

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

De levenskunst van employability

Onderzoek naar de invloed van levensfasen op employability
en de invloed van HRM op deze relatie.

Interne begeleider

Drs. B. Kroon
Universiteit van Tilburg
Faculteit der Sociale wetenschappen
Departement Personeel en Arbeid
Tilburg

Tweede beoordelaar

Dr. P. Boselie
Erasmus Universiteit Rotterdam
Economische Faculteit
Department of Business
Rotterdam

Externe begeleider

Drs. H.A.M. Arkesteijn
Manager Capabel Diensten

Plaats van het project

Rabofacet Capabel
Marktveld 28
Vught

Rabobank Nederland
Fellenoord 15
Eindhoven

J.T.H. van Gerven, september 2004



Perpetuum mobile

Mens in beweging, kijk (en kijk) verder,
houd je verlangens en dromen in beheer, geef ze weer
Blijf in beweging, kijk verder, bewonder en voel
streef naar het gesteld doel, maak je dromen waar

Dicht jezelf kansen toe, de kracht van verandering
verander in beweging, maak je kansen waar
Blijf opportuun en besef de tijdelijkheid
verandering is eeuwig, verandering is strijdbaarheid

Bewaak de voortdurende verandering
als een voorbeeld van beweeglijkheid
Het aangaan van de uitdaging
biedt een gevoel van trots en zekerheid

Blijf in bedrijf, verander in zaken
schemp arbeidsvreugd in alle deugd
Leef als de getijden van de zee
leef als perpetuum mobile

Abstract

De invloed van levensfasen op employability en de modererende invloed van HRM op deze relatie is het onderwerp van deze studie. Op basis van het 'career developmental model' van Super (in Savickas en Lent, 1994; Super in Ornstein et al., 1996) wordt getracht de operationalisatie van de variabele levensfase te ontwikkelen. Enquêtes onder 108 respondenten uit het flexibele capaciteitsbedrijf van een financiële dienstverlener vormen de basis voor het onderzoek. Hieruit blijkt dat levensfasen invloed hebben op employability. Veranderingen binnen en tussen levensfasen werken in de periode van dit onderzoek echter anders dan ten tijde van de ontwikkeling van de modellen in de jaren '80 en '90. Een HRM gekenmerkt door high-involvement beïnvloedt de relatie van levensfasen op employability. De variabelen zelfbeeld en woon-werk balans vormen een goede aanvulling op de carrièrefasen van Super voor het creëren van de variabele levensfase. Mensen die zich vestigen in een carrière blijken significant lager te scoren op employability dan mensen die zich losmaken uit een carrière. Een goede woon-werk balans en een duidelijk zelfbeeld blijken positief bij te dragen aan employability.

INHOUDSOPGAVE

1. Aanleiding van het onderzoek	7
<i>Maatschappelijke relevantie</i>	11
<i>Theoretische relevantie</i>	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 <i>Employability</i>	14
2.2 <i>Levensfasen</i>	16
2.3 <i>Levensfasen en employability</i>	19
<i>Carrièrefasen</i>	19
<i>Woon-werk balans</i>	25
<i>Zelfbeeld</i>	25
2.4 <i>Leeftijdsbewust Personeelsbeleid</i>	26
2.5 <i>Invloed LBP op (relatie levensfase-) employability</i>	27
<i>High-involvement</i>	27
<i>Overinvestment en mutual investment</i>	28
3. Onderzoeksmethoden	31
3.1 <i>Populatie, procedure, respons en representativiteit</i>	31
<i>Populatie</i>	31
<i>Procedure</i>	31
<i>Respons</i>	32
<i>Representativiteit</i>	32
<i>Missing values</i>	33
3.2 <i>Schaalconstructie</i>	33
<i>Factoranalyse</i>	33
3.3 <i>Clusteranalyse</i>	37
4. Onderzoeksresultaten	39
4.1 <i>Correlaties</i>	39
4.2 <i>T-toetsen</i>	40
4.3 <i>Regressie-analyse</i>	42
5. Conclusie en discussie	47
5.1 <i>Beantwoording deelvragen en kernvraag</i>	47
5.2 <i>Methoden</i>	55
5.3 <i>Praktische aanbevelingen</i>	58
6. Literatuur	62
Bijlagen	67
Appendix	89

1. Aanleiding van het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt vanuit maatschappelijke, demografische, politieke en economische argumenten de aanleiding van dit onderzoek besproken. Dit leidt tot de kernvraag: Hoe beïnvloedt een Leeftijdswaard Personeelsbeleid de inzetbaarheid van medewerkers, in verschillende levensfasen? Een leeftijdswaard personeelsbeleid definieert zich als een preventief personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zo in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de medewerker optimaal gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden van de medewerker (Derks, 2000). Inzetbaarheid, of het Engelse employability, duidt op het vermogen en de bereidheid tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. De onderzochte levensfasen zijn perioden in het leven die in dit onderzoek gekarakteriseerd worden door carrièrefasen, woon-werk balans en zelfbeeld. Deze definities zullen verklaard worden in het theoretisch kader in hoofdstuk twee. Afgesloten wordt met een leeswijzer die de indeling van de volgende hoofdstukken van dit onderzoek behandelt.

Employability als beleidsconcept raakt in bedrijven steeds meer vertrouwd. Het verwijst naar het vermogen van individuen om werk te kunnen verkrijgen. Deze vermogens spelen vooral een rol in situaties waarin personen vrijwillig of verplicht acties moeten ondernemen om een (andere) werkplek te verkrijgen of te behouden (Gasperz & Ott, 1996).

Deze (on)vrijwillige acties zijn aan een aantal belangrijke veranderingen onderhevig. Zo zijn er in de huidige Nederlandse samenleving belangrijke ontwikkelingen op maatschappelijk, demografisch, politiek, en economisch vlak.

Maatschappelijk

Maatschappelijke veranderingen die hun weerslag hebben op employability hebben vooral betrekking op de individualisering van de samenleving en veranderingen in sociale opvattingen over werk en welzijn. De individualisering komt naar voren in de ontwikkeling van een standaard levensloop (leren, werken en pensioen) naar een meerkeuzebiografie. Hierin kunnen mensen toenemende mate zelf invulling kunnen geven aan hun levensloop: keuzes maken ten aanzien van het volgen van scholing, het verzorgen van kinderen en het moment van pensionering. Het moderne individu wil volgens Ester en Vinken (2000) niet alleen een flexibele en employabele werknemer zijn, die voortdurend bezig is zijn (of haar) marktwaarde op peil te houden. Het moderne individu wordt evenzeer fors geacht te investeren in het thuisfront, een aanmerkelijk deel in huishoudelijke zorgtaken te nemen, het relationele netwerk naar behoren te onderhouden, een interessante gesprekspartner voor vrienden en bekenden te zijn en het vrijheidsrepertoire dient liefst gevarieerd, licht uitbundig en sociaal distinctief te zijn.

Door verschillende auteurs (Hall, 1996; Brousseau, Michael, Eneroth & Larsson, 1996; Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002) wordt de carrière van de 21^e eeuw dan ook een 'protean career' genoemd; "a career that is driven by the person, not the organization, and that will be reinvented by the person from time to time, as the person and the environment change" (Hall, 1996, p. 8).

Demografisch

Gelet op de demografische ontwikkelingen, laat de leeftijdsopbouw van de Nederlandse bevolking een ontgroenende en vooral vergrijzende bevolkingsopbouw zien. Waar nu nog 3 niet-werkenden tegenover 10 werkenden staan, zullen in 2010 tegenover 10 werkenden, 6 niet-werkenden staan. Ook uit berekeningen van het CBS blijkt dat de druk op het werkende deel van de bevolking hoog zal zijn als gevolg van een groot aandeel niet-werkenden. Het CBS (2004) toont aan dat de demografische druk¹ in 2015 67,2 % bedraagt en voor 2030 wordt deze zelfs voorspeld op 78%. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door een toenemend aantal 65-plussers. Er wordt zelfs gesproken over een dubbele vergrijzing, waarmee wordt aangegeven dat niet alleen het aantal ouderen groeit, maar dat zij ook tot op hogere leeftijd zullen blijven werken (Raaijmakers, 1996). Uitgaande van de huidige omstandigheden en gelet op het feit dat de beroepsbevolking² ouder wordt, zal dit tot gevolg hebben dat de participatie op de arbeidsmarkt daalt. Hierdoor stijgt de vraag naar collectieve voorzieningen en dreigt de verzorgingsstaat onbetaalbaar te worden (Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996). Om het huidige omslagstelsel, waar de werkenden premie betalen ter financiering van de huidige vutters en gepensioneerden, voor Nederland betaalbaar te houden, kan Nederland het zich niet veroorloven dat een groot deel van de bevolking niet inzetbaar is in het arbeidsproces. Het is daarom van belang de gehele beroepsbevolking inzetbaar te houden voor het arbeidsproces.

Daarnaast zal, als gevolg van de ontgroening, het jonge deel van de beroepsbevolking schaarser en daarmee duurder worden. Dit kan leiden tot hoge loonkosten voor Nederlandse organisaties.

Politiek

Door de overheid zijn, via regelgeving, maar ook via in CAO's vastgelegde afspraken, mogelijkheden gecreëerd en belemmeringen weggenomen, waardoor de keuzevrijheid van werknemers is vergroot. Het gaat dan vooral om beleid, regelgeving en CAO-afspraken met betrekking tot verlof, scholing en pensioen (Schaeps, 2002). Met het creëren van deze randvoorwaarden, probeert de overheid het voor iedereen gemakkelijker te maken, langer inzetbaar te blijven in het arbeidsproces.

Daarnaast is de overheid tot nu toe vooral gericht op het bevorderen van de arbeidsdeelname van ouderen en het beperken van de uitstroom via de WW, WAO en vroeg-pensionering. Ook de Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid, die op 1 mei 2004 in werking is getreden, vormt een belangrijk middel om dat doel te bereiken (Lokhorst, 2003; Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2004; De Geus, 2004). De overheid ziet het als taak de inzetbaarheid van ouderen hoog te houden (Spijkerman & Klaassen, 2001, Grapperhaus, 2002) en zal mensen verplichten langer aan het werk te blijven.

¹ Demografische druk geeft de verhouding aan tussen het aantal 65-plussers en het aantal 0-19 jarigen ten opzichte van de 20-64 jarigen. De verhouding geeft een indruk van de druk van het niet werkende deel van de bevolking op het werkende deel van de bevolking (CBS, 2004).

² Tot de beroepsbevolking worden gerekend: personen die ten minste twaalf uur in de week (gaan) werken en personen die verklaren ten minste twaalf uur per week te willen werken, daarvoor beschikbaar zijn en activiteiten ontplooiën om werk voor ten minste twaalf uur per week te aanvaarden (CBS, 2004).

Economie

In de huidige economie is er sprake van wereldwijde concurrentie, en worden ideeën en producten steeds sneller en goedkoper ontwikkeld. Nederlandse organisaties functioneren in een steeds complexere omgeving. Het tempo van toename van complexiteit groeit, steeds meer creatieve nieuwe toepassingen van bestaande ervaringen en steeds meer innovaties. Dit vergt van organisaties dat zij een bestand van medewerkers opbouwen en ontwikkelen met een weloverwogen mix van kwaliteiten, passend bij de gewenste ontwikkeling van de organisatie (Kip & Lapperre, in SMO, 1999).

Deze maatschappelijke, demografische, politieke, en economische ontwikkelingen hebben een grote invloed op de inzetbaarheid van mensen. Wanneer mensen life-time employability nastreven, in plaats van life-time employment, kunnen zij meer sturing kunnen geven aan de ontwikkelingen en de balans in hun leven. Daarnaast zullen zij dit ook moeten, willen zij hun portefeuille met werkorders goed gevuld houden.

Ouderenbeleid

De laatste jaren is de visie rond inzetbaarheidproblematiek vooral gericht op ouderen. Dit Ouderenbeleid is begin jaren negentig ontstaan, en verder ontwikkeld op basis van de nota “Werkend ouder worden” van de STAR in 1993 (Lokhorst, 2003). Veelal gaat Ouderenbeleid over de arbeidsparticipatie van ouderen, over de problemen rondom ouderen en over de vergrijzing (Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid, 2002; Spijkerman & Klaassen, 2001; Lokhorst, 2003). In CAO’ s kreeg dat vooral een vertaling in de vorm van (een verder uitbouw van) ontziebeleid, waarbij eigenlijk impliciet werd uitgegaan van een verminderde inzetbaarheid van ouderen en vooral werd ingezet op het voorkomen van uitval wegens ziekte/arbeidsongeschiktheid. Het blijkt echter dat deze visie onbevredigend is. Problemen rond inzetbaarheid doen zich niet slechts bij ouderen voor, maar blijken bij alle levensfasen te bestaan. Daarnaast is het ook niet efficiënt om alleen gericht te zijn op de bovenkant (de ouderen), omdat er continu een instroom is van ‘nieuwe ouderen’ . Het ad hoc karakter van het Ouderenbeleid laat een aantal kansen en mogelijkheden onbenut en lijkt daarmee voor haar eigen ondergang te tekenen.

Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Vanaf eind jaren negentig hebben veel nieuwe concepten hun intrede gedaan. Naast verschillen in benadering (herstelbeleid of pro-actief beleid, individueel maatwerk, beleid per leeftijdsgroep of generiek beleid) en accenten (gericht op inzetbaarheid, op arbobeleid of op veranderingen in relatie werk-privé), hebben de concepten ook gemeenschappelijkheden. Prioriteit zou moeten worden gegeven aan het duurzaam gezond, inzetbaar en gemotiveerd houden van al het personeel, waarbij enige vorm van maatwerk vereist is (Lokhorst 2003). Deze gemeenschappelijkheden zijn verenigd in de term Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, welke, mede door adviezen van de Stichting van de Arbeid en de Sociaal Economische Raad, het meest ingeburgerd is geraakt. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid definieert zich dan als een preventief personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zo in te zetten, dat gedurende de leeftijdsfasen van de medewerker optimaal gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden van de medewerker (Derks, 2000).

Bovenstaande definitie geeft het belang aan van twee termen die de leidraad zullen vormen van dit onderzoek. Ten eerste dient een personeelsbeleid preventief te zijn. Waar Ouderenbeleid voornamelijk curatief handelde, zullen bij een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid de personeelsinstrumenten zo ingezet worden, dat problemen rond inzetbaarheid voorkomen worden.

Ten tweede valt op dat een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid zich richt op de leeftijdsfasen van de medewerker en dat de variabele leeftijd niet als een statisch gegeven wordt gebruikt. Ook Baars (in Quispel & Christ, 2001) stelde zich de vraag of tijd en ons leven ook niet op een andere manier dan door chronologische meting van *leeftijden* met elkaar in verband gebracht kunnen worden.

Daarnaast concludeert het LBL (2004)³ dat uit gesprekken met onderzoeksexperts en uit literatuurstudie naar voren komt dat leeftijd in veel onderzoek te gemakkelijk als verklarende variabele wordt gehanteerd. Zij stellen dat de gevonden verschillen in leeftijd vaak toe te schrijven zijn aan andere factoren die niet altijd bekend of onderzocht zijn. Met het inbrengen van de variabele 'levensfase' wordt verwacht een beter zicht te krijgen op de verschillen in inzetbaarheid. Dit onderzoek zal de verschillen in inzetbaarheid, van mensen binnen en tussen verschillende levensfasen onderzoeken. Daarnaast wordt onderzocht hoe een personeelsbeleid hierin een interactieve rol kan spelen.

De kernvraag van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

Hoe beïnvloedt een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid de inzetbaarheid van medewerkers, in verschillende levensfasen?

Om tot een gefundeerde beantwoording van de kernvraag te komen, zijn een aantal deelvragen opgesteld:

1. Welke verschillen in inzetbaarheid zijn er als gevolg van de levensfase waarin een medewerker verkeert?
2. Hoe bevordert een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid de inzetbaarheid van medewerkers?
3. Hoe beïnvloedt een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, de invloed van levensfasen op inzetbaarheid?

Onderzoek naar Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en haar relatie tot levensfasen en employability heeft zowel maatschappelijke als theoretische relevantie.

³ LBL, expertisecentrum voor leeftijd en maatschappij; noemt zich een expert op het gebied van ongerechtvaardigd leeftijdsonderscheid. Voor meer informatie: <http://www.leeftijd.nl>.

Maatschappelijke relevantie

Van flexibiliteit...

De aanhoudende werkloosheid in de jaren tachtig en de vroege jaren negentig, in combinatie met toenemende (internationale) concurrentie en snelle technologische ontwikkelingen, noopten vele werkgevers tot flexibilisering van de arbeidsinzet (Ester en Vinken, 2000; Goudswaard, Kraan en Dhondt, 2000; Nauta, Goudswaard en Kraan, 2002). Ook het maatschappelijk debat over de verhouding van arbeid en vrije tijd in de jaren negentig en de invoering van de vierdaagse werkweek laaiden op, nadat het proces van collectieve arbeidstijdverkorting in de jaren tachtig was vastgelopen (Ester, Vinken en Van Dun, 2002). Flexibele combinaties van arbeid werden veelal onderscheiden in de vormen van numerieke flexibiliteit en functionele flexibiliteit. Numerieke flexibilisering verwijst naar aanpassingen van de personeelsomvang door bijvoorbeeld de inzet van tijdelijke arbeidskrachten, oproepkrachten en overwerk. Functionele flexibiliteit richt zich op de mogelijkheid om de beschikbare hoeveelheid arbeid al naar gelang de vraag op verschillende plaatsen in de organisatie in te zetten (Goudswaard et al., 2000). De flexibilisering veroorzaakt differentiatie en diversificatie in de tijdsordening die de traditionele indeling in arbeids-, zorg- en vrijetijdsvakken ondergraven en lijken daarmee aan te sluiten aan de cultuur waarin individuele keuzevrijheid en verantwoordelijkheid hoog geprioriteerd staan. Maar doordat vooral vanuit de werkgever geredeneerd werd, leidde deze vormen van flexibilisering tot een te grote druk op de prestaties en een daarmee gepaard gaande hoge werkdruk (Ester en Vinken, 2000; Goudswaard et al., 2000; Nauta et al., 2002), waardoor vakbonden in het geweer kwamen (Ester et al., 2002).

... naar employability

Goudswaard et al. (2000) concluderen dat de tijd rijp is voor bedrijven om meer de nadruk te leggen op het ontwikkelen van 'duurzame flexibiliteit' waarin structurele flexibele inzet van arbeid gericht is op het bereiken van lange termijn flexibiliteit en inzetbaarheid. Dat houdt het vinden van een balans in tussen belangen van werkgever (aanpassingsvermogen van bedrijven aan de veranderende omgeving op langere termijn) en werknemer (blijvend gezond, vakbekwaam en gemotiveerd inzetbaar). De term employability leek daarvoor aan alle betrokken partijen (beleid en politiek, vakbonden en werkgeversorganisaties, zowel nationaal als internationaal) beter verkoopbaar. Doordat de verantwoordelijkheid voor employability hier ligt bij beiden en gericht is op de lange termijn, wordt van beiden inzet verwacht in structurele inzetbaarheid.

Levensfasen en de paradox van employability

De kenmerken van deze nieuwe vorm van flexibiliteit (employability) sluiten aan bij de individualisering van de levensloop. Individuele keuzevrijheid biedt mensen in verschillende levensfasen de vrijheid zich meer of minder te ontwikkelen, te switchen in de mate van (geografische) mobiliteit en te werken aan een brede inzetbaarheid. Op deze manier kan men makkelijker omgaan met veranderingen, daarbij rekening houdend met ontwikkelingen in de levensfasen en de context van organisaties. Het paradoxale karakter

van employability heeft echter geleid tot vragen over de gewenstheid van deze ontwikkelingen. Meer investeren in medewerkers kan hen zowel voor de huidige werkgever als voor een ander aantrekkelijk maken. Medewerkers kunnen hun carrière- en loopbaanpaden in meerdere organisaties volgen ('a boundary-less career'). Uit de OSA Toekomst van de Arbeid Survey (Ester en Vinken, 2000) blijkt dat Nederlanders menen dat de trend van individualisering van de arbeidsvoorwaarden zich zal voortzetten, dat zij vaker van beroep zullen wisselen, maar dat zij tegelijkertijd trouw blijven aan de bedrijven/organisaties waar ze werken. Employability lijkt daarmee voor beide partijen vruchten af te kunnen werpen. Employability heeft niet alleen te maken met het bieden van mogelijkheden aan medewerkers maar ook met het opsporen van vaardigheden en attitudes van medewerkers. Naast de in de inleiding genoemde ontwikkelingen op demografisch, politiek en economisch vlak zal de volgende vraag maatschappelijk relevant zijn voor de ontwikkeling van Leeftijdsbewust Personeelsbeleid: "Hoe kan een personeelsbeleid tegemoet komen aan een verscheidenheid in eisen van organisaties en mensen in diffuse en complexe omgevingen, teneinde zowel voor de organisatie als haar medewerkers positief resultaat te boeken?"

Theoretische relevantie

Op wetenschappelijk gebied is er, zo blijkt uit literatuurstudie, nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van levensfasen op employability. Wel is er onderzoek gedaan naar de invloed van leeftijd op employability (oa Van der Heijden, 2002, 2003; Pool, Huijsmans & Meulenkamp, 2002). Echter, ander onderzoek toont aan dat leeftijd niet als verklarende variabele genomen moet worden (Settersten en Mayer, 1997; Brugman, in Quispel & Christ, 2001; Bröcker, 2003; Derks, 2000; Super, in Krijnen-Stelling en Schabracq, 1996). Als dat zo is dan is het van belang om de invloed van de variabele levensfase op employability te onderzoeken.

Een (recente) operationalisatie van het begrip levensfase wordt in wetenschappelijk onderzoek niet gevonden. Deze studie wil een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van een geschikte operationalisatie, aangepast aan de wensen, behoeften en kenmerken van de huidige samenleving.

Verder is LBP geen wetenschappelijke term. Ook in internationale studies wordt deze niet als zodanig gehanteerd. Wel wordt LBP op grote schaal door Nederlandse (multinationale) organisaties gebruikt of ontwikkeld, zoals bij Philips, Ahold, Unilever en ABN-Amro. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan het vormen van wetenschap over Leeftijdsbewust Personeelsbeleid.

Leeswijzer

Het theoretisch kader in hoofdstuk twee zal beginnen met een verduidelijking van de begrippen inzetbaarheid, levensfasen en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Er wordt een overzicht gegeven van de relevante theorieën en onderzoeksliteratuur. Dit zal leiden tot hypothesen, die in dit onderzoek getoetst gaan worden. Het derde hoofdstuk beschrijft en verklaart de gekozen onderzoeksmethoden.

De resultaten voortvloeiend uit deze methoden van onderzoek, vormen het onderwerp van hoofdstuk vier. Hier zullen de hypothesen getoetst worden. In hoofdstuk vijf worden tenslotte conclusies verbonden aan het onderzoek en worden aanbevelingen gedaan voor zowel de praktijk als voor de wetenschap. Met de behandeling van de deelvragen zal de kernvraag beantwoord worden. Na de literatuurlijst wordt afgesloten met de bijlagen. Hierin staat een verslag van de interviews, de originele vragenlijst en een aantal grafieken.

2. Theoretisch kader

Hoofdstuk twee verduidelijkt achtereenvolgens de begrippen levensfasen, inzetbaarheid en leeftijdswust personeelsbeleid. Daartoe worden de belangrijkste onderzoeken en ontwikkelingen besproken.

Aangegeven wordt dat met een samenvoeging van de begrippen woon-werk balans, zelfbeeld en carrièrefasen getracht wordt een operationalisatie van het begrip levensfase te verkrijgen. De woon-werk balans geeft aan in welke mate de werksituatie in harmonie kan acteren met de woonsituatie. Een duidelijk zelfbeeld duidt op de mate waarin iemand een goed beeld heeft van wat hij wil en kan. Beargumenteerd wordt dat LBP zich kenmerkt door een hoge mate van betrokkenheid bij individu (high-involvement) en een hoge mate van investering in het individu vanuit de werkgever (over- en mutual investment HRM). De mate van aandacht en investering gelden voor het individu in brede zin en zijn daarmee dus niet alleen gericht op kenmerken van het werk, maar ook op persoonskenmerken. Het theoretisch kader zal leiden tot een aantal hypothesen, die getoetst gaan worden in dit onderzoek.

2.1 Employability

Definiëring

Een dynamische economie heeft een grote behoefte aan flexibiliteit in de inzet van arbeid. Daarom proberen bedrijven en instellingen nu vooral flexibeler te worden door hun (vaste) personeel breder inzetbaar te maken. Dat is niet alleen goed voor de organisatie, maar ook in het belang van de werknemer. Brede inzetbaarheid, of het veel gebruikte Engelse 'employability', maakt werknemers mobieler en weerbaarder op een arbeidsmarkt die steeds veeleisender wordt. Nu de banen voor het leven steeds schaarser worden, moet inzetbaarheid gedurende het arbeidzame leven het leidende principe worden: werkzekerheid in plaats van baanzekerheid (Brouwer, Lin & Zwinkels 2001). Dit heeft dus alles van doen met de zelfredzaamheid van werknemers op de arbeidsmarkt (Horn & Gorter, 1999). Employability duidt op de mogelijkheden van de werknemer zich aan te passen aan veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt (Van den Toren, 2001). Andere onderzoekers nemen naast persoonsgebonden factoren, ook organisatie-specifieke factoren in ogenschouw. Zo stelt Tjallema (1999) dat employability het geheel van persoonsgebonden en contextgebonden factoren is, dat de toekomstige arbeidsmarktpositie op een gegeven arbeidsmarkt zal beïnvloeden.

In het belang van dit onderzoek is het wezenlijk een meer verruimde definitie te nemen, waarin ook diverse andere persoonlijke kwaliteiten worden betrokken, zoals de attitude tegenover veranderingen in het huidige werk, het vermogen ander werk te verkrijgen en het sturing geven aan de eigen loopbaan. Het betreft hier persoonlijke kwaliteiten gericht op het (actief en op eigen initiatief) verbreden van de huidige inzetbaarheid en het benutten van inzetbaarheid elders op de arbeidsmarkt (Thijssen, in Baarveld, 1999), waarin aan het belang van motivationele aspecten zeker niet dient te worden voorbijgegaan (Van der Heijden, 2003).

In dit onderzoek wordt minder aandacht besteedt aan de contextuele condities, maar meer aan de persoonlijke kwaliteiten. Het is niet zo dat de contextuele condities zonder enige betekenis zijn, zij hebben wel degelijk betekenis voor de kans op toekomstig werk. Zo kunnen overheden en arbeidsorganisaties in belangrijke mate gunstige condities scheppen door middel van bijvoorbeeld een adequaat educatief aanbod, een transparant beeld van de arbeidsmarktsituatie of een serie mobiliteitsfaciliterende maatregelen. Dit onderzoek gaat ervan uit dat de werknemers door hun persoonlijke kwaliteiten zélf rekening houden met de omgeving. Daarnaast staan veel belangrijke ontwikkelingen vanuit de omgeving nog in de kinderschoenen (denk aan: levensloopregeling, pensioenmogelijkheden, kinderopvang, scholingsplannen en fondsvorming voor opleidingsinvesteringen). Vandaar dat wordt aangesloten bij de definitie van Grip (in: Goudswaard, Kraan & Dhondt, 2000, p. 15); “Employability is het vermogen en de bereidheid van werknemers tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid”.

Brede inzetbaarheid

Brede inzetbaarheid duidt dan op de verwerving van kennis en vaardigheden die inzetbaar zijn op meerdere plekken binnen of buiten de organisatie (Gasperz, in Baarveld 1999). De gebruikte definitie sluit aan bij de in onderzoek naar levensfasen en carrière veel gebruikte (en met employability vergelijkbare) term ‘adaptability’ (Savickas, 1997; Hall, 1996, Ornstein, Cron & Slocum, 1989). Savickas definieert ‘career adaptability’ als: “the readiness to cope with the predictable tasks of preparing for and participating in the work role and with the unpredictable adjustments prompted by changes in work and working conditions” ...”Adaptability...involves planfull attitudes, self-and environmental exploration, and informed decision making” (Savickas, 1997, p. 254).

Learning how to learn

Hall (1996) voegt er aan toe dat mensen met een hoge mate van ‘adaptability’, gemakkelijker nieuwe ‘self-images’ kunnen vormen en dat zij ‘learning how to learn’. Door ‘leren hoe te leren’ zijn mensen in staat om tijdig te anticiperen op wat er geleerd moet worden en op welke manier dat het beste kan. Zelfbeelden zijn de ‘meta-skills’ van individuen, ze zijn de vaardigheden zijn die nodig zijn voor employability. Een duidelijk zelfbeeld wordt gevormd door een hoge mate van zelfkennis en zelfreflexie en biedt daarmee zicht op hoe goed iemand zichzelf kent. Met die kennis weet iemand duidelijk wat zijn of haar kansen zijn op de arbeidsmarkt en waar zijn mogelijkheden en beperkingen liggen. Het aanpassen van ‘self-images’ is een belangrijke factor in het model van Super (zie tabel 1, p.15).

Mobiliteit

Mobiliteit wordt geïnterpreteerd naar de definitie van Boerlijst, Van der Heijden en Assen (1994, p. 120) als de mate waarin mensen zich verplaatsen of bereid zijn zich te verplaatsen, van locatie naar locatie. Een dergelijke ‘geografische’ betekenis ligt voor de hand in bedrijven en organisaties die niet op één plek zijn gesitueerd, maar over een meer dan één vestiging beschikken. De mogelijkheid van personeelsverplaatsingen vormt dan een belangrijke, zo niet noodzakelijke voorwaarde voor continuïteit en efficiency van de bedrijfsvoering. De term mobiliteit wordt hier opgevat in de betekenis van ‘beweeglijkheid’.

De in dit onderzoek te gebruiken definitie geeft aan dat de verantwoordelijkheid ligt bij de individuele werknemer. Employability is derhalve te bepalen als een intrinsieke eigenschap van een medewerker.

2.2 Levensfasen

*‘Mens is, wie leeft, in iedere fase van zijn leven’.*⁴

Van leeftijd naar levensfase

In de inleiding werd reeds gesproken over het onjuiste gebruik van de variabele leeftijd als verklarende variabele voor veranderingen in gedrag. Leeftijd is echter een indexvariabele (leeftijd als zodanig verklaart niets) en is dus geen voorspeller van gedragsverandering noch een verklarende variabele (Brugman, in Quispel & Christ, 2001). Ook Birren en Cunningham (in Settersten & Mayer, 1997) stellen dat er alternatieve en meer specifieke maten voor leeftijd ontwikkeld moeten worden. Maten die gevoeliger zijn voor individuele verschillen. Chronologische leeftijd zou voorspeld moeten worden op basis van biologische, sociale en psychologische leeftijd. Ook Hall (1996) is dezelfde mening toegedaan. Hij benadrukt dat de carrières niet gemeten dienen te worden door chronologische leeftijd, maar door ‘continuously learning and identity changes’. Dit sluit aan bij de eerder genoemde ‘protean careers’ (Hall, 1996; Brousseau et al., 1996; Finegold et al., 2002), waarin leeftijdsverschillen minder bepalend zijn voor veranderingen in de bereidheid tot leren en het veranderen van baan en werkgever. Carrières veranderen op basis van veranderingen in de levensfasen en niet op basis van leeftijd (Finegold et al., 2002).

In menig onderzoek over carrières en employability in de 21st eeuw wordt gesproken over het belang van het meenemen van levensfase gerelateerde factoren als; het creëren van (nieuwe) ‘self-images’ gedurende iemands leven (Hall, 1996, Super; in Ornstein et al., 1996), het belang van ‘self exploration’ (Savickas, 1997), de perceptie ten aanzien van gezinssamenstelling (King, 2003, Mihal, Sorce & Comte, 1984) en het zoeken naar een balans privé-werk (Hansen, 2003, King, 2003, Van der Heijden, 2003). Recent worden veranderingen van de traditionele levensfasen (leren, werken, pensioen), naar meer flexibelere invullingen van de levensfasen, voornamelijk aangegeven in veranderingen in de manier waarop mensen tegen hun werk aankijken (Schreiner, 1999; Bovenberg, 2003; Schein, 1996; Velde et al. 1998; Erf, 2003; Ester, Vinken & Van Dun 2003), veranderingen in loopbaan- en carrièreontwikkeling (Lenderink, 2000; De Hart, 1995) en veranderingen in de balans werk-privé (Rockwell, 2001; Whelan-Berry, 2000).

Ook wordt in (employability)onderzoek op basis van leeftijdsverdelingen geconcludeerd dat een meer op het individu gerichte aanpak gewenst is (Van der Heijden, 2002, 2003, Pool et al., 2002). Echter, werkelijk onderzoek naar de invloed van levensfasen op employability heeft, zover de onderzoeker heeft kunnen nagaan, nog niet plaatsgevonden.

⁴ (Guardini, in Lievegoed, 1977)

Ook Ornstein et al. geven het belang aan van studies rond levensfasen:

“The driving force behind these studies is the intuitive appeal that if people move through patterns and issues associated with various ages and stages may help our understanding of individuals’ attitudes and behaviors in organisations” (1989, p. 117).

