan opleiding. Om de invloeden van leeftijd, gezinssituatie en loopbaanontwikkeling verder toe te lichten, wordt in dit subhoofdstuk het onderwerp levensfasen besproken.

In de literatuur worden de levensfasen door verschillende auteurs op diverse manieren ingedeeld. De meest besproken modellen zullen hieronder worden toegelicht.

Het eerst besproken model is het model van Levinson. Levinson (Levinson e.a., 1978 in Ornstein 1989: 118) heeft een model van levensontwikkeling opgesteld. Het idee van dit model is dat mensen, ongeacht beroep of achtergrond, door specifieke levensfasen groeien, waarin diverse cruciale activiteiten en psychologische aanpassingen plaats vinden die afgerond moeten worden. De levensfasen die worden onderscheiden liggen dicht bij de biologische leeftijd (Ornstein, 1989). Levinson (Levinson e.a. 1978 in Ornstein 1989: 118) gaat uit van vier levensfasen: kindertijd (0-20), vroege volwassenheid (20-40), midden volwassenheid (40-60) en late volwassenheid (60 en ouder). In het model gericht op levensfasen met een koppeling naar carrière, worden de middelste twee levensfasen als uitgangspunt genomen, omdat hier de meeste ontwikkeling

plaats vindt. De vroege volwassenheid wordt daarbij ingedeeld in vier fasen van ontwikkeling, net als de midden volwassenheid. In de verschillende fasen maken mensen op verschillende niveaus psychologische groei door (Alderfer en Guzzo, 1979 in Ornstein, 1989: 119). Het model laat zien dat de vroege volwassenheid ingedeeld kan worden in transitie naar volwassenheid, toetreden tot de wereld van volwassenen, overgang naar 30 jaar en settelen vanaf 34 jaar. Er vindt in deze fasen een ontwikkeling plaats van denken over een eigen plek in de wereld tot het overdenken van de keuzes die gemaakt zijn, het vastleggen van persoonlijke en professionele doelen en het maken van commitment naar werk, familie en gemeenschap (Ornstein, 1989). Het tweede deel van het model, midden volwassenheid, bestaat uit midlife transitie, toetreden tot middenvolwassenheid, overgang naar 50 jaar en het hoogtepunt van de middenvolwassenheid die eindigt bij 60 jaar. In deze fase wordt het de structuur van het leven geanalyseerd, limieten worden herkend, er wordt meer stabiliteit ontwikkeld, er worden vragen gesteld over het leven en deze vragen worden beantwoord op basis van de eerder gemaakte keuzes in het leven (Ornstein). Opvallend aan dit model is dat Levinson (1978) enkel in gaat op de ontwikkelingen van individuen en hier geen carrièreontwikkelingen aan koppelt. Dit in tegenstelling tot het model van Super (1984).

Het tweede model wat besproken zal worden is dan ook het Career Development Model van Super (1984) in Ornstein (1989, 120). Het model van Super (in Ornstein: 120) gaat uit van de huidige omstandigheden en percepties van een individu. In tegenstelling tot het model van Levinson e.a. (1978), waar de leeftijd van een individu centraal staat (Ornstein, 1989: 121). Super legt de focus in zijn Career Development Model op vier fasen. Het is algemeen geaccepteerd dat deze fasen op elkaar volgen, maar de mogelijkheid bestaat dat individuen een bepaalde fase meerdere keren in hun leven door maken. Mensen kunnen teruggaan naar de verschillende fasen, wanneer zich grote veranderingen in hun carrière voordoen (Ornstein, 1989). Bij Levinson (1978) is het niet mogelijk terug te gaan naar een eerdere fase, omdat het model gebaseerd is op leeftijd. Het model van Super (Super, 1984 in Ornstein, 1989) begint met de trial fase, dit is een periode van verkenning en ontdekking. De establishment fase is een tijd van groei, voortgang en stabilisatie. De maintenance fase is in essentie een aanpassing aan de prestaties uit de establishment fase. De decline fase is de periode waarin individuen afstand gaan doen van hun werk en carrière (Ornstein, 1989: 122). Bovengenoemd model heeft Super (Super, 1984 in Ornstein, 1989), wegens omgevingsveranderingen, ontwikkelingen in organisaties en aanpassingen in psychologische contracten, herzien. In het nieuwe model gaat Super (1980) dieper in op de verschillende rollen die een individu aan kan nemen gedurende verschillende levensfasen. Aan de eerdere fasen voegt hij de fase

growth toe. Om de verschillende aspecten te omschrijven die van invloed zijn op een carrière gedurende een leven, heeft Super een Life-Career Rainbow opgesteld (Super, 1980). Super geeft aan dat een individu verschillende rollen speelt in zijn of haar leven. Waar McQuaid en Lindsay (2004) laten zien dat een individu naast werk ook zorg, financiële of huishoudelijke taken vervult, laat Super (1980) zien dat sommige rollen vroeg beginnen, zoals de rol van kind, en andere rollen beginnen pas laat, de rol van een gepensioneerde. Een individu kan op bepaalde momenten in het leven meerdere rollen spelen. Super (1980) onderscheidt negen hoofdrollen: kind, student, persoon in vrije tijd, burger, werkende, echtgenoot, huisvrouw/man, ouder en gepensioneerde. Uiteraard bestaan er nog meer rollen die een individu aan kan nemen. De verschillende rollen kunnen uitgevoerd worden in vier verschillende hoofdtheaters: thuis, de gemeenschap, op school of op de werkplek. Ook bij de theaters zijn er meer dan vier mogelijkheden, maar niet iedereen zal van alle mogelijkheden gebruik maken. Iedere rol vindt in een specifieke omgeving plaats. Het kan zijn dat een bepaalde rol op meerdere plekken plaats vindt. De combinatie van de verschillende rollen constitueren de life-style. De daaruit volgende combinatie structureert de life-space en constitueert de levenscyclus. De term rol kan begrepen worden vanuit verwachtingen van de speler en de observator en uitkomsten, waarbij tevredenheid in uitvoering van belang is. Rollen verschillen in belang en in de kwaliteit van uitvoering, theaters worden betreden en verlaten. Belang van een rol kan zowel in termen van tijd als in termen van emotie worden weergegeven. Het tijdelijk belang van een rol wordt weergegeven in de schematische verandering van de breedte van de band in de Life-Career Rainbow. Emotionele betrokkenheid in een rol varieert ook per levensfase (Super).

Leisink e.a. (2010) geven aan dat er verschillende vormen van kritiek zijn op het laatste model van Super (1980). Een van de kritiekpunten is gericht op het ontbreken van het besef dat loopbanen onder invloed van maatschappelijke veranderingen wijzigen (Leisink e.a., 2010). Verschillende auteurs die ingaan op verschillende levensfasen of loopbaanfasen gebruiken wel de indeling van Super (1980). Een voorbeeld zijn Pogson e.a. (2003) die inzicht geven in verschillen in arbeidsethos tussen werknemers in de verschillende loopbaanfasen. Zij geven aan dat het empirisch bewijs, wat deze levensfasen ondersteunt, ontbreekt. De indeling van Pogson e.a. bestaat in tegenspraak met de indeling van Super (1980) uit 3 fasen. Daarbij wordt ook onderscheid in leeftijd gemaakt, wat Super (1980) niet meeneemt in zijn model. Pogson e.a. (2003) geven hiervoor het argument dat leeftijd een gevoelige maatvoering is in loopbaanfasen. Deze maat is gevoeliger dan organisationele of positionele tijdsduur. Zij onderscheiden de

trial stage, dit zijn werknemers jonger dan 31 jaar die behoefte hebben aan het identificeren van hun interesses, capaciteiten en het ontwikkelen van een eigen zelf in de werksituatie. De stabilization stage met werknemers tussen de 31 en 44 jaar gaat over carrièrevoortgang en consistentie in aspecten van het persoonlijke leven. De maintenance stage is gericht op werknemers van 44 jaar en ouder waarbij het gaat om het behouden van de werkstatus en positie. In tegenspraak met de indeling van Pogson e.a. (2003) wordt er bij de indeling van levensfasen door Leisink e.a. (2010) niet uitgegaan van een koppeling aan kalenderleeftijd. Er wordt niet vanuit gegaan dat kalenderleeftijd irrelevant is, maar levensfasen zouden niet door middel van kalenderleeftijd ingedeeld kunnen worden. Zolang er regelingen voor pensionering of vrijstelling van nachtdiensten aan leeftijd zijn verbonden, zal er samenhang blijven tussen levensfasen en kalenderleeftijd. Voor de indeling van de levensfasen in het model van Leisink e.a. zal de zelfindicatie van medewerkers gebruikt worden. Deze indicatie blijft subjectief. Vanuit de aanname dat de behoeften van medewerkers in een bepaalde levensfase ondersteund moeten worden door HR beleid, vindt het onderzoek plaats. Deze behoeftevervulling zou betekenisvolle opbrengsten voor medewerkers realiseren, om te zorgen dat medewerkers bereid zijn zich in te zetten voor de organisatie (Leisink e.a.) Medewerkers hoeven volgens dit model niet alle fasen te doorlopen, kunnen in meerdere fasen tegelijk zitten en op een later moment in de loopbaan in een eerder doorlopen fase terecht komen. Dit in tegenstelling tot de eerder besproken modellen, waarbij medewerkers wel alle fasen zullen doorlopen en niet in meerdere fasen tegelijk kunnen zijn (Levinson e.a., 1978 in Ornstein 1989: 118; Super, 1980; Pogson e.a., 2003). Volgens het model van Super (1980 in Ornstein, 1989: 120) is het wel mogelijk op een later moment in een eerder doorlopen fase terecht te komen. De vijf verschillende fasen van Leisink e.a. (2010) bevatten kenmerken waarin kwaliteiten en behoeften van medewerkers uit zowel werk als privé terugkomen. De vijf fasen zijn als volgt opgebouwd:

‘Startfase: waar wil ik heen?’ Als starter op de arbeidsmarkt of als je switcht van baan, krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent, is ontspanning van groot belang om de lange werktijden te compenseren.’

‘Ambitiefase: daar wil ik heen!’ Je wilt veel leren, bent gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.’

‘Combinatiefase: op zoek naar balans. Je wilt alles uit het leven halen wat er in zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma’s leiden.’

‘Deskundigheidsfase: zingeving. Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en een besef van ‘nu of nooit’. Zingeving wordt steeds belangrijker.’

‘Landingsfase: geleidelijke afbouw. In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van je werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen’ (Leisink e.a., 2010).

Leisink e.a. (2010) concluderen dat op kalenderleeftijd gebaseerde leeftijdsklassen tweezijdig blijken, omdat ze gekenmerkt worden door een diversiteit aan levensfasen waar werknemers zich mee identificeren. De diversiteit komt terug in het idee van verscheidenheid in loopbaantrajecten, in plaats van het klassieke lineaire model waarbij maar een levensfase per leeftijdsklasse mogelijk zou zijn (Baruch 2004 in Leisink e.a. 2010: 79). Zoals eerder aangegeven geeft het model van Super (1980 in Ornstein, 1989: 120) ook de mogelijkheid om de verschillende fasen in willekeurige volgorde te doorlopen, wanneer een individu teruggaat naar een eerder doorlopen fase. Opvallend is dat dit in latere modellen gericht op levensfasen vaak niet mogelijk is, omdat auteurs kalenderleeftijd als indicator gebruiken (Morrow & McElroy, 1987, Pogson e.a., 2003 in Leisink e.a. 2010).

2.5 Gezondheid & Welzijn

De gezondheid en de fysieke en psychische beperkingen van een individu zijn medebepalend voor de inzetbaarheid van een medewerker. McQuaid en Lindsay (2005) plaatsen gezondheid en welzijn onder individuele factoren die van invloed kunnen zijn op inzetbaarheid van medewerkers. Afhankelijk van de gezondheid van de werknemer zal werkbelasting en werkbeleving per werknemer verschillend ervaren worden. Gezondheid en welzijn hangen samen met de onderdelen levensfasen, work-life balance en leren en ontwikkelen. Een moeder met kinderen is mogelijk vaker ziek dan een starter zonder gezin. Naar mate medewerkers ouder worden kan de gezondheid afnemen, wat het welzijn van medewerkers beïnvloed. Afhankelijk van de gezondheid en welzijn van medewerkers zal de behoefte en motivatie om te leren en ontwikkelen toenemen. Mensen die zich niet prettig voelen op hun werk, zullen niet snel deelnemen aan een training. De verdeling tussen werk en privé hangt samen met het welzijn van medewerkers. Er zal voor de medewerker een goede 'balans' moeten zijn, om zich prettig te voelen. Hoe deze balans is ingedeeld hangt samen met de levensfasen waarin een persoon zich bevindt (McQuaid en Lindsay, 2005). Vanuit bovenstaande onderwerpen wordt in gegaan op het onderwerp gezondheid en welzijn.

Investeren in vitaliteit van medewerkers kan leiden tot minder verzuim, verhoging van het werkvermogen, de productiviteit van medewerkers en een beter sociaal klimaat. Bedrijven hebben een brede keus in het voeren van gezondheidsbeleid. Hierin wordt over het algemeen onderscheid gemaakt tussen maatregelen die de gezondheid van individuen bevorderen en maatregelen gericht op de veiligheid en gezondheid van het werk. De wettelijke verplichting voor bedrijven gericht op gezondheidsbeleid is gericht op de veilige werkomgeving, met daarbij sectorale afspraken over de fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden. Verdere investering in gezondheid van medewerkers is vaak gericht op gezondheidsbevorderende maatregelen, als fitness, een passend luncheonbod of lunchwandelen. De laatste jaren is er behoefte ontstaan aan een meer integrale benadering van gezondheidsmanagement, waarin aandacht is voor individueel gedrag, arbeidsomstandigheden en de organisatiecultuur. Deze integrale benadering is in Nederland geïntroduceerd onder de naam Integraal Gezondheidsmanagement (IGM) door Zwetsloot en collega's (Ybema & Bakhuys Roozeboom, 2009). Integraal wil zeggen dat gezondheid niet los gezien kan worden van de organisatie, maar dat gezondheid bij alle strategische beslissingen een rol speelt. Aangezien IGM zich niet alleen richt op het voorkomen van gezondheidsproblemen en het beperken van ziektekosten, maar met name op het bevorderen van gezondheid en welzijn van alle werknemers, wordt het gezien als een investering in werknemers. In deze vorm van

gezondheidsbeleid staat amplitie centraal. Hier mee worden de interventies bedoeld die gericht zijn op de bevordering van positieve toestanden bij werknemers, als gezondheid, welbevinden en bevlogenheid. Bevlogenheid gericht op werk heeft betrekking op een positieve werkgerelateerde bevredigende gemoedstoestand. Bevlogen werknemers zijn te herkennen aan vitaliteit, absorptie en toewijding (Ybema & Bakhuys Roozeboom, 2009). Een vitale werknemer heeft veel energie, voelt zich sterk, fit en onvermoeibaar en heeft een grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Absorptie wil zeggen dat een medewerker plezierig op gaat in het werk. Toewijding betekent sterke betrokkenheid bij het werk, het werk als nuttig en zinvol ervaren, en gevoelens van trots en enthousiasme hebben bij het werk (Ybema & Bakhuys Roozeboom, 2009).

Uit onderzoek blijkt dat werknemers die aangeven dat de organisatie investeert in gezondheidsbeleid, een jaar later meer toegewijd zijn (Ybema & Bakhuys Roozeboom, 2009). Gezondheidsbeleid leidt tot meer hulpbronnen in werk. Gedeeltelijk leiden de hulpbronnen gecombineerd met het gezondheidsbeleid tot meer toewijding. De sociale steun van leidinggevende en collega's neemt toe door de inzet van gezondheidsbeleid, samen met de procedurele en distributieve rechtvaardigheid. Deze factoren leiden binnen een jaar tot meer toewijding. De toename van de procedurele rechtvaardigheid leidt binnen een jaar tot meer toewijding, wat aangeeft dat de organisatiecultuur een hulpbron kan zijn voor werknemers. Het onderzoek van Ybema & Bakhuys Roozeboom (2009) laat zien dat gezondheidsbeleid effect heeft op het sociale klimaat in de organisatie en de gezonde organisatiecultuur. Integraal gezondheidsbeleid maakt hulpbronnen vrij die de toewijding van werknemers vergroten (Ybema & Bakhuys Roozeboom, 2009).

De bevrediging van behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid is een belangrijke voorwaarde voor het optimaal functioneren van werknemers. Het gaat hierbij zowel om welzijn en positieve attitudes als om coöperatief en productief gedrag. Het 'waarom' en het 'wat' van de motivatie van werknemers is te begrijpen door behoeftebevrediging. De basisbehoeften, autonomie, competentie en verbondenheid, zijn cruciaal voor optimaal functioneren. Bij individuele gesprekken en organisatieveranderingen zal er op gelet moeten worden dat ieder van deze drie behoeften bevredigd wordt (Van den Broeck e.a., 2009). De bevindingen komen overeen met de theorie van Pastoriza e.a. (2008). Zij geven aan dat de verplichtingen van managers naar medewerkers toe gericht zijn op het motiveren, vertrouwen geven en ondersteunen in de vorm van respect, erkenning en service om te zorgen dat medewerkers optimaal kunnen functioneren en presteren (Pastoriza e.a.).

Functionele leeftijd blijkt een belangrijke werkfactor te zijn. Mensen die jarenlang dezelfde functie uitoefenen, hebben doorgaans meer gezondheidsproblemen en verzuimen meer dan mensen die regelmatig van functie wisselen. Dit blijkt uit meerdere onderzoeken naar functionele leeftijd (Nauta e.a., 2004, Härmä en Kandolin, 2001, Smith e.a., 1999, Nachreiner, 1998, Kaliterna e.a. 2004 in Van den Bogaard e.a., 2005: 5). Niet de kalenderleeftijd is de verklarende factor in het verschil in functioneren of het verschil in gezondheid, maar de functionele leeftijd. Er bestaat wel een verband tussen de kalenderleeftijd en de functionele leeftijd. Wanneer medewerkers ouder worden is er over het algemeen sprake van een langere verblijfsduur in functie. In met name lichamelijk zware beroepen wordt functieduur als een betere verklaring gezien voor het ontstaan van gezondheidsklachten dan leeftijd (Nauta, 2004 in Van den Bogaard e.a. 2005: 5). Lichamelijke gezondheid neemt af door langdurig eenzijdige fysieke belasting. Oudere werknemers zouden zich minder gezond voelen dan jongere werknemers, maar aangezien het percentage verklaarde variantie hierin klein, is betekent dit dat er ook andere factoren kunnen verklaren hoe gezond een persoon zich voelt. Verouderingverschijnselen zijn eerder zichtbaar bij fysiek zware beroepen, deze medewerkers zullen hun functie vanaf een bepaalde leeftijd minder goed kunnen uitoefenen. De achteruitgang van prestatie in combinatie met leeftijd is niet gevonden bij medewerkers die fysiek geen belastende beroepen uitvoeren. Fysiek zware beroepen hebben doorgaans een lagere kwaliteit, de medewerkers zijn vaak laagopgeleid en vervullen de functie al vanaf jonge leeftijd gecombineerd met over het algemeen een ongezonde leefstijl (Costa, 1996 in Van den Bogaard, 2005: 6). Deze risico's zorgen ervoor dat medewerkers bij het vervullen van fysiek zware beroepen fysiek sneller achteruitgaan naar mate de leeftijd vordert. Op de belasting van medewerkers is de aard van het werk van grote invloed, leeftijd is hierin niet de enige factor die de belasting beïnvloedt. Ook de regelcapaciteit van medewerkers is van invloed op het welbevinden van medewerkers (Van den Bogaard, 2005).

