

Blijven(d) presteren

Een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers
van het Erasmus MC



Simone Leijsen

377162

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Public Administration

Master Arbeid, Organisatie en Management

Juli 2014



Eerste lezer: Prof. dr. A. J. Steijn

Tweede lezer: dr. V.M.F. Homburg

Voorwoord

Voor u ligt mijn master scriptie ‘Blijven(d) presteren’, ter afronding van de bestuurskundige master ‘Arbeid, Organisatie en Management’ aan de faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze scriptie is het resultaat van een leerzaam proces waarin ik mijn kennis van HRM heb kunnen uitbreiden.

Mijn dank gaat uit naar mijn afstudeerbegeleider prof. dr. A.J. Steijn, die mijn scriptie telkens van opbouwende feedback heeft voorzien. Ook wil ik dr. V.M.F. Homburg bedanken voor de rol van tweede lezer. Als laatst wil ik Aniek Dane en Hans Ferdinandus van het Erasmus MC bedanken voor de mogelijkheid om een onderzoek uit te voeren binnen het Erasmus MC.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Simone Leijssen

Rotterdam, juli 2014

Samenvatting

Aanleiding

Maatschappelijke ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat onze arbeidsmarkt veranderd. Vooral voor publieke organisaties is het belangrijk om op deze ontwikkelingen in te spelen. De verwachting is dat er op de arbeidsmarkt voor mensen werkzaam binnen de gezondheidssector een krappe arbeidsmarkt zal ontstaan. Voor het Erasmus Medisch centrum, het grootste academische ziekenhuis van Nederland, is het daarom belangrijk aandacht te hebben voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Probleemstelling

Het doel van het onderzoek is om determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC te identificeren en hieruit HR-instrumenten af te leiden die het Erasmus MC kan inzetten om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten door een enquête uit te zetten onder medewerkers van het Erasmus MC, thema Daniel den Hoed.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Welke determinanten van duurzame inzetbaarheid verklaren de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC en welke HR-instrumenten kunnen op basis van deze determinanten worden ingezet voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid?

Onderzoeksontwerp

Allereerst is een literatuuronderzoek uitgevoerd om determinanten van duurzame inzetbaarheid te bepalen. Daarna is het huidige HR-beleid van het Erasmus MC (specifiek thema Daniel den Hoed) geanalyseerd op basis van deze determinanten. Om vervolgens tot een antwoord op de centrale vraag te komen is gekozen voor een kwantitatief onderzoek met als strategie de survey, waarmee medewerkers is gevraagd hun eigen toekomstige inzetbaarheid te beoordelen en waarin medewerkers is gevraagd naar hun ervaring met de determinanten. De survey heeft het mogelijk gemaakt een breed overzicht te creëren van hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid beoordelen en hun ervaringen met de determinanten beoordelen, wat het mogelijk heeft gemaakt aanbevelingen te doen voor een HR-beleid dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert. Het totale responspercentage op de vragenlijst is 42,3%.

Conclusie

Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers van het Erasmus MC vrij positief zijn over hun eigen inzetbaarheid. Er zijn echter wel enkele aspecten waar het Erasmus MC aandacht aan kan besteden zodat de inzetbaarheid van medewerkers zal worden bevorderd. Vooral op het gebied van

ontwikkeling van kennis en vaardigheden ligt er een belangrijke taak. Uit dit onderzoek is ook gebleken dat ervaringen met de determinanten van duurzame inzetbaarheid verschillend worden beoordeeld. Er zijn determinanten waar de respondenten positief over zijn, maar ook determinanten waar de respondenten hun ervaringen minder positief over beoordelen. Als het gaat om in welke determinanten meer te investeren om zo de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten, is de belangrijkste conclusie dat het Erasmus MC dient te investeren in een cultuur waarin ontwikkeling van medewerkers wordt gesteund, dat sociale steun op de werkvloer gestimuleerd dient te worden en dat de emotionele taakeisen van het werk zo veel mogelijk beperkt moeten blijven. Deze determinanten hebben namelijk de sterkste invloed op hoe medewerkers hun eigen duurzame inzetbaarheid beoordelen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding van het onderzoek	8
1.2 Over het Erasmus MC	10
Doelstelling	11
Vraagstelling	11
1.3.1 Onderzoeksmodel	12
1.4 Relevantie	13
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	13
1.4.2. Wetenschappelijke relevantie	13
1.4.3 Praktische relevantie	13
1.5 Leeswijzer	14
Hoofdstuk 2 Over het Erasmus MC	15
2.1 Geschiedenis van het Erasmus MC	15
2.2 Het huidige Erasmus MC	15
2.3 Thema Daniel den Hoed	16
2.4 Het HR-beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid	16
Hoofdstuk 3 Duurzame inzetbaarheid volgens de literatuur	19
3.1 Definiëring van duurzame inzetbaarheid	19
3.1.1 Inzetbaarheid	19
3.1.1.1 Het sociaaleconomisch perspectief op inzetbaarheid	20
3.1.1.2 Het individuele perspectief op inzetbaarheid	20
3.1.1.3 Het organisatieperspectief op inzetbaarheid	20
3.1.2 Duurzame inzetbaarheid	21
3.1.2.1 De definitie van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek	23
3.2 Determinanten van duurzame inzetbaarheid	23
3.2.1 Het Huis van Werkvermogen	23
3.2.2 De determinanten	25
3.2.2.1 Gezondheid	26
Safety climate	26
3.2.2.2 Competenties	27
3.2.2.3 Normen en waarden	28
3.2.2.4 Werkomstandigheden, werkinhoud en verkeisen	29
3.2.2.4.1 Het Job Demands-Resources model	30
3.2.2.5 Management en leiderschap	31
3.3 Deelconclusie	32
Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording	34
4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken	34
4.2 Steekproef en respons	34
4.3 Operationalisering	35