Dit onderzoek zal daarom toetsen of de variabele ‘levensfase’ wel een voorspeller van gedragsverandering is en, meer in het bijzonder, of veranderingen binnen en tussen levensfasen samenhangen met veranderingen in employability.

Levinson’s life stage developmental en Super’s career developmental model

De meest gehanteerde modellen zijn die van Levinson (Ornstein et al., 1989; Settersten & Mayer, 1997) en Super (Super, et al. in Peronne, Gordon, Fitch & Civiletto, 2003; Super, in Savickas & Lent, 1994; Super, in Krijnen-Stelling en Schrabracq, 1996; Blustein, 1997). Levinson’s life stage developmental model gaat ervan uit dat mensen verschillende levensfasen doorlopen, waarin telkens cruciale activiteiten moeten worden afgerond en psychologische aanpassingen moeten worden gedaan. Volgens Levinson liggen deze levensfasen dicht bij iemands chronologische leeftijd. Alhoewel in vergelijkend onderzoek tussen de theorieën van Super en Levinson (Ornstein et al., 1989), de verklaarde varianties niet veel verschilden, wordt gekozen voor het model van Super. Zijn ‘career developmental model’ is gebaseerd op Super’s career developmental theory en maakt een onderscheid in vier carrièrefasen: exploratie, vestiging, handhaving, losmaken.

Voor dit model wordt gekozen omdat in de eerste plaats een verdeling van levensfasen op basis van chronologische leeftijd (Levinson’s life-stage model), zoals eerder vermeld, onwenselijk is. Ten tweede volgen de life-stages in Levinson’s model elkaar in een van tevoren vastgestelde en logische volgorde op. Het career developmental model van Super daarentegen, gaat ervan uit dat de transities binnen iemands carrière flexibel verlopen en dat aan elke transitie een “recycling through the stages, a ‘minicycle’” plaatsvindt (Super, in Ornstein et al., 1989, p.120). Dit werd ook bevestigd door onderzoek van Niles. et al (1998), die aangeven dat mensen op het einde van hun carrièreontwikkeling hun kansen verkennen om het arbeidsproces opnieuw te betreden. Dit geeft aan dat de carrièrefasen verschillende malen doorlopen kunnen worden, wat het uitgangspunt is van Super’s Career Developmental Model (Super, in Savickas & Lent, 1994). Beroepsaanpassing wordt door Super (in Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996) beïnvloed door de rol die iemand heeft als gevolg van de levensfase waarin deze persoon op dat moment verkeert. Wat betreft carrièreontwikkeling stelt Super dat in elke levensfase van een persoon verwacht wordt dat hij taken leert beheersen, die hem voorbereiden op beroepstaken, die gerelateerd zijn aan de volgende leeftijdsfase van de persoon. Deze uitgangspunten komen voort uit zijn ‘theory of careers’ (Super, in Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996). Het model van Super is daardoor voor dit onderzoek beter geschikt, mede ook omdat de omstandigheden waarin huidige individuen en organisaties opereren, meer en meer flexibel en onvoorspelbaar worden en afwijken van traditionele levenspaden.

Super’s career developmental model wordt bepaald door de huidige omstandigheden en percepties van een individu. Een individu kan in verschillende fasen van zijn of haar leven en/of carrière in elke carrièrefase zitten. Mensen veranderen tussen de verschillende fasen, door ontwikkelingen in bijvoorbeeld hun baan of

thuisituatie. Super gaat er dan ook vanuit dat werk niet de centrale rol inneemt in iemands leven, maar hij benadrukt het belang van de werkkrol in relatie tot andere rollen (Savickas, 1997). Op basis van deze karakteristieken sluit het model van Super goed aan bij de kenmerken van de variabele 'levensfase'. Het model wordt weergegeven in Tabel 1 en verder uitgewerkt in paragraaf 2.3.

Tabel 1. Super's career development model (in Ornstein et al., 1996, p.121)

Carrière fasen	Psychologische taken die elke fase kenmerken
Exploratie	Het identificeren van interesses, bekwaamheden, fit tussen persoon en werk en identificeren van een professioneel zelfbeeld
Vestiging	Vergroten van commitment aan carrière, carrièrevoortgang en groei
Handhaving	Vasthouden aan eerder bereikte prestaties Handhaven en onderhouden van zelfbeeld
Losmaken	Ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat onafhankelijk is van carrière succes

Onderzoek naar de invloed van levensfasen op inzetbaarheid, heeft nog maar nauwelijks plaatsgevonden. Wel is er –zij het beperkt- onderzoek gedaan naar de invloed van leeftijd op inzetbaarheid (Pool et al., 2002; Bröcker, 2003; Haasnoot, Gilder & Schabracq, 1996). Onderzoek van Sandra Bröcker (2003) wees uit dat er in verschillende leeftijdscategorieën, er verschillende behoeften, interesses en motieven zijn. Concluderend stelde zij dat er bij de inzet van personeelsinstrumenten geen rekening gehouden wordt met leeftijd, terwijl daar wel behoefte aan is. Pool et al. (2002) concludeerden dat er geen verschillen bestaan in de feitelijke inzet. Kijken zij echter naar de feitelijke belasting, kwaliteit en productiviteit, dan vragen zij zich af of een dergelijke taakverdeling van 'gelijke monniken, gelijke kappen' wel terecht is. Dit onderzoek zal toetsen of met het meenemen van de variabele 'levensfase' een eerlijkere verdeling bewerkstelligd kan worden.

2.3 Levensfasen en employability

‘De uiteindelijke maatstaf voor een mens is niet hoe men reageert wanneer alles gemakkelijk en comfortabel verloopt, maar hoe men reageert in tijd van uitdaging en strijd’⁵

Om de invloed van levensfasen op employability te toetsen worden een aantal hypothesen opgesteld. De eerste vier hypothesen (H) behandelen de carrièrefasen van Super met als uitgangspunt de definitie van employability van Grip (in Goudswaard et al., 2000): employability is het vermogen en de bereidheid van werknemers tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. Deze hypothesen worden grafisch weergegeven in de figuren een tot en met drie op pagina 24. Met de vijfde en zesde hypothese wordt het begrip carrièrefasen uitgebreid naar het begrip levensfase.

Carrièrefasen

Exploratiefase

Verwacht wordt dat mensen in de exploratiefase het grootste vermogen hebben tot leren. Mensen in de exploratiefase zouden zich in een positie hebben geplaatst waarin wordt verwacht dat zij veel moeten leren en daarmee wordt verwacht dat zij hiertoe ook het vermogen hebben. Contrasterend aan een groot vermogen tot leren, wordt verwacht dat mensen in de exploratiefase een kleiner vermogen hebben tot brede inzetbaarheid, dan mensen in de vestigingsfase. Dit sluit aan bij de bevindingen van Van der Heijden (2002) die concludeert dat starters een laag aantal professional skills hebben. Dit heeft vooral zijn oorzaak in een geringe mate van ervaring (Finegold et al., 2002). De verworven kennis is nog onvoldoende ingebed en kan daardoor niet elders ingezet worden. Doordat mensen die nog veel moeten leren niet snel van baan kunnen veranderen (Van der Heijden, 2002), wordt verwacht dat zij ook een laag vermogen tot mobiliteit hebben.

*H1A: Mensen in de exploratiefase hebben een groter **vermogen tot leren** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in exploratiefase hebben een kleiner **vermogen tot mobiliteit** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase, maar hebben een groter vermogen tot mobiliteit dan mensen in de vestigingsfase.*

*Mensen in de exploratiefase hebben een kleiner **vermogen tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de vestigingsfase, maar hebben een groter vermogen tot brede inzetbaarheid dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase.*

Op basis van het exploratieve karakter van de exploratiefase, waarin mensen hun interesses verkennen (Super, in Ornstein, 1986), wordt verwacht dat mensen een grote bereidheid tonen tot leren. Omdat men net veranderd is van baan wordt een grotere motivatie tot leren verwacht, omdat er een werkelijk of verwacht gat is tussen iemands huidige kennis en vaardigheden en de kennis en vaardigheden van de

⁵ (Martin Luther King, in Schaufeli et al., 2000)

nieuwe baan (Van Velsor & Musselwhite, in Van der Heijden, 2003). Daarnaast veroorzaakt het verkennende karakter van deze fase dat mensen op zoek zijn naar een leuke baan en zich daardoor meer bereid tonen tot mobiliteit, dan mensen in de overige fasen. Onderzoek wijst uit dat mensen in deze explorerende fase minder commitment voelen met de organisatie en een grotere intentie hebben om te vertrekken (Ornstein, 1986) en vaker van carrièrepaden veranderen (Finegold et al., 2002). Ook King (2003) toont aan dat pas afgestudeerden in de eerste jaren van hun carrière (mensen in de exploratiefase dus) een grote intentie hebben om vaak van baan en organisatie te wisselen en dat zij continu hun brede inzetbaarheid willen verbeteren. Hiervoor beseffen zij het belang van leren en tonen daartoe een grote bereidheid. Ook Jans (1989) concludeert dat de prioriteiten van mensen in ‘apprenticeship career stage’ (exploratiefase) liggen op het vlak van carrière maken, en veel minder in de privé-sfeer. Daardoor worden geen belemmeringen op het gebied van mobiliteitsbereidheid verwacht.

*H1B: Mensen in de exploratiefase tonen een grotere **bereidheid tot leren** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase, maar tonen een kleinere bereidheid tot leren dan mensen in de vestigingsfase.*

*Mensen in de exploratiefase tonen een grotere **bereidheid tot mobiliteit** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase.*

*Mensen in de exploratiefase tonen een grotere **bereidheid tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

Vestigingsfase

De vestigingsfase is een tijd van groei, vooruitgang en stabilisatie. Verwacht wordt dat mensen in de vestigingsfase het laagste vermogen hebben tot mobiliteit, in vergelijking tot mensen in de overige fasen, doordat zij groter belang hechten aan het gezin op de balans privé-werk (King, 2003; Ornstein et al, 1989; Jans, 1989). Een groot vermogen tot brede inzetbaarheid werd gevonden in onderzoek van Boerlijst et al. die vonden dat “verruiming van iemands horizon en het verkrijgen van ervaring en deskundigheid op nieuwe terreinen een impuls geven aan creatieve vermogens. Verbreding van ervaring en expertise dragen bovendien bij tot verhoogde inzetbaarheid van medewerkers in het scala van beschikbare functies” (1994, p. 106). Het vermogen tot leren wordt verwacht nog steeds hoog te zijn, maar minder dan mensen in de exploratiefase.

*H2A: Mensen in de vestigingsfase hebben een groter **vermogen tot leren** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase, maar hebben een kleiner vermogen tot leren dan mensen in de exploratiefase.*

*Mensen in de vestigingsfase hebben een kleiner **vermogen tot mobiliteit** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in de vestigingsfase hebben een groter **vermogen tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

Verwacht wordt dat mensen in de vestigingsfase door het zoeken naar vooruitgang en een grote prestatiedrang de grootste bereidheid hebben tot leren. Dit sluit aan bij onderzoek van Ornstein et al. (1989), die aantoonde dat mensen in de vestigingsfase een grote drang hebben naar promoties, zij deze

promoties snel willen en dat zij een grote bereidheid tonen tot mobiliteit om deze promoties te behalen. Ook Niles et al. (1989) vonden dat mensen in de vestigingsfase een grote drang hadden naar innovatie en vooruitgang in het werk. De bereidheid tot brede inzetbaarheid wordt nog steeds verwacht hoog te zijn, maar verminderd in vergelijking met mensen in de exploratiefase, doordat men zich gaat richten op een (vak)gebied.

*H2B: Mensen in de vestigingsfase tonen een grotere **bereidheid tot leren** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in de vestigingsfase tonen een grotere **bereidheid tot mobiliteit** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase.*

*Mensen in de vestigingsfase tonen een grotere **bereidheid tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de handhavings- en losmakingsfase, maar tonen een kleinere bereidheid tot brede inzetbaarheid dan mensen in de exploratiefase.*

Handhavingsfase

De handhavingsfase is in essentie een aanpassing aan de resultaten behaald in de vestigingsfase. Het vermogen tot leren wordt verwacht af te nemen (Boerlijst stelt dat bepaalde geheugenfuncties afnemen met het vorderen van leeftijd). Mensen blijken voornamelijk te leren om de huidige baan te behouden (Peronne et al., 2003). Het zal echter nog altijd groter zijn dan dat van mensen in de losmakingsfase. Onderzoek van Van der Heijden (2003) laat zien dat bij 'middle-aged' door een afnemende druk privé-werk (kinderen worden ouder) het vermogen tot mobiliteit wordt vergroot. Het vermogen tot brede inzetbaarheid wordt verwacht af te nemen doordat mensen vaak kennis ontwikkelen in een nauw expertiseveld (Van der Heijden, 2003). Laatstgenoemde wordt door Thijssen (1996) ook wel ervaringsconcentratie genoemd. Ook vermindert de brede inzetbaarheid van mensen in deze handhavingsfase doordat mensen minder interesse tonen in andere functies, maar meer interesse tonen in het huidige vakgebied en in zaken die buiten het werk liggen (Finegold et al., 2002).

*H3A: Mensen in de handhavingsfase hebben een groter **vermogen tot leren** dan mensen in de losmakingsfase, maar een kleiner vermogen tot leren dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase.*

*Mensen in de handhavingsfase hebben een groter **vermogen tot mobiliteit** dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase, maar een kleiner vermogen tot mobiliteit dan mensen in de losmakingsfase.*

*Mensen in de handhavingsfase hebben een groter **vermogen tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de losmakingfase, maar een kleiner vermogen tot brede inzetbaarheid dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase.*

Verwacht wordt dat mensen in de handhavingsfase een grotere bereidheid tonen tot leren dan mensen in de losmakingsfase, doordat zij hun positie willen behouden en uitbreiden. In vergelijking tot de exploratie- en vestigingsfase zal deze bereidheid gedaald zijn. Op basis van onderzoek van Van der Heijden (2002) wordt verwacht dat zij hiervoor bereid zijn tot mobiliteit en brede inzetbaarheid. De bereidheid tot brede inzetbaarheid is echter gedaald doordat mensen zich richten op huidige vakgebieden

en het behouden van de huidige baan. Dit sluit aan bij onderzoek van (Finegold et al., 2002), waaruit blijkt dat mensen die langer in een bepaalde carrière zitten zich meer richten op activiteiten buiten het werk. In lijn met deze bevindingen wordt een afgenomen bereidheid tot mobiliteit verwacht. Ervaringsconcentratie zal de bereidheid tot brede inzetbaarheid verder verlagen.

*H3B: Mensen in de handhavingsfase tonen een grotere **bereidheid tot leren** dan mensen in de losmakingsfase, maar tonen een kleinere bereidheid tot leren dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase.*

*Mensen in de handhavingsfase tonen een grotere **bereidheid tot mobiliteit** dan mensen in de losmakingsfase, maar tonen een kleinere bereidheid tot mobiliteit dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase.*

*Mensen in de handhavingsfase tonen een grotere **bereidheid tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de losmakingsfase, maar tonen een kleinere bereidheid tot brede inzetbaarheid dan mensen in de exploratie- en vestigingsfase.*

Losmakingsfase

Boerlijst et al. (1994) vonden dat bij mensen die langer in eenzelfde baan blijven zitten de deelname aan cursussen en opleidingen afneemt en dat de genoten opleiding/training maar met moeite in het eigen of ander gebied ingezet kan worden. Hierdoor wordt verwacht dat mensen in de losmakingsfase het laagste vermogen hebben tot leren. Ook wordt bij mensen die lang in een zelfde carrièrefase zitten een mate van starheid verwacht. Hierdoor, en door het gevaar van overspecialisatie of ervaringsconcentratie (Thijssen, 1996), wordt bij hen het laagste vermogen tot brede inzetbaarheid verwacht. Dit sluit aan bij onderzoek van Van der Heijden (2002) dat ‘seniors’ zowel meer ‘professional skills’ als een hogere mate van ‘growth and flexibility’ moeten ontwikkelen, teneinde hoog te blijven scoren op employability. Daarnaast stellen Boerlijst et al. (1994) dat ‘seniors’ een afnemend vermogen hebben om van functie te veranderen of om nieuwe vaardigheden en expertise te ontwikkelen. ‘Seniors’ zouden minder bereid zijn om op volledig ander terrein werkzaam te kunnen zijn in de toekomst. Mensen in de losmakingsfase hoeven echter nog niet oud te zijn. Onderzoek van Niles et al. (1998) toont aan dat een groep mensen met een gemiddelde leeftijd van 33 jaar hun kansen in andere werkgebieden exploreren, teneinde te ‘recycling through one’s career’. Door een grotere ervaring wordt van mensen in de losmakingsfase een groter vermogen tot mobiliteit verwacht.

*H4A: Mensen in de losmakingsfase hebben een kleiner **vermogen tot leren** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in de losmakingsfase hebben een groter **vermogen tot mobiliteit** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in de losmakingsfase hebben een kleiner **vermogen tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

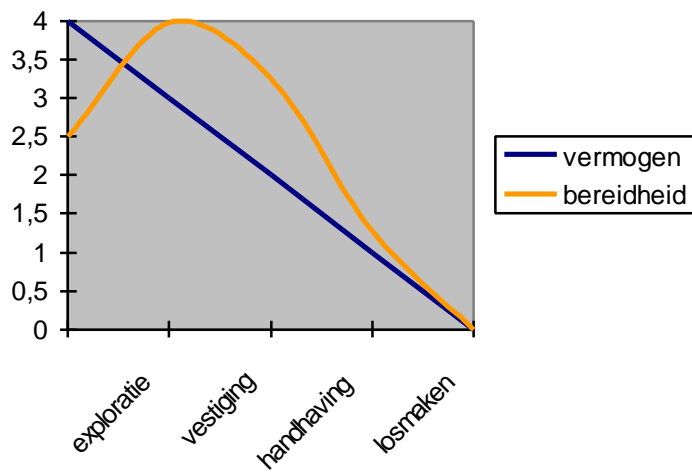
Uit onderzoek van Boerlijst et al. (1994), blijkt dat als mensen lang in een zelfde carrièrefase zitten, zij minder initiatieven ontplooiën tot het veranderen van baan of functie en zij minder bereid zijn tot het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en expertise. Ook zouden zij eerder het plafond van zijn of haar

kunnen hebben bereikt en zouden zij niet bereid zijn om later op volledig ander terrein werkzaam te kunnen zijn. Daarnaast tonen mensen in de ‘most senior career stage’ minder aspiraties tot bevordering en minder satisfactie met promoties (Finegold et al., 2002). Hansen (2003) voegt hieraan toe dat mensen die lang in eenzelfde carrièrefase zitten meer op zoek zijn naar balans in hun privé-werk leven en daardoor minder bereid zijn tot mobiliteit.

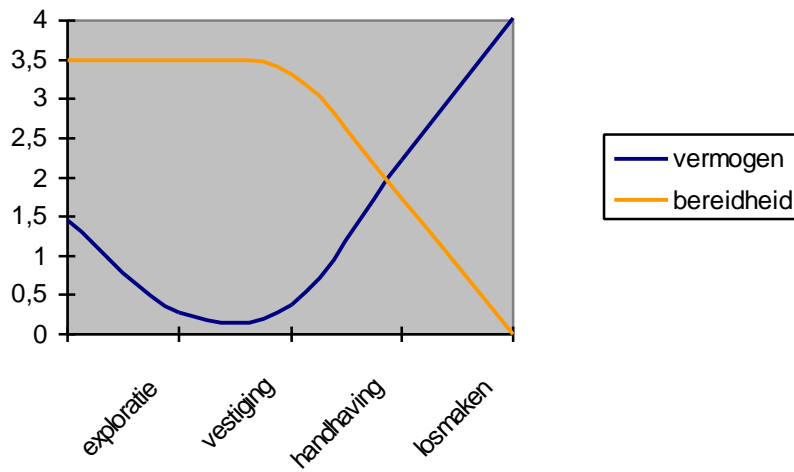
*H4B: Mensen in de losmakingsfase tonen een lagere **bereidheid tot leren** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

*Mensen in de losmakingsfase tonen een lagere **bereidheid tot mobiliteit** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*

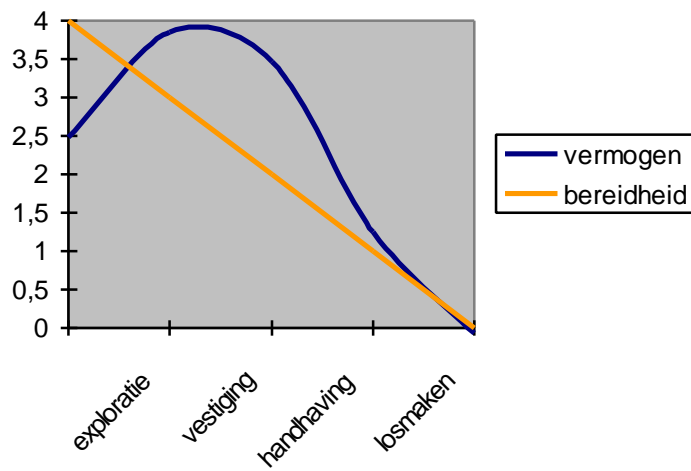
*Mensen in de losmakingsfase tonen een lagere **bereidheid tot brede inzetbaarheid** dan mensen in de overige drie carrièrefasen.*



Figuur 1: Vermogen en bereidheid tot **leren** in relatie tot de carriërefasen



Figuur 2: Vermogen en bereidheid tot **mobiliteit** in relatie tot de carriërefasen.



Figuur 3: Vermogen en bereidheid tot **brede inzetbaarheid** in relatie tot de carriërefasen

De carrièrefasen van Super geven echter nog geen volledige dekking van het begrip levensfase. Waar de carrièrefasen zich vooral richten op aspecten van het werk, zijn er meer factoren die bepalen in welke fase van het leven iemand verkeert. Zo speelt de thuissituatie een belangrijke rol in (en wordt beïnvloed door) de levensfasen en hebben conflicten daarin invloed op employability. De thuissituaties en woon-werk balans van mensen zijn het laatste decennia aan grote veranderingen onderhevig geweest. De traditionele gezinssituatie is vervangen door flexibele gezinssituaties met flexibel werkende ouders. Vandaar dat de variabele woon-werk balans wordt meegenomen, welke als in balans zijnde wordt verondersteld als de woonsituatie in harmonie met de werksituatie kan acteren en er geen negatieve effecten zijn op employability.

Daarnaast wordt de eerder genoemde variabele zelfbeeld meegenomen in het meten van het begrip levensfase. De fase van het leven waarin iemand verkeert wordt beïnvloed door, en is afhankelijk van, (de duidelijkheid van) het beeld dat iemand van zichzelf heeft.

Met het meenemen van deze variabelen worden naast de carrièrefasen van Super verwachtingen opgesteld over het belang mensen hechten aan een goede woon-werk balans en aan de mate waarin zij een goed beeld van zichzelf hebben. Op deze wijze wordt verwacht verschillen in employability vanuit het individu beter te kunnen verklaren.

Woon-werk balans

Een grotere competitieve druk op organisaties en een grotere tijdsdruk op individuen, brengt een gevaar voor de balans tussen werk en ander aspecten met zich mee (Finegold et al., 2002). Uit menig onderzoek komt naar voren dat een onevenwichtige woon-werk balans kan leiden tot conflicten die effect hebben op de mate waarin iemand functioneert in zijn of haar werk en/of leven (Blustein, 1997; Cron, 2001; Carlson, Derr & Wadsworth, 2003; Higgins & Duxbury, 1992; Hansen, 2003; King, 2003; Kinnunen, Vermult, Gerris & Mäkikangas, 2002). Onderzoek toont aan dat de woon-werk balans in sterke mate wordt bepaald door de levensfase waarin iemand verkeert. Zo hebben mensen in 'mid-life' problemen om een goede balans te houden, doordat zij sterk verlangen hebben naar carrière-voortgang gecombineerd met grote familiale verantwoordelijkheden. Voor mensen die hun carrière aanvangen wordt juist een grotere bereidheid tot employability verwacht doordat zij meer interesse in carrièrevoortgang hebben en de minste verantwoordelijkheden hebben buiten het werk (Jans, 1989).

Voor dit onderzoek leidt dit tot de volgende hypothese:

H5: Mensen met een onevenwichtige woon-werk balans scoren lager op employability dan mensen met een evenwichtige woon-werk balans.

Zelfbeeld

Verwachtingen over werk en de rollen die iemand daarin heeft worden complexer en competitiever. Daarom hangt effectieve planning in een carrière in belangrijke mate af van iemands zelfkennis (Carlson et al., 2003). Zoals Super (in Ornstein et al., 1996; in Savickas en Lent, 1994), Hall (1996) en Savickas

(1997) aangeven, neemt het creëren van een adequaat zelfbeeld een belangrijke plaats in in de verschillende fasen van carrière ontwikkeling (zie ook tabel 1).

Daarnaast geeft Dawis aan dat: “Perception of self will combine with information/misinformation about work environments to yield perception of self-environment correspondences, which in turn becomes the basis for perception of career opportunity” (in Savickas & Lent, 1994, p.40). Een duidelijk zelfbeeld zal er middels een combinatie met goede informatie over de omgeving dus aan bijdragen een adequaat beeld van carrièrekansen te ontwikkelen. Van mensen met een duidelijk zelfbeeld wordt verwacht dat zij effectiever om gaan met hun carrièreplanning, minder woon-werk conflicten ervaren (Carlson et al., 2003; Savickas, 1997) en meer gericht zijn op het halen van (zelfgestelde) doelen (Dawis, in Savickas & Lent, 1994). De volgende hypothese wordt dan ook opgesteld:

H6: Mensen met een duidelijk zelfbeeld scoren hoger op employability dan mensen met een onduidelijk zelfbeeld.

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid kan ingezet worden om de invloed van levensfasen op employability te beïnvloeden. Ook wordt onderzocht of een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid een direct effect heeft op employability. Dit beleid is het onderwerp van de paragrafen 2.4 en 2.5.

2.4 Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

In het algemeen kenmerkt Leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBP) zich door haar preventieve karakter, het leveren van maatwerk, het stimuleren van de zelfredzaamheid van de medewerker (werkgever faciliteert), aandacht voor het gehele individu en niet alleen zijn of haar capaciteiten, een gelijke behandeling en het creëren van gelijke kansen. Daarnaast houdt het rekening met de wensen en behoeften van de (moderne) individuen en stemt deze af op de wensen en behoeften van de (moderne) organisatie en is het gericht op levensfase specifieke competenties. Tenslotte houdt het zicht op de carrière- en loopbaanontwikkelingen van medewerkers (Rockwell, 2001; Peters, 1995; nvp-plaza, 2003; Lockhorst, 2003; Derks, 2000).

High-involvement en over- en mutual-investment HRM

Glinow et al. voorspelden al in 1983 het belang van ‘intelligent career development or planning’. Een ‘career sensitive human resource system’ houdt meer rekening met de verschillende levensfasen van medewerkers en met veranderingen in carrièrepaden en organisaties. Een van de parameters daarbij is dat het personeelsbeleid mensgericht is en gekenmerkt wordt door high-involvement (mate waarin de organisatie naast betrokkenheid bij het werk, ook betrokken is bij de kenmerken van de medewerkers; zoals familie, hobbies en andere niet-werk activiteiten en huwelijk). Daarnaast wordt een mate van investering vanuit de werkgever verwacht die minstens gelijk is aan de investering die een medewerker doet in de organisatie (over- en mutual-investment). Verder voorspelden zij dat een objectieve en op gedragswetenschappen gebaseerde manier van beoordelen en belonen de prestaties zou bevorderen. Aanbevelingen waren dat een Human Resource systeem maximaal sensitief moet zijn voor interne en externe vragen (vanuit omgeving, individuele carrières and organisationele effectiviteit).

Vandaar dat voor het onderzoeken van de invloed van LBP wordt aangesloten bij twee moderne stromingen van HRM, namelijk high-involvement HRM (Edwards & Wright, 2001; Baruch, 2003, Baruch & Peiperl, 2000; Lawler in Baruch, 2003) en HRM gekenmerkt door ‘over- en mutual-investment’ (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997). Zij vertonen de beste gelijkenissen met het begrip LBP en zullen het onderwerp zijn van de volgende paragraaf, waarin de keuze beargumenteerd wordt en verwachtingen worden opgesteld.

2.5 Invloed LBP op (relatie levensfase-) employability

Op basis van de kenmerken en definitie van Leeftijdsbewust Personeelsbeleid wordt ervan uitgegaan dat een LBP een hoge mate van “high-involvement” kent en gebaseerd dient te worden op een ‘overinvestment’(vanuit werkgever) of ‘mutual-investment’ relatie tussen werkgever en werknemer.

High-involvement

De keuze voor high-involvement HRM is gemaakt op basis van een aantal onderzoeken. Ten eerste tonen Pool et al. (2002) aan dat employability positief beïnvloed wordt door een als open, eerlijk en stimulerend ervaren klimaat. Dit houdt in, een open besprekingsklimaat bij conflicten, goed werk/teamoverleg, een goede sfeer en een toegankelijke leidinggevende en cultuur op de afdeling, en een goede kwaliteit van functioneringsgesprekken. Ook waardering en ondersteuning tonen een positieve relatie met employability. Dit sluit aan bij de kenmerken van LBP, waar open en eerlijke relaties nagestreefd worden, waar het individu als geheel benaderd wordt en waar hij/zij zelfstandig opereert, gefaciliteerd door een leidinggevende. Een high-involvement HRM heeft een positief effect op attitudes en gedrag dat leidt tot hogere prestaties van bedrijfsonderdelen en daarmee de organisatie (Edwards & Wright, 2001). Onderzoeken van Baruch en Peiperl (2000) en Lawler (in Baruch, 2003) tonen aan dat ‘career management practices’ met een hoge mate van involvement het beste passen bij organisaties met een open, dynamisch en pro-actief karakter en met een interne arbeidsmarkt. Dit sluit zowel aan bij de economische situatie (open, dynamisch/flexibel, complex) waarin veel (multinationale) ondernemingen met haar medewerkers opereren, als bij het preventieve karakter van Leeftijdsbewust Personeelsbeleid (pro-actief). Daarnaast is er een significante positieve correlatie van ‘high-involvement career practices’ met ‘strategic oriented career practices’ (Baruch, 2003). Onderzoek van Wright en Snell geeft aan dat HRM gericht moet zijn op de strategische behoeften van de organisatie, teneinde flexibel te kunnen omgaan met veranderingen in haar strategische context. ‘Strategic oriented practices’ maken dat een organisatie de ontwikkeling van haar ‘human capital’ promoot, zodat dit ‘human capital’

“possess a broader repertoire of behaviors than simply those relevant to the current strategy. These skills and behavioral repertoires represent the capability of employees to implement a variety of different competitive demands, in addition to the strategy and demands immediately relevant to the firm” (1998, p. 761).

De significant positieve relatie van ‘high-involvement career practices’ met ‘strategic oriented career practices’ toont aan dat involvement kan bijdrage aan het halen van de strategische doelen van de organisatie. Wanneer de organisatie flexibele medewerkers heeft kan zij zelf ook flexibeler opereren.

High-Involvement en de Goal-setting theory

De goal –setting theory (Locke & Latham in Noe, 1996; Locke, Shaw, Saari & Latham in Noe, 1996) toont aan dat wanneer mensen betrokken worden bij het stellen van doelen in hun carrière-ontwikkeling, zij meer gemotiveerd zijn om gedrag en activiteiten te tonen die deze ontwikkeling bevorderen (Noe, 1996; Drach-Zahavy & Somech, 1999). Uitgangspunten van deze theorie zijn dat doelen duidelijk, uitdagend en haalbaar zijn. Noe (1996) toont aan dat feedback en support (involvement) van managers op het gebied van carrière-ontwikkeling, leidt tot meer ontwikkelingsgericht gedrag van medewerkers ($\beta = 0.37; p < 0.05$). Het managen van carrières houdt in dat individuen informatie verzamelen over waarden en interesses en hun sterktes en zwaktes (carrière-exploratie). Daarnaast worden carrièredoelen geïdentificeerd en strategieën opgesteld die de kans vergroten dat carrièredoelen worden behaald (Greenhaus, in Noe, 1996). Verwacht wordt dan ook dat mensen die betrokkenheid ervaren bij hun carrière-ontwikkeling meer bereid en in staat zijn zich te ontwikkelen. Met andere woorden: van mensen die involvement ervaren in hun ‘career goal-setting’ wordt een grotere employability verwacht.

Organisaties moeten pogen de kennis van en over hun medewerkers te maximaliseren zowel voor de organisatie als voor het individu. Een hoge mate van betrokkenheid heeft naast een direct effect op employability, ook een modererend effect op de relatie van levensfase op employability. Wanneer een organisatie een HRM beleid voert dat gekenmerkt wordt door high-involvement worden medewerkers beter ondersteund in het maken van keuzen in hun loopbaan en carrière, ontvangen zij meer persoonlijke begeleiding waarbij rekening gehouden wordt met hun levensfase en tonen zij een grotere employability doordat zij eerlijke en open relaties ervaren met collega’s en leidinggevendenden. Hierdoor wordt verwacht dat medewerkers die veel betrokkenheid ervaren meer employabel zijn.

H7: High-Involvement HRM heeft een positieve invloed op employability. Verwacht wordt dat deze invloed positiever is voor mensen die meer individuele betrokkenheid ervaren, dan voor mensen die weinig betrokkenheid ervaren.