2.6 Aanpassing & Mobiliteit

Het onderdeel aanpassing en mobiliteit gaat volgens McQuaid en Lindsay (2005) om het besef van de eigen sterktes en zwaktes van een individu, geografische mobiliteit, loonflexibiliteit, beroepsmatige flexibiliteit in werktijden, ploegen of wisselende sectoren. Aanpassing en mobiliteit hebben onder individuele factoren invloed op duurzame inzetbaarheid (McQuaid en Lindsay, 2005). De onderdelen work-life balance, levensfasen, leren en ontwikkelen en gezondheid en welzijn kunnen betekenis geven aan het onderdeel aanpassing en mobiliteit. Afhankelijk van de huishoudelijke en persoonlijke omstandigheden zal een medewerker zich willen aanpassen wat betreft verhuizen, afstand tussen woonplaats en werk,

maar ook de werktijden die mogelijk zijn voor een medewerker. Afhankelijk van de gezondheid van een medewerker is het mogelijk om werktijden aan te passen, deel te nemen aan opleiding, of van werkplek te veranderen. Het onderdeel aanpassing en mobiliteit zal als eigen onderdeel in dit subhoofdstuk verder worden uitgewerkt.

Aanpassing kan omschreven worden als de capaciteit om te veranderen, inclusief de competentie en de motivatie om te veranderen (Hall & Chandler, 2005 in O'Connel e.a., 2008: 248). Aanpassing is een persoonlijke kwaliteit die belangrijk is voor het hanteren van ambiguïteit, omgaan met onzekerheid en stress, en werken buiten traditionele en geografische grenzen (Pearlman & Barney, 2000 in O'Connel e.a., 2008: 249). Eerdere employability is gerelateerd aan het persoonlijk aanpassingsvermogen. Ook opleidingsniveau is gerelateerd aan persoonlijk aanpassingsvermogen. Bepaalde aspecten van de diverse carrièrepatronen zijn niet makkelijk toegankelijk voor medewerkers met een lager opleidingsniveau. Aanpassing als geheel is cumulatief lerend. Namelijk verschillende ervaringen kunnen positieve consequenties hebben, omdat met iedere nieuwe routine die opgebouwd wordt een hoger niveau van aanpassing bereikt wordt. Als een individu vertrouwen ervaart in zijn of haar mogelijkheid te leren, wekt dit vertrouwen voor het uitoefenen van nieuwe functies (O'Connel e.a., 2008). Een persoon met een groot aanpassingsvermogen heeft de capaciteit om proactief deel te nemen aan het proces van doelstellen, initiëren van inspanning en het bereiken van psychologisch succes. In een wereld gekarakteriseerd door frequente carrièreswitches, komen individuen continue in onbekende situaties terecht, waarbij van hen wordt verwacht succesvol en veerkrachtig te zijn. Alleen degene die capabel zijn om op deze wisselende omstandigheden te reageren kunnen gedijen in de huidige carrière context (Hall & Chandler, 2005 in O'Connel e.a., 2008: 257). Aangezien persoonlijke aanpassing centraal staat in het carrièresucces en dus in duurzame inzetbaarheid, hebben zowel de managers als de individuele medewerkers hier een rol in. Managementsupport is gerelateerd aan de persoonlijke aanpassing van medewerkers, dus ligt er een taak voor managers. Door passende support te bieden aan medewerkers, zullen managers de individuele motivatie en gevoel voor competentie in omgang met verandering steunen (O'Connel e.a., 2008).

Sullivan & Arthur (2006) omschrijven twee vormen van mobiliteit. Namelijk fysieke mobiliteit tussen banen, organisaties en landen en psychologische mobiliteit wat neerkomt op de perceptie van de capaciteit om de verandering aan te gaan (Sullivan & Arthur, 2008). Beide vormen van mobiliteit komen terug in duurzame inzetbaarheid.

Mensen met een hoog salaris zullen minder snel van baan veranderen, dan mensen met een lager salaris (Hachen, 1992 in Feldman & Ng, 2007: 355). Individuen zonder familieverplichtingen zullen eerder bereid zijn van baan te veranderen (Feldman & Ng, 2007), met daarbij de nodige verhuizing of het verder reizen, dan medewerkers met een gezin. Medewerkers met een gezin zullen eventuele verandering in werk grotendeels laten afhangen van de mogelijkheden in het gezin. De tijd die het werk vraagt van een individu inclusief reistijd is hierbij van belang. De hoofdverdieners van het gezin zullen de baanveranderingen ook laten afhangen van het verwachte salaris (Feldman & Ng, 2007).

2.7 Relatie leidinggevende met medewerker

Het laatste onderdeel wat besproken wordt in het theoretisch kader is de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van de medewerker. Dit onderdeel komt niet ter sprake in de theorie van McQuaid & Lindsay (2005) maar speelt wel een rol bij duurzame inzetbaarheid volgens Pastoriza e.a. (2008). Pastoriza e.a. geven aan dat relatie met de leidinggevende de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloedt. De verschillende invloeden uit het model van McQuaid & Lindsay die hierboven zijn besproken, zullen hier in mindere of meerdere mate mee te maken hebben. Deze invloeden zullen in dit onderdeel niet als zodanig genoemd worden. De inzichten van Pastoriza e.a. (2008) worden in dit subhoofdstuk verder uitgewerkt. Wanneer een manager wordt gezien als iemand met serieus belang bij het welzijn van de medewerkers, dat wil zeggen erkenning, respect en dienstbaarheid, zal dit een verandering veroorzaken in de houding van de medewerkers tijdens de interactie met de manager (Pastoriza e.a., 2008). Als een manager, door de succesvolle interactie met de medewerker, een sterke relatie opbouwt met de medewerker, dan zet hij hiermee de basis voor de medewerker om hem te vertrouwen en zich met hem te identificeren. Volgens Pastoriza e.a. zal de medewerker na gaan denken over de consequenties van zijn beslissingen vanuit de transcendente motieven van de manager, omdat de medewerker zich met de manager identificeert. Met transcendente motieven worden motieven bedoeld die voor een buitenstaander niet zintuiglijk waarneembaar zijn. Deze motieven zijn alleen te begrijpen door in de rol van de persoon te stappen die de motieven gebruikt. O'Connell e.a. (2008) geven ook aan dat managementsupport individuele motivatie van medewerkers ondersteunt. Pastoriza e.a. (2008) geven aan dat er zijn drie manieren zijn hoe de manager kan faciliteren dat zijn medewerkers zijn motieven meenemen in hun beslissingen (Pérez López, 1993 in Pastoriza e.a.: 335) om goed te presteren. Deze drie manieren zijn te herleiden naar het AMO-model van Boxall & Purcell (2008). Dit model is gericht op de invloed van managers op de prestatie van

medewerkers. Opvallend is dat de drie manieren van Pastoriza e.a. (2008) goed te koppelen zijn aan de drie onderdelen in het model van Boxall & Purcell (2008). Dit zal duidelijk worden in de omschrijving van de drie manieren van Pastoriza e.a. (2008) hieronder.

Allereerst zal de manager voorbeeldgedrag moeten tonen, de manager zelf zal gemotiveerd moeten worden door de transcendente motieven. Het gedrag van de leider beïnvloedt, volgens Pastoriza e.a. (2008), de waarden en aspiraties van de volgers, het activeert hogere behoeften en zorgt dat ze hun eigen interesses overtreffen om de interesses van andere en de organisatie te waarderen. Een manager die gemotiveerd wordt door transcendente motieven realiseert zich de gepastheid van het werken aan een toekomstig, wederzijds voordelige relatie en bovendien voelt hij de morele verplichting de medewerker te helpen (Pérez López, 1993 in Pastoriza e.a., 2008: 335). Zijn morele verplichting is het bieden van een kans aan zijn medewerkers om te groeien en ontwikkelen als personen in hun werk in de organisatie (Pastoriza e.a., 2008). Groei en ontwikkeling van de medewerker is van belang voor de duurzame inzetbaarheid. Dit is de investering in menselijk kapitaal zoals Beardwell & Claydon (2010) dit noemen. Hierbij zorgt de manager dat de medewerker de kans krijgt om de benodigde kennis en vaardigheden op te doen om te functie uit te kunnen oefenen. In het AMO- model wordt deze eerste manier de A van Ability genoemd (Boxall & Purcell, 2008). Dit is de mogelijkheid voor een werknemer om te presteren (Boxall & Purcell).

Volgens de tweede manier moet de manager laten zien dat ze waarde hecht aan de consequenties die hun beslissingen hebben op andere personen. Wanneer medewerkers ervaren dat het management van de organisatie een beroep doet op hun ideeën en morele waarden, dan zullen ze zich identificeren met de organisatiedoelen en burgergedrag gaan vertonen (Bass and Avolio, 1994; Cameron e.a., 2003; Koh and Goh, 1995; Podsakoff e.a., 1996; Rifai, 2005; Tichy and Ulrich, 1984; Wayne and Green, 1993 in Pastoriza e.a., 2008: 336). Hierbij komt het tweede onderdeel van het AMO-model naar voren, namelijk de motivatie om te presteren, dit wordt Motivation genoemd (Boxall & Purcell, 2008). Deze motivatie wordt gewekt door in te spelen op de ideeën en morele waarden van de werknemers. Een derde manier is als manager geen obstakel zijn voor de medewerkers om gemotiveerd te worden door de transcendente motieven. Een manager kan een obstakel vormen wanneer de manager faalt in het voldoen van zijn verplichtingen, de rechten en belangen van de medewerker niet respecteert, werknemers niet met respect behandelt, of zich onethisch gedraagt (Pastoriza e.a., 2008). Gedrag van management wat niet voldoet aan de juiste verplichtingen gevolgd door onethisch gedrag, of het oneerlijk gebruik van macht, zal de positieve impact van de mogelijkheden die de werkgelegenheid biedt in praktijk de arbeidsproductiviteit verlagen (Pastoriza e.a.). Dit komt overeen met

de bevindingen van Van den Broeck e.a. (2009) die aangeven dat bevrediging van behoeften aan welzijn, positieve attitudes en coöperatief en productief gedrag belangrijke voorwaarden zijn voor het optimaal functioneren van medewerkers. Door wel te voldoen aan de verplichten naar de medewerkers toe, geeft de manager de medewerkers de kans om te presteren. Boxall & Purcell (2008) noemen dit onderdeel Opportunity in hun model. De werkstructuur en de omgeving bieden de medewerker de nodige support om tot prestatie te kunnen komen (Boxall & Purcell).

2.10 Nieuw model

Aan de hand van de besproken modellen is geprobeerd een nieuw model op te stellen, waar de individuele factoren, persoonlijke omstandigheden en externe factoren van McQuaid en Lindsay (2005) in meegenomen worden. Aangezien een aantal modellen uitgaat van een indeling op basis van kalenderleeftijd (Levinson, 1978, Super, 1980 in Ornstein, 1989; Pogson e.a., 2003), is het niet mogelijk deze modellen te koppelen aan het model van McQuaid en Lindsay (2005) om hieruit een nieuw model te vormen. Fasen gebaseerd op leeftijd zijn niet te koppelen aan de individuele, persoonlijke en externe factoren genoemd door McQuaid en Lindsay, omdat de verschillende invloeden niet afhankelijk zijn van de leeftijd van een individu. De invloed van persoonlijke factoren, individuele kenmerken en externe factoren kunnen zich op ieder moment in het leven van een individu voordoen. Dit is ook wat McQuaid en Lindsay aangeven bij hun theorie, de verschillende factoren hangen met elkaar samen en kunnen elkaar overlappen op verschillende momenten in het leven van een individu.

2.11 Topiclijst interviews

De bevindingen uit het theoretisch kader hebben geleid tot onderstaande topiclijst. Aangezien zowel medewerkers als leidinggevenden worden geïnterviewd is er voor beide doelgroepen een aparte topiclijst gemaakt. De verschillende onderdelen uit het theoretisch kader zullen in de topiclijsten aan bod komen, om uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de twee deelvragen. Namelijk:

1. Welke behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben medewerkers van Heinz?
2. Welke mogelijkheden zien medewerkers om duurzame inzetbaarheid vorm te geven?

Topiclijst medewerkers

Bedankt dat ik u vandaag mag interviewen. Ik zal me eerst nog even voorstellen. Ik ben Geertje Koster en voor de afronding van mijn studie doe ik onderzoek bij Heinz gericht op loopbaan en de factoren die hier een rol bij hebben gespeeld. Daarnaast wordt er in de vorm van een projectgroep aandacht besteed aan het onderwerp. Zal ik u met u of jij aanspreken?

Dit interview zal ongeveer een uur duren en uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk verwerkt. Dat wil zeggen dat niemand te weten komt wat er door wie gezegd is. Ik zou het interview wel graag willen opnemen, om dit later uit te kunnen werken en tussentijds niet te hoeven schrijven. Is dat een probleem?

Ik ben geïnteresseerd in jouw verhaal. Er is geen goed of fout in de antwoorden die gegeven worden.

Carrièreverloop

Kunt u iets vertellen over uw functie?

Kunt u vertellen hoe u in uw huidige functie terecht bent gekomen?

Leren en Ontwikkelen

Kunt u iets vertellen over de mogelijkheden die er zijn voor u om deel te nemen aan scholing/training/cursus/opleiding?

Hebt u daar aan deelgenomen? Hoe is dat voor u?

Invloed manager

Kunt u uw relatie met uw leidinggevende beschrijven?

Hoe ervaart u deze relatie?

Aanpassing en mobiliteit

Kunt u een beeld geven van wat u belangrijk vindt in uw werk?

Work-life Balance

Hoe verhoudt de omvang van uw contract zich tot het aantal uren dat u aan uw werk besteedt?

Hoe is dat voor u?/ Hoe ervaart u dat?

Hoe wordt daar door uw manager over gedacht?

Hoe wordt daar bij Heinz over gedacht?

Levensfasen

Kunt u iets vertellen over uw activiteiten buiten uw werk?

Topiclijst leidinggevenden

Bedankt dat ik u vandaag mag interviewen. Ik zal me eerst nog even voorstellen. Ik ben Geertje Koster en voor de afronding van mijn studie doe ik onderzoek bij Heinz gericht op loopbaan en de factoren die hier een rol bij hebben gespeeld. Daarnaast wordt er in de vorm van een projectgroep aandacht besteed aan het onderwerp. Zal ik u met u of jij aanspreken?

Dit interview zal ongeveer een uur duren en uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk verwerkt. Dat wil zeggen dat niemand te weten komt wat er door wie gezegd is. Ik zou het interview wel graag willen opnemen, om dit later uit te kunnen werken en tussentijds niet te hoeven schrijven. Is dat een probleem?

Ik ben geïnteresseerd in jouw verhaal. Er is geen goed of fout in de antwoorden die gegeven worden.

Carrièreverloop

Kunt u iets vertellen over uw functie?

Kunt u vertellen hoe u in uw huidige functie terecht bent gekomen?

Kunt u iets vertellen over de loopbanen van uw medewerkers

Leren en Ontwikkelen

Kunt u aangeven welke mogelijkheden er voor u zijn om aan training/opleiding/scholing/cursus deel te nemen?

Hebt u ook deelgenomen? Hoe is dat voor u?

Kunt u omschrijven hoe u denkt dat medewerkers de tijd en mogelijkheid die ze krijgen voor opleiding en training ervaren?

Invloed manager

Kunt u een beeld schetsen van uw visie op uw rol als manager?

Kunt u de relatie met uw medewerkers omschrijven?/Hoe is het contact tussen u en uw medewerkers?

Aanpassing en mobiliteit

Kunt u omschrijven wat u belangrijk vindt in uw werk?

Kunt u een omschrijven wat u denkt dat medewerkers belangrijk vinden in hun werk?

Work-life Balance

Hoe verhoudt de omvang van uw contract zich tot het aantal uren dat u aan uw werk besteedt?

Kunt u aangeven hoe uw medewerkers hier voor zichzelf tegen aan kijken

Kunt u een beeld schetsen hoe u denkt dat uw medewerkers hun loopbaan

ervaren?/Kunt u omschrijven hoe u denkt dat medewerkers de verhouding werk en privé ervaren?

Levensfasen

Kunt u iets vertellen over uw activiteiten buiten uw werk?

Kunt u omschrijven hoe u om gaat met medewerkers die activiteiten hebben buiten het werk waar u van op de hoogte bent? (zorgtaken)

Hoofdstuk 3 Methoden

Dit hoofdstuk gaat in op de manier waarop data is verzameld en wordt verwerkt. In de eerste paragraaf, 3.1, van dit hoofdstuk wordt de onderzoeksbenadering, kwalitatief onderzoek, toegelicht. In paragraaf 3.2 wordt de methode van dataverzameling besproken. De keuze voor en selectie van de respondenten wordt in paragraaf 3.3 toegelicht. Vervolgens zal in paragraaf 3.4 de analysemethode worden uitgewerkt. In paragraaf 3.5 zal de kwaliteit van het onderzoek worden benadrukt in de vorm van betrouwbaarheid, validiteit en afsluitend de rol van de onderzoeker.

3.1 Onderzoeksbenadering

Methodologisch gezien kan onderzoek op twee verschillende manieren worden opgezet. De onderzoeksbenaderingen die onderscheiden kunnen worden zijn kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek gebruikt literatuur en een vooraf gekozen theorie, waar hypothesen uit worden afgeleid die getoetst worden door middel van onderzoek. Statistische criteria worden gebruikt om te berekenen of de resultaten wel of niet overeen komen met de gestelde hypothesen. Vervolgens wordt geprobeerd de resultaten te verklaren (Boeije, 2005).