4.3.1 Toekomstige inzetbaarheid.....	35
4.3.2 Safety climate.....	36
4.3.3 Perceived investment in employee development (PIED).....	37
4.3.4 Inzetbaarheidsattitude.....	37
4.3.5 Job Demands-Resources model.....	38
4.3.6 Management en leiderschap.....	39
4.3.7 Achtergrondvariabelen.....	40
4.4 Kwaliteit van het onderzoek.....	40
Hoofdstuk 5 Duurzame inzetbaarheid binnen het Erasmus MC.....	43
5.1 Kenmerken respondenten.....	43
5.2 Beschrijvende statistiek toekomstige inzetbaarheid.....	45
5.2.1 Toekomstige inzetbaarheid per achtergrondvariabele.....	47
5.3.1 Deelconclusie toekomstige inzetbaarheid.....	51
5.3 Beschrijvende statistiek determinanten.....	52
5.3.1 Beschrijvende statistiek determinanten.....	52
5.3.2 Onderlinge samenhang determinanten.....	54
5.3.3 Determinanten per achtergrondvariabele.....	57
5.3.3 Deelconclusie determinanten.....	60
5.4 De invloed van de determinanten op de verwachte toekomstige inzetbaarheid.....	60
Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie.....	65
6.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen.....	65
6.1.1 Belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.....	65
6.1.2 Het huidige HR-beleid van het Erasmus MC.....	66
6.1.3 De gepercipieerde duurzame inzetbaarheid van medewerkers.....	67
6.1.4 Bepalende determinanten voor duurzame inzetbaarheid.....	68
6.1.4.1 Determinanten per achtergrondvariabele.....	69
6.1.4.2 Bepalende determinanten voor de verwachte toekomstige inzetbaarheid.....	70
6.2 Aanbevelingen.....	71
6.3 Discussie.....	74
6.3.1 Reflectie: theoretische implicaties.....	74
6.3.2 Beperkingen van het onderzoek.....	74
6.3.3 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	75
Literatuurlijst.....	77
Appendix 1 – de vragenlijst.....	81

Hoofdstuk 1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt allereerst de aanleiding van het onderzoek geschetst. Verscheidene maatschappelijke ontwikkelingen worden benoemd die ertoe leiden dat onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de zorgsector relevant is. Ook wordt kort ingegaan op het Erasmus MC als organisatie. Daarna zal de centrale probleemstelling van dit onderzoek worden toegelicht, bestaande uit een doelstelling en een vraagstelling. Vervolgens wordt de maatschappelijke, wetenschappelijke en praktische relevantie besproken, om tenslotte dit hoofdstuk af te sluiten met de leeswijzer.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

De samenstelling van onze samenleving verandert. Maatschappelijke ontwikkelingen hebben invloed op de kwantiteit en kwaliteit van het aanbod van arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Als gevolg van demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening neemt het aantal ouderen in de bevolking toe en neemt het aantal jongeren af. Hierdoor is de verhouding tussen economisch actieven en niet-actieven sterk aan het veranderen. Deze ontwikkelingen leiden tot verandering in het aanbod van arbeid, wat in sommige sectoren, zoals in de zorg, nu al voor problemen zorgt (Steijn & Groeneveld, 2009:79).

Vergrijzing en ontgroening hebben gevolgen voor zowel private als publieke organisaties. Publieke organisaties hebben echter sterker met vergrijzing te maken dan private organisaties. Hierdoor is vergrijzing vooral voor publieke organisaties zorgwekkend. De oorzaak ligt in de relatief omvangrijke instroom van personeel in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw en de verhoudingsgewijs lage instroom van jonge werknemers in de jaren daarna. De personeelsopbouw in publieke organisaties is hierdoor onevenwichtig geworden (Steijn & Groeneveld, 2009:80). Het gevolg hiervan is nu dat op korte termijn verhoudingsgewijs een aanzienlijke deel van het personeel in publieke organisaties met pensioen gaat, terwijl het aandeel jonge arbeidskrachten niet evenredig toeneemt (Steijn & Groeneveld, 2009:80). Door vergrijzing neemt het aandeel gepensioneerden ten opzichte van de beroepsbevolking dus flink toe.

Vergrijzing is de veroorzaker van verschillende trends (ZIP, 2009). Ten eerste veroorzaakt vergrijzing een toenemende zorgvraag, vanwege een toenemend aantal 65-plussers en een stijgende levensverwachting. Ten tweede wordt het arbeidsaanbod schaarser door de beperkt groeiende beroepsbevolking. De derde trend is het steeds gevarieerder wordende arbeidsaanbod. Deze toenemende variatie ontstaat doordat de arbeidsparticipatie van mensen in de leeftijd van 55-65 jaar toeneemt. Oorzaak hiervan is niet alleen de vergrijzing maar ook de afgenomen financiële aantrekkelijkheid van vervroegd uittreden uit het arbeidsproces (ZIP, 2009:3).