Overinvestment en mutual investment

Mutual investment is gebaseerd op een ‘social exchange relationship’ (Whitener, 2001; Tsui et al, 1997). Dit houdt in dat een relatie: “entails unspecified, broad and open-ended obligations on the part of both parties” (Blau, in Tsui et al., 1997, p.1092). Op basis van deze relatie investeert de werkgever in het algemene welzijn van een medewerker alsmede in de carrière van de medewerker. In ruil daarvoor is de medewerker bereid zich in te zetten voor functies en taken die ook buiten zijn of haar functiegebied vallen, ook voor de lange termijn. De mutual investment relatie is gebaseerd op ‘open-ended and long-term investment’ (Tsui et al, 1997). De verwachtingen in deze relatie zijn duidelijk gespecificeerd en van beide wordt geen inzet verwacht buiten deze duidelijk gespecificeerde afspraken. Een werknemer

verwacht bij de organisatie te kunnen blijven en zich daar te kunnen blijven ontwikkelen. Hij ontvangt daarbij niet alleen geldelijke en korte termijn beloningen, maar ook investeringen in lange termijn carrière-ontwikkeling. Daarnaast verwacht de werkgever dat de medewerker zich in zal blijven zetten voor de organisatie. Op deze wijze wordt aangesloten bij LBP, waarin individuen zelfstandig opereren, daarbij gefaciliteerd door de leidinggevende, op basis van open relaties.

In tegenstelling tot de in balans zijnde mutual investment relatie, kan een werknemer-werkgever relatie ook in onbalans zijn. In de overinvestment relatie voert de medewerker slechts een duidelijk gespecificeerde set van baangerelateerde taken uit. De werkgever daarentegen “offers open-ended and broad-ranging rewards, including training and a commitment to provide the employee with career opportunities” (Tsui et al., 1997, p. 1093). De werkgever investeert hier dus meer in zijn relatie met de medewerker, dan dat een medewerker teruggeeft aan de werkgever. Overinvestment heeft hierdoor een preventieve werking, doordat de organisatie de medewerker voorbereidt op toekomstige taken en veranderingen. Ook kan binnen een overinvestment relatie meer aandacht aan het individu besteed worden in brede zin (levensfasegericht). Deze relatie komt veel voor in industrieën waar werknemers beschermd worden door vakbonden of regelingen op het gebied van zekerheid vanuit de overheid en bij werknemers die ontslagbescherming genieten.

Uit het onderzoek van Tsui et al. (1997) blijkt dat een werknemer-werkgever relatie op basis van mutual investment en overinvestment leidt tot een hoger prestatieniveau. Medewerkers presteren niet alleen beter op hun kerntaken, maar presteren ook beter op taken die buiten de kerntaken liggen. Daarnaast leidt dit HRM tot gunstigere attitudes, waarbij meer eerlijkheid wordt ervaren, meer steun van leidinggevend en meer commitment.

Analoog aan het mutual investment systeem is het high-involvement systeem van Lawler (Tsui et al., 1997).

Op basis van deze bevindingen wordt de achtste hypothese opgesteld:

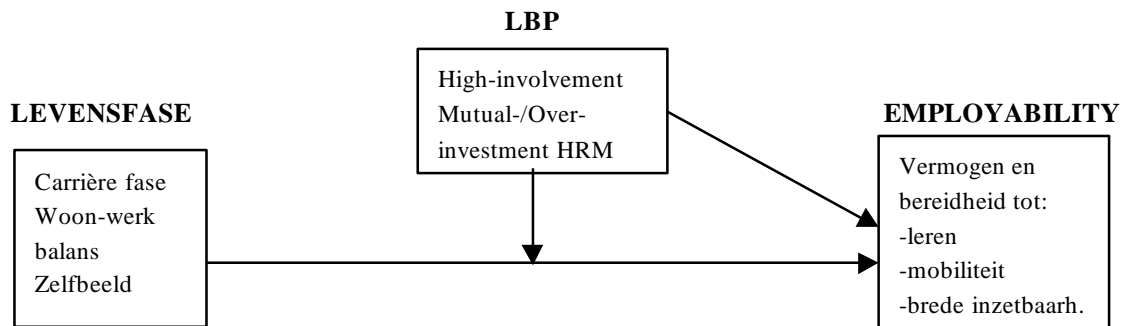
H8: Werkgever-werknemer relaties gebaseerd op over-en mutual investment hebben een positieve invloed op employability. Verwacht wordt dat deze invloed positiever is voor mensen die meer over-en mutual investment ervaren, dan voor mensen die minder over-en mutual investment ervaren.

De twee HRM systemen zijn verweven met elkaar. Dit blijkt uit het feit dat ze beide gericht zijn op betrokkenheid (niet alleen in de vorm van investeringen in opleiding, maar ook betrokkenheid in loopbaanontwikkeling en thuissituatie), hogere prestatieniveau's voor zowel de organisatie als het individu, open en eerlijke relaties en gericht op lange termijn (loopbanen en carrières). Deze kenmerken sluiten aan bij het LBP. Zij benadrukken dat werkgever en werknemer in onafhankelijkheid van elkaar afhankelijk zijn. Hiermee wordt bedoeld dat ze hun afhankelijkheid tonen in het feit dat ze zich voor en met elkaar inzetten om hun wederzijdse doelen te bereiken. Er zal wederzijds respect en aandacht moeten zijn. Daarnaast is er echter een mate van onafhankelijkheid, omdat ze weten dat door omstandigheden hun wegen zich van elkaar kunnen scheiden.

Dit sluit aan bij onderzoek van Pool et al. (2002) die stelt dat bij HRM het persoonlijk ondernemerschap van de medewerkers, daarbij gefaciliteerd door de instelling, centraal staat. Dit ondernemerschap kan vorm krijgen in de organisatie van het werk en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Actuele trends als zelfsturing en coachend leiderschap passen hierin en verhouden zich ook goed met actuele ontwikkelingen als vraaggerichte ondernemingen en ondernemingen die productie op maat leveren. Op het vlak van persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden kan ook gedacht worden aan geïndividualiseerde opleidingsbudgetten die het voor iedereen mogelijk maken zelf te ondernemen in de loopbaan.

Onderzoeksmodel

Conclusie van hoofdstuk twee is onderstaand onderzoeksmodel. Hierbij worden de begrippen levensfase, LBP en employability gemeten naar respectievelijk drie, twee en zes variabelen.



3. Onderzoeksmethoden

In hoofdstuk drie worden de gehanteerde methoden van onderzoek beschreven. Na een bespreking van de populatie, procedure, respons en representativiteit (§ 3.1), wordt in § 3.2 de schaalconstructie behandeld. Tenslotte wordt in § 3.3 met behulp van clusteranalyse onderzocht of een verdeling in vier carrièrefasen mogelijk is. Met de resultaten voortvloeiend uit deze onderzoeksmethoden zullen de hypothesen getoetst worden in hoofdstuk vier.

3.1 Populatie, procedure, respons en representativiteit

Populatie

Het onderzoek is uitgevoerd bij Rabofacet Capabel. Dit is het flexibele capaciteitsbedrijf van Rabobank Nederland, waar Rabobank Nederland het hoofdkantoor is van de aangesloten (Rabo)bankbedrijven. Capabel levert flexibele capaciteit aan de RabobankGroep, dat naast de aangesloten banken en Rabobank Nederland bestaat uit Interpolis, Robeco Groep, Schretlen & Co, Effectenbank Stroeve, Alex en De Lage Landen.

De belangrijkste bedrijfsfuncties van Capabel zijn te verdelen in twee afdelingen. **Capabel Connect** is de vervangingsdienst voor de lokale banken en levert onder andere (assistent) bedrijvenadviseurs, financieel adviseurs en (assistent) huis- en hypotheekadviseurs. **Capabel Project** is leverancier voor tijdelijk projectmanagement en adviescapaciteit (businessconsultants). Capabelers hebben een gemiddelde contractduur van vier (Connect) tot zes (Project) maanden (Capabelweb, 2004). Er wordt gestuurd op een verblijfsduur bij Capabel van drie tot vijf jaar. In het verlengde van de inzet van flexibele capaciteit ondersteunt Capabel een aantal opdrachtgevers met meer gespecialiseerde medewerkers door middel van aanvullende diensten als markt- en klantonderzoek, conversieondersteuning, ondersteuning bij fusies, brainstormsessies en virtuele raadpleging. De activiteiten van Capabel worden ondersteund door medewerkers van de Binnendienst. In dit onderzoek worden alle medewerkers van Capabel meegenomen.

Procedure

Ter inventarisatie van de inzetbaarheidsproblematiek worden in de eerste plaats semi-gestructureerde interviews afgenomen onder (team)managers. De interviews worden samengesteld op basis van theoretisch onderzoek en datatriangulatie (Arbo-Totaalonderzoek 2003 inclusief uitsplitsing naar leeftijd, onderzoek personeelssamenstelling, HR3P⁶ gegevens). Door de interviews wordt een beeld verkregen over problemen op het gebied van inzetbaarheid, gezien door de ogen van leidinggevendenden. Zo kan longitudinale informatie verkregen worden over het functioneren van medewerkers door de jaren heen.

⁶ In een Human Resources Personal Performance Portfolio (HR3P) staat in tabelvorm per medewerker aangegeven wat de huidige performance is en wat het potentieel van een medewerker is. Een HR3P biedt hiermee de mogelijkheid zowel de huidige als de toekomstige inzetbaarheid van medewerkers te onderzoeken.

Tevens wordt draagvlak gecreëerd voor het onderwerp. Daarnaast bieden de uitkomsten van de interviews de grondslag voor het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek. De rapportage van de interviews wordt gegeven in bijlage I.

Verder is onderzoek verricht naar gegevens over de door- en uitstroom van medewerkers. Dit is gedaan omdat in onderzoek naar de inzetbaarheid van medewerkers een ‘healthy-worker effect’ optreedt (Pool et al., 2002; Kerkhoff, 1998). Cijfers over de beleving van de zwaarte van het werk in relatie tot leeftijden wijzen uit dat oudere werknemers doorgaans niet meer klachten hebben dan jongeren. Als verklaring daarvoor wordt veelal gesteld dat de ouderen die aan het werk zijn een uitzondering vormen; zij zijn de gezonde medewerkers die niet zijn uitgevallen wegens ziekte of anderszins.

Om het model van de invloed van levensfasen op employability en de modererende invloed van het ervaren HRM beleid te onderzoeken, wordt een enquête afgenomen onder de gehele populatie. De originele vragenlijst is opgenomen in bijlage II. De ingevulde vragenlijsten zijn gecodeerd en verwerkt in SPSS 11.5. Hiermee zijn de in hoofdstuk drie en vier beschreven statistische analyses uitgevoerd.

Respons

De vragenlijst is verspreid onder de gehele populatie van 257 medewerkers. Hiervan zijn 108 vragenlijsten ingevuld, wat neerkomt op een responsrate van 42%. De responsgroep heeft een gemiddelde leeftijd van 42 jaar, waarbij opvalt dat 23% van de medewerkers valt in de leeftijdscategorie van 30-34 jaar, 23% leeftijdscategorie 45-49 jaar. Verder is 64% man, met een verdeling over de verschillende afdelingen Project, Connect en Binnendienst is respectievelijk 60, 31 en 9%. Het gemiddeld aantal jaren dat men voor de RabobankGroep werkt is 15 jaar. Men werkt gemiddeld 3 jaar voor (Rabofacet) Capabel. De responsgroep bestaat gemiddeld uit medewerkers werkend in functiegroep 8. 87% heeft een fulltime contract (36 uur of meer per week), waarbij 93% van de parttimers vrouwelijke medewerkers zijn.

Representativiteit

Tabel 2. Representativiteit

Achtergrondvariabele	Categorieën	Frequentie in populatie (N=257)	Frequentie in respons (N= 108)	T-toets (a = 0.05)
Geslacht	Man	164	69	n.s.
	Vrouw	93	39	
	Totaal	257	108	
Leeftijd		Gem. in populatie	Gem. in respons	T-toets (a = 0.05)
		38,8	40,3	n.s.
Afdeling		Frequentie in populatie (N=257)	Frequentie in respons (N= 108)	Chi²-toets (a = 0.05) n.s.
	Project	120	65	
	Connect	102	34	
	Binnendienst	35	9	
	Totaal	257	108	

Er is onderzocht of de responsgroep representatief is voor de onderzoekspopulatie. Met behulp van t-toetsen en een Chi²-toets wordt nagegaan of de responsgroep representatief is voor de populatie. De nulhypothese dat de gemiddelden van de populatie en de responsgroep aan elkaar gelijk zijn wordt, met een zekerheid van 95%, niet verworpen. De gemiddelden verschillen dus significant niet van elkaar.

Missing values

De vragenlijst is zo opgesteld dat alle items ingevuld moeten worden om de vragenlijst te kunnen verzenden. Hierdoor zijn er geen missing values.

3.2 Schaalconstructie

Factoranalyse

Zoals reeds vermeld in hoofdstuk twee is er geen duidelijke schaal voorhanden voor het meten van de variabele levensfase. Dit onderzoek tracht een operationalisatie te bewerkstelligen voor het meten van levensfasen. Ook de schalen voor de variabelen van employability en HRM zijn uit andere onderzoeken samengevoegd. Hierdoor is de methodische aanpak van dien aard dat veel items geconstrueerd zijn op basis van verschillende onderzoeken. Het is daarom van groot belang, de schalen zoals deze zijn gehanteerd, aan een nadere inspectie te onderwerpen. Dit gebeurt met behulp van factoranalyses. In de eerste factoranalyse (FA), een Principale Componenten Analyse (PCA) met VARIMAX-rotatie, zijn alle items van de vragenlijst samengenomen. Gekeken wordt of de items uit de vragenlijst samenvallen onder de componenten zoals verwacht op basis van de theorie.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheidscoëfficiënt, de interne consistentie, geeft de samenhang tussen de items van een schaal weer. Afhankelijk van de complexiteit van het te meten begrip wordt uitgegaan van een minimale alpha van .6 bij complexe begrippen en van .8 bij minder complexe begrippen (De Vocht, 2002).

3.2.1 LEVENSFASE

Voor dit onderzoek zijn er 4 schalen genomen waarvan, op basis van theorie, wordt verwacht dat zij de variabele levensfase goed weergeven. De schalen zijn carrièrefase (Peronne et al., 2003), balance (King, 2003), defence of personal time (King, 2003) aangevuld met een schaal met zes eigen items over zelfbeeld. Voorbeelden hiervan zijn respectievelijk: “Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren”, “Ik woon waar ik wil, onafhankelijk van de eisen van mijn werk”, “Ik weiger om werk te doen dat botst met mijn privé-leven” en “Ik weet wat ik wil in mijn werk”. Van de tweede en derde schaal wordt verwacht dat zij de veel onderzochte woon-werk balans meten.

Aan de hand van de tweede factoranalyse, een PCA met VARIMAX-rotatie, is bekeken of de variabele levensfase in de drie componenten (carrièrefase, woon-werk balans, zelfbeeld) te verdelen valt.

Carrièrefasen

De KMO voor carrièrefasen is 0,658 (>0.6). De Bartlett's test of Sphercy heeft een p-waarde van $< 0,05$ (Sig. = .000). De data zijn daarmee factorabel. De schaal voor carrièrefasen valt naast de eerste drie schalen voor levensfase (respectievelijk balance, defence of personal time en zelfbeeld) uiteen in 5 subschalen. Dit betekent dat er 5 carrièrefasen te onderscheiden zijn, in plaats van de verwachte 4 carrièrefasen. De tweede component is echter een fase met zowel overeenkomsten van de vestigings- als handhavingsfase. De items kunnen gezien worden als kenmerken die voor eenieder in elke fase van zijn of haar carrière gelden ('Bijzonder vakkundig en bekwaam worden in mijn werk' en 'Respect van collega's behouden'). Daarom worden deze items niet als een aparte fase gezien en worden bij de verder behandeling van de carrièrefasen buiten beschouwing gelaten.

Opmerkelijk is dat de items voor de fasen niet dezelfde zijn zoals in de uitgangssituatie. Zo laadt item drie ("Een carrière beginnen in mijn vakgebied") niet op de component 'exploratie', maar op de component 'vestigen'. En item 10 ("Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren") laadt op de component 'handhaven' en niet op de component 'losmaken'. De vier carrièrefasen worden geïnterpreteerd als exploratie-, vestigings-, handhavings- en losmakingsfase (Chronbachs' alpha respectievelijk .72, .52, .74 en .74). De lage alpha voor de vestigingsfase duidt op een lage betrouwbaarheid.

Woon-werk balans

De KMO voor woon-werk balans is 0,672 (> 0.6). De Bartlett's test of Sphercy heeft een p-waarde van $< 0,05$ (Sig.= .000). De data zijn dus factorabel. De items voor 'defence of personal time' laden op een aparte component met uitzondering van het vijfde item over het 'aanpassen van hobby's aan die van je collega's'. Dit item werd daardoor buiten de schaal gehouden.

Voor de component 'balance' laadden vier van de zes items op dezelfde schaal. De items 1 en 6 vallen buiten een duidelijke component en werden niet verder meegenomen in de analyse.

Wanneer de overgebleven items uit de schalen voor de woon-werk balans ('defence of personal time' en 'balance') en het item aantal zorguren, samen worden ingevoerd in een factoranalyse, dan worden drie componenten onderscheiden voor woon-werk balans die samen 60% van de totale variantie verklaren. De drie componenten hebben een Chronbachs' alpha van respectievelijk .74, .50 en .56. Alleen de eerste component is voldoende betrouwbaar en krijgt de naam 'voorkomen onbalans'.

Zelfbeeld

De KMO voor zelfbeeld is 0,770 (> 0.6). De Bartlett's test of Sphercy heeft een p-waarde van $< 0,05$ (Sig.= .000). De data zijn daarmee factorabel.

De geroeteerde factormatrix geeft aan dat de zes items voor 'zelfbeeld' op een aparte component laden en deze items vertegenwoordigen daarmee een apart begrip. De component zelfbeeld heeft een betrouwbaarheidscoëfficiënt van .78.

De 6 componenten voor de variabele levensfasen verklaren samen 65% van de totale variantie.

Tabel 3. Resultaten factoranalyse voor de onafhankelijke variabelen van levensfase

Schaalnaam	Construct	Aantal items in FA	Aantal items verwijderd	a
Carrièrefase	Exploratie	3	0	.72
	Vestigen	3	1	.52
	Handhaven	3	1	.74
	Losmaken	3	0	.74
Woonwerk balans	Voorkomen onbalans	13	10	.74
Zelfbeeld	Zelfbeeld	6	0	.78

3.2.2 EMPLOYABILITY

De variabele employability is verdeeld in zes schalen, te weten (vermogen en bereidheid tot) leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. Omdat de variabele employability op basis van verschillende schalen is gemeten, wordt in de factoranalyse gekeken of ook hier de vooraf gekozen schalen teruggevonden worden.

Leren

De vragen voor leren werden geconstrueerd op basis van de schalen opleidingen (Brouwer et al., 2003) en opleidingsbereidheid (Pool et al., 2002), waarbij vijf eigen items over vermogen en bereidheid tot leren werden toegevoegd. Voorbeelden zijn: “Het leren van nieuwe vaardigheden kost mij teveel energie” en “Ik toon initiatief tot het volgen van opleidingen en cursussen”.

De KMO voor leren is 0,710 (> 0.6). De Bartlett's test of Spherecy heeft een p-waarde van < 0,05 (Sig.= .000). De data zijn dus factorabel.

De 17 items voor leren staan verdeeld onder vier componenten en dus niet zoals verwacht onder de componenten bereidheid en vermogen. De vier componenten verklaren 68% van de totale variantie. Onder de eerste component vallen negen items die ‘bereidheid tot leren’ aangeven (alpha = .86) Onder de tweede component vallen vier items die bereidheid tot meer opleiding aangeven indien daarvoor extra wordt beloond (zowel in tijd als in geld) (alpha = .86). De laatste twee componenten hebben een te lage betrouwbaarheid (alphas resp. .50 en .32) en worden niet meegenomen voor verder onderzoek. Uit de gerooteerde factormatrix kan opgemaakt worden dat de gebruikte schaal ‘opleidingsbereidheid’ van Pool et al. (2002) in dit onderzoek niet eenduidig terug te vinden is, maar valt onder de component ‘bereidheid tot leren’.

Mobiliteit

De variabele mobiliteit werd geconstrueerd op basis van de schalen mobiliteit (Brouwer et al., 2003) en bereidheid tot geografische mobiliteit (Pool et al., 2002), aangevuld met vier eigen items over bereidheid tot mobiliteit. Voorbeelden zijn: “Veel reizen voor mijn werk kost mij erg veel energie” en “Ik ben bereid om op verschillende locaties te werken”.

De KMO voor mobiliteit is 0,886 (> 0.6). De Bartlett's test of Spherecy heeft een p-waarde van < 0,05 (Sig.= .000). De data zijn daarmee factorabel.

De tien items voor mobiliteit laden bij een eerste factoranalyse op één component. Bij een tweede factoranalyse blijken twee componenten een eigenwaarde groter dan één te hebben. Interpretatie van de items geeft aan dat de componenten gelabeld kunnen worden als bereidheid tot mobiliteit (alpha .89) en vermogen tot mobiliteit (alpha .92). De twee componenten verklaren in totaal 70% van de variantie. In de geroteerde factormatrix is te zien dat de gebruikte schaal ‘bereidheid tot geografische mobiliteit’ (Pool et al., 2002) in dit onderzoek niet eenduidig is terug te vinden.

Brede inzetbaarheid

Uit onderzoek van Van der Heijden (2002), Brouwer et al. (2001) en Pool et al. (2002) werden de vragen voor brede inzetbaarheid geconstrueerd. Er wordt gebruik gemaakt van de employabilityschaal en de schalen voor functionele flexibiliteit, veranderingszin. De betrouwbaarheidscoëfficiënten van deze schalen liggen tussen 0,68 en 0,91. Voorbeelden van items zijn: “Ik ben inzetbaar voor andere werkzaamheden in een baan die ligt in andere vakgebieden dan mijn huidige vakgebieden” en “Ik wil doorgroeien naar andere functies”.

De KMO voor brede inzetbaarheid is 0,729 (> 0.6). De Bartlett’s test of Sphericity heeft een p-waarde van < 0,05 (Sig.= .000). De data zijn daarmee factorabel.

De 21 items voor brede inzetbaarheid laden niet zoals verwacht op twee duidelijk te onderscheiden factoren voor vermogen en bereidheid tot brede inzetbaarheid. Er worden 6 componenten met een eigenwaarde groter dan één onderscheiden, die samen 75% van de totale variantie verklaren. Er worden achtereenvolgens 3 componenten geïnterpreteerd door de volgende labels: vermogen en bereidheid tot een hogere functie (alpha .91), vermogen en bereidheid tot baan buiten de RabobankGroep (alpha .88) en functionele flexibiliteit (Pool et al., 2002) (alpha .72). De drie items van veranderingszin (Pool et al., 2002) laden onduidelijk op één component en worden daarom buiten verdere analyses gehouden.

De overgebleven 3 componenten verklaren 57% van de totale variantie.

Tabel 4: Resultaten factoranalyse voor de afhankelijke variabelen van employability

Schaalnaam	Construct	Aantal items in FA	Aantal items verwijderd	a
Leren	Bereidheid tot leren	10	1	.86
	Bereidheid tot leren indien extra beloning ^a	10	6	.86
Mobiliteit	Bereidheid tot mobiliteit	5	0	.89
	Vermogen tot mobiliteit	5	0	.92
Brede inzetbaarheid	Vermogen en bereidheid tot een hogere functie ^a	21	17	.91
	Vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG ^a	21	17	.88
	Functionele flexibiliteit	3	0	.72

^a dit construct is in de uitgangssituatie niet als zodanig meegenomen, maar ontstaat uit de Factoranalyse.

3.2.3 HRM

Het ervaren HRM werd op basis van de theorie verdeeld in twee schalen voor Over-en Mutual Investment (samen 8 items) en drie schalen voor High-Involvement HRM (samen 7 items). De 15 items voor HRM hebben een KMO van 0,715 (> 0.6). De Bartlett's test of Sphericity heeft een p-waarde van $< 0,05$ (Sig.= .000).

Over-en Mutual Investment

Over- en Mutual investment wordt gemeten met behulp van de employee unit-focus scale en de employer investment scale van Tsui et al. (1997). Voorbeelden van items zijn: “Bij mijn evaluatie wordt rekening gehouden met de prestaties van de afdeling (en niet alleen met mijn eigen individuele prestaties)” en “Ik word getraind op vaardigheden die mij voorbereiden op toekomstige banen en carrièreontwikkeling”. Factoranalyse geeft zoals verwacht één component aan voor de ‘employee unit-focus scale’ (alpha .84). De ‘employee investment scale’ geeft echter twee componenten aan. Deze worden niet meegenomen door respectievelijk een te lage betrouwbaarheid en een te gering aantal items.

High-Involvement HRM

Uit onderzoek van Baruch en Peiperl (2000) worden de schalen active management, active planning en multi-directional gebruikt voor het meten van high-involvement HRM. Voorbeelden van vragen zijn: “Mijn direct leidinggevende is betrokken bij mijn loopbaanplanning”, “Capabel heeft een goed beeld van wie ik ben en wat ik wil met mijn carrière” en “Ik ontvang voldoende feedback over mijn presteren”. De zeven items voor de verwachte drie schalen voor High-Involvement HRM zijn op basis van factoranalyse niet te verdelen over de drie verwachte componenten. Er worden twee componenten met een eigenwaarde van groter dan één onderscheiden. Alleen de eerste component is voldoende betrouwbaar (alpha .86). Deze wordt ‘individuele betrokkenheid’ genoemd.

Tabel 5: Resultaten factoranalyse LBP variabelen

Schaalnaam	Construct	Aantal items in FA	Aantal items verwijderd	a
Over- en Mutual Investment	Employee unit-focus scale	3	0	.84
High-Involvement	Individuele betrokkenheid	7	4	.86

3.3 Clusteranalyse

Er is in dit onderzoek het gevaar dat door de geringe onderzoekspopulatie en de daaraan verwante kleine responsgroep, het aantal respondenten in de vier carrièrefasen te klein wordt. Hierdoor is het moeilijk om betrouwbare en valide uitspraken te doen. Er is daarom gekozen voor de uitvoering van een clusteranalyse. Hiermee worden relatief homogene groepen geïdentificeerd en gecreëerd, gebaseerd op de karakteristieken van de respondenten, waarbij geen onderscheid gemaakt wordt tussen de verschillende variabelen (Malhotra & Birks, 2003). Uit de eerste hiërarchische clusteranalyse blijkt dat de respondenten

te verdelen zijn in twee clusters. Om uit te zoeken hoe de respondenten over deze clusters verdeeld kunnen worden en hoe de clusters geïnterpreteerd kunnen worden, is vervolgens een K-means clusteranalyse uitgevoerd. Daaruit komt naar voren dat de respondenten het beste ingedeeld kunnen worden in de tweede carrièrefase (vestigen) en de vierde carrièrefase (losmaken), met respectievelijk 60 en 48 respondenten. Een verdeling in vier fasen zou overigens geleid hebben tot een verdeling van 29, 33, 23 en 23 respondenten.

De resultaten van de clusteranalyses geven implicaties voor de te beantwoorden hypothesen. Het is op basis van de kenmerken alsmede het aantal van de respondenten niet meer mogelijk om de eerste en derde hypothesen te beantwoorden. Bij verdere analyses zal van de verdeling in twee fasen worden uitgegaan.

4. Onderzoeksresultaten

De resultaten van dit onderzoek worden verkregen op basis van correlatie- en regressie-analyses en t-toetsen. Op basis van de resultaten van de clusteranalyse (§ 3.3) wordt in het verloop van het onderzoek onderscheidt gemaakt in twee fasen: de vestigings- en de losmakingsfase. Met de resultaten voortvloeiend uit de onderzoeksresultaten zullen de hypothesen worden getoetst.

Correlaties (§ 4.1) geven de sterkte en richting van het verband tussen twee of meer variabelen weer. Daar niet alle variabelen op interval- of ratioschaal gemeten zijn, is gekozen voor Spearman's correlatie-coëfficiënt r_s . Met de Independent Samples t-toetsen (§ 4.2) wordt getoetst of twee groepen significant van elkaar verschillen op de variabelen voor employability en HRM. Doel van regressie-analyse (§ 4.3) is het zo goed mogelijk voorspellen (in een lineair model) van de scores op de afhankelijke variabelen met behulp van de scores op een of meer onafhankelijke variabelen (De Vocht, 2002).

4.1 Correlaties

Multicollineariteit

Alvorens de correlatiematrix te interpreteren is gecontroleerd voor multicollineariteit. Van multicollineariteit is sprake wanneer de onafhankelijke variabelen onderling sterk controleren. Bij controle voor multicollineariteit komen enkele significante correlaties naar voren tussen de onafhankelijke variabelen. De correlatiecoëfficiënten zijn echter niet te hoog om een gevaar te vormen voor het model.

Mensen die zich richten op het voorkómen van (woon-werk) onbalans tonen, zoals verwacht, een negatieve samenhang met bereidheid tot leren ($r = -.24; p < .05$), en negatief op bereidheid en vermogen tot mobiliteit ($r = -.24; p < .05$ resp. $r = -.22; p < .05$). Mensen in cluster één (vestigingsfase) zijn meer gericht op het voorkomen van onbalans, dan mensen in cluster twee (losmakingsfase).

Ook de correlaties voor de variabele zelfbeeld zijn zoals verwacht. Een duidelijk zelfbeeld blijkt positief samen te hangen met bereidheid tot leren ($r = .25; p < .01$) en vermogen en bereidheid tot een hogere functie ($r = .25; p < .01$). Daarnaast blijkt de variabele zelfbeeld positief samen te hangen met een individueel betrokken HRM. Verder blijken de variabelen voor employability positief te correleren. Zo is er bijvoorbeeld een positieve samenhang tussen bereidheid tot leren en de vijf variabelen voor mobiliteit en brede inzetbaarheid. Een individueel betrokken HRM heeft een positieve samenhang met zelfbeeld, bereidheid tot mobiliteit en functionele flexibiliteit. Tenslotte toont vermogen en bereidheid tot leren indien extra beloning, een significant positieve correlatie met vermogen en bereidheid tot een hogere functie.

Opvallend zijn de significante correlaties van de variabele leeftijd met de variabelen van employability. Uit de regressieanalyses zal blijken dat naast de onderzochte variabelen van levensfase een aanzienlijk deel van de variantie verklaard wordt door de variabele leeftijd. Logischerwijs wordt daarom ook aandacht

besteedt aan de invloed van de variabele leeftijd. Op vier van de zeven variabelen van employability hangt een hogere leeftijd samen met een lagere score op employability.

Wanneer de twee clusters (vestigings- en losmakingsfase) afzonderlijk bekeken worden, dan geeft de dummyvariabele ‘cluster’ significante correlaties met de variabelen voorkómen onbalans, bereidheid tot leren, vermogen tot mobiliteit, vermogen tot baan buiten de RG en functionele flexibiliteit. Blijkbaar zijn mensen in de vestigingsfase minder employabel dan mensen in de losmakingsfase en hebben zij een onevenwichtigere woon-werk balans.

De resultaten van de correlatieanalyses worden meegenomen in de beantwoording van de hypothesen.

Tabel 6. Correlatiematrix

		Correlatiematrix															
Correlation Coefficient		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Spearman's rho	1 geslacht	1.0															
	2 leeftijd	-.31**	1.0														
	3 functiegroep	-.23*	.57**	1.0													
	4 uren per week	-.49**	.23*	.21*	1.0												
	5 voorkomen onbalans	.02	.02	.02	.14	1.0											
	6 zelfbeeld	.23*	.00	-.04	.02	-.03	1.0										
	7 bereidheid tot leren	-.11	.43**	.10	-.08	-.24*	.25**	1.0									
	8 bereidheid tot leren indien extra beloning	.06	.18	.16	-.13	.11	.05	.20*	1.0								
	9 bereidheid tot mobiliteit	.15	.07	.00	-.24*	-.22*	.18	.42**	-.06	1.0							
	10 vermogen tot mobiliteit	.17	.16	.07	-.22*	-.24*	.18	.48**	-.07	.68**	1.0						
	11 vermogen en bereidheid tot hogere functie	.09	.28**	.05	-.14	-.15	.25**	.34**	.30**	.17	.17	1.0					
	12 vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG	-.09	.39**	.07	.04	-.13	.03	.24*	.15	.00	.13	.46**	1.0				
	13 functionele flexibiliteit	-.12	.28**	.14	-.05	-.05	.06	.43**	.13	.15	.28**	.39**	.15	1.0			
	14 employee unit-focus scale	.17	-.04	-.21*	-.06	-.02	.06	.00	-.02	.03	-.11	.06	.07	-.12	1.0		
	15 individuele betrokkenheid	.07	-.07	-.01	-.01	-.13	.26**	.13	-.04	.20*	.06	-.16	-.10	.21*	-.01	1.0	
	16 Cluster	.06	-.18	-.02	.00	.19*	.08	-.25**	.14	-.16	-.19*	-.14	-.29**	-.19*	.07	.11	1.0

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.2 T-toetsen

Om tot een beantwoording van de hypothesen met betrekking tot de carriërefasen te komen wordt een Independent-Samples T Test uitgevoerd. Hiermee wordt getoetst of de gemiddelden van twee groepen significant van elkaar verschillen. In dit geval wordt door eerder genoemde redenen de groep ‘vestigingsfase’ met de groep ‘ losmakingsfase’ vergeleken. De resultaten van de Independent-Samples T-toets staan in Tabel 7.