Dit onderzoek is opgebouwd volgens de methoden van kwalitatief onderzoek. Boeije (2005) omschrijft kwalitatief onderzoek als volgt: 'Kwalitatief onderzoek is omschreven als een studie waarin de vraagstelling zich richt op onderwerpen die te maken hebben met (1) de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden (2) onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met (3) het doel om het onderwerp te beschrijven en waar mogelijk te verklaren' (Boeije, 2005: 27). Kwalitatief onderzoek kent meerdere varianten. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de interpretatieve variant. Bij deze variant wordt er van uitgegaan dat mensen betekenis geven aan verschijnselen, die ze uitwisselen in dagelijkse interacties. Op deze manier construeren ze samen een werkelijkheid (Boeije). Het doel is hierbij om er achter te komen hoe de respondenten de sociale situatie interpreteren, met als uitgangspunt dat mensen in verschillende culturen van elkaar afwijkende perspectieven kunnen hebben op een sociaal verschijnsel (Boeije). Om hier achter te komen is het van belang met de mensen in contact te komen door middel van, in dit geval, semigestructureerde interviews (Boeije). Specifiek wordt in dit onderzoek gewerkt met de gevalstudie. Het gaat in dit onderzoek om een organisatieonderzoek, waarbij de diagnose en evaluatie van een praktijkprobleem, duurzame inzetbaarheid van medewerkers wegens

toekomstige krapte op de arbeidsmarkt (Lokhorst, 2009), centraal staat (Boeije, 2005). De onderzoeker verzamelt gegevens door instrumenten te gebruiken die hij zelf ontwikkelt en tijdens de dataverzameling verder verfijnt. Resultaten van het onderzoek bestaan uit beschrijvingen van begrippen afkomstig uit de gegevens en redeneringen die respondenten geven voor hun gedrag en gevoelens. De analyse van kwalitatief onderzoek bestaat uit teksten van interviews en observaties (Boeije).

Dit onderzoek is gericht op de ideeën, ervaringen en beleving van medewerkers met betrekking tot duurzame inzetbaarheid bij Heinz, waarbij een diepgaand inzicht van pas komt. Bij dit onderzoek wordt uitgegaan van alle medewerkers van Heinz verdeeld over de vier verschillende vestigingen. De respondenten zijn zorgvuldig bepaald om een uitgebreid beeld te krijgen van de denkbeelden van zowel medewerkers als leidinggevenden. In de volgende paragrafen zal verder op de methoden van het onderzoek worden ingegaan.

3.2 Dataverzameling

De dataverzameling heeft als doel een beeld te krijgen van de denkbeelden, ervaringen en ideeën over duurzame inzetbaarheid. Deze dataverzameling was tweeledig, namelijk literatuuronderzoek en interviews met respondenten. Allereerst is er gebruik gemaakt van literatuur om het concept duurzame inzetbaarheid helder te krijgen. De literatuurstudie maakt onderdeel uit van het onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en is uiteindelijk gebruikt om de topiclijsten voor de interviews samen te stellen. Het eerste deel van de dataverzameling bestond uit het zoeken van relevante literatuur. De reden dat er literatuuronderzoek heeft plaatsgevonden aan het begin van het onderzoek wordt door Boeije toegelicht. 'Literatuuronderzoek plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader, bakent het onderzoek af, zorgt voor aansluiting bij actuele ideeën en discussies, belicht facetten waaraan de onderzoeker niet had gedacht, reikt begrippen aan, kan vooroordelen van de onderzoeker zichtbaar maken, laat zien welke antwoorden er al op vragen bestaan, enzovoort' (Boeije, 2005: 46, 47). Vanuit het idee van Boeije dat er aansluiting is bij actuele ideeën en discussies is er gekozen om te zoeken naar literatuur vanaf 2005. Daarnaast is gebruikt gemaakt van literaire bronnen uit gevonden publicaties. Dit kunnen bronnen zijn die wel eerder dan 2005 gepubliceerd zijn.

Aan de hand van het literatuuronderzoek is, zoals eerder genoemd, een topiclijst gevormd om interviews af te kunnen nemen. De keuze voor interviews komt voort uit het idee dat er bij interviews een beeld gevormd kan worden van de denkbeelden en ervaringen van respondenten (Boeije). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews kunnen zowel de vooraf bepaalde topics aan bod komen, samen met de inbreng van respondenten. De vragen worden open

en breed gesteld om de respondent de mogelijkheid te geven een uitgebreid antwoord te kunnen geven. Er kan ter plekke besloten worden of het antwoord van de respondent voldoende is of dat doorvragen nodig is. Daarnaast kan ook worden besloten hoe de vraag wordt gesteld en of doorvragen een meer volledig antwoord op zal leveren (Boeije).

3.3 Respondenten

De respondenten van het onderzoek bestaan uit zowel medewerkers als leidinggevenden van de organisatie Heinz. Diverse auteurs geven aan dat er overeenstemming zal moeten zijn in de verwachtingen en opvattingen van de medewerkers en managers om te zorgen dat medewerkers optimaal kunnen functioneren en presteren (Boxall & Purcell, 2008, Pastoriza e.a., 2008, Van den Broeck e.a. 2009) en dus duurzaam inzetbaar kunnen zijn. Zowel Pastoriza e.a. (2008) als Van den Broeck e.a. (2009) en Boxall & Purcell (2008) laten door middel van verschillende theorieën zien dat de manager, door te voldoen aan zijn verplichtingen naar de medewerkers toe, de medewerkers de kans geeft te presteren. Naar aanleiding van deze bevindingen wordt in dit onderzoek zowel de kant van de medewerkers als de kant van de leidinggevende behandeld. Dit betekent dat bij het afnemen van de interviews zowel leidinggevenden als medewerkers worden geïnterviewd.

Door middel van een aselecte steekproef is een selectie gemaakt voor respondenten. Bij het maken van de selectie is gebruik gemaakt van de personeelslijst van Heinz Nederland. Het gaat hierbij om de vier vestigingen, namelijk Zeist, Utrecht, Elst en Nijmegen. Per vestiging verschilt het aantal medewerkers, zo ook in de selectie van de respondenten. Uiteindelijk zijn er 19 respondenten geselecteerd uit ruim 900 medewerkers inclusief stagiaires en interim medewerkers. Zoals eerder gemeld zijn stagiaires en interim medewerkers buiten de selectie gehouden. De reden dat er bij deze populatie gekozen is voor kwalitatief onderzoek, is dat er vraag is naar de denkbeelden en ideeën van medewerkers, waar diepgaand inzicht van pas komt. De resultaten kunnen gebruikt worden om kwantitatief onderzoek op te stellen, waarbij alle medewerkers van de organisatie bevraagd kunnen worden.

Helaas hadden twee van de 19 medewerkers het te druk met dagelijkse werkzaamheden om tijd te maken voor een interview. Een medewerker was net met vakantie, waardoor het onmogelijk was een interview af te nemen. Dit resulteerde in een uiteindelijke selectie van 16 respondenten, verdeeld over de verschillende vestigingen. De respondenten bestaan uit 4 leidinggevenden, van iedere vestiging één, en 12 medewerkers. Er komt 1 medewerker uit Utrecht, vier medewerkers komen uit Elst en zes medewerkers zijn afkomstig van het hoofdkantoor uit Zeist. De vestigingen Utrecht, Elst en Nijmegen zijn fabrieken met kantoor. In Utrecht en Elst zijn zowel fabrieksmedewerkers als

kantoormedewerkers of leidinggevenden bevroegd. In Nijmegen is een leidinggevende van het Innovation Center bevroegd. Deze selectie heeft onbedoeld plaats gevonden, maar voor het onderzoek geeft dit een breder beeld omdat er verschillende typen medewerkers bevroegd zijn met verschillende functieniveaus. De respondenten zijn verdeeld over verschillende leeftijden. De jongste respondenten zijn eind 20 en de oudste respondenten eind 50. De leeftijden van de overige respondenten zitten hier verdeeld tussen in. Via de HR afdeling van Heinz zijn deze medewerkers en leidinggevenden benaderd om deel te nemen aan het onderzoek.

3.4 Analysemethode

Om de gegevens te analyseren wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve analysemethode. Deze analyse draagt bij aan het inzicht van de onderzoeker in het onderzoeksonderwerp, zodat hij kan beslissen wat uiteindelijk in de eindrapportage thuishoort. Het accent ligt op het verminderen van de hoeveelheid gegevens door ze samen te vatten, te schiften en te categoriseren (Boeije, 2005). Aan de hand van analyse van de transcripties van de interviews worden de bevindingen met elkaar vergeleken. De hoofdactiviteit van de analyse is het coderen. Hierbij worden de thema's of categorieën onderscheiden in de onderzoeksgegevens en benoemd met een code. Er zijn drie vormen van coderen, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Strauss en Corbin in Boeije, 2005). Open codering houdt in dat de gegevens die zijn verzameld zorgvuldig worden gelezen en in fragmenten worden ingedeeld. Een eerste stap is dus het lezen van de interviews en het indelen in fragmenten om ze te labelen. Stukken tekst krijgen een samenvattende naam in de vorm van een code. Het resultaat van open coderen is een codeboom. Het open coderen eindigt wanneer er geen nieuwe codes meer gevonden worden.

De tweede stap is het axiaal coderen van de verkregen gegevens. Hierbij gaat het om coderen rond een enkele categorie. De betekenis van belangrijke begrippen wordt achterhaald en waar mogelijk wordt het begrip omschreven. Ideeën worden gegenereerd en de ideeën uit de vorige fase worden afgezet tegen nieuw materiaal. Er wordt geredeneerd vanuit de code naar de gegevens. Het doel van axiaal coderen is tweeledig. Allereerst gaat het om het bepalen van belangrijke en minder belangrijke elementen. Het tweede doel is het verminderen van de omvang van de gegevens en het aantal codes. Het aantal begrippen wordt verminderd en komt hiërarchisch tot elkaar te staan in een codeboom. Er worden hoofdcodes bepaald waaronder de overige codes kunnen worden ingedeeld. Wanneer duidelijk is welke hoofd en subcategorieën er bestaan, hoe de categorieën zich onderscheiden en wat ze betekenen, wordt de fase afgesloten (Boeije).

Als laatste stap worden de gegevens selectief gecodeerd. Er wordt structuur aangebracht in de gegevens. De nadruk ligt hierbij op integratie en het leggen van verbanden tussen categorieën. Allereerst wordt een kerncategorie geformuleerd om daar gegevens aan te kunnen hangen (Boeije). De uiteindelijke codeboom zal worden gebruikt om de resultaten van de interviews uit te werken. Deze codeboom is te vinden in bijlage 1 van dit onderzoek.

3.5 Kwaliteit van het onderzoek

In deze paragraaf wordt toegelicht hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd wordt. Dit gebeurt aan de hand van de onderdelen betrouwbaarheid, validiteit en de rol van de onderzoeker.

Betrouwbaarheid

Boeije (2005) geeft aan dat betrouwbaarheid betrekking heeft op beïnvloeding van waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten. De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt meestal afgemeten aan de precisie van de methoden van dataverzameling of de meetinstrumenten. Wanneer een herhaling van waarnemingen tot een gelijke uitkomst leidt, is er sprake van betrouwbare methoden van dataverzameling. De betrouwbaarheid kan worden vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling (Boeije, 2005). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een voice recorder, zodat de antwoorden van de respondenten letterlijk gebruikt kunnen worden. Dat vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Toevalsfouten komen minder vaak voor als een goed getrainde enquêteur met gestructureerde vragenlijst aan de slag gaat. Vanuit dit idee is van tevoren een topiclijst opgesteld met semigestructureerde vragen. Daarnaast is van tevoren aangegeven dat er vertrouwelijk met de gegevens om wordt gegaan en dat anonimiteit gewaarborgd is. Dit wil zeggen dat de antwoorden niet te herleiden zijn naar de betreffende respondent.

Validiteit

Er is sprake van validiteit wanneer een onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren. Er zijn diverse bedreigingen van validiteit. Een daarvan is wanneer een deel van de populatie niet mee wil werken of onbereikbaar is bij de werving. Ook als de gekozen methode geen juiste informatie geeft over wat de onderzoeker wil weten, kan deze invloed hebben op de resultaten. Wanneer de onderzoeker de gegevens op een bepaalde manier interpreteert kan dit de resultaten onbedoeld vertekenen (Boeije, 2005). Boeije geeft aan dat er onderscheid gemaakt kan worden in validiteit van onderzoeksstrategie, in het bijzonder van dataverzamelingsmethoden en de validiteit van onderzoek zodanig, met de nadruk op conclusies. Bij de

onderzoeksstrategie gaat het er om of de methoden en technieken passen bij de onderzoeksvragen (Boeije). De interne validiteit wordt in dit onderzoek niet volledig gewaarborgd. De respondenten kunnen uitgebreid en in eigen woorden antwoord geven op de vragen. De interpretatie wordt gebaseerd op de opgenomen en letterlijk uitgewerkte interviews, wat de validiteit vergroot (Boeije). De respondenten krijgen weliswaar de mogelijkheid te antwoorden in eigen bewoording, wat de validiteit vergroot, maar de onderzoeker interpreteert deze antwoorden. Dat laatste zorgt er voor dat volledige validiteit niet mogelijk is. De externe validiteit gaat over de vraag of de conclusies gelden voor andere, niet onderzochte situaties (Boeije). In dit geval is generaliseren geen doel op zich, maar de conclusies worden wel meegenomen in de denkbeelden van medewerkers en leidinggevende voor Heinz Nederland. Om de validiteit te vergroten kan aan de hand van dit onderzoek een kwantitatief onderzoek worden afgenomen, waarbij alle medewerkers van Heinz Nederland bevroegd worden.

Rol van de onderzoeker

Bij dit onderzoek is ook de rol van de onderzoeker van belang (Boeije, 2005). In dit geval was de onderzoeker als stagiair betrokken bij de organisatie. Aangezien een deel van de respondenten afkomstig is van andere vestigingen hebben zij niet eerder contact met de onderzoeker gehad. Dat is positief voor het onderzoek. Deze respondenten zien de onderzoeker niet als collega en hebben geen band opgebouwd of mening gevormd over de onderzoeker. De geselecteerde respondenten op het hoofdkantoor waren geen collega's van de onderzoeker, waardoor ook met hen niet eerder contact was geweest. De rol als stagiair zorgde er voor dat de onderzoeker zich goed kon inleven in de wereld van de medewerkers. Hierbij is de onderzoeker zich er van bewust dat zij mogelijk deel is gaan uitmaken van de leefwereld van respondenten. In de bijlage zal een reflectie komen op de rol als onderzoeker om de invloed van de onderzoeker op het onderzoek te verduidelijken.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die voortkomen uit de dataverzameling. Bij de bespreking zal worden ingegaan op gemeenschappelijke denkbeelden en denkbeelden die specifiek voor een bepaald individu gelden. Op deze manier komt een overzicht tot stand hoe medewerkers van Heinz denken over de verschillende facetten die van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de codeboom die tot stand is gekomen naar aanleiding van de coderingen van de interviews.

Het merendeel van de besproken onderwerpen valt onder *relatie leidinggevende met medewerker* en de *combinatie werkprivé*. Dat is de reden dat *relatie leidinggevende met medewerker* het eerst behandeld zal worden. Vervolgens zal het onderwerp *combinatie werkprivé* aan bod komen. Het onderwerp wat door medewerkers daarna het meest besproken wordt *gezondheid en welzijn*. Dit onderwerp zal dan ook als derde onderdeel behandeld worden. Daarop volgen *leren en ontwikkelen in werk*, *verandering in werk* en als laatste het onderwerp *levensfasen*, waarbij in wordt gegaan op de leeftijd, belastbaarheid en gezinssituatie van medewerkers.

4.1 Relatie leidinggevende met medewerker

Tijdens de interviews is op verschillende manieren de relatie met de leidinggevende ter sprake gekomen. Aan de hand van de interviews kunnen verschillende denkbeelden van medewerkers over de manier waarop ze de relatie met de leidinggevende ervaren, geanalyseerd worden. Sprekend met de respondenten over het onderwerp *relatie leidinggevende met medewerker* komen de volgende onderwerpen naar voren: de relatie met de leidinggevende in het algemeen, vertrouwen in de leidinggevende, betrokkenheid, aandacht en belangstelling. Dit zijn termen die door de respondenten zelf worden aangehaald tijdens de gesprekken. De verschillende onderwerpen zullen per onderdeel kort worden toegelicht met voorbeelden uit de interviews. De ervaring van de leidinggevende zelf zal hier, indien mogelijk, ook in meegenomen worden. Verschillende medewerkers geven een positieve reactie op de relatie met de leidinggevende. Een medewerker vertelt: *'het vertrouwen wordt ook uitgesproken van hem naar mij toe en in de gesprekken is er altijd zoveel openheid ook op zakelijk vlak'* (interview 12). Andere medewerkers spreken over een open deuren beleid binnen Heinz: *'dat is wel binnen heel Heinz denk ik, echt wel een open deuren beleid, dat je gewoon kunt binnenlopen. Dat is wel heel prettig. Even kunt overleggen of iets. Ja, en ik denk ook mijn manager is ook heel betrokken'* (interview 11). Een enkele medewerker doet een minder positieve uitspraak over de relatie met de leidinggevende: *'Nee ik zou hem niet meer serieus nemen...Maar erger vind ik nog dat hij het zelf gewoon volgens mij niet door*

heeft dat niemand neemt hem meer serieus. Het zit ze gewoon allemaal tot hier en hij heeft het gewoon niet door...' (interview 5).

Vertrouwen in de leidinggevende

Sprekende met respondenten over het onderwerp *relatie leidinggevende met medewerker* komt regelmatig het onderdeel vertrouwen in de leidinggevende naar voren. Dit onderwerp is in de codeboom terug te vinden onder eerlijk gebruik van macht. Bij dit onderdeel spreken respondenten over het stimuleren van groei en ontwikkeling door een leidinggevende, motivatie door de leidinggevende, het bieden van verantwoordelijkheid en zelfstandigheid aan een medewerker ter sprake. Onder het stimuleren van groei en ontwikkeling wordt het aanbieden van en communiceren over training, opleiding en leren op de werkplek verstaan.