Het gevolg van vergrijzing (en ontgroening) is een hogere pensioenleeftijd. Om de betaalbaarheid van de pensioengelden op te kunnen voldoen is de pensioenleeftijd omhoog gebracht naar 67 jaar. Dit betekent dat medewerkers langer fit en gezond moeten kunnen doorwerken om mensen die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken van hun pensioen te kunnen voorzien (Zorgplein Noord, 2013). Uit onderzoek van het Nivel onder verplegend en verzorgend personeel blijkt echter dat hier voor werkgevers en werknemers een uitdaging ligt. Slecht 39% van de medewerkers in de gezondheidssector geeft aan te *willen* doorwerken tot het 65^e levensjaar. Tegelijkertijd denkt slechts 27% van het verplegend en verzorgend personeel te *kunnen* doorwerken tot het 65^e levensjaar (Nivel, 2012). Desondanks is het kabinet genoodzaakt om maatregelen te treffen die de houdbaarheid van de verzorgingsstaat en het financieringstekort van de overheid opvangen (TNO, 2013). Het gevolg voor de gezondheidssector zijn bezuinigingen die ertoe leiden dat steeds meer zorgprofessionals moeten uitstromen vanwege druk op de budgetten van zorginstellingen (Van Heijst, 2013). Enerzijds stromen vooral oudere werknemers uit, terwijl anderzijds er minder jongere werknemers instromen (Nivel, 2012). Deze tweestrijd baart beleidsmakers zorgen (TNO, 2013). Toch zijn problemen op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel niet volledig toe te schrijven aan vergrijzing en ontgroening. Volgens TNO (2013) zijn tekorten op de arbeidsmarkt ook kwalitatief van aard, waarmee wordt bedoeld dat ook te weinig investeringen in menselijk kapitaal leiden tot tekorten op de arbeidsmarkt omdat het leidt tot een achterblijvende productiviteitsverhoging.

Er bestaan verschillende voorspellingen over de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel. Zo voorspelt het Nivel (2012) dat door vergrijzing en ontgroening er een krapte zal ontstaan op de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel. Andere voorspellingen zijn juist dat er door bezuinigingen binnen de gezondheidssector een ruime arbeidsmarkt voor zorgpersoneel zal ontstaan. Er wordt bij deze voorspellingen onderscheid gemaakt tussen wat men in de gezondheidszorg *care* en *cure* noemt. Met *cure* wordt de zorg omtrent de genezing van een patiënt aangeduid. Met *care* worden de verzorging en verpleging van een verzorgingsbehoeftige bedoeld. Omdat er vanaf 2015 structureel minder geld is voor professionele zorg (Rijksoverheid, 2013), heeft dit voor zowel *care* als *cure* grote gevolgen. Binnen de *care* zullen er grote ontslagrondes plaatsvinden met het gevolg dat er meer zorgpersoneel zich aanbiedt op de arbeidsmarkt dan dat er beschikbare vacatures zijn. De verwachting binnen de *care* is dus een ruime arbeidsmarkt. Wat betreft de *cure*, waartoe ziekenhuizen behoren, is de verwachting dat er een arbeidsmarkt zal ontstaan waarbinnen de vraag naar personeel hoger is dan het aantal mensen dat zich aanbiedt, gezien de verwachting dat deze zorgvraag sterk zal toenemen door vergrijzing. Binnen de *cure* is de verwachting dus juist een krappe arbeidsmarkt.

Omdat dit onderzoek wordt uitgevoerd binnen een academisch ziekenhuis (*cure*), wordt in dit onderzoek voortgeborduurd op de verwachting dat er een krappe arbeidsmarkt voor zorgpersoneel zal ontstaan. De verwachte krapte op de arbeidsmarkt kan worden gezien als een belangrijke reden voor

de toenemende belangstelling naar duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel (Schouten & Nelissen, 2011:20). Ook onderzoek van het Nivel (2012) toont aan dat belangstelling voor duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel belangrijk is. Het aantal medewerkers in de zorg dat momenteel doorwerkt tot 65 jaar is namelijk klein: slechts 14% van het zorgpersoneel is 55-plusser en bij 58-plussers daalt de arbeidsdeelname nog sterker (Nivel, 2012). Het is voor werkgevers, en voor werknemers, daarom belangrijk om te investeren in menselijk kapitaal door aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel (Zorgplein Noord, 2013). De behoefte aan slimme maatregelen om de zorgsector voor medewerkers aantrekkelijk te houden en om mensen te blijven motiveren voor de zorgsector neemt toe (Wilthagen, 2013). Een organisatie is dan ook pas duurzaam wanneer het duurzaamheidsdenken terug te vinden is in de organisatie en het management van het personeel (De Prins, Van Beirendonck, Segers & De Vos, 2013).

1.2 Over het Erasmus MC

Het Erasmus Medisch Centrum is het grootste universitaire medische centrum van Nederland. Vanwege eerder genoemde ontwikkelingen is duurzame inzetbaarheid ook voor het Erasmus MC een actueel thema. In oktober 2013 heeft het Erasmus MC een nieuwe strategische koers uitgezet. Deze koers, 'Koers 18 Zichtbaar Beter', is een vooruitblik op 2018. In Koers18 staat onder andere dat het Erasmus MC voor zijn ruim 13.000 medewerkers een aantrekkelijke werkgever wil zijn. Het Erasmus MC is gericht op het gezond houden en beter maken van mensen en dit geldt ook voor het eigen personeel. In het HR beleid van het Erasmus MC moet dan ook specifiek aandacht zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Dit onderzoek zal zich richten op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van Daniel Den Hoed. Deze kliniek (intern ook wel 'thema Daniel den Hoed' genoemd) is onderdeel van het oncologisch centrum van het Erasmus MC, wat betekent dat in deze kliniek patiënten met kanker behandeld worden. Dit maakt het werken binnen de Daniel den Hoed anders dan binnen andere disciplines (thema's) van het Erasmus MC. Thema Daniel den Hoed ziet zijn medewerkers als belangrijkste kapitaalgoed en investeert in het gezond en tevreden houden van personeel. Gemotiveerde en tevreden medewerkers dragen namelijk bij aan het realiseren van de doelstellingen. In het jaarplan 2014 van thema Daniel den Hoed is het verder vormgeven van duurzame inzetbaarheid van medewerkers een centrale doelstelling op grond waarvan dit onderzoek binnen dit thema verricht zal worden. In hoofdstuk 2 van dit onderzoek zal een uitgebreide organisatiebeschrijving van het Erasmus MC en van het huidige HR-beleid worden gegeven.