Tabel 7. Resultaten T-toets voor de vestigings- en losmakingsfase

Cluster	Vestigingsfase		Losmakingsfase		Levene's Test for Equality of Variances		
	Mean*	S.d.	Mean	S.d.	Sign.	F	Sig.
Bereidheid tot leren	4,06	0,75	4,40	0,53	0,01	6,97	0,01
Bereidheid tot leren indien extra beloning	3,53	0,88	3,14	1,19	0,06	5,83	0,02
Bereidheid tot mobiliteit	2,88	1,07	3,20	0,86	0,10	3,57	0,06
Vermogen tot mobiliteit	3,82	1,19	4,24	0,97	0,05	2,33	0,13
Vermogen en bereidheid tot een hogere functie	3,38	1,02	3,62	0,82	0,19	1,63	0,20
Vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG	2,52	1,07	3,11	1,03	0,00	0,01	0,91
Functionele flexibiliteit	4,19	0,71	4,47	0,47	0,02	6,62	0,01

* Scores ≤ 2 duiden op een lage employability. Scores tussen 2 en 4 duiden op een gemiddelde employability. Scores ≥ 4 duiden op een hoge employability.

Voornamelijk mensen in de losmakingsfase laten hoge scores zien op de variabelen van employability. De scores van de mensen in de vestigingsfase zijn lager dan die van mensen in de losmakingsfase (met uitzondering van 'bereidheid tot leren indien extra beloning'). De groepen verschillen significant van elkaar op bereidheid tot leren, vermogen tot mobiliteit, vermogen en bereidheid tot baan buiten de RabobankGroep en op functionele flexibiliteit. Mensen in de losmakingsfase scoren gemiddeld beter op deze variabelen dan mensen in de vestigingsfase. De groepen verschillen niet significant op de overige drie variabelen voor employability. Uitzondering vormt de variabele 'bereidheid tot leren indien extra beloning'. Mensen in de losmakingsfase zijn minder snel bereid tot leren als daar extra beloning tegenover staat, dan mensen in de vestigingsfase. Opvallend is dat beide groepen aangeven dat zij meer in staat zijn tot mobiliteit dan dat zij daartoe bereid zijn. Blijkbaar kunnen zij wel, maar willen zij niet. Beide groepen zijn niet bereid tot een baan buiten de RabobankGroep, waar de groep vestigingsfase significant minder bereid is tot deze stap dan mensen in de losmakingsfase. Dit is een herkenbaar probleem bij Nederlandse banken. Door een hoge korting op de hypotheekrente zijn mensen minder bereid tot mobiliteit buiten de organisatie.

Daarnaast tonen de resultaten dat beide groepen bereid zijn tot leren en dat beide groepen functioneel flexibel zijn. Tegen de verwachtingen in zijn mensen in de losmakingsfase significant meer functioneel flexibel dan mensen in de vestigingsfase.

Levene's test for equality of variances

Levene's test for equality of variances geeft de spreiding van de scores rond de gemiddelden aan. Voor de eerste twee variabelen ('bereidheid tot leren' en 'bereidheid tot leren indien extra beloning') en de laatste variabele ('functionele flexibiliteit') zijn de varianties homogeen. Dit betekent dat op deze variabelen de mensen in de groepen duidelijker overeen komen met elkaar. Ook geeft de test aan dat de varianties van de beide groepen (vestigings- en losmakingsfase) op de eerste twee en de laatste variabelen significant van

elkaar verschillen. Voor deze variabelen zijn de groepen dus duidelijker (van elkaar) te onderscheiden. Het lijkt erop dat er een groep is die excelleert op deze variabelen. Voor de variabelen ‘bereidheid tot leren’ en ‘functionele flexibiliteit’ zijn dat de mensen in de losmakingfase. Deze homogene groep scoort bijna maximaal op deze variabelen (tussen 3,97 en 4,94) en verschilt daarmee significant van de scores van mensen in de vestigingsfase. Op de variabele ‘bereidheid tot leren indien extra beloning’ onderscheiden de mensen van de vestigingsfase zich. Hier is een hechte groep die zegt meer te willen leren als zij daar meer tijd of geld voor krijgen. Mensen in de losmakingsfase zijn minder geïnteresseerd in meer beloning voor leren en zij scoren ook verder van het lagere gemiddelde af.

Voor de overige variabelen zijn de mensen heterogeen verdeeld binnen de spreiding rond het gemiddelde. Er is op deze variabelen, voor zowel mensen in de vestigings- als de losmakingsfase, een grotere variëteit aan personen binnen deze groepen. Dit geldt voor beide groepen, omdat de varianties niet significant van elkaar verschillen.

Uit tabel 7 blijkt dat de groepen met de hoogste gemiddelde scores de laagste standaard deviaties hebben. De meest employabele groep (losmakingsfase) onderscheidt zich daardoor duidelijker van de minst employabele groep (vestigingsfase). Blijkbaar vormen zij een duidelijk afgebakende toplaag van mensen in de organisatie, die goed tot zeer goed presteren op het gebied van employability.

4.3 Regressie-analyse

Bij de regressie-analyses wordt gebruik gemaakt van multiple regressie-analyse, zodat meerdere onafhankelijke variabelen tegelijk ingevoerd kunnen worden. De regressieanalyses worden drie maal uitgevoerd. Eerst voor de groep vestigingsfase (tabel 8), vervolgens voor de groep losmakingsfase (tabel 9) en tenslotte voor de beide groepen samen (tabel 10). Op deze manier kan meer informatie uit de gegevens gehaald worden dan wanneer er een dummyvariabele voor de twee fasen wordt toegevoegd in de tabel voor de beide groepen samen.

In de analyses is tevens gecontroleerd of aan de drie vooronderstellingen voor regressie-analyse voldaan wordt. Er wordt gekeken of de residuen normaal verdeeld zijn, of de variantie van de residuen constant is en of het regressiemodel lineair is. De significante voorspellers blijken aan deze voorwaarden te voldoen.

Regressie-analyses voor vestigingsfase en losmakingsfase

Tabel 8. Cluster 1: Vestigingsfase. Regressie-analyse voor het effect op:

Afhankelijke Variabele	Significante voorspeller	Beta	R ² Change
Bereidheid tot leren	Leeftijd	0,51	0,23
	Voorkomen onbalans	-0,27	0,07
Bereidheid tot leren indien extra beloning	Leeftijd	0,35	0,12
Bereidheid tot mobiliteit	Voorkomen onbalans	-0,29	0,08
Vermogen tot mobiliteit	Geslacht	0,41	0,09
	Leeftijd	0,39	0,12
	Voorkomen onbalans	-0,26	0,07
Vermogen en bereidheid tot een hogere functie	Leeftijd	0,33	0,11
	Zelfbeeld	0,33	0,07
	Individuele betrokkenheid	-0,26	0,06
Vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG	Leeftijd	0,32	0,10
Functionele flexibiliteit	Leeftijd	0,44	0,19

Tabel 9. Cluster 2: Losmakingsfase. Regressie-analyse voor het effect op:

Afhankelijke Variabele	Significante voorspeller	Beta	R ² Change
Bereidheid tot leren	Leeftijd	0,29	0,09
Bereidheid tot leren indien extra beloning	Individuele betrokkenheid	-0,29	0,08
Bereidheid tot mobiliteit	Geen	-	-
Vermogen tot mobiliteit	Geen	-	-
Vermogen en bereidheid tot een hogere functie	Individuele betrokkenheid	-0,30	0,09
Vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG	Leeftijd	0,46	0,21
Functionele flexibiliteit	Individuele betrokkenheid	-0,30	0,09

De tabellen acht en negen laten zien dat met het vorderen van de leeftijd de bereidheid tot leren sterker afneemt bij mensen in de vestigingsfase, dan bij mensen in de losmakingsfase. Ook wordt voor deze mensen de bereidheid tot leren negatief beïnvloedt door het voorkomen van onbalans, wat niet gezegd kan worden voor mensen in de losmakingsfase. Opvallend is dat dit onderzoek voor mensen in de losmakingsfase geen significante voorspellers toont op de variabelen voor mobiliteit. Blijkbaar zijn er voor hen andere zaken van belang die de bereidheid en het vermogen tot mobiliteit beïnvloeden. Voor mensen in de vestigingsfase wordt mobiliteit (negatief) beïnvloedt wanneer men ouder wordt en wanneer men zich richt op het voorkomen van onbalans. In het algemeen is de negatieve invloed van leeftijd veel sterker en duidelijker aanwezig bij mensen in de vestigingsfase dan bij mensen in de losmakingsfase.

Algehele regressie-analyse

Om de directe invloed van de variabelen van levensfase en HRM, naast de invloed van de controlevariabelen, op employability te onderzoeken wordt een derde regressie-analyse uitgevoerd. Op deze manier kan worden aangegeven welke variabelen in het algemeen de belangrijkste invloed hebben op employability.

Tabel 10. Cluster 1 & 2. Regressie-analyse voor het effect op:

Afhankelijke Variabele	Significante voorspeller	Beta	R ² Change
Bereidheid tot leren	Leeftijd	0,45	0,20
	Voorkomen onbalans	-0,26	0,06
	Zelfbeeld	0,21	0,05
Bereidheid tot leren indien extra beloning	Geen	-	-
Bereidheid tot mobiliteit	Individuele betrokkenheid	0,20	0,05
	Voorkomen onbalans	-0,20	0,04
Vermogen tot mobiliteit	Geslacht	0,34	0,06
	Leeftijd	0,29	0,07
	Voorkomen onbalans	-0,25	0,06
Vermogen en bereidheid tot een hogere functie	Leeftijd	0,37	0,10
	Geslacht	0,17	0,03
	Individuele betrokkenheid	-0,28	0,05
	Zelfbeeld	0,26	0,06
Vermogen en bereidheid tot baan buiten de RG	Leeftijd	0,41	0,16
Functionele flexibiliteit	Leeftijd	0,34	0,11
	Individuele betrokkenheid	0,14	0,02

Mensen zullen minder leren en zijn minder mobiel wanneer zij zich richten op het voorkomen van onbalans. Dit kwam ook naar voren uit tabel acht, maar werd niet gevonden in tabel negen (losmakingsfase).

Een duidelijk zelfbeeld blijkt de wil om te leren en de interesse in een hogere functie positief te beïnvloeden. Waar in de afzonderlijke regressie-analyses een individueel betrokken HRM negatieve invloed had op employability, blijkt uit tabel tien dat een individueel betrokken HRM employability ook positief kan beïnvloeden. De effecten van HRM worden samengevat in tabel 11.

Regressie-analyse voor variabelen van LBP

Tabel 11. Regressie-analyse voor het effect van High-Involvement HRM en ‘employee unit focus’ op:

Afhankelijke Variabele	Significante voorspeller	?eta	R²Change
Bereidheid tot mobiliteit	Individuele betrokkenheid	0,22	0,05
Functionele Flexibiliteit	Individuele betrokkenheid	0,14	0,02
Vermogen en bereidheid tot een hogere functie	Individuele betrokkenheid	-0,22	0,05
Verm. en bereidh. tot een baan buiten de RG	Individuele betrokkenheid	-0,12	0,01

De positieve invloeden zijn zoals verwacht op basis van de theorie. Een individueel betrokken HRM leidt tot een grotere bereidheid tot mobiliteit en tot meer functioneel flexibele werknemers. De werknemers in dit onderzoek zijn echter minder gericht op functies buiten de Rabobank Groep wanneer zij een individueel betrokken HRM ervaren. Blijkbaar ontmoedigt deze organisatie functies buiten de eigen Rabobank Groep. Eenzelfde ontmoedigend beleid komt naar voren uit het negatieve effect op de bereidheid en het vermogen tot hogere functies. Een individueel betrokken HRM blijkt in de onderzochte organisatie meer gericht te zijn op ontwikkeling in de breedte (functionele flexibiliteit) en niet zozeer op ontwikkeling naar hogere functies. Uit de interactie-effecten zal blijken dat een individueel betrokken HRM de medewerkers toch kan stimuleren tot hogere functies. Dit is het onderwerp van de volgende paragraaf.

Regressie-analyse voor interactie-effecten

In de analyses worden naast de directe effecten ook de interactie-effecten van HRM geanalyseerd. Hiertoe werden nieuwe variabelen aangemaakt waarbij gestandaardiseerde scores van de onafhankelijke variabelen zijn vermenigvuldigd met de gestandaardiseerde scores van HRM. Deze nieuwe variabelen werden in een nieuwe analyse toegevoegd, om te vergelijken of het iets verbeterd aan de voorspelling van de afhankelijke variabelen. De controlevariabelen geslacht en afdeling worden in de analyse van de interactie-effecten niet meegenomen. De verschillende afdelingen ontvangen hetzelfde HRM-beleid en ook wordt er geen onderscheid verwacht tussen mannen en vrouwen op het ervaren en ontvangen HRM-beleid. Wel wordt er gecontroleerd voor leeftijd vanwege de mogelijke samenhang tussen deze variabele en het ervaren HRM. In de eerste reeks regressie-analyses is reeds geanalyseerd wat de directe significante effecten van HRM zijn op de afhankelijke variabelen. Er worden alleen significante β 's gevonden op de afhankelijke variabele ‘vermogen en bereidheid tot een hogere functie’.

Tabel 12. Regressie-analyse voor interacties op ‘vermogen en bereidheid tot een hogere functie’

	Stap 1		Stap 2		Stap 3	
	? eta	R ² Change	? eta	R ² Change	? eta	R ² Change
<u>Controlevariabelen</u>		0,13	0,32	0,10		0,10
Leeftijd	0,37	0,10	0,32	0,10	0,31	0,10
Geslacht	0,17	0,03				
<u>Onafhankelijke variabelen</u>		0,11	0,29	0,08		0,05
Individuele betrokkenheid	-0,28	0,05				
Zelfbeeld	0,26	0,06	0,29	0,08	0,46	0,05
<u>Interactie-effect</u>						
Balans X high-involvement			-0,30	0,06		
Zelfbeeld X high-involvement					-0,36	0,07

Tabel 12 toont significante effecten van een individueel betrokken HRM op ‘vermogen en bereidheid tot een hogere functie’. High-involvement bleek in de eerste regressie-analyses de bereidheid en het vermogen tot hogere functies te ontmoedigen. Met het invoegen van de interactievariabelen is dit negatieve effect verdwenen. De interactievariabelen zwakken het negatieve directe effect van high-involvement HRM af, zodat dit negatieve directe effect verdwijnt. Blijkbaar leidt een bij het individu betrokken HRM direct niet tot een verbetering in de bereidheid en het vermogen tot een hogere functie. Wanneer het HRM zich richt op het verduidelijken van het zelfbeeld en/of het voorkómen van onbalans in de woon-werk sfeer van de medewerkers, kan het HRM haar medewerkers wel stimuleren tot hogere functies. Ook de correlatiematrix toonde aan dat individuele betrokkenheid woon-werk onbalans vermindert en dat het significant bijdraagt aan het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers.

HRM en het voorkómen van woon-werk onbalans.

Het eerste interactie-effect geeft aan dat wanneer HRM betrokken is bij het voorkómen van woon-werk onbalans van medewerkers, dit leidt tot het verdwijnen van het negatieve directe effect van high-involvement op het vermogen en de bereidheid tot hogere functies. Een HRM kan hiermee dus bijdragen aan het voorkómen van onbalans in de woon-werk sfeer van de medewerkers en tegelijkertijd de bereidheid en het vermogen tot een hogere functie bevorderen. Er is hiermee sprake van een win-win situatie. Voor het individu geldt dat zij minder woon-werk onbalans ervaren en dat de desinteresse in hogere functies verdwijnt. Voor de organisatie geldt dat zij minder medewerkers heeft die woon-werk onbalans ervaren, waaruit positieve gevolgen op het gebied van employability voortvloeien. Er zullen minder medewerkers zijn die zich niet in staat of bereid achten tot hogere functies.

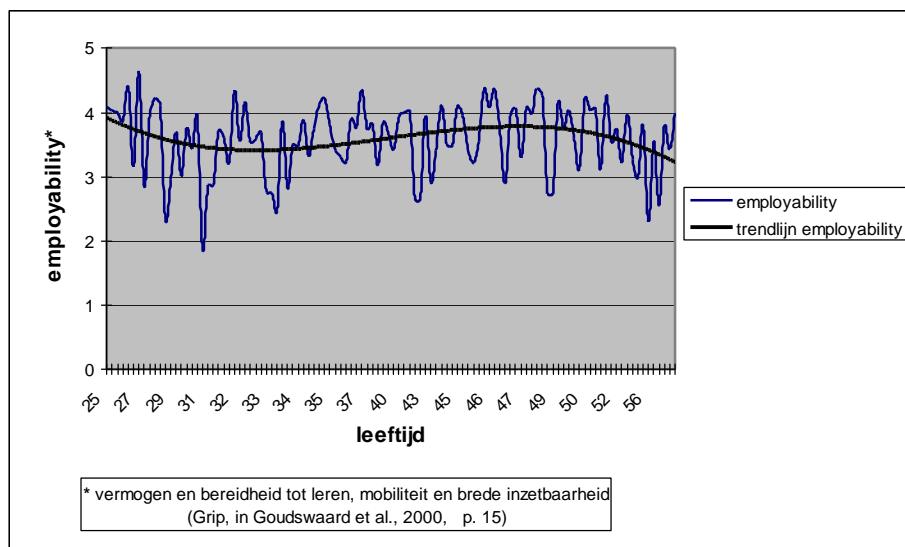
HRM en het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers.

Ook het tweede interactie-effect leidt tot het matigen en verdwijnen van het negatieve directe effect van high-involvement HRM op het vermogen en de bereidheid tot hogere functies. Wanneer het HRM betrokken is bij het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers, wordt het negatieve effect van high-involvement HRM op het vermogen en de bereidheid tot hogere functies afgezwakt en verdwijnt zelfs. Hieruit blijkt dat een bij het individu betrokken HRM weldegelijk de medewerkers kan stimuleren tot hogere functies, wanneer het betrokken is bij het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers.

Een duidelijker zelfbeeld leidt er daarnaast ook nog eens direct toe dat mensen meer interesse tonen in, en zich in staat achten tot, hogere functies (tabel 10).

Leeftijd

De correlatie- en regressie-analyses geven significante verbanden weer van de variabele leeftijd op de afhankelijke variabelen van employability. Dit onderzoek heeft theoretisch onderbouwd waarom de variabele leeftijd niet als voorspellende variabele voor veranderingen in gedrag genomen dient te worden. Twee mensen met eenzelfde leeftijd kunnen immers verschillend scoren op hun vermogen en bereidheid tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. Daarvoor werd de variabele ‘levensfase’ geconstrueerd, op basis van de variabelen carrièrefase, woon-werk balans en zelfbeeld. De variabele leeftijd verklaard veel variantie (tussen 7 en 23%), en daarom wordt deze variabele grafisch uitgewerkt. Dit wil overigens nog niet zeggen dat de variabele leeftijd bepalend is, er is nog veel variantie onverklaard. Blijkbaar zijn er meerdere factoren die veranderingen in employability teweeg brengen. Bekeken wordt wat het effect is van leeftijd op de variabelen van employability en hoe deze verbanden zich lineair manifesteren. De grafische weergave van het verband tussen leeftijd en employability laat een dalende employability zien tussen 25 en 32 jaar. Daarna stijgt employability tot het 47 levensjaar, waarna deze weer afneemt. De figuren van de afzonderlijke variabelen worden weergegeven in bijlage drie.



Figuur 4. Verband leeftijd en employability.

5. Conclusie en discussie

De in de inleiding genoemde ontwikkelingen op maatschappelijk, demografisch, politiek en economisch vlak zullen continu hun weerslag blijven hebben op de ontwikkeling en de continuïteit van organisaties. Ook de mensen werkzaam in de organisaties veranderen. Veranderingen in opvattingen over werk en welzijn en over loopbaan- en carrièreontwikkeling zijn veelal terug te brengen in veranderingen in de levensfase van een individu. Een lange termijn visie is dan ook vereist. Deze lange termijn visie komt tot uitdrukking in het preventieve karakter van een Leefstijdsbewust Personeelsbeleid, waar medewerkers ontwikkeld en begeleid worden in employability voor het leven.

Leeswijzer

Stellende factor voor dit onderzoek was de invloed van de levensfase waarin een medewerker verkeert te onderzoeken, en te bepalen wat de invloed van deze levensfase is op employability (deelvraag 1).

Daarnaast is onderzocht hoe een Leefstijdsbewust Personeelsbeleid (LBP) direct de inzetbaarheid van medewerkers kan beïnvloeden (deelvraag 2). Kern was te onderzoeken hoe een personeelsbeleid deze relatie van levensfase op employability kan beïnvloeden (deelvraag drie).

Om tot een beantwoording van de deelvragen te komen is middels interviews bij het flexibele capaciteitsbedrijf van de Rabobank Groep een inventarisatie van de inzetbaarheidsproblematiek gemaakt. Vervolgens zijn enquêtes afgenomen onder de medewerkers en zijn met de data de verbanden getoetst. De gehanteerde methoden met de beperkingen en uitdagingen worden besproken in § 5.2. Daar wordt besproken of dit onderzoek een bijdrage heeft geleverd aan het operationaliseren van een variabele voor het meten van levensfasen. Ook wordt ingegaan op de vraag hoe een LBP volgens dit onderzoek het beste ingevuld kan worden. Vervolgens worden in paragraaf drie aanbevelingen gedaan voor de praktijk.

5.1 Beantwoording deelvragen en kernvraag

1. Zijn er verschillen in inzetbaarheid als gevolg van de levensfase waarin een medewerker verkeert?

Zoals verwacht zijn er verschillen in inzetbaarheid als gevolg van de levensfase waarin een medewerker verkeert. De verschillen wijken echter op belangrijke punten af van de verwachtingen op basis van de theorie. Mensen in de vestigingsfase blijken minder employabel te zijn dan mensen in de losmakingsfase. De verschillen tussen de theorie en de praktijk worden samengevat op pagina 50. Mensen die onbalans ervaren in de woon-werk balans blijken lager te scoren op employability dan mensen die geen onbalans ervaren. Tenslotte draagt een duidelijk zelfbeeld bij aan het verbeteren van employability.

Carrièrefasen en employability

Op basis van de theorie werd verwacht dat mensen in de vestigingsfase een groter vermogen (met uitzondering van mobiliteit) hebben en een grotere bereidheid tonen tot employability, dan mensen in de losmakingsfase. Zij zouden zich kenmerken door het vergroten van commitment aan carrière en carrièrevoortgang nastreven. Zij zouden zich richten op het verkrijgen van ervaring en deskundigheid

en het verruimen van de horizon. Hypothesen 2A en 4A (vermogen tot employability) werden echter slechts gedeeltelijk bevestigd en de hypothesen 2B en 4B (bereidheid tot employability) werden verworpen.

De verwachting dat mensen in de vestigingsfase een kleiner vermogen hebben tot mobiliteit werd juist bevonden. Dit onderzoek geeft aan dat dit mogelijk komt doordat zij zich meer richten op het voorkomen van onbalans.

Op zes van de zeven variabelen voor employability scoren mensen in de vestigingsfase lager dan mensen in de losmakingsfase. Hierdoor werd het grootste deel van de hypothesen verworpen. Zij zijn minder bereid en vermogend tot employability, in vergelijking tot mensen in de losmakingsfase. De zich vestigende mensen tonen daarmee eigenschappen van mensen die niet veel meer investeren in hun loopbaan. Kenmerken die juist voor mensen in de losmakingsfase werden verwacht. De functionele flexibiliteit is echter nog steeds goed te noemen. Dit geeft aan dat zij door willen groeien naar andere functies, nieuwe taken op willen pakken en bereid zijn op andere afdelingen in te vallen. Blijkbaar zijn zij meer geïnteresseerd in het verbreden van de huidige kennis in de huidige vakgebieden in de huidige organisatie en zijn zij niet gericht op andere (hogere) functies, eventueel buiten de huidige organisatie. Het blijkt daarmee juist de mensen in de vestigingsfase te zijn die 'vastroesten' in de organisatie en de door Thijssen (1996) aangehaalde 'ervaringsconcentratie' tonen. Mensen in deze fase zijn minder dan mensen in de losmakingsfase en in zijn geheel niet bereid tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid (hogere functies of functies buiten de Rabobank Groep). De theorie veronderstelde echter dat mensen in de losmakingsfase (in tegenstelling tot mensen in de vestigingsfase) minder initiatieven ontplooiën tot het veranderen van baan of functie en minder bereid zijn tot het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en expertise. Zij zouden daardoor ervaringsconcentratie tonen.

In lijn met de niet bevestigde hypothesen over de vestigingsfase, werden ook de hypothesen over de losmakingsfase (gedeeltelijk) verworpen. Deze fase kenmerkt zich doordat men zich losmaakt van de huidige carrière en baan en een nieuw zelfbeeld ontwikkelt dat onafhankelijk is van carrière succes. Zij zouden zich niet meer richten op loopbaanontwikkeling en verwacht werd dat zij lager scoren op de variabelen van employability. Tegengesteld aan de verwachtingen scoren zij over het algemeen juist hoger op de variabelen voor employability.

Oorzaken niet bevestigde hypothesen

De oorzaken voor de niet bevestigde hypothesen worden voornamelijk gevonden in de kenmerken van moderne organisaties en de kenmerken van de onderzoekspopulatie in het bijzonder. Het lijkt dat mensen flexibeler omgaan met loopbaan- en carrièreontwikkeling. Mensen maken zich los om een nieuwe uitdaging aan te gaan en zijn daarvoor meer bereid en vermogend tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. De theorie ging ervan uit dat mensen zich los maken om hun carrière te beëindigen. Dit effect wordt versterkt door de kenmerken van de onderzoekspopulatie. Het betreft hier mensen van een flexibel capaciteitsbedrijf, waarin mensen zich constant losmaken van huidige taken en zich daarbij richten op volgende taken waar zij juist hun prestaties kunnen vergroten. Daardoor zijn deze mensen méér

bereid tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. Blijkbaar maken mensen zich niet los uit hun carrière om richting pensioen te gaan, maar om nieuwe uitdagingen aan te gaan en nieuwe terreinen te verkennen. De mensen die zich vestigen daarentegen, blijken minder te (kunnen en willen) voldoen aan de eisen die een flexibel capaciteitsbedrijf aan haar mensen stelt. Door een lagere employability en een in zijn geheel ontoereikende bereidheid tot mobiliteit en interesse in hogere functies of functies buiten de organisatie, zetten zij zich buitenspel. Vooral in moderne, dynamische en veranderende organisaties leidt stilstand tot achteruitgang.

De verschillen in employability in de verschillende carrièrefasen van Super blijken anders uit te werken in dit onderzoek dan vooraf was verwacht op basis van de theorie. De verschillen worden op de volgende pagina overzichtelijk weergegeven. Duidelijk is dat de scores op employability voor de carrièrefasen op basis van de theorie, tegengesteld zijn aan de scores op employability in de praktijk.

***De invloed van de carrièrefasen van Super op employability:
vermogen en de bereidheid van medewerkers tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid
Theorie versus Praktijk***

THEORIE

VESTIGINGSFASE

in vergelijking tot de losmakingsfase

- vergroten van commitment aan carrière
carrièrevoortgang en groei
- groei, voortgang en stabilisatie
- “verruiming van iemands horizon en het
verkrijgen van ervaring en deskundigheid op
nieuwe terreinen geeft een impuls aan
creatieve vermogens”
- zoeken naar voortgang en een grote
prestatiedrang
- grote drang naar (snelle) promoties
- vestigen is tijdelijk, en zal na een periode
van handhaving leiden tot losmaken uit een
bepaalde functie/omgeving
- **Hogere score op employability**

LOSMAKINGSFASE

in vergelijking tot de vestigingsfase

- ontwikkelen van een nieuw zelfbeeld dat
onafhankelijk is van carrièresucces.
- afnemende deelname aan opleidingen en
cursussen
- ervaringsconcentratie
- ontplooiën minder initiatieven tot het
veranderen van baan of functie
- dalende bereidheid tot ontwikkelen nieuwe
vaardigheden en expertise
- meer op zoek naar balans werk-privé
- losmaken leidt veelal tot afscheid nemen van
het werk
- **Lagere score op employability**

Versus

PRAKTIJK

VESTIGINGSFASE

in vergelijking tot de losmakingsfase

- **minder bereid** tot leren, mobiliteit en brede
inzetbaarheid
- **meer bereid** tot leren indien daar extra
beloning tegenover staat (geld/tijd)
- **minder vermogend** tot mobiliteit en brede
inzetbaarheid
- groep heterogener verdeeld binnen de fase
- ervaringsconcentratie
- minder gericht op loopbaanplanning en
carrièreontwikkeling
- lijken zich letterlijk – langdurig- te (willen)
vestigen in een baan en/of omgeving
- **Lagere score op employability**

LOSMAKINGSFASE

in vergelijking tot de vestigingsfase

- **meer bereid** tot leren, mobiliteit en brede
inzetbaarheid
- **minder bereid** tot leren indien daar extra
beloning tegenover staat (geld/tijd)
- **meer vermogend** tot mobiliteit en brede
inzetbaarheid
- groep homogener verdeeld binnen de fase
- meer gericht op het maken van stappen in de
loopbaan en ontwikkeling
- lijken zich letterlijk *los te maken* uit een baan
en/of omgeving, op zoek naar nieuwe
uitdagingen
- investeren meer in loopbaan
- **Hogere score op employability**

Woon-werk balans en employability

Wel consistent aan de verwachtingen werd aangetoond dat mensen die zich richten op het voorkomen van onbalans minder employabel zijn, dan mensen die niet gericht zijn op het voorkomen van onbalans (hypothese 5).

De negatieve effecten voortvloeiend uit een woon-werk onbalans blijken zich vooral toe te spitsen op de variabelen voor leren en mobiliteit. Daarnaast zijn het vooral mensen in de vestigingsfase die zich richten op het voorkomen van onbalans en daarmee zijn zij ook minder employabel.

De interpretatie van deze bevindingen vraagt overigens om enige uitleg. Mensen die zich richten op het voorkomen van onbalans kunnen een evenwichtige woon-werk balans hebben, juist omdat zij onbalans voorkomen (preventieve werking). Echter, het kunnen ook de mensen zijn met een onevenwichtige woon-werk balans die zich juist gaan richten op het voorkomen van onbalans (reactieve werking). Omdat mensen met een onevenwichtige woon-werk balans lagere prestaties tonen (Blustein, 1997; Cron, 2001; Carlson, Derr & Wadsworth, 2003; Higgins & Duxbury, 1992; Hansen, 2003; King, 2003; Kinnunen et al., 2002), wordt op basis van de resultaten van dit onderzoek gesteld dat mensen die zich richten op het voorkomen van onbalans een onevenwichtige woon-werk balans hebben.

Zelfbeeld en employability

Zoals verwacht zijn mensen met een duidelijk zelfbeeld meer employabel dan mensen met een onduidelijk zelfbeeld (hypothese 6). Zelfbeeld hangt positief samen met alle variabelen van employability. Een duidelijk zelfbeeld blijkt voornamelijk te leiden tot een grotere bereidheid tot leren en het vermogen en de bereidheid tot hogere functies te stimuleren. Analooq aan de verwachtingen wordt dan ook gesteld dat deze mensen een effectievere carrièreplanning kunnen maken, op basis van kennis over zichzelf en de omgeving.

Invloed leeftijd op employability

De verschillen in inzetbaarheid komen duidelijk naar voren als gevolgen van veranderingen binnen en tussen de levensfasen. Daarnaast blijkt de variabele leeftijd een grote voorspellende waarde te hebben in de verschillen in inzetbaarheid van medewerkers. Figuur 1 (pagina 44) laat een dalende trend in employability zien, maar een stijging tussen het 33^e en 47^e levensjaar. Bijlage drie toont grafieken met een dalende trend in de bereidheid en het vermogen tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid zien. Waar in dit onderzoek op basis van onderzoek van Brugman (in Quispel & Christ, 2001) en Birren en Cunningham (in Settersten & Mayer, 1997) werd uitgegaan van leeftijd als indexvariabele (leeftijd als zodanig verklaart niets), komt toch naar voren dat leeftijd veel variantie verklaart (7 tot 23%). Er zou dan van het model van Levinson uitgegaan kunnen worden, die op basis van chronologische leeftijd een verdeling maakt in verschillende levensfasen (in Ornstein, 1989). Het model van Levinson gaat ervan uit dat mensen losmakingsfase ouder zijn dan mensen in de vestigingsfase. Worden echter de gemiddelde leeftijden van de fasen vergeleken, dan blijkt de gemiddelde leeftijd voor de vestigingsfase juist hoger te zijn dan de gemiddelde leeftijd van de losmakingsfase! Deze bevinding sluit aan bij onderzoek van Finegold et al. (2002) en de uitgangspunten van het model van Super, dat mensen rouleren tussen de verschillende carrièrefasen. Hierdoor kan het voorkomen dat mensen in een eerdere carrièrefase

(vestigingsfase) ouder zijn dan mensen in een latere carrièrefase (losmakingsfase). Mensen kunnen zich bijvoorbeeld al na een jaar losmaken uit een bepaalde baan, om verdere kansen op de arbeidsmarkt te gaan exploreren. Vandaar dat niet uitgegaan kan worden van het chronologisch passeren van de verschillende levensfasen en gepleit wordt voor het meenemen van levensfase gerelateerde variabelen voor het meten van de verschillen in inzetbaarheid. Wel moet worden gezocht naar en gewerkt worden aan een beter meetinstrument voor het meten van de variabele levensfase.