Het vertrouwen in de leidinggevende wordt door verschillende respondenten omschreven: *'zij houdt het contact met iedereen. Een deur die open is, zich niet eh ja gewoon zich gelijk voelen met de rest. En dan toch leidinggeven...'* (interview 1). *'Totaal niet hiërarchisch dus dat is wel heel fijn'* (interview 11).

Een andere medewerker geeft aan: *'Nou gewoon, het, de openheid naar elkaar toe. Elkaar kunnen vertellen als je ergens mee zit'* (interview 7).

Een leidinggevende vertelt over zijn rol: *'Ik hecht er veel waarde aan om uit te leggen waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn en waarom we een bepaalde richting gaan doen. Want als je niet snapt waarom je het doet, dan zijn we alleen maar kunstjes aan het doen en dan is het in mijn visie alleen maar moeilijk om het goed te doen'* (interview 8).

Van de 12 medewerkers zijn er twee medewerkers die het vertrouwen in de leidinggevende minder positief omschrijven: *'Als ik nu een probleem zou hebben zou ik niet meer naar die man toe gaan. Want je verliest het vertrouwen, da is gewoon zo. En ik denk wel dat ge dat kunt begrijpen. Als ge in zo'n situatie. Ja, want er zijn niet veel situaties dat je zegt das nog erger en je wordt dan zo eh... Ja behandeld om het zo maar te zeggen dan denk je ja daar trap ik geen tweede keer meer in om het zo maar te zeggen...'* (interview 2).

De zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, motivatie en de stimulering van groei en ontwikkeling door de leidinggevende wordt door bijna alle medewerkers genoemd als het gesprek gaat over de relatie met de leidinggevende: *'Ik denk ook dat we eh en dat is ook een beetje als team dat we elkaar ook versterken. Dus dat is heel erg belangrijk. Er zijn ook echt aanwijsbare dingen die ik van hem op kan pakken en kan leren. En daarnaast wordt me veel vrijheid gegund en mag ik ideeën en creatieve dingen en ideeën aandragen waarvan ik ook denk dat ze een bijdrage kunnen leveren aan mijn categorie. Ik krijg ook de kans om als team buiten alleen mijn categorie dingen te doen. En het is gewoon een prettig persoon om mee samen te werken vind ik. Die zich ook inzet voor het team en*

niet alleen voor zijn eigen eh parochie predikt. Dus dat is een prettige manier van samen werken' (interview 13).

Betrokkenheid

Medewerkers brengen bij het onderwerp *relatie leidinggevende met medewerker* het onderdeel betrokkenheid ter sprake. Het onderdeel betrokkenheid bestaat voor medewerkers uit het hebben van invloed, mee mogen denken, het luisteren door de leidinggevende en communicatie met de leidinggevende als geheel. Een groot deel van de medewerkers, 11 van de 12, vertelt over betrokkenheid door de leidinggevende: *'Maar ik heb altijd wel op een dag een momentje dat ik zeg van ik kan even binnenlopen ik heb dit en dit even kan ik even overleggen'* (interview 11).

Een andere medewerker vertelt positief over de manier van werken met zijn leidinggevende: *'Hij kwam naar me toe en vroeg heb je nog even tijd of moet je vanavond weg. Ik zeg ik heb het hartstikke druk maar wat wil je nog. Dat we nog effe naar de lijn lopen of heb jij iets. Nou das goed en dat was gewoon prettig. Je wordt betrokken bij het werk'* (interview 2).

De meeste leidinggevendens brengen ter sprake aan dat ze regelmatig communiceren met de medewerkers, naar hen luisteren en hen mee laten denken. Drie van de vier leidinggevendens geven aan deze manier van communiceren waar te kunnen maken: *'zit ik bijna wekelijks met haar van hoe gaat het, om haar het gevoel te geven dat ze niet buitengesloten is. En dat ze ook invloed heeft op hetgeen het gaat worden...'* (interview 8).

En andere leidinggevende vertelt: *'Dus ik heb wel vaak contact met ze. En vaak probeer je dan ook op de momenten dat je naar huis gaat of 's ochtends als je even iemand niet gesproken hebt of een klant had iets bijzonders dat je even eh ja toch wel even te bellen van goh hoe is het geweest of hoe ging het. Dat wordt dan ook wel gewaardeerd'* (interview 10).

Aandacht en belangstelling

De onderdelen aandacht en belangstelling worden onder dit subhoofdstuk samen genomen, omdat deze onderwerpen heel dicht bij elkaar liggen. Het onderwerp aandacht onder het hoofdthema *relatie leidinggevende met medewerker* wordt door medewerkers besproken als aandacht hebben voor en vragen naar de privé situatie, communicatie, waardering krijgen en mee denken over het werk of de werksituatie door de leidinggevende. Niet alle medewerkers ervaren dit hetzelfde. Een medewerker omschrijft hoe zij die aandacht positief ervaart: *'Nou gewoon aandacht hebben voor je privé situatie. Ook is vragen over stellen, weet je zulk soort dingen het zijn heel kleine dingen! Dat blijft motiveren en dat zit in kleine dingen, het zit echt niet in geld maar het zit in heel kleine dingen hoe iemand motiveert'* (interview 1).

Een andere medewerker spreekt minder positief over de aandacht vanuit de leidinggevende: *'Gewoon een schouderklopje of een waardebon of een bos bloemen voor de vrouw of een doos chocola. Dat is al leuk. Nee, dat gebeurt bijna niet. Ja, je moet ook niet iedere dag een schouderklopje krijgen. Niet op dezelfde schouder dan ga je scheef lopen... Ja het is nou eenmaal de cultuur ofzo binnen Heinz ik weet het ook niet'* (interview 14).

Een enkele medewerker geeft aan dat aandacht van de leidinggevende helemaal niet aanwezig is: *'Ja die aandacht, dat is jammer! Het is zo'n groot bedrijf dan verwacht je toch wel dat dingen anders gaan... ja'* (interview 4).

Sommige medewerkers hebben wel het idee dat ze gewaardeerd worden, maar geven aan dat dit niet altijd direct geuit wordt: *'Ja, ja ja. Dat is niet zo Heinz om dat iedere dag te zeggen en dat zou ik ook niet willen. Maar ik weet wel dat ik gewaardeerd wordt en dat wordt ook wel gezegd. Ja, zeker de [functie, GK] die zegt dat heel veel, de ander laat het wat indirecter merken. Maar wel veel. Je weet zelf ook vaak wel wat goed of niet goed is, maar het is leuk als ze inderdaad niet alleen de negatieve dingen noemen. Nee, dat klopt, dat doen ze niet'* (interview 15).

Belangstelling is het laatste subonderwerp van het hoofdthema *beleving leidinggevende*. Dit onderdeel gaat samen met of valt gedeeltelijk onder subonderwerp aandacht, vandaar dat deze twee onderwerpen samen staan. Medewerkers omschrijven belangstelling in de zin van belangstelling voor de privésituatie, respect, erkenning en dienstbaarheid van de leidinggevende. Op een medewerker na zijn alle medewerkers positief over de belangstelling van de leidinggevende. Een medewerker uit zich over de belangstelling voor zijn kwaliteiten vanuit de leidinggevende: *'Kijk ze weten wel waar hun kwaliteiten liggen, en die gebruiken ze ook. Zijn ze ook niet te bang voor om te zeggen, zou je ons daar mee kunnen ondersteunen. En het leuke is je wordt er ook goed voor beloond'* (interview 7). Een andere medewerker omschrijft de relatie met en belangstelling van de leidinggevende als volgt: *'Nou een keer in de zoveel tijd hebben we teamoverleg. En een paar weken terug hadden we dan die teambuilding dag bij het Dome. Alleen in verband met producten out of stock is dat voorlopig opgeschoven. Maar als er iets is kan ik altijd even bij hem binnen lopen. Of hij komt even naar mij dat we het even aan de lijn bespreken. We praten altijd wel gewoon. Dat doen we met zijn allen ook'* (interview 14).

Vanuit de leidinggevendenden wordt met name aangegeven dat ze hun best doen in hun rol van leidinggevende belangstellend te zijn, respect te tonen, te zorgen voor erkenning en dienstbaarheid. De meeste leidinggevendenden hebben het idee dat dit ook door medewerkers zo wordt ervaren: *'En ook op die manier over ontwikkeling en hoe het met een mens gaat. Want natuurlijk praat je wel over*

hoe was het weekend en dan krijg je al wel een beeld, maar sommige kunnen veel beter dingen verbergen dan andere en dan hoor je toch wel eens wat verrassends in zo'n gesprek. Dus ik denk dat ze wel redelijk tevreden zijn. Dat hoop ik. Ik hoop dat ze helemaal tevreden zijn. Maar ik verwacht dat ze op zijn minst tevreden zijn, ja' (interview 8).

Tijdens de gesprekken is er één leidinggevende die minder positief is over zijn eigen rol als leidinggevende. Hij verwacht dan ook van zijn medewerkers geen positieve reactie, maar wil hier graag verandering in brengen. Hij vertelt: *'Concreet zit ik nu gewoon te weinig met mijn mensen om de tafel voor werkoverleg, ik zit te weinig met mijn mensen om de tafel om gewoon eens bij te praten. Ga gewoon eens een uur met mensen om de tafel zitten van hoe zit je in je vel, hoe gaat het en hoe zie jij de toekomst. Ja, dat gebeurt gewoon niet... En misschien moet je ook wel zeggen van, er zijn managers die zeggen van ik pak altijd de vrijdagmiddag. Voor mijn afdeling. Nou zoiets misschien, heb ik ook al zitten denken'* (interview 3). De leidinggevende die dit aangeeft is niet de leidinggevende van de medewerker die aangeeft geen belangstelling te ervaren vanuit de leidinggevende.

4.2 Veranderingen in werk

Het hoofdthema *veranderingen in werk* gaat over allerlei onderwerpen die medewerkers noemen bij verandering van functie tot langer doorwerken, bereidheid tot het volgen van opleiding, financiële overwegingen, reistijden en familieverbindingen die kunnen zorgen voor gebondenheid. Dit hoofdthema is in verschillende onderdelen opgedeeld aan de hand van de gesprekken met medewerkers. Ieder onderdeel zal kort besproken worden met een voorbeeld uit de gesprekken.

Doorwerken

Wanneer het onderwerp doorwerken ter sprake komt gaan medewerkers met name in op de behoefte die ze hebben langer door te werken, de mogelijkheden die daarvoor zijn en de omstandigheden die het wel of niet mogelijk maken langer door te werken. Dit onderwerp komt 21 keer naar voren in de gesprekken, maar lang niet bij alle medewerkers. Het grootste deel van de medewerkers waarbij het onderwerp ter sprake komt geeft aan zeker door te willen werken tot hun 65^e of zelfs langer. *'Maar ik wil blijven werken tot mijn 65^e in goede gezondheid'* (interview 2).

Een medewerker geeft aan dat hij nog niet weet wat hij in de toekomst wil en vertelt: *'Ik kan dit niet de rest van mijn leven blijven doen. En vooral niet wat ze nou willen dat je steeds meer langer door gaat werken. Dat trek je hier niet. Je*

mag blij zijn als je op je 60^{ste} nog rechtop kan lopen. Want dat red je niet op de [afdeling, GK]' (interview 5).

Familieverplichtingen

Bij de mogelijkheid om te veranderen van werk of functie komt bij zes medewerkers het wel of niet hebben van familieverplichtingen ter sprake. Een buitenlandse medewerker vertelt: *'Ja. Ik ... heb dit als bewust gekozen en ik ben hier gevestigd uit het buitenland. Ik ben hier omdat ik een baan heb en ben niet genooddaakt hier te blijven. Als dit niet meer is wat ik wil heb ik geen reden hier te blijven.... Ik ken wel wat mensen hier, maar ook in [Land, GK] dus... Ja ik zou eerder kijken voor een baan daar, dichtbij familie een wereld die ik beter ken, op lange termijn. Ik denk dat het meer zo zou lopen. Zo sta ik er wel in...'* (interview 6).

Er zijn medewerkers die hoe ze het werk met gezin combineren en vertellen dat flexibele werktijden hierbij een uitkomst bieden. Werkzaamheden gebeuren namelijk regelmatig ook 's avonds of in het weekend om door de week meer tijd aan het gezin te kunnen besteden. De mogelijkheden die nu binnen een bepaalde functie vallen, in het combineren van werk met gezin, willen medewerkers niet graag kwijt. Een medewerker vertelt: *'Maar ja dat is voor mij, ik heb liever een baan dat ik dit zo kan doen, en dat ik op zondagavond vast voorbereidend werk kan doen en weet dat ik door de week wat meer tijd voor de kinderen heb. Dan dat ik een heel drukke baan zou hebben waarbij ze tegen mij zouden zeggen, jij moet gewoon van negen tot vijf iedere dag werken punt. En verder ben je niet flexibel'* (interview 3).

Opleidingsbereidheid

Bij veranderingen in het werk komt bij veel medewerkers opleidingsbereidheid ter sprake. Dit verschilt van het volgen van een opleiding of training om een andere functie te kunnen vervullen of het volgen van een scholing om in de huidige functie inzetbaar te blijven. Een groot deel van de medewerkers spreekt positief de mogelijkheid tot het volgen van een opleiding. Één medewerker spreekt minder positief over het volgen van opleiding:

'En als de cursussen gegeven worden, dan komen wij er op een bepaald moment achter of via een omweg en dan geven we ons zelf maar op...'

(interview 4). Er zijn medewerkers die vertellen over hun idee met betrekking tot het volgen van opleidingen: *'Weet je als je jong bent ga je nog heel erg ben je heel erg aan het bouwen naar je volgende functie en je volgende functie en ja er zijn natuurlijk mensen die heel veel verder willen, maar er zijn ook mensen die zijn blij met wat ze doen en halen daar nog heel veel passie en energie uit'* (interview 1).

Funcieverandering

Wanneer medewerkers praten over veranderingen in werk komt ook de verandering van functie ter sprake. Uit de gesprekken blijkt dat er medewerkers zijn die op hun plek zitten in de functie waarin ze nu zijn en niet de behoefte hebben te switchen. Er zijn ook medewerkers die aangeven de huidige werkzaamheden te willen blijven doen tot ze met pensioen gaan. Dan zijn er medewerkers die aangeven graag te willen groeien en daarmee ook een andere functie te gaan bekleden op termijn. Een medewerker vertelt specifiek over het veranderen van functie: *'En ja je moet stappen blijven maken vind ik...'* (interview 3). Een startende medewerker is zeker bereid opleidingen te doen en wil dat ook gebruiken om uiteindelijk in een andere functie terecht te komen. *'...dus ook leuk is om op een gegeven moment een andere functie te gaan doen'* (interview 16).

Werktijden

In alle gesprekken over veranderingen in werk komen de werktijden van medewerkers ter sprake. De meeste medewerkers, 14 van de 16 respondenten, zijn positief over de huidige werktijden. Een enkele medewerker geeft aan dat het prettig zou zijn op andere momenten te kunnen werken, zodat er meer tijd is voor het gezin. De meeste medewerkers geven aan toch wel meer te werken dan ze volgens hun contract zouden moeten: *'Nou ik denk, ik verwacht wel dat ze soms vinden dat ik te lang blijf zitten. Maar verder heb ik daar geen gevoel bij of iets, ja het is mijn eigen verantwoordelijkheid dus...'* (interview 16). In de fabrieken zijn er medewerkers die aangeven graag andere werktijden te hebben. Een veel genoemde oplossing: *'Ja, als ik de keuze had, had ik vijf ploegendiensten gedraaid'* (interview 5).

Financieel

Een enkele medewerker bespreekt het onderwerp financiën bij het veranderen van functie. Daarbij wordt aangegeven dat er dan wel heel veel bij moet komen om die keuze te maken. De overige medewerkers zijn positief over het salaris. *'En laten we wel wezen ik wordt goed betaald, Heinz betaald goed'* (interview 3). Een andere medewerker geeft aan dat hij zeker tot zijn 65^e bij Heinz wil blijven en vertelt: *'Nee. Of ik moet bij een ander bedrijf zoveel meer kunnen krijgen, maar voor 50 euro netto ga ik echt niet verkassen nee, of 100 euro zelfs niet nee. Ik weet wat ik nu heb. Het is geven en nemen van twee kanten'* (interview 9).

Afstand woon-werk

Enkele, 4, medewerkers vertellen over de afstand die ze van hun werk wonen. De meeste medewerkers geven aan dicht bij het werk te wonen en spreken hier positief over. Twee medewerkers vertellen wat verder van hun werk te wonen en mogelijk op termijn te gaan verhuizen, zodat de reistijd verminderd. *'Maar ik ben*

wel bereid te verhuizen. *Ik zie niet de noodzaak er van in want veel mensen reizen hier*' (interview 11). Andere medewerkers geven juist aan niet te willen verhuizen en op hun plek te zitten bij de huidige organisatie en in de huidige functie: *'Ik zou niet willen verhuizen, dat krijg ik niet voor mekaar bij mijn vrouw ook niet als ik meer kan verdienen. Ik zit hier goed, waarom zou ik...'* (interview 14).

4.3 Gezondheid en Welzijn

Tijdens de gesprekken wordt door medewerkers het onderwerp *gezondheid en welzijn* ter sprake gebracht. Medewerkers spreken over ziekteverzuim, de werksfeer, de tijd waarin ze een functie bekleden, behoeften die ze hebben op het gebied van werk en welzijn of gezondheid en de arbeidsomstandigheden. Deze onderwerpen komen aan bod bij het wel of niet positief ervaren van de functie of de werkomgeving. Ieder onderwerp zal toegelicht worden met een onderbouwing uit de gesprekken.

Werksfeer

Het onderwerp werksfeer wordt door medewerkers aangehaald wanneer het gaat over het uit oefenen van de functie. De meeste medewerkers, 14 van de 16 respondenten, ervaren de werksfeer binnen Heinz als positief. Twee medewerkers spreken minder positief over de werksfeer bij Heinz. Op de fabriek wordt er gesproken over geruchten die regelmatig de ronde doen. *'... geruchten gehoord en als geruchten er zijn dan zijn ze altijd wel waar'* (interview 5). Een andere medewerker brengt de geruchten ook ter sprake: *'Nee Heinz is een goede organisatie, meer openheid zou wel...Dat zou goed zijn. Ook voor de sfeer. Zeker als je kijkt er lopen 450 man, er hoeft er maar een iets te zeggen... ja'* (interview 7). Een leidinggevende vertelt dat hij werksfeer heel belangrijk vindt in zijn team: *'En als ik maar iets voel van wrijving dan probeer ik altijd meteen te blussen. Dat we dat uit spreken en gewoon open en plezier en lol te hebben'* (interview 10).