1.3 Probleemstelling

Het is nu een gegeven dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de zorg belangstelling verdient. Door verschillende ontwikkelingen zal de behoefte aan zorg toenemen terwijl het aantal mensen dat werkt niet evenredig toeneemt. In de gezondheidszorg zal daarom meer met minder

gedaan moeten worden. Dit onderzoek zal bijdragen aan hoe een grote organisatie in de gezondheidszorg kan bereiken dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC te identificeren en hieruit HR-instrumenten af te leiden die het Erasmus MC kan inzetten om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten door een enquête uit te zetten onder medewerkers van het Erasmus MC, thema Daniel den Hoed.

Vraagstelling

De centrale vraag in dit onderzoek luidt:

Welke determinanten van duurzame inzetbaarheid verklaren de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC en welke HR-instrumenten kunnen op basis van deze determinanten worden ingezet voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid?

Deze centrale vraag valt uiteen in de vier deelvragen. Als eerst zal dit onderzoek ingaan op wat belangrijke determinanten zijn die bepalen of medewerkers duurzaam inzetbaar zijn. Deze deelvraag behoort tot het vooronderzoek waarin literatuur over duurzame inzetbaarheid zal worden bestudeerd. De eerste deelvraag luidt dan ook als volgt:

1. Welke determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers zijn belangrijk binnen de gezondheidszorg?

Wanneer onderzocht is wat belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid zijn, zal vervolgens worden onderzocht in hoeverre het huidige HR-beleid van het Erasmus MC aandacht heeft voor duurzame inzetbaarheid. De tweede deelvraag luidt:

2. Welke HR-instrumenten zet het Erasmus MC op dit moment in om de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers te vergroten?

Wanneer duidelijk is wat belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid zijn en welke HR-instrumenten het Erasmus MC momenteel inzet om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, zal onderzocht worden hoe medewerkers van het Erasmus MC hun eigen inzetbaarheid in de toekomst beoordelen. De derde deelvraag luidt:

3. Hoe beoordelen medewerkers van het Erasmus MC hun eigen duurzame inzetbaarheid?

Wanneer de derde deelvraag is beantwoord kan de ervaring met het huidige HR-beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid geconfronteerd worden met de gevonden theorie over duurzame

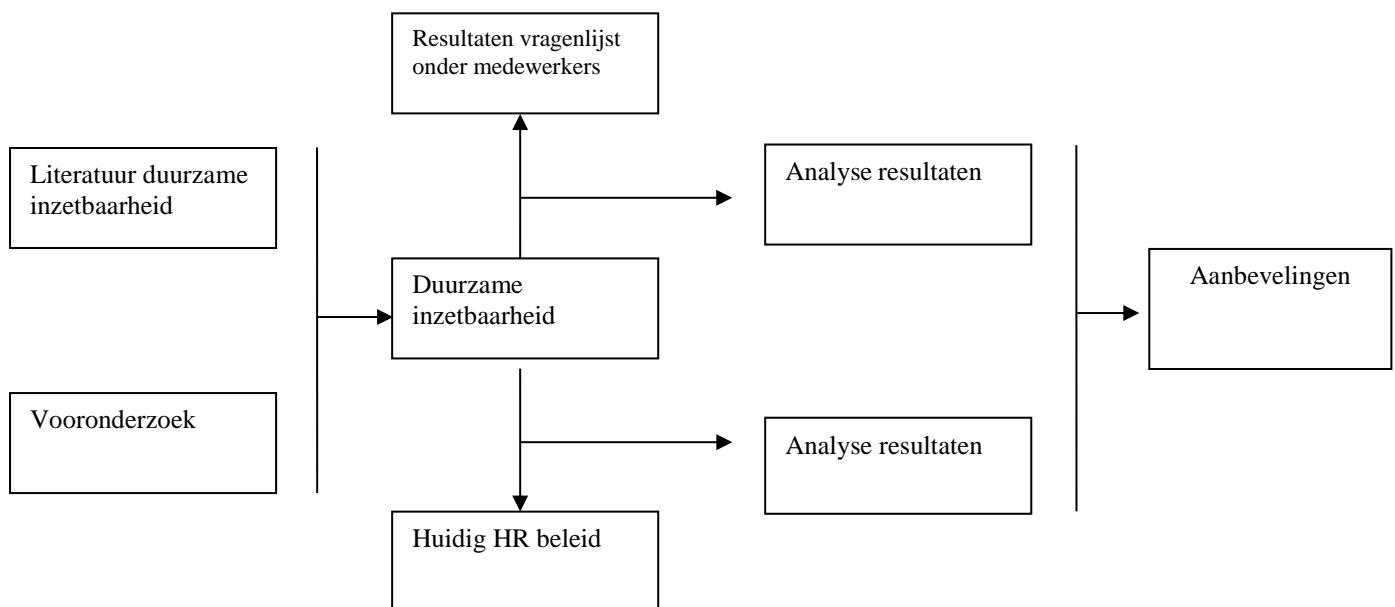
inzetbaarheid (determinanten) en kan onderzocht worden wat medewerkers van het Erasmus MC nodig hebben om duurzaam inzetbaar te zijn. De vierde deelvraag luidt dan ook:

4. Welke determinanten van duurzame inzetbaarheid zijn bepalend voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC?

Uiteindelijk kan op basis van de analyse bij de laatste deelvraag antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk wat het Erasmus MC op het gebied van HRM kan doen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren.