2. Hoe bevordert een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid inzetbaarheid?

Voor dit onderzoek werden voor een LBP de uitgangspunten van high-involvement en over-en mutual investment genomen. De conclusies over de directe invloed van LBP op employability spitsen zich voornamelijk toe op het effect van high-involvement op employability. Een bij het individu betrokken HRM draagt direct bij aan de bereidheid van mensen tot mobiliteit en aan de functionele flexibiliteit van medewerkers. Ook worden twee negatieve directe effecten gevonden. Beargumenteerd wordt waarom de kenmerken van Over-en mutual investment niet meer duidelijk worden teruggevonden in dit onderzoek.

High-involvement HRM en employability

De uitkomsten met betrekking tot high-involvement kwamen gedeeltelijk overeen met de verwachtingen opgesteld op basis van de theorie. Individuele betrokkenheid bleek vooral een bijdrage te leveren aan de bereidheid van mensen tot mobiliteit en aan de functionele flexibiliteit. Het stimulerende effect op de bereidheid tot mobiliteit is belangrijk omdat uit de resultaten blijkt dat men wel vermogend is tot mobiliteit, maar daartoe niet de bereidheid toont. Een bij het individu betrokken HRM kan daarom de effectieve mobiliteit stimuleren.

Tegen de verwachtingen in leidt een bij het individu betrokken HRM tot een lagere interesse in hogere functies en functies buiten de Rabobank Groep. Mogelijk is dit het gevolg van de kortingen die bankmedewerkers ontvangen op het afsluiten van leningen en voordelen bij het afsluiten van een hypotheek. Het is aannemelijk dat het HRM mensen niet stimuleert tot een baan buiten de Rabobank Groep, omdat zij de mensen wil behouden voor de eigen organisatie. Opvallend is echter dat het HRM door individuele betrokkenheid de mensen juist niet stimuleert tot hogere functies. Mogelijk dat ook hier het HRM meer gericht is op ontwikkeling in de breedte dan dat het mensen stimuleert te klimmen op de ladder. Uit de interactie-effecten blijkt dat een bij het individu betrokken HRM de medewerkers wel op een andere manier kan stimuleren tot hogere functies (deelvraag drie).

Invloed high-involvement op levensfasen

Daarnaast draagt een bij het individu betrokken HRM bij tot het verminderen van woon-werk onbalans en het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers. Dit is een belangrijke toevoeging aan de theoretische uitgangspunten van het High-involvement HRM, ontwikkelt door Lawler (in Baruch, 2003), dat zich voornamelijk richt op prestaties van medewerkers in het algemeen en op carrièreontwikkeling. Zoals eerder aangegeven in het theoretisch kader is het van belang dat de Human Resource managers door duidelijke doelen te stellen op het gebied van carrière-ontwikkeling, medewerkers kunnen stimuleren tot ontwikkeling op het gebied van hun loopbaan.

De goal-setting theorie van Locke (Locke & Latham in Noe, 1996; Locke, Shaw, Saari & Latham in Noe, 1996) benadrukt naast het belang van duidelijk afgebakende, haalbare en uitdagende doelen dat betrokkenheid en het geven van feedback een positieve invloed heeft op het bereidheid en het vermogen van medewerkers tot carrière-ontwikkeling (Noe, 1996). Dat kan vorm krijgen in het maken van Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's), waar afspraken worden vastgelegd over de te volgen carrièrestappen. Toegevoegd kan worden dat een bij het individu betrokken HRM de woon-werk onbalans verminderd. Ook het verduidelijken van het zelfbeeld draagt bij aan het verbreden van het uitgangspunt van High-involvement HRM, dat hiermee een bijdrage levert aan de carrièreontwikkeling van mensen.

Over-en mutual investment

Van het over-en mutual investment van Tsui et al. (1997) bleef na factor- en betrouwbaarheidsanalyse alleen de employee unit-focus scale over. Deze schaal benadrukt het belang van het meten van prestaties op afdelingsniveau, in plaats van het sec op individueel niveau beoordelen van medewerkers. Een eventueel positieve invloed kan uit dit onderzoek niet naar voren gehaald worden. Er komen geen significante voorspellers uit de regressie-analyses.

Deze schaal wordt in grote mate beïnvloedt door het feit dat recent Performance Management –in een pilot- wordt ingevoerd bij de onderzochte organisatie. Onduidelijkheid hierover, kan een onbetrouwbaar beeld hebben opgeleverd of medewerkers vinden of zij nu wel of niet op afdelingsniveau beoordeeld worden.

De employee unit-focus scale blijkt significant samen te hangen met functiegroep, waarbij geldt dat lagere functiegroepen meer voelen dat zij op prestaties van de afdeling worden beoordeeld dan de hogere functiegroepen. Dit kan verklaard worden doordat voor de hogere functiegroepen het wellicht moeilijker is een employee unit-focus scale te ontwikkelen. Verder blijkt op basis van onderzoek van Finegold et al. (2002) dat het vooral mensen zijn die beginnen in een carrière, erop gericht zijn zich te differentiëren van anderen en daardoor een grotere affiniteit met prestatiebeloning tonen.

Leeftijd en LBP

Tenslotte valt op dat met het vorderen van de leeftijd, mensen minder LBP ervaren. Figuur vier (pagina 44) laat een dalende trend zien in het ervaren high-involvement HRM vanaf het 46^e levensjaar. De uitkomsten van Arbo-totaal onderzoek (2003) bevestigen deze bevindingen. Van de medewerkers van 45 jaar en ouder blijkt slechts 67% een Persoonlijk Ontwikkelingsplan te hebben. Daarnaast blijkt dat slechts 37% van de mensen ouder dan 54 jaar loopbaanmogelijkheden ervaart. En dat terwijl uit het onderzoek blijkt dat wanneer mensen ouder worden zij minder bereid zijn tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid en een LBP juist deze factoren kan bevorderen. Noe toont aan dat leeftijd geen significante invloed heeft op 'willingness to participate in development activities' en 'development behavior' (1996, p. 12).

Geconcludeerd wordt dat een LBP inzetbaarheid van mensen in verschillende levensfasen kan bevorderen als alle leeftijdsgroepen een gelijke mate van HRM ervaren. Overeenkomstig aan deze conclusie kan gezegd worden dat het HRM dus géén rekening moet houden met leeftijd. HRM dient daarvoor wel een inhaalslag te maken richting de ouderen.

3. Hoe beïnvloedt een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, de invloed van levensfasen op inzetbaarheid?

Naast de directe effecten van LBP op employability beïnvloedt een LBP de inzetbaarheid van medewerkers door zich te richten op de invloed van levensfase op employability. Dit kwam in dit onderzoek naar voren in het interactieve effect van de variabele individuele betrokkenheid (high-involvement) op de bereidheid en het vermogen tot een hogere functie.

HRM stimuleert tot hogere functies door zich te richten op het voorkómen van onbalans

Wanneer het HRM betrokken is bij het voorkómen van onbalans bij medewerkers, zijn de medewerkers meer vermogend en bereid tot hogere functies. Een HRM kan hiermee dus bijdragen aan het voorkómen van onbalans in de woon-werk sfeer van de medewerkers en daarmee de bereidheid en het vermogen tot een hogere functie bevorderen. Er is daarmee sprake van een dubbele win-win situatie. Het individu ervaart zowel minder woon-werk onbalans en heeft meer interesse in en kans op hogere functies. Daarnaast heeft de organisatie minder medewerkers die woon-werk onbalans ervaren en heeft zij mensen die bereid en vermogend zijn tot hogere functies. Deze studie laat daarmee zien dat de thuissituatie van medewerkers verband houdt met de prestaties van medewerkers. Het is daarmee voor leidinggevendenden niet meer voldoende zich uitsluitend te bekommeren om de werksituatie van zijn/haar personeel. Ook de privé-situatie verdient desgewenst de aandacht van leidinggevendenden.

Uit de resultaten blijkt verder dat wanneer een organisatie mensen met een onevenwichtige woon-werk balans in de gelegenheid stelt om bijvoorbeeld extra (studie)verlof op te nemen zij meer bereid zijn tot leren. Ook hier ligt een belangrijke taak voor het HRM van een organisatie om, rekening houdend met de levensfase van medewerkers, de inzetbaarheid te bevorderen. Wanneer mensen de tijd en energie die het leren vraagt beter kunnen inplannen, kunnen zij zich blijven ontwikkelen, waarbij zij geen hinder of conflicten ondervinden op de balans woon-werk. Daarnaast kunnen zij zich door ontwikkeling losmaken uit een situatie waar men is 'vastgeroest', wat weer meer employability oplevert. De preventieve kenmerken van een LBP komen hiermee duidelijk naar voren.

HRM stimuleert tot hogere functies door zich te richten op het verduidelijken van het zelfbeeld

Een ander positieve spiraal wordt bereikt wanneer het HRM betrokken is bij het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers. Wanneer men een onduidelijk zelfbeeld heeft, maar een bij het individu betrokken HRM ervaart, leidt dit tot een groter vermogen en bereidheid tot een hogere functie. Een HRM zal zich daarmee een actief stimulerende rol moeten aanmeten. Vragen als "Wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik" gesteld aan de medewerkers, leiden enerzijds tot een grotere bereidwilligheid van mensen tot leren en anderzijds tot een verhoogde interesse en bekwaamheid in hogere functies.

Conclusies samengevat

Duidelijk werd dat het huidige HRM aan de ouder wordende medewerkers minder aandacht schenkt, terwijl het de ouderen zijn die een afnemende employability tonen. Het HRM zal bij deze groep een inhaalslag moeten maken. Daarbij dient wel rekening gehouden te worden dat mensen met eenzelfde leeftijd niet per definitie in dezelfde levensfasen zitten.

Dit onderzoek biedt handvatten voor een modern HRM beleid. Een beleid dat zich richt op de levenskunst van employability, zowel vanuit de organisatie als het individu. Uitgangspunt is dat de organisatie reeds deze levenskunst hanteert. Zij vertoont (geografische) mobiliteit, leert, past zich aan en creëert kansen voor zichzelf in een veranderende omgeving. Dit onderzoek laat zien dat de mensen in de organisatie de levenskunst van employability nog niet geheel hanteren.

Dit onderzoek toont daarmee aan dat een LBP de inzetbaarheid van medewerkers in verschillende levensfasen kan beïnvloeden. Een LBP dient zich daarbij te richten op het voorkómen van onbalans en op het zelfbeeld van mensen. Ook dient het rekening te houden met de carrièrefase waarin een medewerker verkeert. Is het iemand die zich duidelijk vestigt in een carrière en daardoor minder bereid is tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid? Of is het iemand die zich losmaakt uit een bestaande carrièrefase en zich richt op andere taken en functies? De hier gekozen operationalisatie voor LBP blijkt aan te sluiten bij de kenmerken van het LBP. Ten eerste is dat het pro-actieve karakter en in de tweede plaats geeft het aan dat HRM, door zich te richten op de levensfasen, employability kan vergroten.

Het pro-actieve karakter komt tot uitdrukking in het stimuleren van de zelfredzaamheid van medewerkers. Mensen die zichzelf en de omgeving begrijpen kunnen beter inspelen op veranderingen in die omgeving en in hun levensfase. Daarnaast biedt het (pro-actief) voorkómen van woon-werk onbalans tot meer employabele mensen.

Ten tweede geeft dit onderzoek aan dat een HRM rekening moet houden met de levensfasen van medewerkers. De beperkte employability van mensen die zich vestigen in een carrière dient voorkomen te worden. Een HRM dient mensen te stimuleren zich los te maken en kan dit doen door actief betrokken te blijven bij het individu en zijn of haar levensfase specifieke kenmerken en uitdagingen.

Dit onderzoek leert tenslotte dat de carrièrefasen een andere interpretatie krijgen wanneer deze worden gemeten bij mensen wiens werk gekenmerkt wordt door een hoge mate van flexibiliteit.

5.2 Methoden

De complexe uitgangssituatie van dit onderzoek (employability wordt niet gemeten op basis van één variabele, maar in de uitgangssituatie op basis van zes variabelen), maakte het moeilijk de schalen valide en betrouwbaar samen te stellen. Aan de hand van factoranalyse is het aantal variabelen gereduceerd en hebben de schalen andere namen gekregen. Ook de invulling van de begrippen levensfasen en Leefstijdbewust Personeelsbeleid lag voorafgaande aan dit onderzoek open en bleek daardoor een uitdaging. Er werd getracht aan te sluiten bij de definities en kenmerken van deze begrippen, waarbij rekening gehouden werd met de moderne inrichting van de samenleving en haar organisaties (onder andere; grotere dynamiek en complexiteit, grotere onafhankelijkheid van medewerkers van de organisatie, complexere gezinssituaties, afwijkende loopbaanpaden en carrière ontwikkelingen).

Carrière fasen

De schaal voor het meten van de carrièrefasen was door Peronne et al., (2003) ontwikkeld om het oorspronkelijke meetinstrument (de 'Adult Career Concerns Inventory'; Super et al., in Peronne et al., 2003) bestaande uit 60 items, te verkleinen tot een vragenlijst van 12 items. De korte versie bleek na analyses goed overeen te komen met de oorspronkelijke versie en was voldoende betrouwbaar. Dit onderzoek toont aan dat de korte versie niet voldoende betrouwbaar is en factoranalyse geeft aan dat de items niet laadden op de componenten zoals die door Peronne et al. zijn aangegeven.

Na bestudering van de vragen behorende bij de fasen, blijken de items voor de losmakingsfase niet overeen te komen met de uitgangspunten van Super's Career Developmental Theory (Super, et al. in Peronne, Gordon, Fitch & Civiliotto, 2003; Super, in Savickas & Lent, 1994; Super, in Krijnen-Stelling en Schrabracq, 1996; Blustein, 1997). De losmakingsfase kan voor mensen van alle leeftijden gelden.

Mensen kunnen 'recyclen through the stages' (Super, in Ornstein et al., 1989, p.120), waarmee wordt aangegeven dat mensen zich eerste kunnen losmaken en daarna exploratief op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. Worden de vragen voor de losmakingsfase bekeken, dan blijken twee van de drie vragen over pensioen te gaan! ("*Planning well for retirement*", "*Having a good place to live in retirement*").

Duidelijk is dat de lading van de fasen niet goed wordt gedekt door de vragen zoals deze zijn samengesteld in de Adult Career Concerns Inventory-Short Form (Peronne et al., 2003).

Daar dit onderzoek gebruik heeft gemaakt van een schaal met een lage betrouwbaarheid (vestigingsfase, alpha .52) dient met de conclusies voorzichtig te worden omgesprongen en wordt verder onderzoek aanbevolen. Een korte versie voor het meten van de carrièrefasen is uit praktische overwegingen overigens voor zowel wetenschappelijke onderzoekers als loopbaanbegeleiders wenselijk. Mede gelet op het belang onderzoekers hechten aan het begeleiden van individuen in het groeien en ontwikkelen binnen hun carrières (oa Hall, 1996; Baruch & Peiperl, 2000; Baruch, 2003; Cron, 2001; Brousseau et al., 1996).

Zelfbeeld

Hoewel het belang van een duidelijk zelfbeeld in menig onderzoek wordt meegenomen (Super in Ornstein et al., 1996; Super in Savickas en Lent, 1994; Hall, 1996; Carlson et al., 2003), wordt een duidelijke beschrijving en operationalistie van de variabele zelfbeeld niet gevonden. In een meer individualistisch wordende samenleving mag echter wel verwacht worden dat mensen weten wie ze zijn en wat ze willen, zonder dat ze door anderen een plaats toegewezen krijgen of afhankelijk blijven van een organisatie. De aan snelle veranderingen onderhevig zijnde samenleving maakt die eis nog prangender. Carlson et al. raken de kern van de zaak: "It is more important than ever to know oneself in the context of a turbulent and fast-changing work world in order to better position oneself, to seek better matches and to be less impacted by organizational whims" (2003, p.104). Ook Schein kwam terug van het idee dat carrièreankers niet veranderen als de omstandigheden aan veranderingen onderhevig zijn. Recent (1996, p. 85) concludeert hij dat zelfkennis kritiek is binnen carrière oriëntatie: "As work expectations and roles become increasingly complex and competitive, effective planning depends on accurate self-knowledge". Daarnaast concluderen Carlson et al. (2003) dat een adequaat zelfbeeld helpt in het maken van de juiste keuzes in een loopbaan, waarmee potentiële woon-werk conflicten kunnen worden voorkomen. Deze samenhang werd overigens in dit onderzoek ook gevonden, zij het niet significant. De zelfgeconstrueerde

schaal voor de variabele zelfbeeld blijkt zich in dit onderzoek duidelijk te manifesteren. Voor toekomstig onderzoek wordt aanbevolen de items ook bij andere groepen en in andere omgevingen te toetsen op betrouwbaarheid en validiteit.

Operationalisatie levensfase

Lopende het onderzoek werd duidelijk dat er geen operationalisatie voorhanden is voor het meten van levensfasen. Dit onderzoek tracht hierin een bijdrage te leveren met als doel zoveel mogelijk leeftijdsgerelateerde variantie in gedrag in verband te brengen met variantie verklaard door andere variabelen, met als ideale ijkpunt volledige uitschakeling van leeftijd. Variabelen van carrièrefasen, woon-werk balans en zelfbeeld werden samengevoegd.

Of het doel voor het creëren van een operationalisatie voor het te meten begrip levensfase gehaald is, kan onderzocht worden aan de hand van de uitgevoerde factor-, correlatie- en regressieanalyses. Uit de factoranalyses bleek dat de variabelen voor levensfase (carrièrefasen, woon-werk balans en zelfbeeld) samen op componenten laadden, onafhankelijk van de moderator of afhankelijke variabelen. Deze 'levensfase variabelen' laadden niet op afzonderlijk componenten, maar dóór elkaar, wat de wederzijdse invloed en afhankelijkheid van de variabelen aangeeft. Ook de correlatiematrix gaf aan dat er samenhang is tussen de variabelen voor levensfase. De correlatiecoëfficiënten liggen tussen .03 en .19, waarbij de richting was zoals verwacht. Op het eerste gezicht lijkt daarmee aan deze doelstelling te zijn voldaan. De uitschakeling van de variabele leeftijd is echter niet gehaald en de verklaarde varianties van de afzonderlijke variabelen op de variabelen voor employability zijn laag te noemen.

Operationalisatie Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Een ander methodologische beperking heeft met de terminologie en inhoud van het begrip Leeftijdsbewust Personeelsbeleid te maken. Dit begrip is geen internationaal begrip en wordt niet als zodanig onderzocht. Het begrip LBP omvat bijna alle personeelsinstrumenten en reikt van de praktische instrumentaria tot aan de beleidsmatige en strategische uitgangspunten. In dit onderzoek zijn twee stromingen van HRM beargumenteerd, waar mogelijk ook voor andere gekozen had kunnen worden (bijvoorbeeld Strategic Human Resource Management; SHRM, Baron & Kreps, 1999). Het huidige LBP is onvoldoende uitgewerkt, waarbij de vraag openligt hoe deze operationalisatie het beste werkt. Dit onderzoek toont aan dat de invloed van levensfase op employability door HRM beïnvloedt kan worden, waarbij rekening gehouden moet worden met de woon-werk balans, het zelfbeeld en de carrièrefase.

Tenslotte wordt een drietal methodologische beperkingen genoemd welke hun oorzaak hebben in de kenmerken van de onderzoekspopulatie en de aard van het onderzoek.

In de eerste plaats konden de eerste en derde hypothesen van dit onderzoek niet meer beantwoord worden. De onderzoekspopulatie was te klein om een betrouwbare verdeling te maken in vier groepen. Door het verkleinen van het aantal groepen werden de overige twee groepen groter en meer homogeen, waarvan aangenomen wordt dat het de betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt.

Ten tweede bestaat de populatie uit medewerkers van de flexibele schil van de RabobankGroep. Zoals eerder vermeld had dit zijn invloed op de manier waarop de mensen over de carrièrefasen verdeeld werden

en hoe zij gekarakteriseerd werden. Verder zijn de medewerkers over het algemeen hoog opgeleid, waarmee rekening gehouden dient te worden in het doen van uitspraken over andere populaties. Tenslotte is onderhavige studie cross-sectioneel van aard, hetgeen geen uitspraken toelaat over causale relaties. Longitudinaal onderzoek naar de relatie tussen de variabelen van levensfasen, employability en LBP is wenselijk. Niet alleen omdat de levensfasen aan veranderingen onderhevig zijn, maar ook omdat de ontwikkeling en implementatie van LBP nog in de kinderschoenen staat.

Reorganisatie

Van belang te vermelden is dat een week voor de enquête verstuurd werd, er een reorganisatie aangekondigd werd. Hierbij verdwijnen 1200 FTE's, op een totaal van 7000 voor Rabobank Nederland. De afdeling Project zal worden opgeheven en de Binnendienst naar rato worden afgeslankt. Deze gebeurtenis heeft zeker zijn invloed gehad op het verloop van dit onderzoek. Items als 'Ik weet waar de Rabobank naartoe wil en hoe ik hieraan kan bijdragen' werden onbetrouwbaar. Verwacht wordt dat de aangekondigde reorganisatie een belangrijke oorzaak is van het wegvallen van een aantal (voornamelijk HRM) variabelen, als de 'employee investment scale' van Tsui et al. (1997). Onduidelijkheid, onzekerheid, en wellicht ook factoren als angst of onbegrip kunnen hierin hebben meegespeeld. Ook wordt verwacht dat de bereidheid tot het wisselen van baan en omgeving (mobiliteit en brede inzetbaarheid) in negatieve zin beïnvloedt wordt door een afwachtende houding van medewerkers als gevolg van de aangekondigde reorganisatie.

5.3 Praktische aanbevelingen

De praktische aanbevelingen worden gedaan op basis van zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve deel van het onderzoek. De praktische aanbevelingen kunnen tot inspiratie en discussie leiden voor zowel leidinggevendenden als medewerkers van de organisatie. De uitgebreide versie van de praktische aanbevelingen worden behandeld in een apart hoofdstuk in de appendix. Daar zal een uitgebreidere behandeling van de personeels- en beleidsinstrumenten plaatsvinden en wordt ook verslag gedaan van interviews afgenomen bij aan Capabel verwante flexibele capaciteitsbedrijven.

Brousseau et al. gaven overigens al in 1996 een belangrijke praktische aanbeveling voor dit onderzoek:

“People need to be more flexible and versatile in their skills and knowledge, and must be willing to go anywhere, at any time, and at a moment's notice, to do anything. One must not cling to a job, organization or type of work. Those who still think of getting ahead in terms of moving up, who feel commitment to a particular function or type of work, must get in tune with the times and learn to adopt and let go.” (Brousseau et al., p. 53, 1996)

Functionele flexibiliteit en bereidheid tot mobiliteit

Dat een HRM een bijdrage kan leveren aan een grotere employability bij haar medewerkers komt tot uitdrukking in het directe positieve effect van HRM op functionele flexibiliteit (“Ik ben inzetbaar voor andere werkzaamheden in een ander baan die ligt in andere vakgebieden dan mijn huidige vakgebieden”, “Ik wil doorgroeien naar ander functies” en “Ik ben bereid andere taken op te pakken.”). HRM dient dan betrokken te zijn bij de loopbaan- en carrièreontwikkeling van medewerkers, feedback te geven en inzicht te krijgen in wat iemand wil en kan.

Ook kan een bij het individu betrokken HRM de bereidheid tot mobiliteit vergroten. Opmerkelijk is dat de bereidheid tot mobiliteit kleiner is dan de mate waarin mensen zich in staat achten mobiel te zijn. Een bij het individu betrokken HRM kan deze kloof dichten.

Het mede ontwikkelen van een duidelijk zelfbeeld

Daarnaast kan een HRM door het creëren van een duidelijk zelfbeeld, het vermogen en de bereidheid tot hogere functies stimuleren. Dit kan tot uitdrukking komen in goede POP afspraken (Persoonlijk Ontwikkelings Plan), of mogelijk op basis van een meer lange termijn loopbaanbegeleiding. Hierin dienen duidelijke afspraken te worden gemaakt over wat een medewerker kan en wil, en wat de weg ernaartoe is, waarbij rekening gehouden wordt met ontwikkelingen in de levensfasen van medewerkers. Afspraken hiervoor zullen zo veel als mogelijk op de langere termijn gericht moeten zijn, waarbij eventueel professionele loopbaanbegeleiding een extra stimulans biedt. Noe toont daarnaast aan dat leeftijd geen significante invloed heeft op ‘willingness to participate in development activities’ en ‘development behavior’ (1996, p. 12). Mensen van alle leeftijden moeten dus betrokken worden bij carrière-afspraken. Leidinggevenden dienen ter bevordering van employability van medewerkers een open en duidelijk beeld van veranderingen binnen de organisatie te geven. Dit onderzoek toont aan dat mensen met het vorderen van de leeftijd, minder LBP ervaren. Figuur vier (pagina 45) laat een dalende trend zien in het ervaren high-involvement HRM vanaf het 46^e levensjaar. De uitkomsten van het Arbo-totaal onderzoek (2003) bevestigen deze bevindingen. Van de medewerkers van 45 jaar en ouder blijkt slechts 67% een Persoonlijk Ontwikkelingsplan te hebben. Daarnaast blijkt dat slechts 37% van de mensen ouder dan 54 jaar loopbaanmogelijkheden ervaart. En dat terwijl uit het onderzoek blijkt dat wanneer mensen ouder worden zij minder bereid zijn tot leren en mobiliteit en een LBP juist deze factoren kan bevorderen. In de Rabobank CAO 2003-2004 staat beschreven dat werkgevers en medewerkers wederzijds belang hebben en verantwoordelijkheid dragen voor het inzetbaar houden van medewerkers. Dit moet tot uitdrukking komen in een jaarlijks POP gesprek voor iedereen, waarbij geldt: “als regel wordt eenmaal per jaar een gesprek gehouden waarin naast het feitelijk functioneren ook aandacht wordt besteed aan toekomstige ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie en mogelijk daarmee verband houdende functie- en/of standplaatswijzigingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheden en wensen van de medewerker met betrekking tot zijn loopbaan (Rabobank CAO, 2004).

Geconcludeerd wordt dat een LBP inzetbaarheid van mensen in verschillende levensfasen kan bevorderen als alle leeftijdsgroepen een gelijke mate van HRM ervaren. Overeenkomstig aan deze conclusie kan gezegd worden dat het HRM dus géén rekening moet houden met leeftijd. HRM dient daarvoor wel een inhaalslag te maken richting de ouderen (curatief).

Het voorkómen van woon-werk onbalans

Verder wordt het vermogen en de bereidheid tot hogere functies gestimuleerd wanneer een HRM zich richt op het voorkomen van woon-werk onbalans bij medewerkers. Deze mensen blijken meer bereid te zijn tot leren wanneer zij daarvoor extra tijd of geld krijgen. Dit is een duidelijk signaal vanuit de kant van de medewerkers, waarop leidinggevend en flexibel beleid moeten aansluiten. Omdat mensen in verschillende fasen van hun leven verschillende behoeften hebben is het raadzaam het arbeidsvoorwaardenpakket te flexibiliseren en de mensen zelf keuzes te laten maken. Deze keuzes zullen gerespecteerd en zelfs gestimuleerd moeten worden door leidinggevend en opdrachtgevers, teneinde mensen blijvend inzetbaar te houden in het arbeidsproces.

HRM en de carrièrefasen

Dit onderzoek toont aan dat het mensen in de vestigingsfase duidelijk minder employabel zijn en dat zij minder (willen en kunnen) investeren in hun loopbaan. Zij vertonen kenmerken van ervaringsconcentratie, wat betekent dat zij slechts in een beperkt (vak)gebied inzetbaar zijn. Mensen in de losmakingsfase blijken employabeler te zijn (meer bereid en vermogend tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid). Op het gebied van een verminderde brede inzetbaarheid van vooral de mensen in de vestigingsfase is een aanbeveling om de loopplanning minder te richten op verbetering in de huidige functie en meer op de vraag wat iemand nodig heeft om een volgende stap in de loopbaan te zetten. Een beperkte visie op een bepaald vakgebied kan, bij een organisatie in verandering, ertoe leiden dat medewerkers en de organisatie zich buitenspel zetten. Met het vergroten van kennis van zichzelf, de organisatie en de omgevingen, kunnen mensen zich losmaken uit een bestaande situatie van verminderde employability.

HRM en leeftijd

Teken aan de wand is dat hoe ouder de medewerkers zijn, zij minder employabel zijn en dat zij ook minder betrokkenheid vanuit HRM ervaren. Gelet op de demografische ontwikkelingen van ontgroening en vergrijzing dient hier niet alleen een inhaalslag gemaakt te worden, maar wordt ook aanbevolen hen structureel extra aandacht te geven. Hierbij geldt ook nog eens dat bij de huidige reorganisatie reële kans bestaat dat de jongeren eerder de organisatie verlaten doordat zij meer kansen elders op de arbeidsmarkt hebben. In de tweede plaats zijn het, bij toepassing van het anciënniteitsbeginsel, over het algemeen de jongeren die de organisatie verlaten.

De bereidheid tot leren met het vorderen van de leeftijd daalt sneller voor mensen in de vestigingsfase dan voor mensen in de losmakingsfase. Een inhaalslag betreffende deze groep lijkt dan ook op zijn plaats. Hierbij dient naast het ontzien van ouderen (voornamelijk in fysieke zin) meer de nadruk te liggen op het geven van nieuwe uitdagingen aan ouderen. Coaching is hiervan een goed voorbeeld. Het biedt ouderen niet alleen de mogelijkheid om hun kennis en ervaring te delen, maar het kan hen ook nieuwe energie bieden wanneer zij omgaan met jongeren. Wanneer alleen maar aandacht geschonken wordt aan het ontzien van ouderen (minder uren/dagen werken et cetera) heeft dat niet alleen gevolgen voor de beeldvormingen van ouderen ten opzichte van zichzelf, maar ook van collega's naar ouderen. Ouderen lijken bestempeld te worden als zijnde verminderd inzetbaar en collega's lijken deze mening hierdoor te bekrachtigen. De beeldvorming van collega's ("als ik wat ouder ben kan ik minder gaan werken"), kan

leiden tot een self-fulfilling prophecy waarmee, met het vorderen van de leeftijd, een verminderde inzetbaarheid ontstaat. Het dient aanbeveling de ouderen, zoals vernoemd nieuwe uitdagingen aan te bieden. Dit kan in de vorm van coachende of mentorrollen, of bijvoorbeeld een nieuwe functie in een nieuwe omgeving. Dit kenmerkt de preventieve werking van een LBP. Eveneens draagt het bij aan het verduidelijken van het zelfbeeld van medewerkers. Medewerkers gaan al eerder nadenken over wat zij eventueel aan andere taken kunnen gaan doen en daar eventueel een opleiding voor volgen.

Verblijfsduur Capabel

In lijn met bovenstaande cultuur over ouderen en de kenmerken van het losmaken en het vestigen in een carrière, wordt aandacht gevraagd voor de functieverblijftijd bij Capabel. Dit onderzoek concludeerde reeds dat het switchen tussen verschillende functies en omgevingen employability bevorderend werkt. Het Businessplan Rabofacet Capabel 2004-2006 stelt: “Voor veel medewerkers is Capabel een bedrijfsonderdeel waar het mogelijk is op intensieve en energieke wijze versneld ervaringen op te doen die nodig zijn voor een volgende carrière stap” (p. 8)...”Capabel levert flexibele capaciteit voor een periode korter dan 12 maanden. Overstijgt de vraag de 12 maanden dan wordt de opdrachtgever geacht dit als vacature te behandelen” (p. 1). Voor grote en langlopende programma’s als FAST en Siebel is de vraag of aan de gehanteerde uitgangspunten wordt voldaan en *kan* worden voldaan. Ook hier geldt dat duidelijke afspraken tussen werkgever en medewerker gemaakt zullen moeten worden. Connecters worden verondersteld na drie jaar door te groeien naar functies bij lokale banken. Projecters worden verondersteld na vijf jaar Capabel door te stromen naar andere banen binnen de Rabobank Groep. Alhoewel de (functie)verblijftijd niet is geënuquêteerd in dit onderzoek, wordt de vraag gesteld in hoeverre medewerkers zich bewust zijn van deze afspraken, op wat voor manier leidinggevend invulling geven aan deze afspraken, en hoe er over deze afspraken wordt gecommuniceerd met medewerkers, opdrachtgevers en het bestuur van de Rabobank Groep.