Plezier

Uit de gesprekken komt naar voren dat de alle medewerkers spreken van plezier in hun werk. Wat daar precies onder verstaan wordt is niet altijd duidelijk. *'En kijk ik denk dat dat het belangrijkste is dat je lol hebt in wat je doet...'* (interview 1). Een medewerker vertelt: *'Plezier hebben in mijn werk en alles goed regelen. Zodat ik ook daarna nog kan genieten... Als je mensen hebt die gemotiveerd zijn en plezier hebben, daar heb je toch het meeste rendement van'* (interview 2). Plezier op het werk komt in ieder gesprek wel een of meerdere keren naar voren. Over het algemeen zijn alle medewerkers positief over plezier in hun werk, met collega's en in de organisatie.

Func tieduur

Func tieduur komt minder naar voren in de gesprekken. Dit onderwerp wordt in totaal 9 keer genoemd door respondenten. Onder func tieduur wordt het aantal jaren verstaan dat een medewerker dezelfde functie vervuld. Sommige medewerkers geven aan al jaren dezelfde functie te vervullen. Dat zijn met name de oudere medewerkers. Andere medewerkers vertellen om de paar jaar van functie te wisselen. De meeste leidinggevende vertellen het groeien naar hogere functies of het rouleren in functies voor hun medewerkers te stimuleren. Een enkele medewerker vertelt dat hij het idee heeft dat zijn leidinggevende doorgroeien niet stimuleert: *'En dan wordt die persoon tegengewerkt, want hij wil ze niet kwijt. Dus dan probeert hij het gewoon tegen te houden, want hij wil ze niet van zijn afdeling'* (interview 5).

Behoeften

Medewerkers geven tijdens de gesprekken aan wat ze belangrijk vinden in hun werk en wat ze nog missen of liever anders zouden zien. Vaak wordt dit aangeduid met de term behoeften. Het onderwerp behoeften komt 69 keer ter sprake. De respondenten spreken tijdens de gesprekken verschillende behoeften uit. Afhankelijk van de werkomgeving, het functietype en de leidinggevende worden verschillende onderdelen ter sprake gebracht. De behoefte die genoemd worden zijn in veel gevallen al aanwezig, wordt door de respondenten aangegeven. Veel medewerkers vertellen aan dat ze behoefte hebben aan een leuk team en complimenten, een stukje waardering en respect, zowel van leidinggevende als collega's. Twee medewerkers geven aan behoefte te hebben aan coaching of een training om het werk beter uit te kunnen voeren. Vaak blijken daar al gesprekken over gaande te zijn. Zowel medewerkers in de fabriek als op kantoor spreken over de behoefte aan meer diverse collega's op het gebied van leeftijd en kennis en ervaring. Het overdragen van kennis, maar ook een stuk nieuwe kennis of assistentie bij taken die te zwaar worden speelt hierbij een rol vertellen een aantal respondenten. *'Als je alleen jonge mensen heb dan is dat stukje waarom het is zoals het is, dat is dan niet zo aanwezig. Dus ik denk dat je dat het heel belangrijk is dat je een mix hebt'* (interview 1). Een andere behoefte van medewerkers die ter sprake komt, is gericht op beloning in de zin van vrije tijd. *'Maar als je eens ATV hebt dat zou toch fijn zijn. En dat hoeft niet meteen 11 te zijn, maar als je er als 5 hebt dan kom je denk ik mensen al meer tegemoet'* (interview 10).

Arbeidsomstandigheden

Onder het onderdeel arbeidsomstandigheden komen de onderwerpen veiligheid, risico's op het werk, hulpmiddelen en systemen terug in de gesprekken. Medewerkers geven aan dat ze verbaasd zijn over bepaalde risico's die er

bestaan, veiligheidshulpmiddelen die worden aangepast of systemen waar ze mee werken. Het onderwerp veiligheid en risico's wordt met name in de fabrieken ter sprake gebracht. Een medewerker spreekt zijn verbazing uit over het onderzoek naar bescherming van het hoofd in fabrieken, waaruit een bepaalde bescherming gekozen werd en er vervolgens een paar weken later simpele petten geleverd werden zonder enkele bescherming. *'Dat is het meest geschikt en dan komt er ineens een andere binnenvliegen. Stop dan die vierenhalve maand ergens anders in'* (interview 2). Een medewerker in de fabriek geeft aan dat het prettig zou zijn als er vaste jonge mensen komen, die kunnen leren van de oudere werknemers en de oudere werknemers kunnen assisteren in taken die te zwaar zijn of door fysieke beperkingen niet meer uitvoerbaar zijn. Op kantoren wordt bij arbeidsomstandigheden met name gesproken over systemen die niet prettig werken. *'En wat ook heel erg mee speelt is de irritatie op IT gebied...Dat je gewoon belemmerd wordt, je werk niet kunt doen zoals zou moeten'* (interview 15).

Ziekteverzuim

Een laatste punt wat ter sprake komt onder hoofdthema *gezondheid en welzijn* is ziekteverzuim. Dit onderdeel wordt door medewerkers in verschillende opzichten besproken. Er zijn medewerkers die aangeven zo lang mogelijk gezond aan het werk te willen blijven, want de ziektewet, dat is maar niets. Andere medewerkers brengen het onderwerp ter sprake, omdat ze zelf (langdurig) ziek zijn geweest of collega's om zich heen hebben die ziek zijn of zijn geweest. Ook zijn er medewerkers die aangeven dat ze verwachten dat collega's binnenkort (langdurig) ziek zullen worden door de hoge werkdruk. *'Want af en toe denk ik wel eens ik ben benieuwd, er gaat waarschijnlijk wel zo'n domino effect op een gegeven moment komen dat ze achter elkaar gaan uitvallen. Want als nu op een plek iemand met een burnout thuis komt is dat niet meer op te lossen voor de andere'* (interview 15). Een medewerker op de fabriek geeft aan dat hij het idee heeft dat mensen om hem heen langer en vaker ziek zijn dan toen hij net begon bij Heinz.

4.4 Levensfasen

Medewerkers geven zelf aan dat er verschillende *levensfasen* zijn, waarin je verschillende prioriteiten stelt. Onder deze verschillende levensfasen worden de onderwerpen belastbaarheid, leeftijd en gezin die bepalend zijn voor de levensfasen waarin een individu zich bevindt, besproken. Een medewerker 'met kinderen geeft aan: *'je zit in bepaalde levensfasen door je leven heen en ik denk als je jonger bent is het makkelijker. En in de fase waarin ik nu zit hebben ook mijn kinderen me nodig en daar kies je voor'* (interview 1).

Belastbaarheid

Alle medewerkers geven aan dat de levensfase waarin een individu zich bevindt, van invloed is op de belastbaarheid van een persoon. De gezinssituatie, maar ook de leeftijd wordt als bepalend genoemd voor de belastbaarheid. Een medewerker vertelt: *'En daarbij ik moet met mijn leeftijd zuiniger zijn. Want ik wil tot mijn 65^e werken en dan nog heel veel genieten, ik heb nog zoveel wat ik wil doen'* (interview 2). Er zijn medewerkers van boven de 50 die aangeven nog heel fit te zijn en alles te kunnen doen. Daarnaast bestaan er jonge medewerkers die vertellen dat hun gezin invloed heeft op de belastbaarheid op het werk. Deze belastbaarheid wordt gezien als het aantal uren wat gewerkt wordt, de werktijden, flexibiliteit en de energie op het werk. Een medewerker met zorgtaken voor een partner geeft aan de flexibiliteit in werktijden hem helpt om aandacht te kunnen besteden aan de partner, wanneer dat nodig is. De werkuren blijven daardoor volledig inzetbaar voor werk.

Gezin

Een startende medewerker vertelt dat ze verwacht minder te gaan werken als ze kinderen zou krijgen: *'Eh voor alsnog veertig uur en ik denk dat de situatie misschien anders wordt als je eventueel kinderen krijgt. Maar dat is op dit moment een ver van mijn bed show dus dan zou ik voor alsnog gewoon veertig uur blijven werken'* (interview 16). Van de respondenten werken mannen met kinderen allemaal fulltime. Van de respondenten werken vrouwen met kinderen parttime en geven aan dit te doen om thuis te zijn bij de kinderen. Een medewerker met kinderen vertelt dat ze bewust drie dagen werkt: *'ik neem het gewoon mee naar huis en dan doe ik het in mijn vrije tijd en dat vind ik helemaal niet erg. Maar ik wil mij nog niet vastleggen op vier dagen'* (interview 1). Sommige oudere werknemers geven aan dat ze naast hun werk tijd besteden aan de kleinkinderen.

Leeftijd

Respondenten geven aan dat de leeftijd van een rol kan spelen op de levensfasen en daarmee op de belastbaarheid. Medewerkers vertellen over hun leeftijd, de gezinssituatie en het aantal werkuren. Er zijn medewerkers van tegen de 30 zonder kinderen, maar met partner die allebei vijf dagen per week werken, waarbij het werk grotendeels voorop staat. Er zijn medewerkers van dezelfde leeftijd met kinderen die werken, waarbij het gezin op nummer 1 staat. En zo zijn er ook medewerkers van rond de 30 zonder partner of kinderen, waarbij het werk voorop staat. De verschillende mogelijke combinaties komen ook ter sprake voor alle andere leeftijdscategorieën. Deze verschillende leeftijden en levensfasen zorgen voor verschillende behoeften zoals respondenten dit aangeven. Een medewerker van 55 met oudere kinderen vertelt nog regelmatig te gaan stappen:

'Mijn vrouw is ook 55. En we gaan nog regelmatig stappen. Waarom niet. Ik heb het ook wel gedaan dat ik vrijdag of zaterdag ging stappen en de volgende ochtend hier was' (interview 14). Een leeftijdsgenoot is ziek geweest en is eerder moe dan collega's, maar geeft aan zelf de keuze te maken om wel te blijven werken.

4.5 Combinatie werk en privé

Onder het hoofdthema *combinatie werk en privé* komen tijdens de gesprekken verschillende deelonderwerpen aan bod. Medewerkers bespreken de balans tussen werk en privé, de vrije tijd, flexibiliteit, de gezinssituatie en eventuele verplichtingen buiten het werk. Uit deze gegevens ontstaat een uitgebreid beeld hoe medewerkers denken over het combineren van werk met privé.

Balans

Alle respondenten geven aan het belangrijk te vinden dat de balans tussen werk en privé goed is. Twee medewerkers vertellen dat de balans beter zou kunnen, maar voor de combinatie met het gezin en de huidige functie nu goed is. Een medewerker geeft duidelijk aan dat de balans bij haar goed is en hoe zij daar over denkt: *'ja, die balans moet gewoon goed zijn en die is bij mij nu goed'* (interview 1). Sommige medewerkers geven aan dat de balans tussen werk en privé je eigen verantwoordelijkheid is. *'Ja, ik vind dat die verantwoordelijkheid, mits de organisatie daar voor open staat, en ik denk dat dat zo is, dat die bij jezelf ligt. En ik de balans ligt nu nog zo dat ik me daar wel bij voel dus ik vind het ok nu'* (interview 13). Toch zijn er ook vier medewerkers die last hebben van een hoge werkdruk, en vertellen dat daardoor de balans tussen werk en privé begint te vervagen. Medewerkers die dat zien of zelf ervaren geven aan dat het belangrijk is dat daar vanuit Heinz op gelet wordt: *'Ja ik weet dat er nu al heel goed wordt gekeken ook goed in de gaten wordt gehouden dat mensen die een beetje op het randje zitten dat er echt goed door de manager in de gaten wordt gehouden dat ze niet te veel werken en ... dat ook wel geprobeerd wordt'* (interview 15).

Vrije tijd

In de gesprekken komt het onderwerp vrije tijd ter sprake, wanneer gevraagd wordt welke bezigheden medewerkers buiten het werk hebben. Dan komt ter sprake dat de vrije tijd met name ingevuld wordt door gezin, sport en hobby's. Bezoek aan vrienden en familie in vrije tijd wordt ook regelmatig genoemd. Een medewerker die op hoog niveau heeft gesport geeft aan liever meer tijd kwijt te zijn aan werk wat leuk is en voldoening geeft, dan aan een groot aantal uren sporten per week. Wanneer een sport er door zakenreizen of overwerk bij in schiet, dan is dat zo geeft hij aan. Beter dat dan geen leuke baan en veel kunnen

sporten. Veel medewerkers geven aan sporten te kiezen die flexibel zijn, zodat dit te combineren is met het werk. Een medewerker met lange reistijd vertelt: *'Dus je bent toch wel van 's ochtends 7 tot 's avonds 7 ben je gewoon weg en dan is er niet zoveel tijd meer over. En zeker hardlopen is dan een goede optie. Je kunt uit je huis lopen en lekker rennen'* (interview 11). Medewerkers spreken over het algemeen positief over het combineren van werk met vrije tijd. Keuzes maken tussen rust en activiteiten wordt door respondenten aangehaald als minder positief. *'Ik denk dat ik gewoon heel veel dingen plan. Elke avond wel iets heb. En dan denk ik soms van het zou ook wel eens lekker zijn om gewoon even niets te hebben. Dus dat ligt meer bij mezelf'* (interview 16).

Flexibiliteit

Onder het hoofdthema combinatie werk en privé komt regelmatig het onderwerp flexibiliteit ter sprake. Medewerkers op kantoor vertellen dat er heel veel flexibiliteit is qua begin en eindtijden. Dit wordt bevestigd door een van de leidinggevenden: *'Ik geef ze in de werktijden die ze maken in de aanvangstijd kies ik er voor om ze zelf ook te laten zeggen hoe laat ze denken dat ze moeten beginnen, waarmee ze zelf ook tot een ideale tijd komen'* (interview 8).

Respondenten spreken zich positief uit over de flexibiliteit. Een medewerker omschrijft de insteek van de flexibiliteit: *'Zorg dat het thuis goed is want dan zit je ook lekker op je werk'* (interview 1). Thuis kunnen werken wordt door respondenten ook als vorm van flexibiliteit genoemd. Er wordt aangegeven dat dit, afhankelijk van de functie en de middelen, niet voor iedereen mogelijk is. Medewerkers die hier de mogelijkheid toe hebben spreken positief over thuis werken. Andere medewerkers geven aan dat het gericht op de betreffende functie niet heel handig is om thuis te werken, maar zijn positief dat de mogelijkheid er is. De mogelijkheid om thuis te werken wordt zowel onder medewerkers met, als medewerkers zonder kinderen als positief besproken in de gesprekken. Medewerkers op de fabriek geven aan dat er minder flexibiliteit is in de uren die ze werken, maar bij verplichtingen buiten het werk zijn er wel mogelijkheden om uren te schuiven. *'Zoals nu de tandarts, ik moet zo en zo laat bij de tandarts zijn, wordt geregeld, snipperdagen als ik met mijn vrouw...Ik moest ook regelmatig met haar mee naar een psychiater. Dat is hier helemaal geen probleem dat kan hier'* (interview 14).

Gezinssituatie

De gezinssituatie is een onderwerp wat besproken wordt door medewerkers. De meeste medewerkers geven zelf aan dat ze een gezin hebben, kinderen of een partner, waar ze graag tijd aan besteden. Op één na geven alle medewerkers met een gezin aan dat het combineren met werk veel plannen en regelen is. Een enkele medewerker vertelt dat de partner thuis is bij de kinderen, dus dat het

geregeld wat andere medewerkers hebben aan deze medewerker voorbij gaat. Medewerkers die (nog) geen kinderen hebben vertellen wel na te denken over een indeling van werk en privé, maar ook over collega's die hierin een combinatie moeten maken. Een medewerker vertelt: *'Ik had twee kinderen, maar ik heb nu een tweeling er bij gekregen. We zijn naar een gezinsuitbreiding gegaan. Ik probeer hier altijd om vijf uur weg te gaan en dan eet ik thuis en dan hebben we de verdeling de ene keer haalt mijn vrouw op en de andere keer haal ik op'* (interview 3). Er zijn ook medewerkers die vertellen al kleinkinderen te hebben waar ze gedeeltelijk zorg voor dragen. *'Ik heb een kleinzoon van 5. Die de nodige energie vraagt als hij er een keer in de 14 dagen is'* (interview 14).

Verplichtingen

Naast de gezinssituatie en vrije tijd komen tijdens de gesprekken ook andere verplichtingen buiten het werk ter sprake. Medewerkers vertellen over vrijwilligerswerk en activiteiten bij de sportvereniging. De gezinssituatie wordt ook genoemd als iets wat verplichtingen met zich mee kan brengen. Een medewerker geeft aan kinderen te hebben die extra aandacht nodig hebben, waar ze extra tijd aan kwijt is. Een andere medewerker doet vrijwilligerswerk op zaterdagmiddag: *'omdat je in ploegendienst zit kun je overdag dingen doen die anders alleen in het weekend kunnen. Ja, ik ervaar het als prettig. Ik zou echt niet in een dagdienst willen werken'* (interview 7).

4.6 Leren en ontwikkelen in werk

Het laatste hoofdthema wat terug komt in de gesprekken is het thema *leren en ontwikkelen in werk*. Medewerkers brengen hierbij de onderwerpen loopbaanontwikkeling, ontwikkeling, functieniveau en opleiding ter sprake. Medewerkers brengen bij de verschillende onderwerpen ook naar voren hoe de relatie met de leidinggevende hier een rol in heeft gespeeld.

Loopbaanontwikkeling

Het onderwerp loopbaanontwikkeling komt ter sprake wanneer medewerkers het hebben over de manier waarop ze in hun functie terecht zijn gekomen. Over het algemeen geven medewerkers dan een beschrijving van de verschillende functies en stappen die ze hebben genomen tot de huidige functie. Veel medewerkers vertellen dat ze zijn doorgesloegen naar de huidige functie. Een medewerker geeft aan dat hij via zijn leidinggevende uit een vorige functie in deze functie terecht is gekomen: *'Dus dat ging van meer een coaching gesprek van denk eens met me mee, en toen hadden ze al een beetje meegedacht en toen kwam er een functie'* (interview 3). Een andere medewerker geeft aan dat hij is doorgesloegen naar een leidinggevende functie, omdat zijn leidinggevende er vertrouwen in had dat hij dat zou kunnen. Er zijn ook medewerkers die aangeven

echt naar hogere functies te hebben gesolliciteerd. Dit ging niet uit van de leidinggevende, maar vanuit eigen initiatief. Een leidinggevende vertelt overblijven ontwikkelen en doorgroeien van medewerkers onder hem: *'En dan dat punt dan ook waar ik het net over had van als dat op een gegeven moment stopt en niet verder kan en dan moet je ook zo eerlijk zijn van je moet een volgende stap gaan maken en dat is niet meer op deze afdeling'* (interview 3).