1.3.1 Onderzoeksmodel

De probleemstelling van dit onderzoek resulteert in het volgende onderzoeksmodel.



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Toelichting: Allereerst zullen verschillende theorieën en onderzoeksresultaten binnen het terrein van duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden bestudeerd. Daarnaast zal vooronderzoek worden gedaan, wat uiteindelijk zal opleveren hoe medewerkers momenteel ervaren dat het Erasmus MC beleid voert om duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te vergroten en wat medewerkers nodig hebben om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn. Op basis van deze analyseresultaten zullen aanbevelingen voor HR instrumenten kunnen worden gedaan die het Erasmus MC kan inzetten om duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te vergroten.

1.4 Relevantie

Dit onderzoek beoogt een maatschappelijke, wetenschappelijke en praktische relevantie.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Nederland is in hoog tempo aan het vergrijzen. Vooral publieke organisaties hebben sterk met vergrijzing te maken (Steijn & Groeneveld, 2009:79). Sinds het begin van deze eeuw is de vergrijzing in de gezondheidszorg sterker dan gemiddeld in andere sectoren. Dit betekent dat het aantal arbeidsparticipanten in de zorg met een leeftijd tussen de 55 en 65 jaar gemiddeld hoger is dan in andere sectoren (CBS, 2013). Nederland vergrijst, wat betekent dat pensioenkosten onbetaalbaar worden en personeelskosten voor werkgevers dreigen te ontstaan (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Om effectief in te kunnen spelen op ontwikkelingen als een ouder wordende beroepsbevolking en arbeidsschaarste moeten organisaties zich richten op duurzame inzetbaarheid van medewerkers (TNO, 2014). Anderzijds bevinden we ons in een economie waarin de budgetten van zorginstellingen onder druk staan (Van Heijst, 2013). We moeten steeds meer doen met minder, wat de druk opvoert om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen.

De maatschappelijke relevantie blijkt dus uit het feit dat het voeren van een strategisch HR-beleid nodig is om voortijdig in te kunnen spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen, zodat voorkomen kan worden dat personeelskosten onnodig oplopen en personeelstekorten ontstaan.

1.4.2. Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het wetenschappelijk nieuwe inzichten kan opleveren over hoe binnen de gezondheidszorg kan worden ingespeeld op maatschappelijke ontwikkelingen die betrekking hebben op de samenstelling van de arbeidsmarkt. Ook kan het wetenschappelijk nieuwe inzichten opleveren over welke HR-instrumenten een organisatie binnen de gezondheidszorg kan inzetten om duurzame inzetbaarheid van zorgpersoneel te vergroten. Dit onderzoek heeft daarbij niet alleen betrekking op de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, maar op medewerkers uit alle leeftijdsklassen. Dit onderzoek kan daarom ook wetenschappelijk nieuwe inzichten opleveren over hoe duurzame inzetbaarheid van medewerkers aan het begin van hun loopbaan bevordert kan worden.

1.4.3 Praktische relevantie

Het doel van dit onderzoek is het door middel van het doen van aanbevelingen mogelijk maken dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert kan worden. Er zal worden onderzocht of er een discrepantie bestaat tussen belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid volgens de literatuur enerzijds en het huidige HR-beleid van het Erasmus MC en de behoeften van medewerkers om hun eigen inzetbaarheid te vergroten anderzijds. De aanbevelingen moeten het voor het Erasmus MC mogelijk maken direct aan de slag te kunnen met het ontwikkelen van een HR-beleid wat duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleert.

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. In dit eerste hoofdstuk is de aanleiding voor het onderzoek geschetst en is de centrale probleemstelling toegelicht. In het tweede hoofdstuk zal meer achtergrondinformatie worden gegeven over het Erasmus MC als organisatie. In hoofdstuk 3 zullen verschillende theoretische concepten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers worden beschreven. In het vierde hoofdstuk zullen de verschillende theoretische concepten worden geoperationaliseerd en zal het onderzoeksontwerp worden gepresenteerd, waarin wordt toegelicht op welke wijze onderzoek is verricht en op welke wijze data zijn verzameld. In het vijfde hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden geanalyseerd. Tot slot zal in het zesde hoofdstuk de discussie worden gepresenteerd en zullen op basis van de analyse conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan voor het HR-beleid van het Erasmus MC om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen.

Hoofdstuk 2 Over het Erasmus MC

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving van het Erasmus MC gegeven. Allereerst wordt de geschiedenis van het Erasmus MC beschreven om daarna in te gaan op hoe het huidige Erasmus MC georganiseerd is. Vervolgens wordt een beschrijving gegeven van het huidige HR-beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid.

2.1 Geschiedenis van het Erasmus MC

Het huidige Erasmus MC, gevestigd op het Hobokencomplex te Rotterdam, is ontstaan uit verschillende fusies. Het Dijkzigt Ziekenhuis neemt in 1961 zijn plek in op het Hobokencomplex en heeft zijn naam te danken aan de wijk waarin het ligt. Na vier jaar wordt besloten dat Rotterdam dé plek is voor een zevende Nederlandse medische faculteit met een bijbehorend academisch ziekenhuis (Erasmus MC, 2014). Zo wordt het Dijkzigt Ziekenhuis in 1967 een academisch ziekenhuis. In 1971 fuseert het Dijkzigt Ziekenhuis met het Sophia Kinderziekenhuis, na het Academisch Ziekenhuis Rotterdam (AZR) genoemd werd. Pas in 1993 verhuist het Sophia Kinderziekenhuis naar het Hobokencomplex, waar dan tevens al de medische faculteit gevestigd is. Op het Hobokencomplex worden het Dijkzigt Ziekenhuis, het Sophia Kinderziekenhuis en de medische faculteit via loopbruggen met elkaar verbonden. In 1995 voegt het oncologisch instituut Daniel dan Hoed kliniek zich bij het AZR. In 1998 wordt uiteindelijk besloten het AZR en de medische faculteit te fuseren en zo te komen tot de oprichting van het Erasmus Universitair Medisch Centrum Rotterdam (Erasmus MC, 2014). Op 1 juni 2002 wordt het Erasmus MC een feit, ontstaan door het AZR, de faculteit Geneeskunde en Gezondheidswetenschappen en de Erasmus Universiteit samen te brengen. Op de Daniel den Hoed kliniek na, is het Erasmus MC gevestigd op het Hobokencomplex in het centrum van Rotterdam.