Het bereik van dit onderzoek

Deze aanbevelingen gelden overigens niet enkel voor Capabel, maar kunnen worden doorgetrokken naar de gehele RabobankGroep. Kenmerkend voor medewerkers van Capabel is dat zij zich losmaken uit bestaande functies en op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen. Dit onderzoek heeft aangetoond dat deze karakteristieken leiden tot hogere scores op employability. Vandaar dat ook voor andere onderdelen van de RabobankGroep de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek van belang kunnen zijn teneinde employabele medewerkers te hebben. Daarvoor zal dit onderzoek eerst voor de andere onderdelen op geldigheid en betrouwbaarheid moeten worden getoetst.

6. Literatuur

- Arkesteijn, H.A.M., Brouns, M., Hedel, P. van & Teuling, P. den (2003). *Businessplan Rabofacet Capabel, 2004-2006*, Rabobank Nederland.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Kalmijn, M. (2000). *Enquêteren en gestructureerd interviewen*. Houten: Educatieve partners Nederland.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2001). *Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Baars, J. in Quispel, Y. & Christ L. (Eds.) (2001). *Ouder worden: een kwestie van leeftijd?* LBL: Expertisecentrum voor leeftijd en maatschappij. Utrecht: Zuidam.
- Baarveld, M.C. (1999). *Employability*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John Wiley & Sons.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition. *Personnel Review*, 32, 231-251.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career Management practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39, 347-366.
- Birren, J.E. & Cunningham, W.R. *Research on the psychology of aging: principles, concepts and theory*. In: Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annu. Rev. Sociol.*, 23, 233-261.
- Blustein, D.L. (1997). A context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The career development Quarterly*, 45, 260-274.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M., van der & Assen, A. van (1994). *Veertig-plussers in de onderneming*. Assen: Van Gorcum.
- Brace, N., Kemp, R. & Snelgar, R. (2003). *SPSS for Psychologists*. New York: Palgrave Macmillan
- Bröcker, S., (2003). *Groen is niet grijs: een onderzoek naar Leeftijdsbewust Personeelsbeleid bij Revalidatiecentrum Leijpark te Tilburg*. Tilburg: Universiteit van Tilburg (doctoraalscriptie departement Personeelwetenschappen).
- Brousseau, K.R., Michael J.D., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realigning organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10 (4), 52-66.
- Brouwer, P., Lin, M.H.H. van & Zwinkels, W.S., (2001). *Inzetten op inzetbaarheid*. Zoetermeer: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Brugman, G.M. *Wijsheid en leeftijd. Het demasqué van de wijze oudere*. In: Quispel, Y. & Christ L. (red) (2001). *Ouder worden: een kwestie van leeftijd?* Utrecht: LBL, Expertisecentrum voor leeftijd en maatschappij.
- Carlson, D.S., Derr, C.B. & Wadsworth, L.L. (2003). The effects of internal career orientation on multiple dimensions of work-family conflict. *Journal of Family and Economic Issues*, 24(1), 99-115.
- CBS (2004). *Bevolkingsstatistieken*. Retrieved April 11, 2004 from <http://statline.cbs.nl/StatWeb/> .
- CBS (2004) *Beroepsbevolking Definitie CCS 1991*. Retrieved Oktober 4, 2004 from <http://www.cbs.nl/standaarden/begrippen/arbeidsmarkt/bergrippenlijst.htm#B>.
- Cron, E.A. (2001). Job satisfaction in dual-career women at three family life cycle stages. *Journal of Career Development*, 28, 17-27.

- Dawis, R.V. *The Theory of Work Adjustment as Convergent Theory*. In: Savickas, M.L. & Lent, R.W. (Eds) (1994). *Convergence in Career Development Theories*. California: CPP Books.
- de Geus, A.J. (2004). *Inwerkingtreding Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid*. Brief aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal. 13 februari 2004. Retrieved April 23, 2004 from: http://docs.szw.nl/34/2004/34/_2004_3_4993.pdf.
- de Hart, J. (1995). *Tijdopnamen: een onderzoek naar verschillen en veranderingen in de dagelijkse bezigheden van Nederlanders op basis van budgetgegevens*. Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Derks, G.J. (2000). *Leeftijdsbewust Personeelsbeleid en Ouderenbeleid*. Den Haag: VNG Uitgeverij.
- de Vocht, A. (2002). *Basishandboek SPSS 11 voor Windows*. Utrecht: Bijleveld Press.
- de Weert, G., Claassen, J. & Craenmehr, P. (2004). *Loopbaan in beweging*. Rbij, nr. 7/8. Utrecht: Plantijn Casparie.
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. (1999). Constructive thinking: a complex coping variable that distinctively influences the effectiveness of specific difficult goals. *Personality and Individual Differences*, 27, 969-984.
- Dresens, C.S.H.H. (2002). *Competentiemanagement, geschikt voor alle leeftijden*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Edwards, P. & Wright, M. (2001). High-involvement work systems and performance outcomes: the strength of variable, contingent and context-bound relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 568-585.
- Ester, P. & Vinken, H. (2000). Forever flexible? Verwachtingen van Nederlanders over flexibiliteit van de arbeid in de 21^{ste} eeuw: Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey. Retrieved April 11, 2004 from: <http://www.uvt.nl/osa/producten/flex2000.pdf>.
- Ester, P., Vinken, H. & Van Dun, L. (2002). Werken, zorgen en vrije tijd in de eenentwintigste eeuw: Het OSA Toekomst van de Arbeid Survey. Retrieved April 23, 2004 from: <http://www.uvt.nl/osa/producten/levensl.pdf>.
- Evers, C.H.M., Laanen, van C.H.M. & Sipkens, G.J.J., (1995). *Effectieve personeelsplanning, een praktische kijk op personeelsstromen*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen/NVP.
- Finegold, D., Mohrman, S. & Spreitzer, G.M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 665-674.
- Gasperz, J.B.R. *Kernvragen bij employability management*. In: Baarveld, M.C. (1999). *Employability*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Gasperz, J.B.R. & Ott, E.M. (1996). Management van employability, noodzakelijk maar lastig. *Gids voor Personeelsmanagement*, 12, 14-20.
- Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N.K., Kaiser-Probst, C. & Schlapbach, M. (2004). Stressful situations at work and in private life among young workers: an event sampling approach. *Social Indicators Research*, 67, 11-49.
- Greenhaus, J.H. *Career Management*. In: Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.

- Grip, in Goudswaard, A., Kraan, K.O. & Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans*. TNO Arbeid.
Retrieved April 24, 2004 from: <http://www.arbeid.tno.nl/perskamer/archief/files/20011501-01.pdf>
- Goudswaard, A., Kraan, K.O. & Dhondt, S. (2000). *Flexibiliteit in balans*. TNO Arbeid.
Retrieved April 11, 2004 from: <http://www.arbeid.tno.nl/perskamer/archief/files/20011501-01.pdf>
- Grapperhaus F.B.J. (2002). Het verbod op onderscheid op grond van leeftijd in arbeid en beroep.
Ondernemingsrecht, 12, 356-363.
- Haasnoot, M., Gilder, de D. & Schabracq, M. (1996). Arbeidstevredenheid onder oudere werknemers.
Gedrag en Organisatie, 9, 225-239.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive*,
10 (4), 8-16.
- Hansen, L.S. (2003). Integrating work, family, and community through holistic life planning. *The Career Development Quarterly*, 49, 261-274.
- Higgins, C.A. & Duxbury, L.E. (1992). Work-family conflict: A comparison of dual career and traditional-career men. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 389-411.
- Horn, T.C.M. & Gorter, C.B.M., (1998). Wie heeft er belang bij employability? *Gids voor Personeelsmanagement*, 77 (12), 17-24.
- Jans, N.A. (1989). Organisational commitment, career factors and career/life stages. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Kerkhoff, W.H.I. (1998). *De oudere werknemer*. Deventer: Kluwer BedrijfsInformatie
- King, Z. (2003). New or traditional careers? A study of UK graduates' preferences. *Human Resource Management Journal*, 13 (1), 5-26.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. & Mäkikangas, A. (2003). Work-conflict and its relations to well-being: the role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences*, 35, 1669-1983.
- Kip, R.A. & Lapperre, P. (1999). *De tucht van een (grenzeloze) arbeidsmarkt*. In: Baarveld, M.C. (1999). *Employability*. Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Krijnen-Stelling, M.A. & Schabracq, M.J. (Red.) (1996). *Werkend ouder worden*. Utrecht: Lemma BV.
- LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij. *Activiteitenplan 2004*. Retrieved April 11, 2004
from: <http://www.leeftijd.nl/docs/activiteitenplan%202004.pdf>.
- Lievegoed, B. (1977). *De levensloop van de mens*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Locke, E.A., Shaw, K.M., Saari, L.M. & Latham, G.P. Goal setting and task performance: 1969-1980.
In: Noe, R.A. (1996). Is career management related to employee development and performance?
Journal of Organizational Behavior, 17, 119-133.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. In: Noe, R.A. (1996).
Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.
- Lokhorst, B. (2003). *Naar een duurzame inzet van alle leeftijden*. Utrecht: LBL, expertisecentrum leeftijd en maatschappij.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2003). *Marketing Research*. Harlow: Prentice Hall.

- Mihal, W.L., Sorce, P.A. & Comte, T.E. (1984). A process model of individual career decision making. *The Academy of Management review*, 9 (1), 95-103.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Arbeidsinspectie (2002). *Verkenning Levensloop*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2004). Nota: *Inwerkingtreding Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd en arbeid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Nauta, A., Goudswaard, A. & Kraan, K. (2002). Effecten van functionele flexibiliteit op betrokkenheid en uitputting in blauwe- en witteboordenberoepen. *Gedrag en Organisatie*, 15 (2), 79-92.
- Niles, S.G., Anderson, W.P. & Goodnough, G. (1998). Exploration to foster career development. *The Career Development Quarterly*, 46, 262-275.
- Noe, R.A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 119-133.
- NVP-Plaza (2003). *Ouderenbeleid*. Retrieved April 11, 2004 from: <http://www.nvp-plaza.nl/documents/ouderenbeleid.pdf>.
- Ornstein S., Cron, W.L. & Slocum, W.L. (1989). Life stage versus career stage: a comparative test of the theories of Levinson and Super. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.
- Peronne, K.M., Gordon, P.A., Fitch, J.C. & Civilietto, C.L. (2003) The adult career concerns inventory: development of a short form. *Journal of Employment Counseling*, 40, 172-180.
- Peters, R. (1995). *Leeftijdswaardering personeelsbeleid*. Zaltbommel: Thema.
- Pool, J., Huijsmans, H. & Meulenkamp, T. (2002). Inzet en inzetbaarheid naar leeftijd. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 18, 130-145.
- Quispel, Y. & Christ L. (red) (2001). *Ouder worden: een kwestie van leeftijd?* Utrecht: LBL, Expertisecentrum voor leeftijd en maatschappij.
- Raaijmakers, N. (1996). *Van klacht naar klacht: seniorenbeleid als een aspect van leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Utrecht: Forum, Vitaal Leraarschap.
- Rabobank Nederland (2004). *CAO Rabobank 2003-2004*. Utrecht: Directoraat Personeel Rabobank Nederland.
- Ramsey, R.D., (2003). Tapping the strengths of older workers. *SuperVision*, 64 (6), 9-11.
- Rockwell, B.J., (2001). Ontwikkelen naar levensfase. *Gids voor Personeelsmanagement*, 9, 41-43.
- Savickas, M.L. (1997). Career adaptability: an integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45, 247-259.
- Savickas, M.L. & Lent, R.W. (Eds) (1994). *Convergence in Career Development Theories*. California: CPP Books.
- Schaeps, M.J.M. (2002). *Levensloopbestendige afspraken*. Arbeidsinspectie. Retrieved April 25, 2004 from: http://docs.szw.nl/pdf/35/2003/35_2003_3_3465.pdf.
- Schaeps, M.J.M. & Klaassen, C. (1999). *Ouderenbeleid*. 's Gravenhage: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Schein, E.H., (1996). Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 10, 80-88.

- Settersten, R.A. & Mayer, K.U. (1997). The measurement of age, age structuring, and the life course. *Annu. Rev. Sociol.*, 23, 233-261.
- Spijkerman, R. & Klaassen, C. (2001). *Ouderenbeleid in CAO's*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Super, D.E. A life span, life space perspective on convergence. In: Savickas, M.L. & Lent, R.W. (Eds) (1994). *Convergence in Career Development Theories*. California: CPP Books.
- Super, D.E. A life span, life space approach to career development. In: Krijnen-Stelling, M.A. en Schrabracq, M.J. (Red.) (1996). *Werkend ouder worden*. Utrecht: Lemma BV.
- Thijssen, J.G.L., (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Tjallema, J. (2002). Employability in organisaties. *Gids voor Personeelsmanagement*, 3, 27-29.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. & Tripoli, A.M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1059-1121.
- van den Toren, J.P., (2001). Employability via de CAO: van collectieve ambities tot individuele rechten. Retrieved April 23, 2004 from: [rrp://www.cinop.nl/projecten/leerrekening/docs/eindrap_ILR.pdf](http://www.cinop.nl/projecten/leerrekening/docs/eindrap_ILR.pdf).
- van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31, 44-61.
- van der Heijden, B.I.J.M. (2003). The relationship between career mobility and occupational expertise. *Employee Relations*, 25, 81-109.
- Whelan-Berry, K.S. & Gordon, J.R. (2000). Strengthening Human Resource Strategies: Insights from the Experiences of Midcareer Professional Women. *Human Resource Planning* 23 (1), 26-37.
- Whitener, E.M. (2001). Do “high-commitment” human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23, 756-772.

Bijlagen

Bijlage I Interviews “Inventarisatie inzetbaarheidsproblematiek”	68
Bijlage II Vragenlijst “Onderzoek Leeftijdsbewust Personeelsbeleid” ⁷	82
Bijlage III Grafieken leeftijd, employability en HRM.....	87

⁷ Dit is de conceptversie. De uiteindelijke versie werd verstuurd als internetlink.

INVENTARISATIE INZETBAARHEIDSPROBLEMATIEK

*Rapportage van problemen op het gebied van employability bij
Rabofacet Capabel, aangegeven door (team)managers.*

Joost van Gerven
Eerste fase afstudeeronderzoek
Departement Personeelwetenschappen
Universiteit van Tilburg, Tilburg
Rabofacet Capabel, Vught
5 mei 2004

INHOUDSOPGAVE

1. INLEIDING	70
1.1 Achtergrond en doelstelling	70
1.2 Definities	71
1.3 Methodiek	71
1.4 Betrouwbaarheid en geldigheid	71
1.5 Opzet	72
2. RESULTATEN	73
2.1 Inzetbaarheid	73
2.2 Leeftijd	75
2.3 Levensfasen	76
2.4 Personeelsinstrumenten	77
2.5 Overigen	78
3. SAMENVATTING ‘INVENTARISATIE INZETBAARHEIDSPROBLEMATIEK’	80

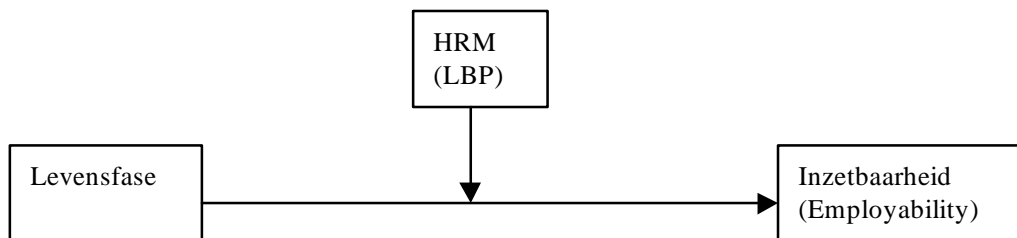
1. INLEIDING

1.1 Achtergrond en doelstelling

In het kader van mijn afstudeeronderzoek voor de Universiteit van Tilburg, departement Personeelwetenschappen, zijn bij RaboFacet Capabel te Vught zijn een aantal semi-gestructureerde interviews afgenomen. Mijn afstudeeronderzoek heeft als titel **Leeftijdsbewust Personeelsbeleid**, en tracht een antwoord te vinden op de volgende kernvraag:

Hoe kan een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid de inzetbaarheid van medewerkers, in verschillende levensfasen, bevorderen?

Het **onderzoeksmodel** wordt als volgt weergegeven:



Dit afstudeeronderzoek bestaat uit twee fasen. De eerste fase had tot doel het inventariseren van problemen rond inzetbaarheid die zich in de praktijk voordoen. Dit is door middel van de interviews met (team)managers gedaan, waarvan dit een evaluatie is. Daarmee wordt de eerste fase ook wel de kwalitatief explorerende fase genoemd. Ten tweede zal er een (kwantitatieve) toetsing plaatsvinden van het onderzoeksmodel, door middel van het afnemen van enquêtes bij medewerkers.

In dit rapport worden de bevindingen van de interviews beschreven en bieden daarmee een inventarisatie van de problemen rond inzetbaarheid bij Rabofacet Capabel, gezien door de ogen van de (team)managers. Aan deze probleeminventarisatie worden derhalve geen conclusies en aanbevelingen verbonden. Deze zullen aan bod komen in de uiteindelijke scriptie.

1.2 Definities

Dit afstudeeronderzoek gaat uit van de volgende definities:

- Leeftijdsbewust personeelsbeleid: Een preventief personeelsbeleid dat er op gericht is de personeelsinstrumenten zo in te zetten, dat gedurende de levensfasen van de medewerker optimaal gebruik gemaakt kan worden van de mogelijkheden van de medewerker (Derks, 2000).
- Inzetbaarheid (Employability): Vermogen en de bereidheid van medewerkers tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid (Grip, in Goudswaard et al., 2000). Waarbij brede inzetbaarheid duidt op de verwerving van kennis en vaardigheden die inzetbaar zijn op meerdere plekken binnen of buiten de organisatie (Gasperz, in Baarveld, 1999).
- Levensfasen: Verschillende fasen veroorzaken verschillen in (houding tav) werk- en privé-situatie en daaraan gerelateerde wensen, behoeften en gevaren. Verschillende levensfasen kenmerken zich door verschillen in energie- en ambitieniveau en verschillen in prioriteitstelling.

1.3 Methodiek

Door het semi-gestructureerde karakter van de interviews, komt een aantal van tevoren vastgestelde onderwerpen aan bod, die door doorvragen worden uitgediept. In de interviews is bij elk hoofdonderwerp een checklist opgenomen met onderwerpen die bevestigd kunnen worden als deze nog niet aan bod zijn gekomen. Hierdoor wordt de geïnterviewden gestimuleerd een zo uitgebreid mogelijke beschrijving te geven van de mogelijke problemen die zich voordoen, rond de inzetbaarheid van medewerkers.

Daarnaast is een aantal personeelsinstrumenten aan bod gekomen die hun invloed hebben op de relatie levensfase- inzetbaarheid.

Er heeft een proefinterview plaatsgevonden om de inhoud en structuur van het interview te onderzoeken.

Na een aantal wijzigingen is gekomen tot het definitieve interview zoals opgenomen in de bijlage.

Er zijn in totaal negen interviews afgenomen. Vijf interviews met teammanagers en vier interviews met overige managers.

De interviews zijn afgenomen in de vestigingen in Vught en Eindhoven. De interviews duurden gemiddeld één uur.

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode 4 maart tot en met 13 april 2004.

1.4 Betrouwbaarheid en geldigheid

Om tot een **betrouwbaar** beeld te komen, zijn de interviews opgenomen met een bandrecorder en volledig uitgewerkt. De methoden worden onder gelijke onderzoeksomstandigheden (in een afgesloten ruimte) en op dezelfde wijze gebruikt.

De **interne geldigheid (interne validiteit)** bepaalt of de verkregen gegevens een goede afspiegeling vormen van de praktijksituatie. De resultaten van de afdeling Connect, hebben waarschijnlijk een lage

interne geldigheid, omdat door omstandigheden drie van de vier teammanagers niet in staat was aan het interview mee te werken. Hieraan is getracht tegemoet te komen door andere managers, met zicht op de situatie bij de afdeling Connect, bij het onderzoek te betrekken.

Om een zo goed mogelijk beeld van de situatie te scheppen, heeft er zowel **data als theoretische triangulatie** plaatsgevonden. Hiermee wordt ook de geldigheid en betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

Data triangulatie

In de eerste plaats is er een leeftijdsverdeling gemaakt van de personeelssamenstelling van Capabel. Dit is gedaan per afdeling (Binnendienst, Project, Connect) alsook voor Capabel algemeen.

Daarnaast is het personeelsbestand onderzocht op de kenmerken, leeftijd, geslacht, duur dienstverband, functieniveau, aantal uren per week en soort functie.

In de derde plaats zijn de HR3P (Human Resources Personal Performance Portfolio) gegevens onderzocht. Deze gegevens geven een beeld van het huidige presteren van de medewerkers met daarnaast een potentieelbeoordeling. Onder andere met deze HR3P' s beoordelen de teammanagers de inzetbaarheid van medewerkers.

Theoretische triangulatie

Er is vanuit verschillende theoretische invalshoeken onderzoek verricht naar dezelfde onderzoeksproblematiek. De interviews zijn samengesteld op basis van onderzoeksliteratuur over de in het onderzoeksmodel genoemde variabelen.

Voor een uitgebreide bewerking van de theorie wordt verwezen naar de uiteindelijke onderzoeksscriptie.

1.5 Opzet

In dit rapport zullen de resultaten voornamelijk op totaalniveau weergegeven worden.

De hoofdonderwerpen zijn:

1. Inzetbaarheid
2. Leeftijd
3. Levensfasen
4. Personeelsinstrumenten:
 - Werving en selectie
 - Beloningen
 - Beoordeling
 - Ontwikkeling
 - Functie
 - Uitstroom
5. Overigen:
 - Telewerken
 - Arbobeleid

2. RESULTATEN

2.1 Inzetbaarheid

Gevraagd naar een *definitie van inzetbaarheid* geven de geïnterviewden over het algemeen een overeenkomstige definitie. Mensen moeten de wil en de capaciteiten hebben om op verschillende functies ingezet te kunnen worden en moeten bereid en bekwaam zijn zich daarin te ontwikkelen. Daarnaast wordt aandacht gevraagd voor een hoog energieniveau die het medewerkers mogelijk maakt zich steeds aan te kunnen passen aan verander(en)de functies en omgevingen.

Voor Connecters worden de hoge eisen aan mobiliteit extra benadrukt.

De problematiek rond inzetbaarheid kan ingedeeld worden in zes groepen;

- *Privé-situatie*

Mensen zijn minder employabel wanneer zij kinderen krijgen en daarmee gepaard gaande verplichtingen en behoeften krijgen. Dit veroorzaakt een verminderde mobiliteit, een verminderde bereidheid tot extra inspanningen en een verminderde bereidheid zich op te leiden. Daarnaast komt het voor dat de balans privé-werk meer richting privé gaat, waardoor medewerkers meer energie en aandacht steken in de privé-situatie en minder in het werk. Over het algemeen wordt aangegeven dat het hebben van kinderen een grote druk kan leggen op medewerkers.

De privé situatie is er vaak de oorzaak van dat mensen parttime gaan werken. Enkele geïnterviewden geven aan dat dit problemen oplevert betreffende de overdracht van taken en de bereidheid tot extra inspanning. Echter, er zijn ook geïnterviewden die aangeven dat de parttimers geen problemen opleveren op het gebied van inzetbaarheid.

Daarnaast wordt aangegeven dat het voorkomt dat er een afkeer is bij de opdrachtgevers naar de parttimers toe. Zij zouden als redenen opgeven een verminderde mobiliteit en een verminderd prestatieniveau.

Ook worden ingrijpende gebeurtenissen in de privé-situatie aangegeven die een invloed hebben op de inzetbaarheid. Genoemd zijn sterfgevallen en echtscheidingen.

- *Mobiliteit*

Employability problemen op het gebied van mobiliteit komen voornamelijk voor bij medewerkers wiens privé-situatie niet strookt met de hoge eisen die er aan mobiliteit worden gesteld op dit gebied bij Capabel. Genoemd zijn de zorg voor kinderen en de verdeling van de gewichten op de balans privé-werk. Bovendien zijn er mensen die dit fysiek niet meer aankunnen.

- *Attitude*

De geïnterviewden geven aan dat employability vaak een attitudekwestie is. De wil, de drive, de ambitie, de intrinsieke motivatie moet er zijn. Om mobiel te zijn, om te willen investeren in jezelf en in de organisatie, om net dat beetje extra te willen en dat ook uitstralen. Sommige medewerkers willen wel leren, maar zijn te veel gericht op hun eigen vakgebied en zijn onvoldoende bereid zich breed te

ontwikkelen. Dit levert problemen op, en kan tot nog grotere problemen leiden in de toekomst. Zoals een geïnterviewde het verwoordde: “*Als je niet bereid bent je breder te ontwikkelen en/of in een ander omgeving te werken, maak je de wereld wel erg klein voor je, en kun je je afvragen of je nog wel in dit bedrijf thuishoort*”.

Daarnaast wordt aangegeven dat de wil of het ambitieniveau ook te hoog kunnen liggen, wat een extra druk op mensen legt en de kans op uitval vergroot. Genoemd worden de parttimers, de ‘aanstormende garde’ en de groep van 35 tot 45 jaar, die een grote druk voelt om te moeten presteren.

- **Verleden**

Aangegeven wordt door de geïnterviewden, dat in het verleden niet altijd even goed is omgegaan met de employability van medewerkers. In het verleden zijn mensen vaak te lang in een zelfde omgeving en/of functie gebleven. Zij blijken moeite te hebben zich in te leven in nieuwe functies en zich aan te passen aan nieuwe omgevingen. Aangegeven wordt dat in het verleden niet goed is omgegaan met deze mensen en zij onvoldoende gecoached zijn op het gebied van employability.

Ook blijkt het verleden vaak een rol te spelen bij opdrachtgevers, die bepaalde negatieve gebeurtenissen uit het verleden van medewerkers moeilijk lijken te kunnen vergeten en hen daardoor minder snel aannemen.

- **Ouderen**

Op het gebied van inzetbaarheid worden enkele problemen aangegeven voor de specifieke groep ouderen. Hier wordt echter in het algemeen met respect over gesproken en wordt uitgesproken dat men minder eist van ouderen.

Problemen die zich in deze groep voordoen zijn een verminderde mobiliteit, al dan niet als gevolg van een verminderde fysieke gesteldheid, ervaringsconcentratie en een verminderde bereidheid tot breed ontwikkelen (vooral aandacht voor kortlopende cursussen en niet meer voor de wat langere opleidingen zoals WO en post HBO).

Ouderen hebben vaak een houding gericht op het gezond halen van de eindstreep. Of zoals een geïnterviewde zei: “*Ouderen zeggen: exploiteer me maar, in plaats van dat je me dynamiseert in andere vakrichtingen zodat ik breder word*”.

Daarnaast wordt aangegeven dat ouderen, vaker dan jongeren, verwachten dat een werkgever voor hen zorgt (zowel tav het werk als de daaraan gerelateerde financiën). Jongeren zouden zich meer verantwoordelijk voelen voor hun eigen carrière.

Tenslotte wordt aangegeven dat er nog steeds medewerkers ongevraagd geplaatst worden bij Capabel, die elders niet meer inzetbaar zijn, en waar Capabel dan een oplossing voor moet vinden. Zij zijn vaak duidelijk verminderd inzetbaar en de geïnterviewden ervaren dit als een serieus probleem.

- **Cultuur**

Ook de cultuur van de organisatie draagt volgens de geïnterviewden bij aan een verminderde inzetbaarheid van vooral ouderen. “*Er moet een attitudeverandering komen ten opzicht van ouderen. Je moet mensen dus koesteren en er zorgvuldig mee omgaan. De mentaliteit van heden ten dage is: we kopen*

wel een nieuwe, we hebben toch centen zat, de jeugd heeft de toekomst. Maar dat kan niet langer zo, we moeten vooruit denken". Ook is de organisatie er niet op ingericht om het werk voor de ouderen een uitdaging te laten blijven. Er wordt aangegeven dat de organisatie te snel afscheid (wil) nemen van oudere medewerkers.

Ook hier worden de opdrachtgevers genoemd, die -bij gelijke kwaliteiten- minder snel kiezen voor een oudere, en hiermee dus selecteren op leeftijd.

2.2 Leeftijd

Zoal verwacht wordt aangegeven dat de problemen rond inzetbaarheid niet direct veroorzaakt worden door leeftijd an sich. Factoren die de inzetbaarheid van mensen bepalen zijn factoren die gerelateerd kunnen worden aan leeftijd, maar leeftijd is daarin zeker geen voorspellende variabele. Leeftijd is dus een indexvariabele; leeftijd als zodanig verklaart niets.

Het enige directe effect is zijn een verminderde fysieke gesteldheid als gevolg van het vorderen van de leeftijd. Deze verminderde fysiek vermindert zowel de geografische als de functionele mobiliteit als ook de belasting die een medewerker aan kan en de herstelmogelijkheden die een medewerker behoeft.

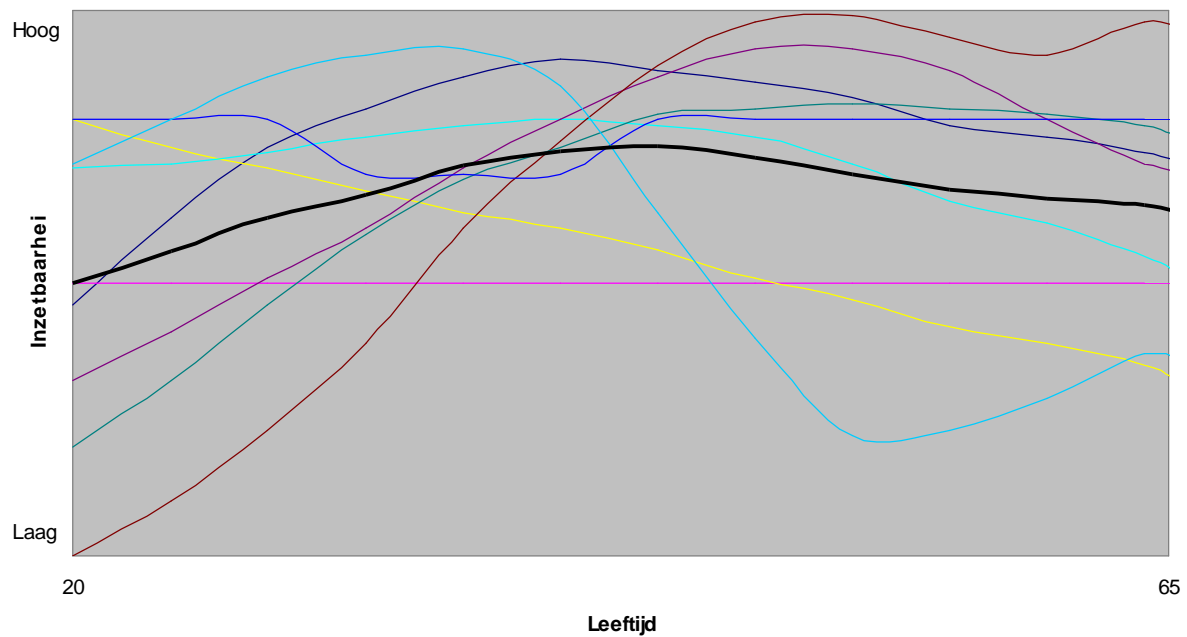
Ook worden de opdrachtgevers genoemd, waarbij aangegeven wordt dat het voorkomt dat opdrachtgevers eerder kiezen voor een jong persoon dan voor een oudere. Ook al zouden alle overige kenmerken gelijk zijn.

Aangegeven wordt dat problemen rond inzetbaarheid niet veelal niet direct veroorzaakt worden door leeftijd, maar vallen binnen de zes groepen van factoren genoemd in paragraaf 2.1 en factoren die afhankelijk zijn van levensfasen (zie paragraaf 2.3).

De geïnterviewden is gevraagd in onderstaande grafiek het verband aan te geven tussen leeftijd en inzetbaarheid. De verbanden worden als volgt weergegeven;

De zwarte lijn geeft het gemiddelde aan.

Zes van de negen geïnterviewden geven een bij aanvang stijgende inzetbaarheid aan, veelal veroorzaakt door een hoog ambitie en energieniveau en het toenemen van kennis en ervaring. Op een bepaald moment zien de geïnterviewden een daling plaatsvinden in de inzetbaarheid, veroorzaakt door de in hoofdstuk 2 genoemde factoren.



Figuur 1. Verband leeftijd-Inzetbaarheid

2.3 Levensfasen

De in paragraaf 2.1 en 2.2 genoemde factoren zijn voor een belangrijk deel te herleiden tot de levensfase waarin een medewerker verkeert.

Specifiek gevraagd naar de invloed van de variabele 'levensfase' op de 'inzetbaarheid van medewerkers', worden door de geïnterviewden de eerder aangegeven factoren genoemd;

- Problemen veroorzaakt door een disbalans privé-werk.
- Problemen veroorzaakt door veranderingen in prioriteiten, motivatie, ambitie- en energieniveau.
- Problemen door een verander(en)de houding ten aanzien van werk (loopbaan) en/of privé-situatie.

Hieruit vloeien de eerdergenoemde problemen voort op het gebied van mobiliteit, brede inzetbaarheid en de bereidheid tot (brede) ontwikkeling.