Ontwikkeling

Bij ontwikkeling praten medewerkers over verschillende mogelijkheden die hen verder kunnen brengen in de functie of zelfs naar een hogere functie. Trainingen, scholingen en opleidingen komen hierbij niet ter sprake. De meeste medewerkers geven aan onder ontwikkelen wel leren te verstaan, maar in de zin van leren van collega's of van de leidinggevende. Er zijn twee medewerkers die aangeven coaching en teamoverleg ook meenemen in ontwikkeling. Een medewerker vertelt over zijn coaching: *'Dat heb ik niet genoemd trouwens als ontwikkeling... ja ik vind coaching ook wel iets anders dan opleiding. Eigenlijk vind ik het veel belangrijker'* (interview 3). Een medewerker vertelt over ontwikkeling: *'Ik hoop in de loop van de tijd dat je op een gegeven moment ook mensen krijgt die je zelf begeleid of leiding geeft. Die zoveel mogelijk van je kennis en ervaring mee kan geven om ook weer te groeien'* (interview 16).

Functieniveau

Vragend naar de functie van de respondent komt het functieniveau ter sprake. Vaak wordt dit aangeduid met junior, medior of senior voor de functietitel. Alle medewerkers vertellen hoe lang ze al in een bepaalde functie werken of welke groei en ontwikkeling ze hebben doorgemaakt gedurende hun loopbaan. Er zijn respondenten die vertellen dat ze binnen een korte periode door zijn gegroeid en daarbij verschillende functies hebben bekleedt. Het functieniveau ook terug te zien in de gesprekken, omdat er een verschil wordt gemaakt tussen leidinggevend en medewerkers. Medewerkers geven, bij de vraag naar de functie, een beschrijving van de huidige functie en de taken die daarbij horen. Leidinggevend vertellen meestal niet op een directe manier dat ze leidinggevende zijn, pas als er gevraagd wordt naar de manier van leidinggeven of de mensen onder hen. Een van de leidinggevende vertelt dit wel direct: *'En ik geef leiding, indirect aan 80-90 mensen'* (interview 8).

Opleiding

Onder het onderwerp opleiding brengen medewerkers verschillende vormen van opleiding ter sprake. Er zijn medewerkers die zich enkel uitlaten over de opleidingen die ze volgen of kunnen volgen via de Heinz Academy of extern. Andere medewerkers vertellen over de afgeronde opleidingen voor ze aan het werk gingen bij Heinz. Respondenten geven aan dat het mogelijk is om korte

cursussen of trainingen te volgen, of zelfs een volledige Hbo-opleiding. Er is een medewerker die vertelt over het volgen van opleidingen: *'Ik vind het gewoon leuk om dingen te leren. En dat is toch wel wat ik belangrijk vind, voor mij tenminste'* (interview 4). Over het algemeen geven startende medewerkers aan graag opleidingen en trainingen te willen volgen. Een enkele startende medewerker geeft aan dat de opleiding die ze net heeft afgerond, haar voldoende kennis geeft op dit moment. Ze geeft aan wel bereid te zijn deel te nemen bijscholingen en actuele trainingen. Alle medewerkers vertellen dat het volgen van trainingen qua tijd mogelijk is naast het werk. Sommige respondenten geven aan dat gedurende een opleiding wel eens werk verschoven moet worden naar een ander moment, maar dat dit je eigen verantwoordelijkheid is: *'In mijn geval betekent dat dat ik de avond er voor nog aan het werk was, en zelfs de ochtend nog even, maar dat is allemaal niet erg'* (interview 15).

Medewerkers vertellen over het initiatief voor het volgen van opleidingen en trainingen. Een leidinggevende vertelt: *'Dus zelf weten ze daar een weg in te vinden. En in de jaarlijkse beoordelingsgesprekken is het ook onderdeel geweest om bepaalde trainingen te volgen vanuit de Heinz Academy'* (interview 8).

Medewerkers geven aan dat het volgen van trainingen vaak zowel vanuit de medewerker als vanuit de leidinggevende komt.

Er zijn oudere medewerkers die minder positief zijn over het volgen van volledige opleidingen, korte trainingen worden wel positief besproken: *'Nee nouja als er weer een nieuw GFK of IRA komt ja dan krijg je ja dan wordt je daar meteen in opgeleid. Maar ik ga niet eh...een één of andere studie doen nee'* (interview 1).

4.7 Communicatie

De respondenten brengen tijdens de gesprekken regelmatig het onderwerp communicatie ter sprake. Respondenten geven op verschillende manieren aan dat ze niet altijd positief zijn over de communicatie, zowel tussen collega's onderling, als tussen de medewerker en leidinggevende of medewerkers en de organisatie. Een medewerker vertelt: *'Ja ik had ook al bij andere afdelingen dan gezegd van ik hoorde dat jullie veel werk hadden maar, daar krijg je geen antwoord op'* (interview 4). Er zijn medewerkers die aangeven dat er veel geruchten de ronde doen bij Heinz: *'Dat de geruchtenstroom die is vrij veel aanwezig. En uiteindelijk blijkt dat op waarheden te berusten. Dus of dat dan zit in de berichtgeving van hoger hand. Van het management. Dat het vrij laat naar buiten wordt gedaan om welke reden dan ook, dat weet ik niet.'* (interview 7).

Een respondent vertelt over een gesprek over een training met haar leidinggevende: *'En ik heb dat uiteraard ook wel gecommuniceerd en ook wel gevraagd waarom mijn lijnmanager dat wel destijds als positief heeft ervaren, waarom hij dat voor mij zag. Nee, dat heeft dat was echt een wereld van verschil*

hoe hij daar in zit en hoe ik daar in zit. Dus nee die training is helaas geen goede training geweest nee' (interview 12). Een leidinggevende benaderd het onderwerp communicatie positief en geeft aan dat hij regelmatig gesprekken voert met zijn medewerkers: *'Ik doe behalve, we hebben operationeel overleg, dagelijks en wekelijks dat gaat over de rapportages en hoe gaat het in de fabriek. Ik heb iedere twee weken overleg met mijn productieteam. Een keer in de twee weken korten we dat in en doen we het wat breder, zodat we ook een laag naar beneden er bij kunnen pakken. Een jaar geleden ben ik begonnen een op eens te hebben. Dat doen we iedere zes weken'* (interview 8).

Hoofdstuk 5 Conclusie

De conclusie van dit onderzoek zal antwoord geven op de hoofdvraag: *'Hoe is duurzame inzetbaarheid vorm te geven en hoe wordt daar binnen Heinz over gedacht?'*

Eerder in het onderzoek is het theoretisch kader opgesteld als antwoord op de theoretische deelvragen. De conclusie zal daarom beginnen met een toelichting op het concept duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de empirische deelvragen, om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. De empirische deelvragen waar antwoord op wordt gegeven aan de hand van de interviews zijn de volgende:

1. *Welke behoeften op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben medewerkers en leidinggevenden van Heinz?*
2. *Welke mogelijkheden zien medewerkers en leidinggevenden van Heinz om duurzame inzetbaarheid vorm te geven?*

5.1 Duurzame inzetbaarheid

Het begrip duurzame inzetbaarheid is in het theoretisch kader, aan de hand van verschillende modellen, uitgelegd. In dit onderzoek wordt uitgegaan van het model van McQuaid & Lindsay (2005). Volgens het model van McQuaid & Lindsay is duurzame inzetbaarheid uit verschillende onderwerpen opgebouwd. Het gaat hierbij om: leven lang leren en ontwikkelen; work-life balance; levensfasen; gezondheid en welzijn; aanpassing en mobiliteit. De relatie leidinggevende met de medewerker speelt volgens Pastoriza e.a. (2005) ook een rol bij duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat is de reden dat de relatie met de leidinggevende in dit onderzoek ook als onderwerp onder duurzame inzetbaarheid wordt meegenomen.

5.2 Behoeften duurzame inzetbaarheid

De eerste deelvraag richt zich op de behoeften die medewerkers en leidinggevenden hebben op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Om de deelvraag te beantwoorden wordt ingegaan op de verschillende onderwerpen die ter sprake zijn gekomen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Allereerst zal in worden gegaan op de relatie met de leidinggevende volgens medewerkers, vervolgens wordt ingegaan op veranderingen in werk. Het derde onderdeel wat besproken wordt is de balans tussen werk en privé, daarop volgt gezondheid en welzijn van medewerkers en leren en ontwikkelen in werk. Uit de verschillende besprekingen wordt duidelijk dat de onderwerpen met elkaar samen hangen en dat de behoeften verschillen per onderwerp (combinatie) en individu.

Medewerkers geven aan dat er verschillende onderdelen zijn die ze in de relatie met de leidinggevende belangrijk vinden om goed en prettig aan het werk te kunnen. Het gaat hierbij om betrokkenheid, belangstelling, vertrouwen in de leidinggevende en aandacht. Uit de analyse van de interviews blijkt dat de relatie met de leidinggevende het meest besproken wordt door medewerkers. Leidinggevend en die medewerkers motiveren en stimuleren door aandacht te geven en te luisteren naar de medewerker worden als prettig ervaren. Medewerkers hebben daardoor het idee dat ze gewaardeerd worden, wat motiverend werkt. Leidinggevend en geven aan dat ze het belangrijk vinden uit te gaan van de kwaliteiten van een persoon, met medewerkers in gesprek te blijven over de ontwikkeling en de medewerker als individu en mee te denken.

In het kader van duurzame inzetbaarheid bespreken medewerkers veranderingen in werk. Medewerkers geven aan de reistijd naar het werk bepalend is voor het veranderen van functie en organisatie. Jongere medewerkers lijken reistijd minder als een probleem te ervaren. Wanneer mensen ouder worden of een gezin krijgen wordt reistijd meer bepalend voor het werk. Het lijkt dan prettig om meer in de buurt van het gezin of thuis te zijn. Het volgen van opleidingen om door te groeien naar een andere functie is met name voor startende medewerkers van belang. Oudere medewerkers geven aan door te willen werken tot hun pensioen, mogelijk met aanpassingen in de werkzaamheden. Bij het veranderen van werk speelt de financiële factor ook een rol. Medewerkers met een gezin geven aan niet zo snel van werk te veranderen, omdat ze financiële verplichtingen hebben die ze na willen komen.

Het combineren van werk en privé blijkt voor veel medewerkers een lastig onderdeel. Er zijn medewerkers die aangeven graag wat meer tijd aan privé te willen besteden. Niet alleen medewerkers met een gezin, maar ook medewerkers zonder gezin of partner zouden het prettig vinden meer ruimte te hebben voor vrije tijd. De werkdruk is hoog en dit heeft invloed op het privéleven. Uit de gesprekken blijkt dat een groot deel van de medewerkers het combineren van werk en privé lastig vindt, maar hier wel een redelijke balans in probeert te creëren.

Medewerkers geven aan dat de mate van gezondheid invloed heeft op hoeveel ze willen en kunnen werken en of ze door willen werken tot hun pensioen. Er zijn medewerkers die aangeven dat ze zich heel gezond voelen, maar de sfeer op het werk niet als prettig ervaren. Hierbij gaat het ook om de geruchtenstroom waar medewerkers over spreken. Deze geruchtenstroom heeft invloed op de

werksfeer en op het welzijn van de medewerkers. Heersende geruchten zorgen voor onrust, waar medewerkers graag vanaf zouden willen, om op een prettige manier aan het werk te kunnen.

Er zijn ook medewerkers die aangeven ouder te worden of ziek te zijn geweest en nu qua werk rustiger aan willen doen. Een groot deel van de medewerkers geeft aan dat de werkdruk erg hoog is, waardoor de werksfeer niet meer aan de verwachtingen voldoet. Het welzijn van de medewerkers is verminderd en sommige medewerkers geven aan dat ze verwachten dat er gezondheidsklachten gaan ontstaan door de hoge werkdruk. De invloed van de leidinggevende speelt bij het welzijn van medewerkers ook een rol. Is er sprake van betrokkenheid vanuit de leidinggevende, dan voelen medewerkers zich eerder gewaardeerd en prettig op hun werk.

Veel medewerkers geven aan dat leren en ontwikkelen een belangrijke rol speelt in hun werk. Ontwikkeling en leren gebeurt niet alleen door het volgen van opleidingen, maar ook door overleg met collega's. Het is voor medewerkers van belang dat het volgen van een training zowel vanuit de leidinggevende aangeboden wordt, als vanuit eigen initiatief kan gebeuren. Met name startende medewerkers geven aan trainingen en opleidingen te willen volgen om door te kunnen groeien. Medewerkers die al langer aan het werk zijn gebruiken tussentijdse trainingen, om actuele kennis op te doen voor de functie die ze uitoefenen. Enkele medewerkers geven aan de behoefte te hebben trainingen te volgen om op meerdere plekken inzetbaar te zijn.

Conclusie behoeften duurzame inzetbaarheid

Uit bovenstaande behoeftebeschrijvingen blijkt dat voor duurzame inzetbaarheid de medewerkers het volgende nodig hebben: aandacht, waardering, respect, stimulans en motivering vanuit de leidinggevende, behoefte aan opleiding, goede werksfeer zonder onrust door geruchten, flexibiliteit in werk en werktijden, en het wisselen van functie.

5.3 Mogelijkheden duurzame inzetbaarheid

De tweede deelvraag richt zich op de mogelijkheden die leidinggevenden en medewerkers zien om duurzame inzetbaarheid vorm te geven. Om tegemoet te kunnen komen aan de verschillende behoeften van medewerkers op het gebied van duurzame inzetbaarheid, worden tijdens de gesprekken oplossingen en mogelijkheden genoemd die hiervoor ingezet kunnen worden. Aan de hand van de verschillende behoeften als antwoord op de vorige vraag zullen de mogelijkheden worden besproken die door medewerkers zijn aangedragen.

Medewerkers geven aan behoefte te hebben aan waardering, betrokkenheid, aandacht, eerlijk gebruik van macht en belangstelling vanuit de leidinggevende. Een genoemde oplossing is een training voor leidinggevendenden om op deze behoeften in te kunnen spelen. Leidinggevendenden geven zelf aan dat er vaste momenten gepland moeten worden voor gesprekken met medewerkers, om te voorkomen dat daar onbedoeld geen aandacht aan besteed wordt. Een mogelijke oplossing voor de geruchtenstroom is duidelijkheid vanuit de leidinggevende. Communicatie speelt hier een rol. Wanneer duidelijk, open en eerlijk gecommuniceerd wordt, kan de geruchtenstroom beperkt worden. Goede communicatie kan op die manier de inzetbaarheid verbeteren.

Bij veranderingen in werk komen verschillende onderwerpen aan bod. Het gaat daarbij om reistijd, financiële overwegingen, het wel of niet willen en kunnen volgen van opleidingen en de mogelijkheid tot aanpassing van werk tot het pensioen. Mogelijke oplossingen die door medewerkers genoemd worden voor de behoefte aan een kortere reisafstand zijn: zelf verhuizen, het verplaatsen van het hoofdkantoor naar een grote stad, of zorgen voor meer parkeerruimte bij het kantoor. De reistijd zou ook verbeterd kunnen worden door te zorgen voor een mobiele werkomgeving, namelijk een laptop en telefoon, zodat de mogelijkheid bestaat om al onderweg aan het werk te gaan. Wat betreft opleidingen is het voor medewerkers van belang dat duidelijk wordt wat ze aan de verschillende opleidingen of trainingen hebben, ook buiten Heinz. De financiële overweging komt niet in de vorm van een oplossing ter sprake.

De mogelijkheden om werk en privé beter te combineren zijn verschillend. Veel medewerkers geven aan het prettig te vinden om thuis te kunnen werken. Hier zijn dan wel de middelen voor nodig als een laptop en telefoon. Flexibele werktijden worden ook aangegeven als oplossing. De werkdruk is erg hoog, een oplossing die door enkele medewerkers wordt genoemd is het aannemen van meer vaste collega's, zodat de werkverdeling beter kan worden. Een andere oplossing die daarbij wordt genoemd is het verbeteren van de IT faciliteiten. Het feit dat regelmatig systemen niet werken, roept veel frustratie op. Er zijn medewerkers die aangeven graag op andere momenten te willen werken, zodat dit beter te combineren is met de gezinssituatie. Medewerkers zonder kinderen geven aan minder te willen werken wanneer ze een gezin zouden hebben. Daarbij wel de vermelding dat een dag per week thuis kunnen werken al bij zou dragen aan een betere combinatie. Het kunnen compenseren van overwerk of het opnemen van extra vakantiedagen komt ook naar voren als een oplossing voor de hoge werkdruk in combinatie met minder tijd voor privé. Een medewerker stelt voor dat er een week extra vakantie opgenomen kan worden in de zomer,

wanneer iemand te veel uren heeft gemaakt en uiteraard wel gepresteerd heeft gedurende de extra uren.

De betrokkenheid en aandacht vanuit de leidinggevende is voor het welzijn van medewerkers belangrijk. Een oplossing voor de gezondheidsklachten door werkdruk is het verlagen van de werkdruk, door meer mensen aan te nemen. Er zijn medewerkers die aangeven dat ze niet over de juiste hulpmiddelen beschikken om zonder gezondheidsrisico's aan het werk te kunnen. Dit geldt met name voor de fabriek. Een voorbeeld is een helm in plaats van een pet. De ervaring van de werkdruk kan al verbeterd worden door aandacht vanuit de manager. Medewerkers geven aan het prettig te vinden om te merken dat ze gewaardeerd worden. Het overwerken wordt dan al veel beter ervaren.

Leren en ontwikkelen geeft de behoefte aan opleiding en ontwikkeling weer. Medewerkers, maar ook leidinggevenden vinden het belangrijk ervaring en kennis over te kunnen dragen aan mensen onder hen. Door zowel medewerkers als leidinggevenden wordt aangegeven dat er meer gecommuniceerd moet worden over de eventuele functiewisselingen van medewerkers en open vacatures. Op die manier krijgen medewerkers de kans te wisselen van functie en werkomgeving. Er zijn medewerkers die aangeven dat er vanuit de leidinggevende te weinig aangeboden wordt en ze zelf niet op de hoogte kunnen zijn van de trainingen. Een oplossing is hier betere communicatie met betrekking tot de opleidingen. Er zijn medewerkers die aangeven graag opleidingen of trainingen te willen volgen, om breder inzetbaar te zijn. Zij geven aan dat ze niet weten wat ze mogen en kunnen volgen binnen Heinz. Communicatie en overleg tussen de leidinggevende en de medewerker blijkt hier van belang. Duidelijk is dat de invloed van de leidinggevende hier mede een rol in speelt. Een stuk ondersteuning gedurende het volgen van een opleiding is belangrijk voor medewerkers om de opleiding tot een goed eind te brengen en van betekenis te laten zijn. Daarnaast is voor medewerkers niet altijd duidelijk wat een opleiding of training toe kan voegen of wat de meerwaarde is. Belangrijk is ook om hier goed over te communiceren.