2.2 Het huidige Erasmus MC

Het huidige Erasmus MC is één organisatie met één identiteit: alle onderdelen van het Erasmus MC presenteren zich onder één naam, één logo en één huisstijl (Erasmus MC). Het Erasmus MC is een publieke, non-profit organisatie met ongeveer 13.000 medewerkers en een jaarlijks budget van 1,2 miljard euro. Hierdoor is het Erasmus MC het grootste universitaire medische centrum van Nederland. De kerntaken bestaan uit drie hoofdtaken: wetenschappelijk onderzoek, onderwijs (medisch, paramedisch en verpleging) en patiëntenzorg.

Het Erasmus MC staat voor een gezonde bevolking en excellente zorg door onderzoek en onderwijs (Erasmus MC, 2014). Het hele spectrum van de geneeskunde komt binnen het Erasmus MC samen. De huidige kernwaarden van het Erasmus MC zijn *verantwoordelijk, verbindend* en *ondernemend*.

Er worden binnen de organisatie twee organisatieonderdelen van elkaar onderscheiden: het Erasmus MC-Sophia Kinderziekenhuis en het Erasmus MC Kanker Instituut (Erasmus MC, 2014). Het Erasmus MC Sophia staat voor patiëntenzorg voor kinderen met het daarbij behorende wetenschappelijke

onderzoek en onderwijs (Erasmus MC, 2014). Het Erasmus MC Kanker Instituut staat voor de zorg voor kankerpatiënten met het daarbij behorende wetenschappelijke onderzoek en onderwijs. Met de oprichting van dit instituut worden de professionele krachten gebundeld (Erasmus MC, 2014).

De interne organisatie van het Erasmus MC is verdeeld in 9 thema's, waarvan 7 klinisch en 2 niet-klinisch zijn. De thema's zijn 'Hersenen & Zintuigen', 'Daniel den Hoed', 'Dijkzigt', 'Sophia', 'Thorax', 'Spoed, Peri-operatief en Intensief', 'Diagnostiek & Advies', 'Gezondheidswetenschappen' en 'Biomedische wetenschappen'. Alle thema's dragen bij aan onderzoek en onderwijs. De thema's worden ondersteund door de Service Organisatie en de Service Organisatie Kennis. Human Resources (HR) is een ondersteuning die binnen de Service Organisatie behoort.

2.3 Thema Daniel den Hoed

Thema Daniel den Hoed is onderdeel van het oncologisch centrum van het Erasmus MC (Het Erasmus MC Kanker Instituut). Dit thema bestaat uit de afdelingen Radiotherapie, Ambulante Zorg, Hematologie, Interne Oncologie en Snijdende Oncologie. Op de afdeling Radiotherapie worden kankerpatiënten bestraald. De afdeling Ambulante Zorg bestaat uit de poliklinieken, ofwel het behandelcentrum en de spreekuren. Hematologie is het specialisme dat zich bezighoudt met ziekten van het bloed, beenmerg en lymfeklieren. Hemaferese valt onder deze afdeling (Erasmus MC, 2014). Op de afdeling Interne Oncologie wordt kankerpatiënten een optimale behandeling aangeboden. Patiënten die een vorm van medicijnbehandeling nodig hebben worden hier gemiddeld vijf tot zeven dagen opgenomen. Op de afdeling Snijdende Oncologie vinden de operaties plaats. Thema Daniel den Hoed wordt ondersteund door Themabureau Daniel en bestaat onder andere uit HR.

2.4 Het HR-beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid

In de inleiding is al genoemd dat Koers18 de strategische koers van het Erasmus MC beschrijft, vooruitblikkend op 2018. Koers18 bestaat uit speerpunten voor het beleid zoals dat er in 2018 moet zijn. In Koers18 staan ook belangrijke speerpunten met betrekking tot Human Resources. Het Erasmus MC vindt het belangrijk aandacht te hebben voor het functioneren van medewerkers, voor duurzame inzetbaarheid en voor het ontdekken en begeleiden van talenten, om zo het beste uit mensen te kunnen halen (Erasmus MC, 2014). Een Erasmus MC-cultuur waarin openheid en samenwerking belangrijk zijn en waarin de kernwaarden *verantwoordelijk*, *verbindend* en *ondernemend* overkoepelend zijn, is waar het Erasmus MC als organisatie naar streeft. Het HR-beleid van het Erasmus MC kent een sterke focus op leiderschap, eigen verantwoordelijkheid van medewerkers, feedback geven en ontvangen, diversiteit in teams en het bevlogen en duurzaam functioneren van medewerkers.