Daarnaast worden levensfase specifieke kenmerken genoemd als:

“Welke kant wil ik op met mijn leven; meer aandacht voor mijn gezin of meer aandacht voor mijn werk? Hierin moeten medewerkers duidelijke keuzen maken”.

Managers zien medewerkers die reflexief bezig zijn. Medewerkers die op zoek zijn naar betekenis en zingeving van het werk, die daarin keuzes gaan maken en die zich afvragen of zij de juiste keuzes hebben gemaakt ten aanzien van hun loopbaan. *“Als mensen hun ambities niet hebben gerealiseerd kan het twee kanten op. Tevreden met dat wat wel is gerealiseerd. Of mensen verbitteren als ze zien wat anderen wel halen wat betreft ambities”.*

2.4 Personeelsinstrumenten

- *Werving en selectie*

Voor Connect wordt aangegeven dat de wervings- en selectieprocedure streng en duidelijk is, waardoor er een selectie plaatsvindt op employabele mensen, en problemen rond inzetbaarheid zoveel mogelijk voorkomen worden.

Bij Project wordt er slechts zeer incidenteel geworven. Deze mensen komen dan van binnen de organisatie.

Over het feit dat Capabel mensen krijgt toegewezen was een aantal geïnterviewden zeer ontevreden. Dat de teammanagers hierin geen inspraak hebben en dat de toegewezen medewerkers vaak verminderd inzetbaar zijn, wordt als zeer problematisch ervaren.

Te noemen valt hier ook de functieverblijftijd van drie tot vijf jaar die geldt voor Projecters. Een aantal geïnterviewden vond dit zeer storend. “*Als de organisatie op slot zit, waar moeten die mensen dan heen?*”. Er wordt aangegeven dat bij werving en selectie meer op doorstroom in plaats van op functieniveau (alleen de capaciteiten) zou moeten worden geselecteerd.

- *Beloningen*

Om mensen te stimuleren tot een grotere employability, wordt het idee van performance management in het algemeen omarmd. Wel wordt erop gewezen dat het nu vaak niet duidelijk is hoe mensen zich echt kunnen onderscheiden; “*Het verschil tussen iemand die het goed doet en iemand die het niet goed doet, is nu nog te klein*”. Daarnaast moet het performance management geen doel op zich worden en niet te fragmentarisch (korte strakke regeltjes) ingezet worden.

- *Beoordeling*

Aangegeven wordt dat de ouderen minder belang hechten aan beoordelings- en functioneringsgesprekken dan jongeren. Naarmate leeftijd vordert worden deze gesprekken meer en meer gezien als een jaarlijks ritueel. Ouderen weten vaak zelf wel hoe de zaken ervoor staan. Ook zijn zij meer zelfstandig in het regelen van zaken als bijvoorbeeld opleidingen.

- *Ontwikkeling*

Bij Capabel wordt veel aandacht besteedt aan ontwikkeling. Problemen op dit gebied zijn gerelateerd aan *attitude* (‘niet willen’) en aan *verleden* (‘in het verleden niet goed ontwikkeld’), zoals vermeld in paragraaf 2.1.

- *Functie*

De eerder aangegeven inzetbaarheidsproblemen kunnen veroorzaken dat een medewerker niet op een gevraagde functie geplaatst kan worden. Een medewerker moet echter niet inspelen op de vraag, maar op de behoeften van het bedrijf. “*Als je puur kijkt naar de vraag, krijg je dat mensen alleen bepaalde competenties gaan ontwikkelen. Dit is te instrumenteel...Je krijgt dan dat mensen zich gaan ontwikkelen*

alleen op die competenties om aan de vraag te kunnen voldoen, in plaats van dat ze zich breed gaan ontwikkelen voor het bedrijf en voor zichzelf”.

Daarnaast wordt aangegeven dat niet altijd duidelijk is hoe zwaar een bepaalde functie is of hoeveel ervaring gevraagd wordt. Capabel zou een beter zicht moeten hebben op wat er precies gevraagd wordt.

- ***Uitstroom***

Zoals eerder vermeld stromen de mensen die niet aan de hoge eisen van employability kunnen voldoen uit. Een probleem op het gebied van uitstroom is de vaak (te) vroege uitstroom van ouderen.

Tenslotte worden nog twee onderdelen genoemd die door de geïnterviewden zijn aangehaald;

1. Het **coachen en begeleiden** van mensen wordt vaak genoemd als een factor die de inzetbaarheid van mensen kan beïnvloeden. Problemen op dit gebied komen voor door een vaak grote fysieke afstand tussen coach en gecoachte en de drukte. *“Buddyschap wordt te weinig gedaan en moet beter ingevuld worden”.*

Bovendien levert het problemen op om op om goede constructies te bedenken waar opdrachtgevers tevreden mee zijn.

2. Het **HR3P-model** wordt door enkele geïnterviewden een handig hulpmiddel gevonden, maar wordt door anderen bekritiseerd. Het zou te veel gericht zijn op alleen de capaciteiten van iemand (‘het kunnen’), *“maar als het niet past in iemands levensfase, dan zegt het nog niets over iemands potentie om door te stromen”* (‘het willen’).

Daarnaast wordt aangegeven dat het HR3P-model te veel gericht is op doorstroom binnen de eigen functiegebieden in plaats van op doorstroom naar andere functiegebieden (brede inzetbaarheid).

Aangegeven wordt dat als er geen baan is in de vakgebieden waarin iemand zich specialiseert, hij/zij dan niet breed inzetbaar is. HR3P zou meer moeten zeggen over de bereidheid en capaciteit van mensen, om verder te kijken dan hun eigen vakgebieden en of men kan en wil inspelen op de toekomstige vraag vanuit de organisatie.

2.5 Overigen

- ***Arbobeleid***

Aangaande het Arbobeleid worden geen problemen signaleerd. Men is tevreden over de invulling en uitvoering van het Arbobeleid.

Wel wordt door een geïnterviewde gewezen op de massale belangstelling voor de ademhalingsoefeningen tijdens het vakoverleg van afgelopen 14 april.

- **Telewerken**

Bij Connect is Telewerken niet mogelijk.

De geïnterviewden over Project geven aan dat het telewerken een goede mogelijkheid is om het werk beter in te richten. Wel dient de persoon er goed mee om te kunnen gaan. Er wordt een sterke mate van professionaliteit en zelfstandigheid verwacht. Iets wat nog niet altijd gezien wordt. In het verlengde hiervan moet het mogelijk zijn om, indien nodig, de productiviteit te kunnen controleren.

Afsluitend is de geïnterviewden gevraagd de onderstaande factoren, die invloed hebben op de inzetbaarheid van medewerkers, te rangschikken naar belangrijkheid. Van meest belangrijk naar minst belangrijk. Samengevat volgt daaruit de volgende rangschikking;

1. Leeftijd/Levensfase
2. Klimaat en cultuur van de afdeling
3. Leiderschapsstijl
4. Opleidingsmogelijkheden
5. Aantal jaren flexibel werkzaam binnen Capabel
6. In het verleden behaalde opleidingen/cursussen
7. (Im)materiële beloningen
8. Functieniveau
9. Geslacht

3. SAMENVATTING 'INVENTARISATIE INZETBAARHEIDSPROBLEMATIEK'

De inzetbaarheidsproblemen samengevat:

Inzetbaarheid

- Privé-situatie
 - verminderde mobiliteit
 - minder bereid tot extra inspanningen
 - minder bereid tot opleiden
 - grotere druk
- Mobiliteit
 - fysieke gesteldheid
 - balans privé-werk
- Attitude
 - onvoldoende drive, ambitie, wil
 - te hoge drive, ambitie, wil
- Verleden
 - onvoldoende aandacht voor employability
- Ouderen
 - te veel gericht op een (gelijke) functie in eenzelfde (stabiele) omgeving
- Cultuur
 - houding ten aanzien van en omgang met ouderen
- Oprichtgevers
 - beeld ten aanzien van ouderen
 - beeld ten aanzien van parttimers
 - houding tav senior-junior constructies

Leeftijd

- verminderde fysieke gesteldheid

Levensfasen

- disbalans privé-werk
- veranderingen in prioriteiten, motivatie, ambitie- en energieniveau
- verander(en)de houding ten aanzien van werk (loopbaan) en/of privé-situatie

Personeelsinstrumenten

- Werving en selectie
 - Slechts incidentele werving bij Project

- teveel op capaciteiten, onvoldoende op doorstroom
- het toegewezen krijgen van mensen
- Beloning
 - invulling en uitvoering Performance Management
- Beoordeling
 - verminderde aandacht van ouderen
- Functie
 - onduidelijke aanvragen
- Uitstroom
 - (te) vroege uitstroom ouderen
- Coaching/begeleiding
 - invulling 'buddyschap'
- HR3P-model
 - te veel alleen op capaciteiten gericht
 - te veel gericht op functiegebieden en onvoldoende op algemene (toekomstige) vraag vanuit de organisatie

Overigen

- Telewerken
 - afhankelijk van mate van professionaliteit
- Arbopleid
 - geen directe problemen aangegeven



Rabobank

VRAGENLIJST

onderzoek leeftijdsbewust personeelsbeleid

Beste Capabelers,

Dit onderzoek wordt uitgevoerd onder het onderwerp **Leeftijdsbewust Personeelsbeleid**. Het is tevens input voor het projectteam 'Leeftijdsbewust Personeelsbeleid' dat gevormd wordt door Jotina Scheele (HRM Capabel), Miriam Houben (projectmanager Project) en mijzelf (afstuderend student aan de Universiteit van Tilburg, Personeelwetenschappen).

Aan de hand van de gegevens uit deze vragenlijst en uit verder onderzoek wil ik aanbevelingen doen aan het MT van Capabel over het te voeren HR beleid. Dit HR beleid dient volgens de kenmerken van een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid een preventief karakter te hebben en aandacht te schenken aan jullie individuele (levensfasegebonden) wensen. Ook is het een beleid voor de lange termijn en dient daarvoor dus rekening te houden met zowel jullie individuele ontwikkelingen als ontwikkelingen binnen en buiten Capabel/de Rabobank.

In deze vragenlijst wordt jullie employability gemeten. Dit definieer ik als: het vermogen en de bereidheid tot leren, mobiliteit en brede inzetbaarheid. Ook wordt gemeten in welke levensfase jullie verkeren en het belang jullie hechten aan een goede woon-werk balans. Daarnaast wordt gemeten hoe jullie het huidige HR beleid van Capabel en de Rabobank ervaren.

Ik ben er dus ook voor jullie. Ik zal aanbevelingen doen aan het MT, die het voor jullie mogelijk maken om op een prettige manier voor Capabel te (kunnen blijven) werken.

Om het voor jullie gemakkelijk te maken heb ik de vragenlijst zo kort mogelijk gehouden en zijn de vragen eenvoudig en snel te beantwoorden. Het invullen van de vragenlijst zal een investering van ongeveer 15 minuten vragen.

Daarnaast stel ik **10 gratis proefabonnementen op Psychologie Magazine** beschikbaar onder degenen die de vragenlijst volledig hebben ingevuld!

De gegeven antwoorden blijven **anoniem**. Zij zullen nooit bekend worden bij collega's, leidinggevenden of andere personen binnen of buiten de Rabobank. In de rapportage komen alleen groepsgegevens en nooit individuele gegevens te staan.

Voor inhoudelijke vragen kun je altijd per mail of telefonisch contact met mij opnemen. Indien er technische problemen zijn, wordt verzocht contact op te nemen met GroupSystems.

Indien je het op prijs stelt een samenvatting van het uiteindelijke verslag te ontvangen, dan kun je dat kenbaar maken op mijn mailadres.

Ik dank jullie alvast hartelijk voor jullie medewerking.

Met vriendelijke groet,

Joost van Gerven

J.T.H.Gerven@rn.rabobank.nl

Deel A: Achtergrond

1. Werk je voor: Project, Connect, binnendienst, anders
2. Ben je: man, vrouw
3. Wat is je leeftijd?
4. Hoeveel jaar werk je in totaal voor RabobankGroep?
5. Hoeveel jaar werk je in totaal bij Capabel?
6. Hoeveel jaar werk je in je huidige functie?
7. Wat is je functieschaal?
8. Hoeveel uur werk je per week volgens je contract?
9. Hoeveel uren per week besteedt je aan zorg voor kinderen, ouders, etc.
10. Geef je leiding? Ja, nee

Deel B: Levensfasen

Geef voor de volgende regels aan in welke mate dit voor jou van belang is; 1(in zeer geringe mate), 2 (in geringe mate), 3 (in enige mate), 4 (in grote mate), 5 (in zeer grote mate)

1. Werk vinden dat het beste bij mij past
2. Werk vinden waar mijn interesses liggen
3. Een carrière beginnen in mijn vakgebied
4. Een baan hebben waar ik kan blijven
5. Bijzonder bekwaam en vakkundig worden in mijn werk
6. Plannen hoe verder te komen in de baan waarin ik me gevestigd heb
7. Respect van collega's behouden
8. Bijeenkomsten bijwonen over nieuwe methoden om mijn werk uit te voeren
9. Problemen herkennen waaraan ik kan werken
10. Manieren ontwikkelen om mijn werk gemakkelijker uit te voeren
11. Plannen maken voor mijn pensioen
12. Een goede plaats om te wonen als ik met pensioen ben

13. Ik woon waar ik wil, onafhankelijk van de eisen van mijn werk
14. Ik bewaar energie voor activiteiten buiten mijn werk
15. Mijn werk heeft geen negatieve impact op mijn kwaliteit van leven
16. Ik beschik over voldoende flexibiliteit om een eventuele carrière van een partner te begeleiden
17. Ik heb een goede balans tussen werkverplichtingen en mijn privé-omstandigheden
18. Vooral is het bouwen aan mijn carrière belangrijker dan plezier maken

19. Ook buiten mijn contracturen besteed ik tijd aan mijn werk
20. Ik offer vrije tijd op aan werkgerelateerde activiteiten
21. Ik weiger om taken te doen die mijn privé-leven zullen ontwrichten
22. Ik weiger om werk te doen dat botst met mijn privé-leven
23. Ik pas mijn hobby's aan aan die van mijn collega's
24. Ik probeer stressvolle gebeurtenissen en onplezierige taken op mijn werk te voorkomen

25. Ik weet wat ik wil in mijn werk
26. Ik heb mijn carrière duidelijk uitgestippeld
27. Ik weet waar mijn interesses liggen
28. Ik weet waar mijn capaciteiten liggen
29. Ik denk veel na over wat ik precies wil in mijn werkIk weet wat ik moet doen om mijn doelen te bereiken

Deel C: Leren

In de Rabobank CAO wordt een onderscheidt gemaakt in functiegerichte opleidingen en opleidingen gericht op een carrière.

Functiegerichte opleidingen zijn opleidingen die het adequaat functioneren in de huidige functie waarborgen.

Opleidingen gericht op een carrière zijn gericht op een toekomstig hogere functie, dan wel ten minste een gelijkwaardige functie in een ander vakgebied binnen de Rabobank, die de medewerker zou willen verwerven.

1. Heb je de afgelopen drie jaar een functiegerichte opleiding gevolgd? Ja, nee. Zo ja;
2. Hoeveel functiegerichte opleidingen heb je de afgelopen drie jaar gevolgd? 0, 1, 2, 3, 4, 5, meer dan 5
3. Heb je de afgelopen drie jaar een opleidingen gericht op een carrière gevolgd? Ja, nee. Zo ja;
4. Hoeveel opleidingen gericht op een carrière heb je de afgelopen drie jaar gevolgd? 0, 1, 2, 3, 4, 5, meer dan 5

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen: 1(helemaal niet mee eens), 2(niet mee eens), 3(eens noch oneens), 4(mee eens), 5(helemaal mee eens)

5. Het leren van nieuwe vaardigheden kost mij teveel energie
6. Ik kan het volgen van functiegerichte opleidingen niet (meer) opbrengen
7. Ik kan het volgen van opleidingen gericht op een carrière niet (meer) opbrengen
8. Ik ben bereid tot het volgen van functiegerichte opleidingen
9. Ik ben bereid tot het volgen van opleidingen gericht op een carrière
10. Als mijn werkgever mij er extra tijd voor geeft, ben ik meer bereid tot het volgen van functiegerichte opleidingen
11. Als mijn werkgever mij er extra tijd voor geeft, ben ik meer bereid tot het volgen van opleidingen gericht op een carrière
12. Als mijn werkgever mij er extra voor beloont, ben ik meer bereid tot het volgen van functiegerichte opleidingen
13. Als mijn werkgever mij er extra voor beloont, ben ik meer bereid tot het volgen van opleidingen
14. Ik vind opleidingen gericht op een carrière leuk
15. Ik vind functiegerichte opleidingen leuk
16. Ik toon initiatief tot het volgen van opleidingen
17. Ik zie het belang van verdere scholing niet in

Deel D: Mobiliteit

Opmerking: Het gaat het hier om zowel reizen tijdens het werk als om woon-werk verkeer.

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen: 1(helemaal niet mee eens), 2(niet mee eens), 3(eens noch oneens), 4(mee eens), 5(helemaal mee eens)

1. Ik ondervind belemmeringen om wekelijks veel voor mijn werk te reizen
Bij beantwoording met een 4 of 5 komt de volgende vraag:
“Dit komt door: - te lage kilometervergoeding
- geen goed openbaar vervoer
- privé-omstandigheden
- breekt mij in fysiek opzicht op
- anders, nl...”
2. Ik vind het niet erg om dagelijks in totaal 3 uur of meer te reizen voor mijn werk

3. Veel reizen voor mijn werk kost mij erg veel energie
4. Ik zie veel reizen voor mijn werk niet als een last
5. Ik ben in staat om op verschillende locaties in Nederland te werken

6. Ik ben bereid om dagelijks in totaal 3 uur of meer te reizen voor mijn werk
7. Ik ben bereid om op verschillende locaties te werken
8. Ik ben bereid om op verschillende plaatsen in Nederland te werken
9. Ik vind het hinderlijk om veel voor mijn werk te reizen
10. Ik vind het leuk om veel voor mijn werk te reizen

Deel E: Brede inzetbaarheid

Ben je op dit moment inzetbaar voor andere werkzaamheden in: 1(in zeer geringe mate), 2 (in geringe mate), 3 (in enige mate), 4 (in grote mate), 5 (in zeer grote mate)

1. een andere baan die ligt in dezelfde vakgebieden dan je huidige baan?
2. een andere baan die ligt in andere vakgebieden dan je huidige baan?
3. een hogere functie in dezelfde vakgebieden als je huidige baan?
4. een hogere functie binnen de RabobankGroep?
5. een hogere functie buiten de RabobankGroep?
6. een vergelijkbare baan binnen de RabobankGroep?
7. een vergelijkbare baan buiten de RabobankGroep?

Ben je bereid tot het verrichten van andere werkzaamheden in: 1(in zeer geringe mate), 2 (in geringe mate), 3 (in enige mate), 4 (in grote mate), 5 (in zeer grote mate)

8. een andere baan die ligt in dezelfde vakgebieden dan je huidige baan?
9. een andere baan die ligt in andere vakgebieden dan je huidige baan?
10. een hogere functie in dezelfde vakgebieden als je huidige baan?
11. een hogere functie binnen de RabobankGroep?
12. een hogere functie buiten de RabobankGroep?
13. een vergelijkbare baan in de RabobankGroep?
14. een vergelijkbare baan buiten de RabobankGroep?
15. een lagere functie dan je huidige functie?

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen: 1(in zeer geringe mate), 2 (in geringe mate), 3 (in enige mate), 4 (in grote mate), 5 (in zeer grote mate)

16. Ik wil graag doorgroeien naar andere functies
17. Ik ben bereid om tijdelijk op een andere afdelingen in te vallen
18. Ik wil nieuwe taken oppakken
19. Ik sta open voor veranderingen in mijn loopbaan
20. Ik neem richtingbepalende initiatieven in mijn loopbaan
21. Ik heb moeite met het omgaan met veranderingen

Deel F: Ervaren HRM-beleid

Geef aan in hoeverre jij het eens bent met de volgende stellingen: 1(in zeer geringe mate), 2 (in geringe mate), 3 (in enige mate), 4 (in grote mate), 5 (in zeer grote mate)

1. Bij mijn evaluatie wordt rekening gehouden met de prestaties van de afdeling (en niet alleen met mijn eigen individuele prestaties)
2. Bij mijn beloning wordt rekening gehouden met de prestaties van de afdeling (en niet alleen met mijn eigen individuele prestaties)
3. (Prestatie)doelen of standaarden zijn gericht op de prestaties van de afdeling
4. Ik word getraind op vaardigheden die mij voorbereiden op toekomstige banen en carrièreontwikkeling
5. Ik ontvang carrière ondersteuning en hulp bij mijn loopbaanplanning
6. Er worden bij de RabobankGroep voorzieningen genomen voor mijn baanzekerheid
7. Er wordt intern geworven
8. Ik ken het RAILS programma (Rabobank Interactieve Loopbaansite)
9. Ik maak gebruik van RAILS
10. Ik ken de mogelijkheid om gebruik te maken van loopbaanbegeleiding via Jobcenter
11. Ik maak gebruik van de mogelijkheid van loopbaanbegeleiding via Jobcenter
12. Mijn opleiding draagt ertoe bij dat ik ook voor de toekomst verzekerd ben van werk, zowel binnen als buiten de RabobankGroep
13. Capabel heeft een goed beeld van wie ik ben en wat ik wil met mijn carrière
14. Ik heb een goed beeld van de Rabobank en mijn mogelijkheden binnen deze organisatie
15. Capabel maakt mijn mogelijkheden binnen de Rabobank voldoende duidelijk
16. Mijn direct leidinggevende is betrokken bij mijn loopbaanplanning
17. Ik weet waar de Rabobank naartoe wil en hoe ik hieraan kan bijdragen
18. Ik ontvang voldoende feedback over mijn presteren
19. Er wordt geluisterd naar mijn mening

Deel G:

Wat zijn jou belangrijkste drie behoeftes om blijvend inzetbaar te blijven voor Capabel?

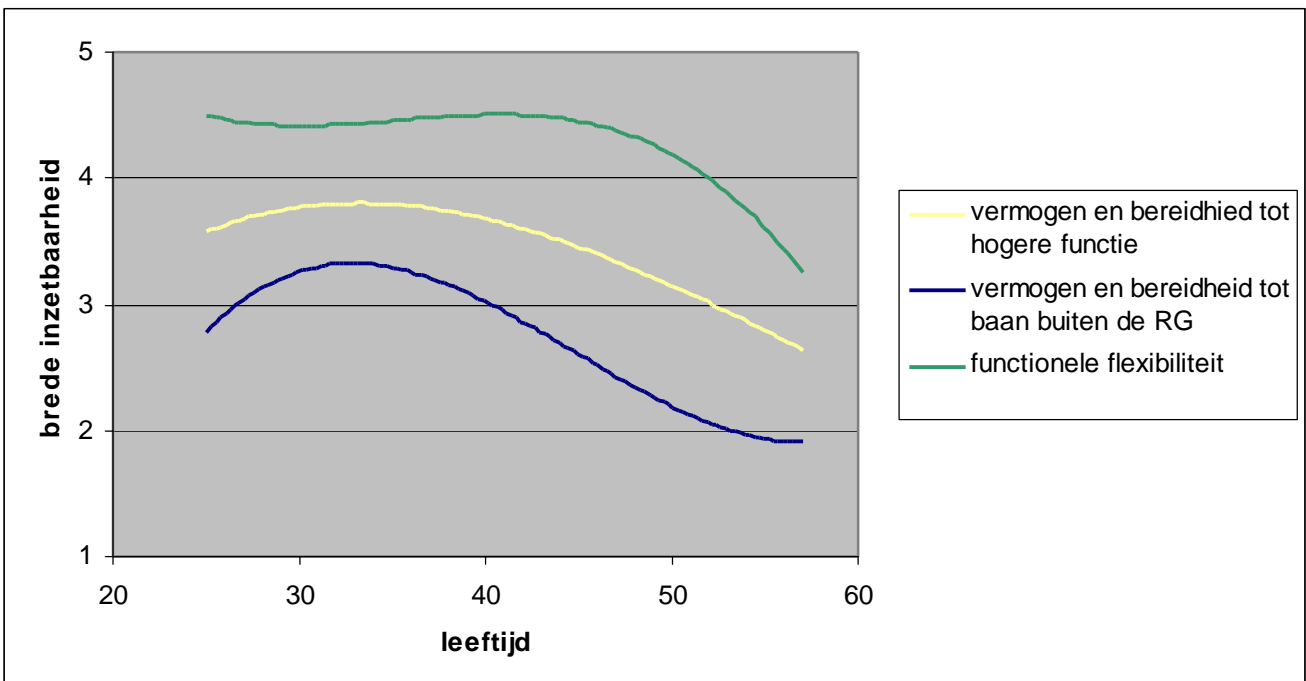
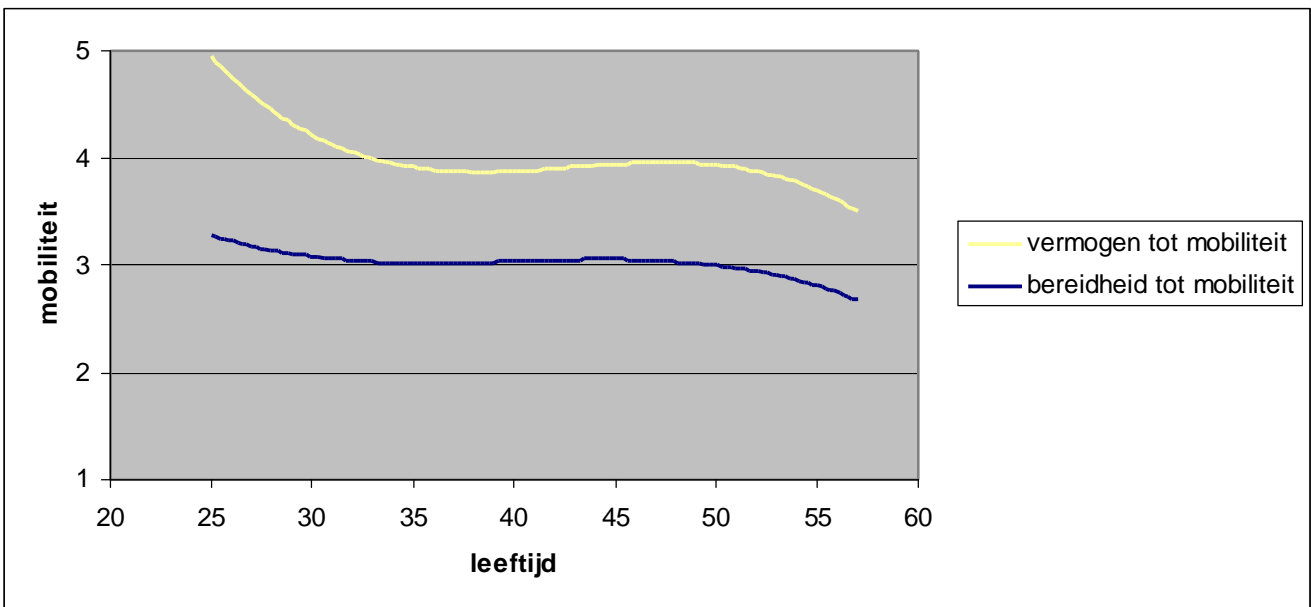
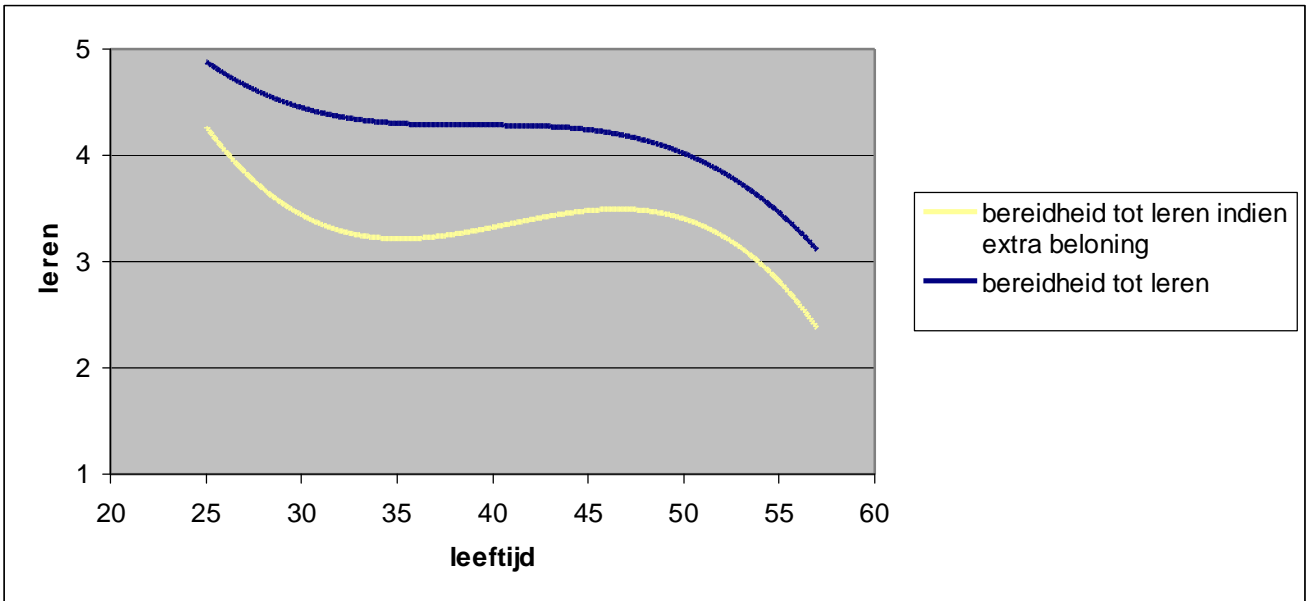
- 1.....
- 2.....
- 3.....