Conclusie mogelijkheden duurzame inzetbaarheid

Medewerkers geven aan dat de mogelijkheden om aan behoeften voor duurzame inzetbaarheid tegemoet te komen verschillend zijn. Het gaat zowel om hulpmiddelen om flexibel te kunnen werken zoals thuiswerken, maar ook om hulpmiddelen op het werk als systemen en veiligheidshulpmiddelen. Verder is een mogelijkheid om tegemoet te komen aan de behoeften van duurzame inzetbaarheid de communicatie verbeteren, zowel tussen medewerkers als tussen medewerkers en leidinggevende en de organisatie als geheel. Een

training of opleiding voor leidinggevendenden wordt genoemd als mogelijkheid om tegemoet te komen aan de verwachtingen van medewerkers over leidinggevendenden.

5.3 Antwoord op de hoofdvraag

'Hoe is duurzame inzetbaarheid vorm te geven en hoe wordt daar binnen Heinz over gedacht?'

In het theoretisch kader is uiteengezet uit welke onderwerpen duurzame inzetbaarheid is opgebouwd. Namelijk: leven lang leren en ontwikkelen; work-life balance die goed moet zijn binnen de verschillende levensfasen; gezondheid en welzijn door de gehele levensloop; aanpassing en mobiliteit afhankelijk van de levensfase en gezondheid; en een goede relatie leidinggevende met de medewerker door de gehele loopbaan heen. Duurzame inzetbaarheid is, sprekend vanuit het theoretisch kader, vorm te geven door bovenstaande onderwerpen mee te nemen bij het maken van personeelsbeleid. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat medewerkers verschillende denkbeelden hebben met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Waardering, aandacht, belangstelling, betrokkenheid en vertrouwen in de leidinggevende worden door de respondenten als belangrijke elementen gezien bij een positieve werkbeleving. De relatie met de leidinggevende speelt voor de respondenten een rol bij duurzame inzetbaarheid. Belangrijk hierbij is dat de communicatie goed verloopt, om duidelijkheid te geven en te zorgen voor vertrouwen. Dit komt overeen met de denkbeelden van Pastoriza e.a. (2005) die aangeven dat door succesvolle interactie met de manager, een sterke relatie ontstaat tussen de manager en de medewerker. Daarmee wordt de basis gelegd voor vertrouwen door de medewerker naar de manager toe en andersom. Vertrouwen is zowel volgens de theorie, als volgens de respondenten een belangrijke factor bij duurzame inzetbaarheid.

Medewerkers geven aan lang te kunnen blijven werken als ze zich prettig voelen in het werk, de sfeer goed is, zich kunnen ontwikkelen en flexibiliteit hebben in het werk. Deze onderdelen zijn ook terug te zien in het schema van McQuaid & Lindsay (2005) onder de individuele factoren en persoonlijke omstandigheden die van volgens McQuaid & Lindsay een rol spelen bij duurzame inzetbaarheid. Belangrijk hierbij zijn volgens de respondenten flexibele werktijden, de mogelijkheid om thuis te werken, en de middelen hebben om die flexibiliteit waar te kunnen maken. Dit geldt voor respondenten van alle leeftijden en met verschillende privésituaties. Onder de middelen valt de stimulans door de leidinggevende gericht op flexibiliteit, maar ook de laptop, telefoon, werkende systemen en parkeergelegenheid.

Voor medewerkers is leren en ontwikkelen belangrijk om te groeien in een functie of de functie op niveau te kunnen blijven uitoefenen. Leidinggevenden geven aan dat het belangrijk is hierbij te kijken naar de kwaliteiten van medewerkers en daarop voort te bouwen, om te voorkomen dat een medewerker niet meer op zijn of haar plek zit. Pastoriza e.a. (2008) beargumenteren dat het de morele verplichting van leidinggevenden is om de medewerkers de kansen te bieden te groeien en zich te ontwikkelen binnen het werk en als persoon. Op dit moment is er bij Heinz over het algemeen sprake van een gedeeld initiatief vanuit de medewerker en de leidinggevende voor opleidingen. Medewerkers die zich niet verder willen ontwikkelen geven hiervoor verschillende argumenten. Deze argumenten lopen uiteen van de leeftijd die niet meer geschikt zou zijn om nog verder te leren, tot de werkdruk die dan nog hoger zou worden. Communicatie over de verschillende opleidingen en ondersteuning hierbij zou helpen om deel te nemen aan opleidingen en trainingen. Daarnaast zal, vanuit de denkbeelden van Pastoriza e.a. (2005), de leidinggevende voorbeeldgedrag moeten vertonen en zelf gemotiveerd moeten worden door transcendentie motieven om de medewerkers te helpen groeien en ontwikkelen. Communicatie als geheel kan ook de inzetbaarheid van medewerkers verbeteren. De bestaande geruchtenstroom kan tot een minimum teruggebracht worden en de werksfeer zal als prettiger ervaren worden. Bovenstaande behoeften en mogelijkheden geven medewerkers aan om duurzaam inzetbaar te blijven binnen de organisatie of eventueel daarbuiten.

Hoofdstuk 6 Discussie

In dit hoofdstuk zullen de beperkingen van het onderzoek worden toegelicht. Daarnaast worden de aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken.

6.1 Beperkingen onderzoek

Gedurende het onderzoek is aandacht besteed aan de methoden om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo veel mogelijk te vergroten. Toch blijven er beperkingen in het onderzoek bestaan.

Een beperking van het onderzoek is het geven van sociaal wenselijke antwoorden tijdens de gesprekken. Voorafgaand aan de interviews heeft de onderzoeker aangegeven dat dit onderzoek plaats vindt ter afronding van de studie van de onderzoeker. Daarnaast heeft de onderzoeker in sommige interviews aangegeven dat ze deel uit maakt van een projectgroep over loopbaan en factoren die hier van op invloed zijn binnen Heinz. Mogelijk heeft deze informatie de antwoorden van de respondenten beïnvloed. Respondenten kunnen een bepaald antwoord gegeven hebben wat een positief beeld achterlaat of uit onzekerheid hier later op aangesproken te kunnen worden. Ook kunnen respondenten denkbeelden of ervaringen verzwegen hebben. Er is uiteraard acties ondernomen om de sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen. Voorafgaand aan het interview is aan de respondenten uitgelegd dat alle gesprekken vertrouwelijk behandeld worden en anoniem worden verwerkt. Daarbij is aangegeven dat de uitgewerkte gesprekken alleen door de onderzoeker worden gelezen en mogelijk door een beoordelaar van de universiteit, maar niet door medewerkers van Heinz.

Daarnaast is voorafgaand aan het gesprek benadrukt dat de onderzoeker het meest heeft aan eigen ervaringen en meningen en dat antwoorden niet goed of fout kunnen zijn. Ook is verteld dat de onderzoeker mogelijk door gaat op een vraag of antwoord, wanneer de onderzoeker over een specifiek onderwerp meer wil weten in het belang van het onderzoek.

Een volgende beperking is de subjectiviteit van de onderzoeker. Een onderzoeker heeft niet de mogelijkheid om volledig neutraal waar te nemen. Zowel de eigen ervaringen als de verschillende gesprekken met medewerkers, hebben er voor gezorgd dat de onderzoeker een bepaalde visie op het onderwerp had. De onderzoeker liet zich mogelijk door verwachtingen en denkbeelden die de waarnemingen hebben kunnen beïnvloeden. Er is geprobeerd om de subjectiviteit zo klein mogelijk te maken door gebruik te maken van een topiclijst, een voice recorder en het programma MAXQDA om de resultaten uit te schrijven en te coderen. De betrouwbaarheid en validiteit van het

onderzoek had nog verder vergroot kunnen worden door middel van informatierugkoppeling naar de deelnemers (Boeije, 2008). De uitgewerkte interviews hadden voorgelegd kunnen worden aan deelnemers, om te controleren of de informatie correct is en of er nog iets ontbreekt (Boeije). Dit is niet gebeurd. Wel is aan de medewerkers gevraagd of ze nog aanvullingen of opmerkingen hadden met betrekking tot het gesprek. De validiteit is verhoogd door de gesprekken letterlijk uit te schrijven.

Een andere beperking is de non-respons van medewerkers die zijn benaderd. Er is een selectie gemaakt uit de volledige personeelslijst, uitgezonderd stagiaires en interim medewerkers. Aan de hand daarvan zijn totaal 19 respondenten benaderd. Drie respondenten waren helaas niet in staat deel te nemen aan het onderzoek. Een van de respondenten was wegens vakantie niet beschikbaar. De andere twee respondenten gaven aan het veel te druk te hebben en geen mogelijkheid te zien tijd vrij te maken voor het onderzoek. In het geval van deelname van alle 19 respondenten hadden de resultaten van het onderzoek er anders uit kunnen zien. Aangezien twee van deze medewerkers aangaven het te druk te hebben voor het onderzoek, is het mogelijk dat juist deze gesprekken nog interessante resultaten hadden kunnen opleveren op het gebied van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Deze medewerkers hebben mogelijk, juist omdat ze deze hoge werkdruk ervaren, ideeën om hier verbetering in aan te brengen voor nu en in de toekomst.

Een kanttekening die bij de conclusie geplaatst wordt is dat dit resultaten zijn afkomstig van door steekproef geselecteerde respondenten binnen Heinz Nederland. Dit wil daarom niet zeggen dat de conclusie volledig generaliseerbaar is voor heel Heinz of duurzame inzetbaarheid als geheel.

6.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In dit subhoofdstuk zullen de verschillende mogelijkheden voor toekomstig onderzoek besproken worden.

Allereerst is het interessant om aan de hand van de verkregen resultaten een enquête op te stellen. Op die manier kunnen alle medewerkers van Heinz Nederland benaderd worden, zodat een beeld ontstaat van de denkbeelden van alle medewerkers. Dit onderzoek kan eventueel uitgebreid worden naar het buitenland. Dan zijn er mogelijk wel aanpassingen nodig, omdat bepaalde denkbeelden en wetgeving met betrekking tot werk in het buitenland anders zijn dan in Nederland.

Ook kan het interessant zijn om een vergelijkend onderzoek te doen tussen kantoormedewerkers afkomstig van het hoofdkantoor en productiemedewerkers. De verschillende opvattingen en behoeften kunnen dan goed naast elkaar worden gezet. Mogelijk dat de behoeften van medewerkers op productiesites verschillen van medewerkers op het hoofdkantoor. Medewerkers op productiesites worden doorgaans fysiek zwaarder belast, dan medewerkers op kantoor.

Daarnaast is het interessant om bij een herhaling van dit onderzoek meer een verdeling te maken naar functieniveau en opleiding. Mogelijk is de behoefte aan scholing en mobiliteit afhankelijk van het functieniveau en de vooropleiding van de medewerkers in het kader van duurzame inzetbaarheid. Een zichtbare discrepantie in de resultaten tussen de verschillende niveaus zou uitgangspunten kunnen bieden voor toekomstig beleid. Verder kan ook de leeftijd of de gezinssituatie dieper worden uitgewerkt om de work-life balance nader vorm te geven.

Literatuur

- Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Pearson Education Limited
- Beauregard, A. T., Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, 9-22
- Broeck van den, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W., Andriessen, M. (2009) De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie*, 4, 316-335
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Amsterdam: Boomonderwijs
- Bogaard van den, M., De Lange, W., Van Poppel, J. (2005) *De wenselijkheid in het maken van onderscheid naar leeftijd*. Tilburg: IVA
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan
- Boxtel van, R.H.L.M., Biesheuvel, P.J., Van 't Klooster, R., Leijnse, F., Seerden, H.E.M., Van der Velden, R.K.W., Wilke, M.L. (2009) *Tijd voor ontwikkeling: Advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van leven lang leren in Nederland*. Den Haag: Drukkerij Giethoorn ten Brink
- Byrne, U. (2005) Work-life Balance: Why are we talking about it at all? *Business Information Review*, 22(1), 53-59
- Caproni, P.J. (2004). Work/Life Balance: You Can't Get There From Here. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2, 208-218
- Feldman, D.C., Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, Embeddness, and Success. *Journal of Management*, 33, 350-377
- Emslie, C., Hunt, K. (2009) 'Live to Work' or 'Work to Live'? A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life. *Gender, Work and Organization*, 16, 151-172

- Forrier, A., Sels, L., (2005) Het concept employability. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, 3, 47-73
- Heijden van der, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E., Van der Heijde, C.M. (2008). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164
- Kotiso, A. (2009). *CAO monitor duurzame participatie in de CAO praktijk*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd
- Kotiso, A., Lokhorst, B. (2009). 'Van ontzien naar duurzaam ontwikkelen:' *Alternatieven voor seniorenregelingen in Cao's*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd
- Lokhorst, B. (2009). *Duurzame Participatie in de CAO: aanbevelingen voor sociale partners*. Utrecht: Expertisecentrum LEEFTijd
- McQuaid, R.W., Lindsay, C. (2005). The Concept Of Employability. *Urban Studies*, 42, 197-219
- Nijhof, W.J. (2005). Lifelong Learning as European Skill Formation Policy. *Human Resource Development Review*, 4, 401-417
- O'Connel, D.J., McNeely, E., Hall, DT (2008). Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14: 248-259
- Ornstein, S., Cron. W.L., Slocum JR, J.W. (1989). Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133
- Pastoriza, D, Ariño, M.A., Ricart, J.E. (2008). Ethical Managerial Behavior as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 78, 329-341
- Pogson, C.E., Cober, A. B., Doverspike, D., Rogers, J.R. (2003). Differences in self-reported work ethic across three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 189-201
- Stemmers, F. (2010). Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen vereist cognitieve flexibiliteit. *Tijdschrift voor Human Resource Management*, 4, 6-34

Sullivan, S.E., Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29

Super, D.E. (1980). A Life-span, Life-space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298

Ten Brummelhuis, L. L., Van der Lippe, T. (2010). Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*, 49, 173-193

Thijssen, J.G.L., Van der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008). Toward employability link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*; 7, 165-183

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en Organisatie*, 1, 56-73

Ybema, J.F., Bakhuys Roozeboom, M. (2009) Gezondheidsbeleid en toewijding van werknemers. Hoe gezondheidsbeleid de toewijding van werknemers beïnvloedt. *Gedrag en Organisatie*, 4, 354-370

Bijlagen

Bijlage 1 Codeboom uit MAXQDA

Bijlage 2 Reflectie op de rol van de onderzoeker

Bijlage 3 Paper bestuurlijke relevantie duurzame inzetbaarheid

Bijlagen 1

Codeboom uit MAXQDA



Bijlage 2

Reflectie op de rol van de onderzoeker

De reflectie van de rol als onderzoeker is vooral bedoeld om aan te geven dat de onderzoeker zich er van bewust is dat zijn achtergronden, uiterlijke verschijningen en (voor) oordelen hem met een bepaalde blik naar het onderzoeksonderwerp hebben doen kijken (Boeije, 2005). Vanuit deze gedacht wordt in dit gedeelte de positie en de rol van de onderzoeker besproken.

Allereerst stond de onderzoeker in de organisatie als onderzoeksstagiair. Dit in tegenstelling tot een meewerkstagiair, waarbij de stagiair mee werkt binnen de organisatie. In dit geval was de onderzoeker uitsluitend met het onderzoek belast. Weliswaar had de onderzoeker een rol binnen een projectgroep gericht op duurzame inzetbaarheid binnen Heinz, maar niet als medewerker bij Heinz. De random keuze van de respondenten en de omvang van de organisatie zorgden er voor dat de respondenten de onderzoeker nog nooit gezien of gesproken hadden. Er werd aan de respondenten uitgelegd dat de onderzoeker bezig was met een onderzoek binnen Heinz, en dat de gegevens allemaal vertrouwelijk behandeld zouden worden. Dit maakt het voor de respondenten mogelijk om open en zonder (voor) oordelen over de onderzoeker antwoord te geven. Ze hadden immers nog nooit van de onderzoeker gehoord.

Vanuit het gezichtspunt van de onderzoeker was het mogelijk om redelijk afstand te nemen van de interne organisatie van Heinz. Dit kwam met name door het feit dat de onderzoeker niet werkzaam was binnen de organisatie, maar enkel met onderzoek bezig was. Ervaringen over werkzaamheden binnen Heinz bestaan dus niet en kunnen ook niet meewegen in de kijk op de antwoorden van de respondenten. Het feit dat de onderzoeker binnen de organisatie met het onderzoek aan de slag was, zorgde wel voor medewerking en goede contacten wanneer er respondenten benaderd moesten worden of ruimtes moesten worden ingepland.

Bij de aanvang van het onderzoek had de wil van de onderzoeker zich te richten op denkbeelden van de organisatie invloed op het onderzoeksonderwerp. Dit onderwerp was in eerste instantie gericht op levensfasen. Uiteindelijk is door goed overleg zowel binnen de organisatie als met de universiteit duidelijk geworden dat het onderzoek meer op zou leveren, wanneer er duurzame inzetbaarheid binnen Heinz onderzocht zou worden. De medewerkers binnen de projectgroep over duurzame inzetbaarheid en levensfasen stonden hier ook helemaal achter. Voor een aantal leden van de projectgroep was dit zelfs het onderwerp wat ze graag onderzocht wilden hebben. Dat heeft er voor gezorgd dat de onderzoeker gedurende het onderzoek alle aspecten is gaan bekijken, die onder duurzame inzetbaarheid kunnen vallen. Zelfs wanneer alles uitgewerkt

leek te zijn, kwamen er nog onderdelen bij. Daardoor ontstond het laatste onderdeel van de literatuurstudie: de invloed van de manager op de medewerker. Op deze manier worden de interviews met zowel leidinggevenden als medewerkers verantwoord.