Zoals in de inleiding ook al is genoemd is duurzame inzetbaarheid een belangrijk speerpunt binnen Koers18. Het Erasmus MC verstaat onder duurzame inzetbaarheid van medewerkers het *gezond, gemotiveerd en bekwaam kunnen werken, nu en in de toekomst* (Erasmus MC, 2014). Het Erasmus MC wil investeren in vitale en gemotiveerde medewerkers en ziet dit als verantwoordelijkheid van

zowel leidinggevend en als medewerkers zelf. De eigen verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers erkent het Erasmus MC door medewerkers als belangrijkste kapitaalgoed te zien en te willen investeren in een organisatiecultuur waarin talenten tot ontwikkeling kunnen komen en in een werkomgeving waarin professionaliteit, uitdaging, openheid, respect, veiligheid en plezier voorop staan (Erasmus MC, 2014). Of iemand duurzaam functioneert, heeft volgens Koers18 te maken met verschillende zaken, zoals motivatie, bevlogenheid, autonomie in het werk, collega's gezondheid, weerbaarheid, balans tussen werk en privé, ontwikkelingsmogelijkheden en organisatiecultuur.

Het huidige HR-beleid van het Erasmus MC heeft in bepaalde mate aandacht voor aspecten van duurzame inzetbaarheid.

Ten eerste is er binnen het beleid van het Erasmus MC aandacht voor gezondheid van medewerkers. Het Erasmus MC presenteert op het intranet een speciale leeromgeving voor medewerkers van Nederlandse universitaire medische centra, genaamd 'dokter HOE', waarin centraal staat hoe medewerkers veilig en gezond kunnen werken en leven. Ook in de cao is deze informatie opgenomen. Volgens de HR adviseur wordt het bestaan van deze website echter niet gepromoot door HR of door leidinggevend en, waardoor de informatie van deze website niet actief ingezet wordt.. Het Erasmus MC kent daarnaast een speciale ARBO-afdeling waar medewerkers naar toe kunnen gaan wanneer ze fysieke of mentale arbeidsbelasting ondervinden. Andere instrumenten die het Erasmus MC inzet om gezondheid van medewerkers te bevorderen zijn bijvoorbeeld gratis periodieke geneeskundige onderzoeken voor medewerkers ouder dan 45 jaar, geen onregelmatigheidsdiensten meer voor oudere medewerkers die in lichamelijk belastende functies werken en jaarlijkse ludieke acties waarbij gratis fruit aan medewerkers wordt verstrekt.

Ten tweede wordt binnen het Erasmus MC ontwikkeling van medewerkers als belangrijk factor voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers gezien. Het huidige HR-beleid heeft veel aandacht voor ontwikkeling van medewerkers omdat het Erasmus MC het als academisch ziekenhuis belangrijk vindt ook ontwikkeling van de eigen medewerkers te stimuleren. Een belangrijk aspect van het bevorderen van ontwikkeling van medewerkers is het persoonlijk budget. Dit persoonlijk budget is bedoeld voor medewerkers om te investeren in hun persoonlijke ontwikkeling, afhankelijk van iemands persoonlijke wensen en behoeften (Erasmus MC, 2011). Het uitgangspunt van dit persoonlijk budget is duurzame inzetbaarheid. Het Erasmus MC vindt het vanwege een veranderende arbeidsmarkt waarin doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd steeds verder wordt aangemoedigd, het van belang dat de loopbaan van medewerkers een goede gezondheid heeft, dat medewerkers een balans vinden tussen werk en privé en dat er voor medewerkers voldoende mogelijkheden liggen voor ontwikkeling en groei (Erasmus MC, 2011).

Ten derde bestaat er in het HR-beleid van het Erasmus MC mogelijkheid tot het belonen van mensen die gemotiveerd en bevlogen aan het werk zijn. Binnen thema Daniel den Hoed bestaat er een beloningsbeleid voor mensen die uitzonderlijk goed presteren. Deze beloning komt meestal in de vorm van een gratificatie. Op verpleegkundig gebied is het beloningsbeleid uitgebreider, namelijk door het programma *Vip*². De afkorting staat voor *verpleegkundige in progressie* en is bedoelt voor verpleegkundigen die een groot belang zien in een professionaliseringsslag van de verpleegkundigen en die daarom ook met wetenschappelijk onderzoek bezig willen zijn (Erasmus MC, 2014). Middels het programma *Vip*² wil het Erasmus MC verpleegkundigen in een academische omgeving stimuleren onderzoek te doen.

Waar het huidige HR-beleid van het Erasmus MC geen specifieke aandacht voor heeft zijn taakeisen. Volgens de HR-adviseur van thema Daniel den Hoed komt het vaak voor dat medewerkers zich ziek melden omdat ze veel werkdruk en emotionele arbeidsbelasting ervaren. Er is binnen het Erasmus MC een *preventie advies centrum (PAC)* van waaruit medewerkers geholpen kunnen worden met het omgaan met fysieke en mentale taakeisen. Volgens de HR adviseur van thema Daniel den Hoed zou er echter beleid moeten komen wat preventief gericht is op het in balans houden van taakeisen. Momenteel grijpen leidinggevenden namelijk pas in als medewerkers eigenlijk al aan het opbranden zijn, waardoor het vrijwel altijd eigenlijk al te laat is.

Ook voor wat betreft hulpbronnen als autonomie, sociale steun en werk-privé balans heeft het huidige HR-beleid geen specifieke aandacht. Over autonomie zijn vooral verpleegkundigen en laboranten al jaren ontevreden. Vanuit HR wordt echter bevonden dat autonomie inherent is aan de functie en staan veel functies binnen thema Daniel den Hoed het hebben van autonomie niet toe. Voor wat betreft sociale steun binnen teams is er ook geen specifiek HR-beleid. Er zijn wel activiteiten die het Erasmus MC organiseert om de sfeer in teams te bevorderen, maar hier is geen HR-beleid voor. Voor de werk-privé balans bestaat ook geen HR-beleid. Vroeger bestonden er nog privileges wat betreft werktijden voor medewerkers met kinderen, maar dat is afgeschaft.