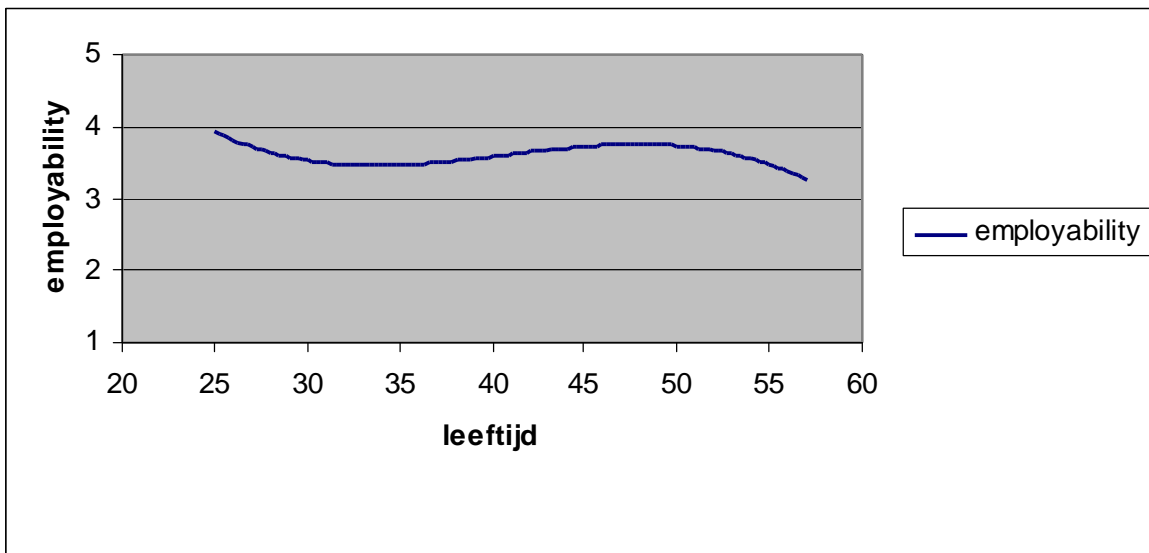
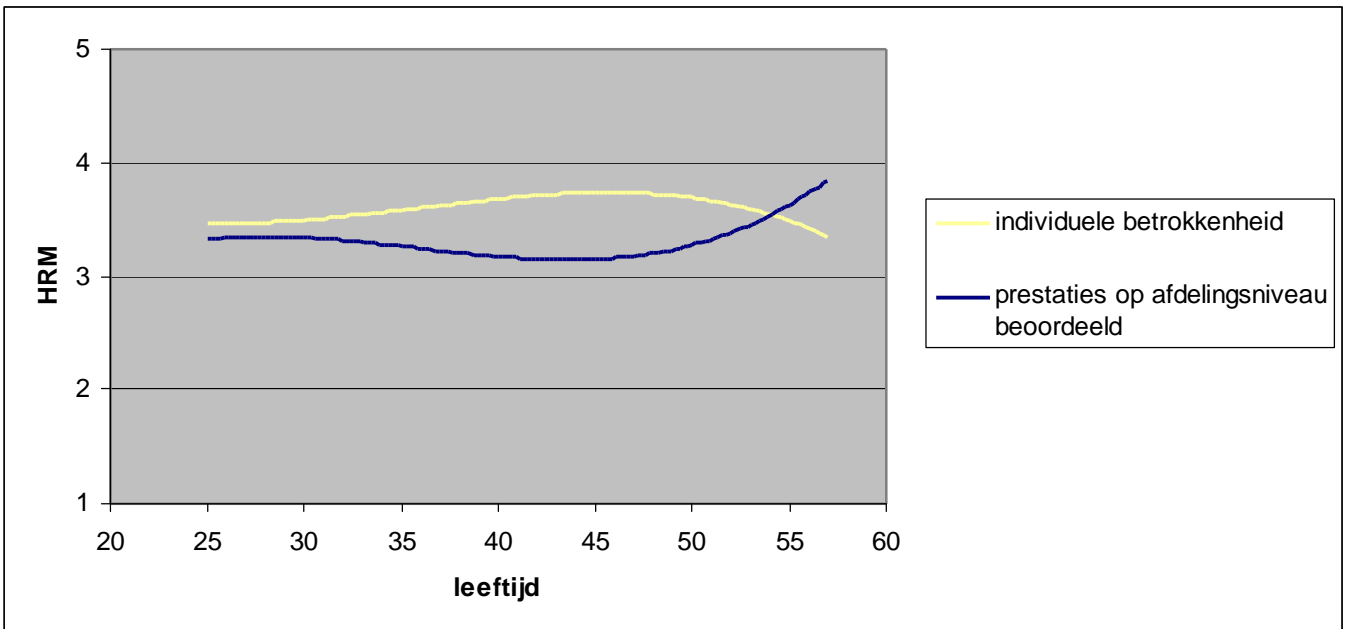
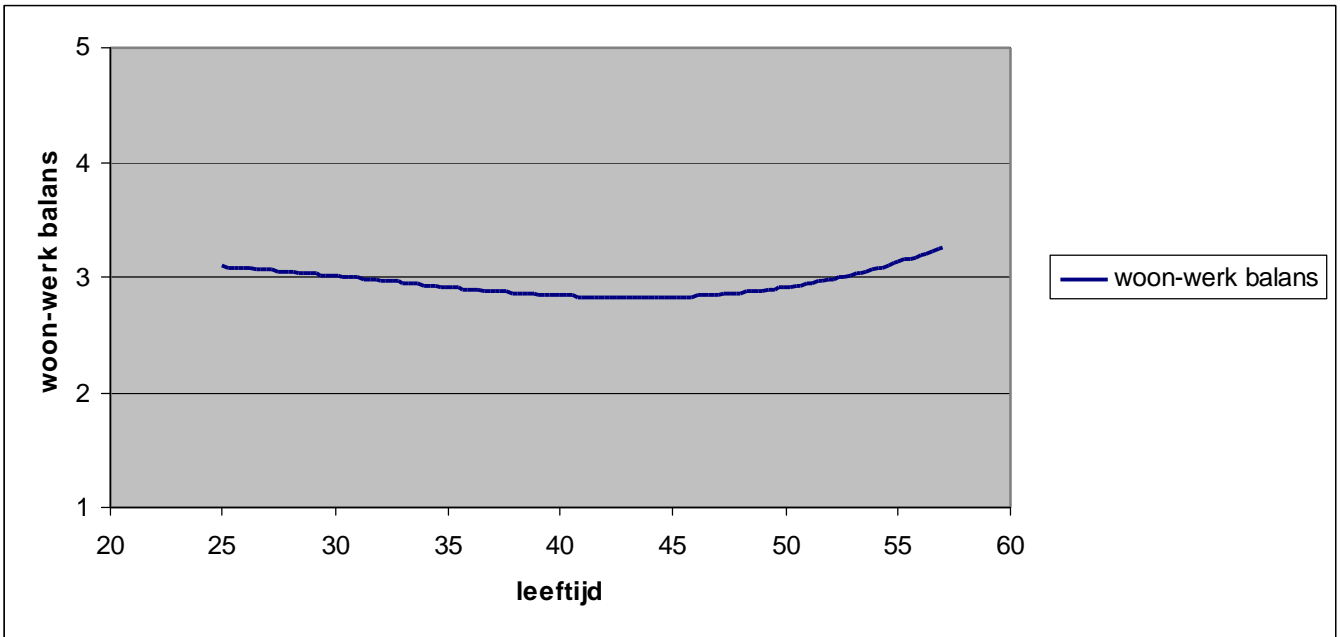
Mocht je mee willen dingen naar een gratis proefabonnement op Psychologie Magazine, vul dan hier je mailadres in. Deze gegevens worden onmiddellijk losgekoppeld van de gegevens uit de vragenlijst. De gegeven antwoorden blijven derhalve volledig anoniem!

E-mail adres:.....

Hartelijk dank voor het invullen !

Dit is het einde van de vragenlijst. Om de vragenlijst te verzenden, klik op « Verzenden » , hiermee wordt dit scherm automatisch afgesloten





Appendix

Dit onderzoek biedt aanknopingspunten voor een modern HRM beleid. Een beleid dat zich richt op de levenskunst van employability, zowel vanuit de organisatie als het individu. Uitgangspunt is dat de organisatie reeds deze levenskunst hanteert. Zij vertoont (geografische) mobiliteit, leert, past zich aan en creëert kansen voor zichzelf in een veranderende omgeving. Dit onderzoek toont aan dat de mensen in de organisatie de levenskunst van employability nog niet geheel hanteren. Mensen zijn wel bereid tot leren. Over het algemeen is er een lage bereidheid tot mobiliteit, terwijl mensen daartoe wel het vermogen zeggen te hebben. Ook op het gebied van brede inzetbaarheid (de verwerving van kennis en vaardigheden die inzetbaar zijn op meerdere plekken binnen of buiten de organisatie) is verbetering mogelijk. Deze gegevens zijn overigens ook bij het directoraat Personeel van Rabobank Nederland bekend. “Stapte een jaar gelden nog zeven à acht procent van alle medewerkers over naar een ander baan, inmiddels is dit percentage gezakt naar 2,4” (De Weert, Claassen & Craenmehr, 2004). Uit het onderzoek blijkt dat er een groep mensen is die in een beperkt gebied inzetbaar is en wil blijven, waarbij het gevaar van ervaringsconcentratie geldt. Dit kan leiden stilstand of zelfs achteruitgang van de organisatie wanneer de organisatie verandert en de werknemer alleen binnen zijn eigen vakgebied blijft. Meer dan de helft (56%) van de respondenten blijkt in de vestigingsfase te zitten. De fase die gekenmerkt wordt lagere scores op employability dan mensen in de losmakingsfase. Bijna eenderde (28%) van de mensen blijkt onbalans te ondervinden in de woon-werk sfeer. Dit leidt tot slechtere scores op employability. Zij geven aan meer bereid te zijn tot opleiding en ontwikkeling wanneer daar meer beloning tegenover staat in tijd of geld. Dit pleit voor een vergroting en flexibilisering van de mogelijkheden voor studie.

In de literatuur en onderzoeksrapportages en op basis van onderhavige studie worden de volgende aandachtspunten genoemd:

1. Employabilitybeleid

Opleidings- en ontwikkelingsbeleid

Een opleidings- en ontwikkelingsbeleid dat rekening houdt met levensfasen, heeft raakvlakken met het binden en boeien van medewerkers. Keuzes in de privé sfeer hebben immers invloed op het welbevinden van mensen op het werk en omgekeerd. Een op het individu gericht opleidings- en ontwikkelingsbeleid, waarin rekening wordt gehouden met verschillende levensfasen en met een balans tussen werk en privé, zal in de komende jaren steeds belangrijker worden. Opleiding en ontwikkeling kunnen daarnaast ook bijdragen aan de culturomslag die nodig is om meer waardering te ontwikkelen voor oudere werknemers Rockwell (2001).

Dit onderzoek toont aan dat de bereidheid tot leren daalt met het vorderen van de leeftijd. Onderzoek toont aan dat het leervermogen niet afneemt met het ouder worden, maar afneemt als het niet goed wordt onderhouden. Uit gegevens van het Arbo-totaal onderzoek van 2003 blijkt dat slechts 37 % van de ouderen (>54 jaar) loopbaanmogelijkheden ervaart. Tegenover 56 % van het totaal aantal Capabel

medewerkers. Geconcludeerd wordt dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid onvoldoende is ingericht voor oudere mensen.

Aanbevolen wordt het afwisselen van bestaande functies te stimuleren en daarbij te letten op zowel de ontwikkelingen van medewerkers als de ontwikkelingen van de organisatie. Als ‘best practice’ wordt Siemens gezien. Met het ontwikkelen van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van jobrotation, bewerkstelligt de organisatie klappen op te kunnen vangen. Op deze wijze worden gedwongen ontslagen voorkomen wanneer bijvoorbeeld een bedrijfsactiviteit wegvalt. Bij Siemens is de jaarlijkse ‘jobrotation quote’ 13 tot 14%. Dit wordt onder andere bewerkstelligd door in elk contract een jobrotation clause op te nemen. Rotatie is niet verplicht, alhoewel niet geaccepteerd wordt dat medewerkers te lang dezelfde functie vervullen. Om de 5, 6 jaar moet medewerkers een nieuwe uitdaging gegeven worden, anders daalt de motivatie en de productiviteit en wordt de kans op vervroegd uittreden vergroot (Wouter Vlasblom, Siemens).

*Als je zorg draagt voor de middelen
zal het doel wel voor zichzelf zorgen*
(Mahatma Gandhi, in Maas & Hoogendijk, (2000).

Mobiliteitsbeleid

De interne arbeidsmarkt is reeds transparant. Vraag is echter of op intranet niet alleen vacatures maar ook loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden duidelijk vermeld staan. Dit vergroot de zelfstandigheid van medewerkers en bevordert de interne doorstroom. Zoals eerder vermeld is het interne mobiliteitscijfers (exclusief uitroom) gedaald van zeven à acht procent in 2002, naar 2,4 % in 2003.

Daarnaast is het wenselijk mobiliteitsplannen leeftijdsonafhankelijk te maken. Ook kunnen leidinggevendenden stimuleren (of zelf(s) het goede voorbeeld geven) dat mensen (tijdelijk) een stapje terug uit doen, om bijvoorbeeld ouders of kinderen te verzorgen of om het (tijdelijk) rustiger aan te doen. Hieraan zullen ook de opdrachtgevers van Capabel hun bijdrage moeten leveren. Het HRM van Capabel kan sterker tot ontwikkeling komen als ook de opdrachtgevers het nut van leeftijds-onafhankelijke mobiliteitsplannen inzien en daaraan hun bijdrage willen leveren.

Tracht daarnaast om de reisafstanden zo kort mogelijk te houden, of in ieder geval regionaal. Alhoewel werving en selectie plaatsvindt op basis van ‘Realistic Job Preview’, blijken mensen toch moeite te hebben met de hoge eisen aan mobiliteit. Uit dit onderzoek blijkt dat het vermogen tot mobiliteit groter is dan de bereidheid tot mobiliteit. Mensen geven dus aan wel mobiel te *kunnen* zijn, maar dat niet te *willen*. Er is op dus punt dus nog wel winst te behalen. Een gespreid personeelsbestand kan in deze voordelen bieden.

In paragraaf 5.3 (praktische aanbevelingen) werd reeds aandacht gevraagd voor de functieverblijftijd binnen Capabel. De volgende vragen werden gesteld: In hoeverre zijn de verblijftijden realistisch (met name Project in langlopende projecten binnen RN)? In hoeverre zijn medewerkers zich bewust van deze afspraken (wanneer de vraag naar flexibele capaciteit de 12 maanden overstijgt, dan wordt de

opdrachtgever geacht dit als vacature te behandelen. Verblijftijd Connect en Project respectievelijk drie en vijf jaar, waarna doorstroom naar vaste functie)? Hoe wordt over deze afspraken gecommuniceerd met medewerkers, opdrachtgevers en het bestuur van de Rabobank Groep? Tevens wordt de vraag gesteld in hoeverre er op dit onderwerp voldoende duidelijk is gestuurd in het verleden en in welke mate dit bij werving en selectie ter sprake komt.

Beoordelings-, Functionerings- en POP-gesprekken

Besteed evenveel aandacht aan alle leeftijdscategorieën. Uit gegevens van het Arbo-totaal onderzoek van 2003 blijkt 76% van de medewerkers een POP heeft. Van de medewerkers ouder dan 45 heeft slechts 67% een POP. En dat terwijl in de Rabobank CAO 2003-2004 staat dat: “werkgevers en medewerkers wederzijds belang hebben en verantwoordelijkheid dragen voor het inzetbaar houden van medewerkers” ...” wat tot uitdrukking komt in een jaarlijks POP gesprek waarin naast het feitelijk functioneren ook aandacht besteedt wordt aan toekomstige ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie en mogelijk daarmee verband houdende functie-en/of standplaatswijzigingen. Daarbij wordt rekening gehouden met de mogelijkheden en wensen van de medewerker met betrekking tot zijn loopbaan”. Aangeraden wordt aandacht te schenken aan veranderende rollen in werk en leven en dit aan te vullen met het leren van zelfmanagement. Hierin kunnen mensen bewust gemaakt worden van en geleerd worden in het managen van de eigen verwachtingen ten aanzien van werk, leven en inkomen.

Onderzoek (Locke & Latham in Noe, 1996; Locke, Shaw, Saari & Latham in Noe, 1996; Drach-Zahavy & Somech, 1999) toont aan dat wanneer mensen betrokken worden bij het stellen van doelen in hun carrière-ontwikkeling, zij meer gemotiveerd zijn om gedrag en activiteiten te tonen die deze ontwikkeling bevorderen. Deze doelen moeten duidelijk, uitdagend en haalbaar zijn. Noe (1996) toont aan dat feedback en support (involvement) van managers op het gebied van carrière-ontwikkeling, leidt tot meer ontwikkelingsgericht gedrag van medewerkers. Daarnaast toont hij aan dat dit onafhankelijk is van leeftijd. Bij Capabel ervaren echter slechts 37% van de medewerkers ouder dan 54 loopbaanmogelijkheden (Arbo-totaal onderzoek, 2003).

Beloningssystemen gaan er vaak van uit dat een carrière zich ‘lineair omhoog’ ontwikkelt. Met andere woorden, de werknemer groeit alleen maar door in functies die nog hoger zijn en die nog meer verantwoordelijkheden kennen. In de praktijk gaat een dergelijk carrièreverloop slechts op voor een klein deel van de werknemers. Maak het voor medewerkers aantrekkelijker om andere functies buiten de eigen vakgebieden te betreden. Ook demotie trajecten kunnen hieronder vallen. Belangrijke rol in de beeldvorming is hier weggelegd voor leidinggevend en opdrachtgevers. Zij kunnen respect uitdragen voor genoemde besluiten en wellicht zelf een voorbeeld zijn.

Employabilityscan

In het algemeen is bij employabilitybeleid een verschuiving waar te nemen van beleid gericht op het vergroten van vakinhoudelijke kennis naar het vergroten van de flexibiliteit van medewerkers om met steeds veranderende eisen om te gaan. Een belangrijke ontwikkeling is dat de werkgever, in overleg met de werknemer, bepaalt waar iemand nu of in de toekomst heen wil of moet, wat er aan iemands bagage ontbreekt en welke actie daarop moet worden ondernomen. Bekeken dient te worden of een HR3P niet te veel gericht op de huidige functiegebieden en onvoldoende op de algemene

(toekomstige) vraag vanuit de omgeving. Verder dient aandacht gegeven te worden aan levensfase specifieke kenmerken in de beoordeling op de HR3P.

2. Arbeidsvoorwaarden en arbeidsregelingen

Flexibele arbeidspatronen en goede verlofregelingen worden als zeer motiverende arbeidsvoorwaarden beschouwd (Lockhorst, 2003) onder andere om werk en privé goed in balans te kunnen houden. Hieronder vallen ook zaken als kinderopvang, studie- en sabbatsverlof.

Leeftijd- en/of diensttijdgebonden verlof hebben een remmende invloed op de mobiliteit van werknemers. Extra verlof op basis van kalenderleeftijd maakt oudere werknemers immers wat duurder en minder inzetbaar voor een nieuwe werk-of opdrachtgever, terwijl extra verlof op basis van diensttijd werknemers meer bindt aan het bedrijf. Aan leeftijd gekoppeld extra verlof is een vorm van beloning die wellicht in strijd is met de wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid. Daarom zou overwogen kunnen worden de afspraken over de aan leeftijd en/of diensttijd gekoppelde toekenning van extra verlof in te wisselen voor gelijke verlofaanspraken onafhankelijk van leeftijd en /of diensttijd (Lokhorst 2003). Hierdoor kunnen werknemers een meer flexibele en op het individu gerichte afstemming nastreven.

3. Arbobeleid

Participatiebevorderende maatregelen zijn in veel CAO' s gericht op ouderen, waarbij eigenlijk impliciet wordt uitgegaan van een verminderde inzetbaarheid van ouderen en vooral werd ingezet op het voorkomen van uitval wegens ziekte/arbeidsongeschiktheid (Lokhorst, 2003). Het (preventieve) karakter van het Leeftijdsbewust Personeelsbeleid komt naar voren in een meer op het individu gericht Arbobeleid, met daarin aandacht voor de levensfasen van een medewerker. Preventief kunnen maatregelen getroffen worden op het omgaan met levensvragen en het ondersteunen van een goede balans werk-privé. Aanbevolen wordt een preventief gezondheidsbeleid (eventueel als onderdeel van een meerkeuzesysteem) vast te leggen in de CAO.

4. Pro- en demotie

Niet nieuw zijn demotie-achtige maatregelen, waarin het voor medewerkers mogelijk wordt om minder inspannende taken te doen of functies te bekleden, zodat men langer werk kan behouden. De kosten voor het ontslaan van oudere medewerkers zijn groter dan het aan het werk houden van deze mensen in lichtere functies. Zoals eerder vermeld wordt hier liever gesproken over émotie en nieuwe uitdagingen. Ook hier wordt maatwerk aanbevolen en zullen managers aangesproken moeten worden op de manier waarop zij medewerkers aan het werk houden. Deze afspraken kunnen vastgelegd worden in het in te voeren Performance Management. Mogelijk kan het geld voor vervroegde uittredingsregelingen besteedt worden aan het gesubsidieerd tegen gaan van de snel stijgende tarieven voor ouderen, waardoor opbrengsten voor de organisatie gehandhaafd blijven.

5. Klimaat en cultuur

Gelijke behandeling en het creëren van gelijke kansen is wenselijk in het licht van een duurzame inzet van alle leeftijden. Toekenning van bepaalde rechten aan een bepaalde leeftijdsgroep kan leiden tot stigmatisering van die groep, voor individuen binnen die leeftijdsgroep juist belemmeringen oproepen en tenslotte kunnen er ongewenste neveneffecten optreden bij andere leeftijdsgroepen. Uit internationaal vergelijkende studies blijkt bovendien dat een cultuur op grond van gelijke behandeling op grond van leeftijd de arbeidsdeelname van ouderen positief beïnvloedt (Lokhorst, 2003). In het licht van employability dient een klimaat en cultuur te bestaan die werknemers stimuleert in hun zelfstandigheid, uitdaagt om te leren en waarin men vrij is te bewegen zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

6. Stijl van leidinggeven

Leidinggevendens dragen bij aan het scheppen van een klimaat waarin aandacht is voor medewerkers en waarin deze zich optimaal kunnen ontwikkelen. Leidinggevendens moeten per individu op zoek gaan naar de sterktes en talenten van medewerkers. Zij moeten duidelijk maken wat er van de medewerkers wordt verwacht om in de (nabije) toekomst inzetbaar te blijven. Dit wordt beïnvloed door zowel de kenmerken van de levensfase van het individu, als de kenmerken van de ‘levensfase’ van de organisatie. Dit onderzoek geeft aan dat veel medewerkers onduidelijkheid ervaren over de toekomst van Capabel. Dit heeft negatieve invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Het is belangrijk dat leidinggevendens duidelijk communiceren over de toekomst van de organisatie. Daarnaast kunnen leidinggevendens een belangrijke rol spelen in de mind-set van opdrachtgevers. Zij bleken vaak onwelwillend te staan tegenover ouderen en part-timers. Hieraan kan worden toegevoegd dat wederom de zelfstandigheid van de medewerker wordt benadrukt en dat de rol van de leidinggevende een ondersteunende, faciliterende en stimulerende is.

7. Vergrijzing

Uit diverse onderzoeken (Lokhorst, 2003) blijkt dat veel ondernemingen zich nauwelijks bewust zijn van de gevolgen van de vergrijzing en ontgroening voor het arbeidsaanbod op de (sectorale) arbeidsmarkt en voor het eigen personeelsbestand. Wanneer de personeelssamenstelling van Capabel tot 2010 hetzelfde zou blijven, dan zouden er met de voorgestelde kabinetsplannen (werken tot 67^e levensjaar), 79 personen binnen Capabel 50 jaar of ouder zijn. Bij een gelijkblijvende personeelsgrootte is dat 30% (1 op 3). Er wordt voorgesteld duidelijk rekening te houden met de onontkoombare gevolgen van de vergrijzing met daaraan gekoppeld de voorgenomen kabinetsbesluiten met betrekking tot de pensioengerechtigde leeftijd.

8. Omgeving

Omgevingsverkenning

Uitgangspunten

Voor dit onderzoek zijn interviews afgenomen bij vier ‘preferred suppliers’ van Capabel. Zij leveren flexibele capaciteit aan de RabobankGroep wanneer Capabel daartoe niet in staat is. Dit heeft meestal een kwantitatieve oorzaak, maar soms ook is de oorzaak kwalitatief.

De interviews zijn afgenomen om te onderzoeken hoe andere, met Capabel vergelijkbare, flexibele capaciteitsbedrijven, omgaan met Leeftijdsbewust Personeelsbeleid (LBP).

De interviews gaan in de eerste plaats in op de relatie van levensfasen en employability. Verder wordt gevraagd op welke manier personeelsbeleid ingezet wordt om de inzetbaarheid van medewerkers te beïnvloeden. Tenslotte wordt een koppeling gemaakt naar de HRM-vormen die voor dit onderzoek het LBP kenmerken. Dit is in de eerste plaats het *high-involvement HRM*: HRM betrokken bij zowel het werk van het individu als ook zijn persoonlijke en privé aspecten, zowel voor de lange als de korte termijn. Ten tweede werd gevraagd naar kenmerken van *Over- en mutual investment*: een werkgever investeert gelijk aan of meer in de medewerker, dan dat een medewerker investeert in de werkgever.

Samenvatting

Dit hoofdstuk geeft aan dat de geïnterviewde bedrijven vele vormen van employability- en ontwikkelbeleid hanteren. Echter, geen van de bedrijven gebruikt de term Leeftijdsbewust Personeelsbeleid als zodanig. De bedrijven geven aan dat de economische verslechterde situatie hen aanzet tot het verlagen van de kosten. Dit komt tot uitdrukking in het verlagen van opleidingsbudgetten en het afkomen van primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Verwacht wordt dat de vraag naar flexibele capaciteit de komende jaren zal toenemen. Ook is er een verandering waar te nemen in attitude. Van mensen wordt meer zelfstandigheid verwacht, waarbij de leidinggevende geen sturende/instruerende maar een faciliterende en coachende rol krijgt. De negatieve effecten veroorzaakt door veranderingen in de levensfasen worden voornamelijk waargenomen bij mensen die beginnen met het vormen van een gezin en bij ouderen. Herkenning wordt aangegeven van het *high-involvement HRM*, maar niet van HRM dat zich kenmerkt door *overinvestment*.

De invloed van levensfasen op employability

Over het algemeen doen de problemen zich voor in de fase wanneer mensen zich gaan settelen in hun omgeving (beginnen aan een gezin, kopen van een huis). Er zijn veel mensen die minder gaan werken (naar 32-36 uur) om te gaan werken aan huis of voor de verzorging van kinderen of om een studie te starten. Er wordt getracht zoveel mogelijk aan hun wensen te voldoen (parttime contracten of opdrachten dichterbij huis), want “*als iets in je privé situatie niet klopt dan heeft dat ook direct invloed op je werk*”.

Een ander levensfase specifiek kenmerk is de manier mensen tegen hun werk aankijken. Dit komt op twee manieren tot uitdrukking. In de eerste plaats zijn er mensen die hun werk puur zien om geld te verdienen. Daartegenover staan mensen die enthousiaster en meer eager zijn. Deze tweede groep is meer bereid te investeren in het werk (zowel qua tijd als energie) dan de eerste groep mensen. De mensen die het werk puur doen om geld te verdienen kunnen wel een goede beoordeling krijgen van de opdrachtgever, maar zullen die niet krijgen van de HR-manager. Als tweede worden de generatieverschillen genoemd. Er wordt gesproken over een verwende generatie (leeftijd vanaf ongeveer 50 jaar). Zij hebben vaak een goed salaris en hebben gewerkt in economisch goede tijden met de daarbij behorende luxe arbeidsvoorwaarden. Zij tonen zich echter moeilijker bereid zich aan te passen aan de verslechterde economische situatie (goedkoper en flexibele werken). Bij hen worden ook vaker vormen van ervaringsconcentratie waargenomen, waardoor zij meer moeite hebben te veranderen van baan en omgeving. Tevens wordt aangegeven dat een afgenomen inzetbaarheid van deze generatie te wijten is aan de cultuur van de organisatie. Er werd bij hen voorheen minder gestuurd op leren en brede inzetbaarheid. Het is belangrijk de ouderen meer aandacht te geven en hen duidelijk te maken wat de verwachtingspatronen zijn.

Hoe kan een Leeftijdsbewust Personeelsbeleid, rekening houdend met de invloed van levensfasen op inzetbaarheid, de inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden?

De term Leeftijdsbewust Personeelsbeleid wordt nergens expliciet gebruikt. Wel worden aan LBP gerelateerde vormen van personeelsbeleid en personeelsinstrumenten gehanteerd. De uitkomsten worden hieronder weergegeven.

Matching

Over het algemeen wordt rekening gehouden met niet alleen de vaardigheden van mensen, maar ook met de situatie (gezinssituatie, reisafstand) en toekomstige ontwikkelingen (loopbaanplanning en carrièreontwikkeling, het hoog houden van de uitdaging). Zo wordt bijvoorbeeld aangegeven dat het geen zin heeft om iemand ver van huis te sturen als hij dat niet wil. “*Als hij daar problemen mee heeft zal hij de opdracht ook niet met succes afronden en dan heeft ook de organisatie een probleem*”. Een groot volume (een groot personeelsbestand) biedt in deze matchings-problematiek uitkomst. Aangegeven wordt dat de perfecte match echter moeilijk te vinden is. De economisch verslechterde situatie maakt het dat mensen eerder een bepaalde opdracht aannemen, die zij eigenlijk in eerste instantie (of in het verleden) niet zouden aanpakken. Uitdagend werk bieden heeft een positieve invloed op het leervermogen van mensen en leidt tot een bredere ontwikkeling. Dit geldt vooral voor wat oudere mensen die onwettelijk staan tegenover veranderingen van baan en omgeving. Na een start met vooroordelen en een begin met lichte aanpassingsproblemen, blijkt voor deze mensen een nieuwe omgeving positief uit te werken. Een goede match start bij een duidelijke wervings- en selectieprocedure. De geïnterviewden geven aan dat in het verleden niet altijd even duidelijk werd aangegeven wat er van mensen werd verwacht (voornamelijk met betrekking tot de mobiliteit). Daardoor ontstonden problemen. Nu wordt realistischere en duidelijke gesprekken gevoerd.

Beloning

Zoals aangegeven worden de beloningen naar beneden bijgesteld als gevolg van de verslechterde economische situatie. De beloning vinden plaats op basis van voorafgestelde doelen die afhankelijk zijn van zowel individuele, groeps- als organisatie- (winstdeling) prestaties. Bij individuele prestaties kan naast de beoordeling op basis van presteren binnen de opdrachten, ook beoordeeld worden op het aandragen van nieuwe leads. De persoon die de nieuwe opdracht binnenhaalt krijgt dan een percentage van de opbrengst voor zichzelf. Daarnaast wordt ook breder beoordeeld op zaken als het bijwonen van bijeenkomsten of het organiseren van lezingen. Ook kunnen mensen een bonus krijgen als ze voor een bepaald aantal uren declarabel zijn.

De afspraken met de daaraan gekoppelde uitwerkingen worden besproken in functionering-, beoordelings- en loopbaan- (POP-)gesprekken. Een uitvloeisel van deze afspraken zijn afspraken over opleiding en ontwikkeling.

Opleiding en ontwikkeling

De geïnterviewden benadrukken de importantie van opleiding en ontwikkeling. Ook hier wordt het budget echter schaarser, om de kosten te drukken. Zij geven aan dat het op dit moment beter is om goedkoper te zijn, gelet op de grote concurrentie, dan dat zij overmatig investeren in medewerkers.

Het maken van POP' s (Persoonlijke Ontwikkelingsplannen) komt niet in alle bedrijven even duidelijk tot uitdrukking. De kenmerken worden wel teruggevonden in het feit dat zij aandacht schenken aan de lange termijn ontwikkeling van het individu, waarbij rekening gehouden wordt met ontwikkelingen binnen en tussen individuen en organisaties.

Generalisten versus specialisten

In dit onderzoek werd gepleit voor breed inzetbare mensen, en dus meer voor generalisten dan voor specialisten. Uit de interviews daarentegen, komt naar voren dat er een grotere vraag is naar specialisten. De grote vraag naar specialisten komt vooral naar voren in economisch krappe tijden. Zij kunnen dan direct worden ingezet wanneer organisaties geen geld en tijd hebben om mensen op te leiden. Daarbij wordt vermeld dat er na een paar jaar bij deze specialisten een gevaar voor ervaringsconcentratie kan ontstaan.

Maatwerk

Op het vlak van zowel matching als beoordeling en opleiding en ontwikkeling wordt aangegeven dat afspraken meer op het individu worden toegespitst. De geïnterviewden HRM-ers geven aan zoveel als mogelijk maatwerk te leveren, teneinde de inzetbaarheid van medewerkers hoog te houden. Er is een groeiende aandacht voor de privé situatie. Eén geïnterviewde geeft aan dat rekening gehouden wordt met de *authenticiteit* van mensen: mensen moeten blijven wie ze zijn.

Hierin komen de kenmerken van *high-nvolvement HRM* naar voren. Het HRM is betrokken bij zowel het werk van het individu als ook zijn persoonlijke en privé aspecten, zowel voor de lange als de korte termijn. Het *overinvestment HRM* (een werkgever investeert gelijk aan of meer in de medewerker, dan dat een medewerker investeert in de werkgever) komt in de interviews niet naar voren. Dit heeft vooral haar oorzaak in de verslechterde economische situatie.

What's in a name?

Tenslotte raadt de onderzoeker aan af te stappen van de term 'Leeftijdsbewust Personeelsbeleid', om de volgende redenen:

1. Het personeelsbeleid moet zich juist **niet bewust zijn van leeftijd**. Dit onderzoek geeft aan dat het personeelsbeleid zich meer dient te richten op levensfase specifieke kenmerken. Een leeftijdsonbewust/-onafhankelijk personeelsbeleid, of meer een levensfasebewust personeelsbeleid, zou dan een betere naam zijn.
2. Lopende het onderzoek werd door menigeen het Leeftijdsbewust Personeelsbeleid geïnterpreteerd als Ouderenbeleid. Het mogelijk stigmatiserende effect en het ad hoc karakter van het ouderenbeleid, zullen hiermee schade berokkenen aan het LBP. De (ook in onderzoek nog vaak) alleen op ouderen gerichte aanpak, getuigt van een korte termijn visie, omdat er voortdurende een instroom van 'nieuwe' ouderen zal zijn. Een preventief beleid kan zich niet slechts richten op de bovenste laag van het personeelsbestand.
3. Er wordt door deze nieuwe naam niets fundamenteels toegevoegd aan de bestaande basis van HRM. De bestaande instrumenten en kenmerken worden effectiever ingezet. Want was het HRM niet al een manager van Human Resources? Kenmerkt HRM zich niet al als een personeelsbeleid dat het beste haalt uit mensen, zowel voor henzelf als voor de organisatie? HRM houdt toch al rekening met zowel veranderingen in de omgeving, als veranderingen in de persoon? Waarom een nieuwe naam verzinnen, die niet eens juist is en zorgt voor verwarring? (Om de verwarring te demonstreren, worden een aantal namen genoemd; ontwikkelingsbewust sociaal beleid (Put, 1998); leeftijdsdynamisch functiebeleid (Schluter, in Krijnen-Stelling & Schabracq, 1996); ontwikkelingsgericht personeelsbeleid (Dresens, 2002); preventief sociaal personeelsbeleid (Kerkhoff, 1998); generationeel personeelsbeleid (Kerkhoff, 1998); levensloopbeleid, duurzaam inzetbaarheidsbeleid (Lokhorst, 2003)).

Een zinvol personeelsbeleid is een beleid dat mensen van alle leeftijden, manieren aanleert en handvatten aanreikt, om zo optimaal mogelijk te kunnen functioneren en hun zelfredzaamheid hierin te vergroten. Hierdoor ontstaat beleid met een proactief karakter, waardoor mensen in alle levensfasen, beter in staat zijn problemen te voorkomen en hun employability hoog te houden. Leeftijdsbewust Personeelsbeleid is niets meer dan - het al bestaande - Human Resource Management, dat zich blijft aanpassen aan veranderende omstandigheden. Zet dat in het businessplan en CAO, en je leeft werkelijk als perpetuum mobile!