Het feit dat het onderzoek is begonnen met literatuuronderzoek, maakte het voor de onderzoeker interessant om de interviews af te nemen. Voorzichtig om geen begrippen uit de literatuur te noemen, maar ook door vragen om verschillende topics helder te krijgen. Dit was zeker een uitdaging. Een stuk herkenning op het moment dat respondenten zelf concepten noemen of een omschrijving geven van wat zij belangrijk vinden in werk of in de relatie met de manager. Goed om dan als onderzoeker een respondent te laten praten en niet de neiging hebben in te gaan op wat er gezegd wordt met alle kennis uit de literatuur.

Door van tevoren te bedenken dat stiltes niet erg zijn en een woordspin te maken met de verschillende topics die de onderzoeker aan bod wil laten komen, worden de interviews een verhaal van de respondent, in plaats van een letterlijk antwoord op bevindingen uit de literatuur. Wanneer een respondent veel zelf verteld of soms even van het pad af gaat is het goed om te realiseren dat een respondent bepaalde zaken kwijt moet, voor hij of zij verder kan met het verhaal. Het is soms beangstigend om iemand door te laten praten, wanneer een gesprek wat afwijkt van de vraag. Wanneer duidelijk wordt dat het een heel ander gesprek gaat worden, dan is het tijd om te sturen en verder te vragen. Dit is mogelijk door terug te komen op iets wat de respondent eerder genoemd heeft en zo door te gaan naar het topic wat van belang is. Er staat ongeveer een uur voor een interview. Sommige interviews duren iets langer, andere veel korter. Dat is afhankelijk van de respondent en het is voor de onderzoeker belangrijk hier flexibel in te zijn. De ene persoon heeft meer woorden nodig, of zelfs een kleine omweg om tot een antwoord te komen dan een ander. Vragen met betrekking tot een thuissituatie kunnen soms heel emotionele verhalen oproepen. Wanneer de onderzoeker de respondent daarbij de tijd geeft het verhaal te vertellen, zal hij of zij later in het interview ook een antwoord kunnen geven waarin de eigen visie of mening naar voren komt. Het is belangrijk dat respondenten het gevoel hebben dat ze hun verhaal mogen vertellen. Dit voorkomt dat er gedachten of ideeën achterwege worden gelaten, omdat ze het gevoel hebben dat ze sociaal wenselijk antwoorden moeten geven of de tijd er niet is alles te vertellen. Door mensen de mogelijkheid te geven aan het woord te zijn, gaan zowel de respondent als de onderzoeker met een goed gevoel het interview uit. Door te eindigen met de vraag of de respondent nog iets wil zeggen of toevoegen, geeft de onderzoeker de mogelijkheid aan de respondent om iets wat hij of zij nog graag had willen noemen te vertellen. Zo wordt het interview op een open manier afgesloten en krijgt de onderzoeker soms nog extra informatie.

Bijlage 3

Paper bestuurlijke relevantie duurzame inzetbaarheid

Inleiding

In dit paper wordt de publieke dimensie van onderzoeksorganisatie H.J. Heinz, verder te noemen Heinz, en het onderzoeksonderwerp levensfasebewust personeelbeleid toegelicht. Aan de hand van argumentatie uit verschillende literaire bronnen wordt een beeld gegeven van de maatschappelijke en bestuurlijke relevantie van het onderwerp levensfasebewust personeelsbeleid binnen Heinz.

De publieke dimensie en Heinz

De organisatie H.J. Heinz is in 1869 opgericht in Sharpsburg, Pennsylvania door Henry J. Heinz met een hoofdkantoor in Pittsburgh. Inmiddels zijn er vestigingen over de hele wereld, het hoofdkantoor van Heinz in Nederland is gevestigd in Zeist. Als een van de grootste producenten van consumentenvoeding wereldwijd telt H.J. Heinz Company bijna 33.000 medewerkers. Heinz is actief in ongeveer 200 landen en neemt in meer dan 50 landen een nummer 1 of 2 positie in op de markt.

Sinds 2001 is Heinz eigenaar van Honig, Koninklijke de Ruijter, Venz, Brinta, Karvan Cévitam, en Roosvicee. Ook Amoy en Wijko vallen onder Heinz. Sinds 2001 is Heinz de op een na grootste voedingsmiddelenproducent in Nederland. Heinz is een duidelijk een private organisatie, dit wordt toegelicht aan de hand van literatuur over publieke en private organisaties. Verschillende auteurs beargumenteren de verschillen tussen publieke en private organisaties, waaronder Rainey (2003) en Noordegraaf en Teeuw (2003). Rainey (2003) geeft aan dat in organisatiewetenschappelijke theorieën vaak geen onderscheid wordt gemaakt tussen private en publieke organisaties. Echter vanuit de politieke en economische denkbeelden wordt er juist nadruk gelegd op de eigenheid van publieke organisaties. Rainey (2003) spreekt over verschillende formele kenmerken en haalt verschillende auteurs aan om het publiekprivaat continuüm te verduidelijken waarop organisaties kunnen worden ingedeeld. Het is lastig om organisaties in te delen op het continuüm en aan de hand van formele kenmerken, onder andere omdat publieke organisaties steeds vaker op een private manier gemanaged worden zoals Rainey (2003) zelf ook concludeert. De formele kenmerken die Rainey (2003) noemt zijn onder andere de bron van inkomsten, het eigenaarschap van de organisatie en de zeggenschap over de organisatie. Aan de hand van de formele kenmerken van Rainey (2003) is Heinz zonder twijfel een private organisatie. Noordegraaf en Teeuw (2003) gaan juist in op de identiteit van de organisatie om een beeld te krijgen van het soort

organisatie, wat het mogelijk maakt om norm en feit te vermengen. De geformaliseerde organisatorische grondslag en de omgeving van de organisatie staan los van de identiteit van de organisatie (Noordegraaf en Teeuw, 2003). Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) zijn er vier posities die een organisatie in kan nemen. De posities zijn basisposities waarbinnen een organisatie meer of minder publiek kan zijn (Noordegraaf en Teeuw, 2003). De posities worden verder toegelicht waarna een koppeling zal worden gemaakt naar Heinz. Type 1 wordt de bestuurlijke positie genoemd, hierin staan de bestuurlijke afwegingen en politiek-bestuurlijk management centraal. Bij type 2 creëert de combinatie van publieke organisatie en private identiteit een bedrijfsmatige positie, prestaties, presteren en prestatie management worden als belangrijk gezien. Een maatschappelijke positie wordt gecreëerd door een combinatie van private organisatie en publieke identiteit in type 3, waarbij duurzaamheid en verantwoord management centraal staan. Type 4 wordt gekenmerkt door een combinatie van private organisatie en private identiteit, wat een bedrijfspositie creëert, waarbij productie draaien, omzet maken en privaat management centraal staan. Uit het artikel van Noordegraaf en Teeuw (2003) blijkt dat Heinz met name een maatschappelijke positie in neemt binnen de vier basisposities. De focus ligt bij Heinz op duurzaamheid en duurzaam ondernemen. Heinz streeft naar een duurzame gezondheid voor de mens, onze omgeving en het bedrijf. Dit is terug te zien in de missie en waarden van de organisatie. De waarden bestaan uit: resultaten, innovatie, visie, integriteit, teambuilding en samenwerking. Medewerkers maken volgens Heinz het verschil tussen een goed en fantastisch resultaat. Heinz streeft er naar verder te kijken en continue in te spelen op wensen van klanten en consumenten. Samen bouwen aan de toekomst, vanuit ideeën en creativiteit invulling geven aan de strategie van het bedrijf is belangrijk voor Heinz. Behandel anderen zoals je zelf behandeld wil worden. Dit betekent dat je eerlijk om gaat met mensen, de omgeving en het bedrijf. Deelnemen aan maatschappelijk verantwoorde projecten wordt gestimuleerd en gewaardeerd. Als laatste, maar zeker niet minste wordt ieder individu gerespecteerd. Contacten leggen en kennis delen wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor het succes van het bedrijf (www.heinzfoodservice.nl, 2011). In het onderdeel social legitimacy en Heinz zal verder in worden gegaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Heinz.

Social legitimacy en Heinz

Pauwe (2004) geeft aan dat social legitimacy refereert aan de relatie tussen organisatie en maatschappij. Dit valt voor Heinz onder Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, duurzame gezondheid voor de mens, onze omgeving en het bedrijf. Voor Heinz betekent Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen vooral het tonen van betrokkenheid bij wat er zich binnen en buiten het bedrijf

afspeelt. De zorg voor mens en milieu speelt daarin een grote rol. De betrokkenheid wordt vertaald in concrete activiteiten die plaats vinden op het gebied van productontwikkeling, proces- en personeelsmanagement en de manier waarop communicatie met betrokkenen tot stand komt (www.heinz.nl, 2011). De missie van H.J. Heinz Benelux luidt: 'Be the leading Pure Food Company in the Benelux, delivering sustainable growth'. Deze missie vertaalt zich in mensen, de aarde en resultaten. Natuurlijk Heinz is de overkoepelende naam voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen Heinz Benelux en bestaat uit product, proces, samenleving en medewerker. Bij het onderdeel product gaat het om cause related marketing (het verbinden van een merk aan een goed doel), vermarkten van gebruik van een duurzame grondstof en maatschappelijk verantwoord ondernemen in merkidentiteit (het laden van merk met duurzame propositie). Onder het onderdeel proces valt onder andere de duurzaamheidsdoelen van Heinz. In 2008 zijn duurzaamheidsdoelen gesteld die binnen 10 jaar ten opzichte van 2005 gerealiseerd moeten worden. Het belangrijkste doel is het verlagen van de uitstoot van broeikasgassen met 20%. De nadruk wordt gelegd op energieverbruik, afval, verpakkingsmateriaal, gebruik van hernieuwbare energie, agricultuur, waterverbruik, transport en betrokkenheid onder medewerkers. Dat laatste moet vergroot worden door hen te stimuleren eigen duurzaamheidsprojecten op te zetten (www.heinzfoodservice.nl, 2011). Naast de duurzaamheidsdoelen wordt er bewustzijn gecreëerd bij klanten, een eerste stap naar duurzame logistiek wordt gezet, er vindt dialoog plaats met ketenpartners, service en keten worden verbeterd en de Green Order wordt als standaard opgenomen in het beleid. Wat betreft het onderdeel samenleving staat Heinz midden tussen de maatschappelijke partners, leveranciers en klanten. De organisatie is zich daar goed van bewust, maar gebruikt de omgeving nog onvoldoende om dingen te bereiken die ze nooit alleen zal kunnen. Dat is het doel van de pijler maatschappij/samenleving binnen Natuurlijk Heinz. Het doel kan gerealiseerd worden door een rol te geven aan maatschappelijke partners (NGO's, (semi) overheid, lokale overheid, wetenschappelijke instituten, journalisten, bloggers en andere key-opinion makers), door leveranciers en klanten te betrekken en betrokkenheid bij de samenleving te activeren. Om de maatschappelijke partners een rol te kunnen geven wordt eerst een lijst gemaakt van alle stakeholders op basis van relevantie, kansen en bedreigingen. Er wordt een plan gemaakt hoe en hoe vaak er overleg zal plaatsvinden en wie dat gaat doen. Door die dialoog een relatie met partners op te bouwen, nog bewuster dan al gedaan werd. Op basis daarvan kan een lijst worden gemaakt met te bespreken issues om dit door te kunnen spelen naar relevante andere pijlers om er beleid op te kunnen maken. Klanten en leveranciers kunnen betrokken worden door eerst een gesprek over MVO op te starten. Wat doet Heinz en vragen wat

de leveranciers of klant doet aan MVO, wat is hun MVO beleid. Vervolgens de relatie verduurzamen door aan gezamenlijke verbeterpunten te werken en commerciële meerwaarde te creëren door MVO. De betrokkenheid bij de samenleving wordt verder geactiveerd door het herijken van de Heinz Foundation door ruime criteria te hanteren, het coachen van een sportelftal in te zetten, het meten van de effecten door middel van een pilot en goed Nabuurschap beleid voor iedere vestiging. Er wordt een A-Team opgericht dat zich bezig zal houden met alle activiteiten en voor focus zal zorgen. Voor de medewerkers is het van belang waarom er gewerkt wordt met een MVO beleid. Namelijk wegens de verantwoordelijkheid voor MVO, het ondersteund best results en het DNA van Heinz: 'Heart Power Beats Horse Power'. Voor medewerkers betekent MVO Health & Wellness, duurzaam ontwikkeling en duurzame arbeidsvoorwaarden. Het Health & Wellness beleid is gericht op het faciliteren van een gezonde levensstijl bij werknemers door meer te bewegen, gezond en verantwoord te eten en te werken binnen een gezonde werkomgeving. Duurzaam ontwikkelen staat voor het aantrekkelijk houden van medewerkers op de arbeidsmarkt, maar ook voor ontwikkeling en levenslang leren. Duurzaamheid is een onderdeel van de Heinz Academy waar algemene opleidingen, introductie van nieuwe medewerkers, maar ook specialistische trainingen en opleidingen onder vallen. Duurzame arbeidsvoorwaarden ondersteunt het totale MVO beleid in het verminderen van CO2 uitstoot, door flexibel werken en flexibele arbeidsvoorwaarden.

Levensfasebewust personeelsbeleid binnen Heinz en de publieke dimensie

In vrijwel iedere CAO staan bepalingen waarin onderscheid wordt gemaakt op grond van leeftijd en anciënniteit. Dit soort bepalingen kan leiden tot indirect leeftijdsonderscheid. Per CAO verschilt het aantal leeftijdsregelingen, de materiële betekenis en de kalenderleeftijd of het aantal dienstjaren waarop rechten worden toegekend. De invoering van de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd en arbeid (WGBL) in 2004 heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de kritische opmerkingen die worden geplaatst bij arbeidsvoorwaarden waarin onderscheid op leeftijd of anciënniteit wordt gemaakt. De wet verbiedt het maken van onderscheid op basis van leeftijd, mits hier een objectieve rechtvaardiging voor bestaat. Daar is sprake van als een legitiem doel aan de regeling te grondslag ligt, de regeling passend is dat doel te bereiken of wanneer de regeling noodzakelijk is om het doel te bereiken en in redelijke verhouding tot het te bereiken doel staat. Vanuit oordelen van de Commissie Gelijke Behandeling blijkt dat seniorenregelingen niet zomaar worden gerechtvaardigd. De Commissie Gelijke Behandeling stelt in haar advies 'Seniorenregelingen als onderdeel van leeftijds(fase)bewust personeelsbeleid' dat seniorenregelingen lichter getoetst worden wanneer deze zijn ingekaderd in een duurzaam inzetbaarheid beleid dat

gericht is op alle medewerkers (Expertisecentrum LEEFtijd, 2009). Er bestaat een verschil tussen leeftijdsbewust personeelsbeleid en levensfasebewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op de optimale en duurzame inzetbaarheid van werknemers, waarbij rekening wordt gehouden met de leeftijd en de daarbij behorende behoeften en kenmerken (Bruinsma, 2007: 15). Een variant van leeftijdsbewust personeelsbeleid is levensfasebewust personeelsbeleid. Dit is personeelsbeleid wat rekening houdt met de levensfase van de werknemer in plaats van met de kalenderleeftijd. Arbeidsvoorwaarden worden daarbij aangepast, om werk, zorg en opleiding in de verschillende levensfasen te kunnen combineren (Bruinsma, 2007: 9).

Binnen de sector Groenten en Fruitverwerkende Industrie is sprake van een groter wordende groep oudere werknemers die men zo lang mogelijk inzetbaar wil en moet houden en onvoldoende ruimte voor nieuwe jonge werknemers binnen de sector. Naar aanleiding daarvan is in de Cao's van 2007-2008 en 2009-2010 opgenomen dat er een studie moet komen naar leeftijdsbewust personeelsbeleid in de sector. Uit de studie is duidelijk geworden dat levensfasebewust personeelsbeleid voor het grootste deel van de bedrijven binnen de sector nog onbekend is (Bewustwording noodzaak leeftijdsbewust personeelsbeleid in de groeten en fruitverwerkende industrie, 2010?). Binnen Heinz bestaan al verschillende tools gericht op levensfasebewust personeelsbeleid die opgenomen zijn in het HR beleid, maar er bestaat nog geen specifiek levensfasebewust personeelsbeleid. Het is duidelijk dat levensfasebewust personeelsbeleid een belangrijk maatschappelijke en bestuurlijke relevantie kent, gezien de veranderende arbeidsmarkt en de Wet op gelijke behandeling op grond van leeftijd en arbeid. Aangezien de CAO voor groenten- en fruitverwerkende industrie nog geen regelingen heeft opgenomen met betrekking tot levensfasebewust personeelsbeleid en de bestaande tools binnen Heinz nog niet samen genomen zijn onder de noemer levensfasebewust personeelsbeleid is dit onderzoeksonderwerp zowel maatschappelijk, bestuurlijk als praktisch relevant.

Conclusie

Naar aanleiding van de bevindingen uit de literatuur kan worden geconcludeerd dat het onderzoeksonderwerp levensfasebewust personeelsbeleid een publieke dimensie kent. Vanuit de overheid bestaan er verschillende regelingen die levensfasebewust personeelsbeleid stimuleren, of wetgeving die het niet meer mogelijk maakt arbeidsvoorwaarden in te richten op basis van leeftijd.

Binnen Heinz, en de groeten- en fruitverwerkende industrie, is het zowel vanuit wettelijke regelingen als maatschappelijk gezien van belang om een levensfasebewust personeelsbeleid op te stellen. De diversiteit op de

arbeidsmarkt blijft toenemen en daarmee ook het verschil in behoeften en verwachtingen van medewerkers.

De publieke dimensie van Heinz als organisatie is terug te zien in het MVO beleid. De focus ligt binnen de organisatie op duurzaamheid, duurzaam ondernemen en ontwikkelen. Mens, maatschappij en samenleving spelen hierbij een belangrijk rol. 'Be the leading Pure Food Company in the Benelux, delivering sustainable growth' (www.heinzfoodservice.nl, 2011).

Literatuur paper bestuurlijke relevantie

Forrier, A. & Sels, L. (2005) Het concept employability, *Tijdschrift voor HRM* (3) pp. 47-73

Noordegraaf, M. en Teeuw, M.M. (2003) Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector, in: *Bestuurskunde*, Jaargang 12, januari 2003, nummer 1.

Paauwe, J. (2004) HRM and performance. Archiving long term viability. Oxford: Oxford University Press

Rainey, H. (2003) What makes public organizations distinctive? Pagina 55-78 uit: *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human resource development review* 7 (2) pp. 165-183.

Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L. & Bollen, A. Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & Organisatie*, 2008 (21) 1. pp. 56-73

Websites

www.heinzfoodservice.nl

www.heinz.nl