Voor leiderschap bestaat er in het HR-beleid weer wel specifieke aandacht. Voor leidinggevenden is er een speciaal leiderschapsprogramma, leidinggevenden kunnen een *management development* traject doorlopen en voor vrouwelijke leidinggevenden zijn er speciale ontwikkelingsprogramma's om vrouwen aan de top te stimuleren.

Het huidige HR beleid van het Erasmus MC kent zoals beschreven geen specifieke aandacht voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als centrale doelstelling in het jaarplan 2014 heeft het Erasmus MC dan ook opgenomen dat er specifiek voor thema Daniel den Hoed in 2014 een plan moet liggen voor het vormgeven van een HR-beleid waarin duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd.

Hoofdstuk 3 Duurzame inzetbaarheid volgens de literatuur

In dit hoofdstuk zullen op basis van wetenschappelijke literatuur de theoretische concepten van duurzame inzetbaarheid worden beschreven die voor dit onderzoek worden gebruikt. De theorieën die in dit theoretisch kader worden besproken voorzien de centrale vraag van een gefundeerd antwoord. Dit onderzoek probeert inzicht te verschaffen in wat bepalend is voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het algemeen en van medewerkers van het Erasmus MC in het bijzonder. In de eerste paragraaf zal worden toegelicht wat inzetbaarheid is, zullen perspectieven op inzetbaarheid worden beschreven en zal vervolgens het begrip duurzame inzetbaarheid gedefinieerd worden. Op basis van deze definitie zullen in de tweede paragraaf determinanten van duurzame inzetbaarheid worden toegelicht, samen met enkele theoretische concepten die verduidelijken hoe de determinanten in dit onderzoek onderzocht zullen worden. In de derde paragraaf zal een conclusie van het hoofdstuk worden gegeven.

3.1 Definiëring van duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid kan worden ontleed tot twee begrippen; duurzaamheid en inzetbaarheid. Over inzetbaarheid bestaat veel wetenschappelijke literatuur. In paragraaf 2.1.1 zal allereerst het begrip *inzetbaarheid* worden toegelicht, om vervolgens in paragraaf 2.1.2 het begrip *duurzame inzetbaarheid* toe te lichten.

3.1.1 Inzetbaarheid

Inzetbaarheid staat voor ‘beschikbaarheid om iets te doen’. In een context van arbeid betekent inzetbaarheid ‘het vermogen om werk te verkrijgen’ (Steijn & Groeneveld, 2009:114). De Engelse vertaling van inzetbaarheid is *employability*. Naar employability is veel wetenschappelijk onderzoek gedaan (van der Heijde & Van der Heijden, 2006; van der Heijden & Bakker, 2011; Van Dam, 2007; Nauta, van Vianen, van der Heijden, van Dam & Willemsen, 2009). Van der Heijde & Van der Heijden (2006) definiëren inzetbaarheid als: “*the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences*” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006:453). Hillage & Pollard (1998) voegen hier nog een tijdsdimensie aan toe en stellen dat inzetbaarheid het vermogen is om een baan te verkrijgen, te behouden en een nieuwe baan te vinden (Hillage & Pollard, 1998).

Er bestaan verschillende perspectieven op inzetbaarheid. Inzetbaarheid, zoals het hierboven is gedefinieerd, kan op verschillende manieren worden opgevat. Mensen kunnen inzetbaar zijn voor huidige werkzaamheden, inzetbaar zijn voor werkzaamheden binnen een organisatie en inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt (Van der Klink et al. 2010). Deze verschillende opvattingen kunnen worden vertaald in verschillende perspectieven op inzetbaarheid. Deze perspectieven van waaruit inzetbaarheid kan worden bekeken zijn het sociaaleconomisch perspectief, het individuele perspectief en het organisatieperspectief (Nauta et al, 2009:235; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Door

deze perspectieven te beschrijven wordt duidelijk hoe inzetbaarheid binnen dit onderzoek zal worden opgevat. De drie perspectieven zullen eerst worden toegelicht alvorens het begrip duurzame inzetbaarheid toe te lichten.

3.1.1.1 Het sociaaleconomisch perspectief op inzetbaarheid

Het sociaaleconomisch perspectief op inzetbaarheid houdt in dat inzetbaarheid verwijst naar het vermogen van verschillende categorieën van de beroepsbevolking om werkgelegenheid te winnen en te behouden (Nauta et al. 2009:451). Dit perspectief op inzetbaarheid is vooral gericht op overheidsinterventies die gericht zijn op het stimuleren van werklozen om weer op de arbeidsmarkt weer te treden (Nauta et al. 2009:451). Omdat dit onderzoek niet gericht is op interventies van de overheid met betrekking tot het stimuleren van inzetbaarheid van de gehele beroepsbevolking zal dit perspectief niet verder worden toegelicht.

3.1.1.2 Het individuele perspectief op inzetbaarheid

Het individuele perspectief op inzetbaarheid houdt in dat medewerkers gericht moeten zijn op hun vermogen tot het verkrijgen van een baan binnen of buiten de organisatie waar ze werkzaam zijn (Nauta et al. 2009:235). De verantwoordelijkheid voor de loopbaan komt meer bij de medewerkers zelf te liggen (Steijn & Groeneveld, 2009;114). Er bestaan veel definities van inzetbaarheid binnen het individuele perspectief. Deze definities benadrukken carrièreaspecten zoals aanpassingsvermogen, beroepsmatige deskundigheid en persoonlijke ontwikkeling en levenslang leren (Nauta et al. 2009:235). De definitie van Cuyper, Van der Heijden & De Witte (2011) gaat uit van het individuele perspectief en definieert inzetbaarheid als: *“the worker’s perception of his or her possibilities to achieve a new and equal job”*. Deze definitie ontstaat uit de eigen interpretatie van de situatie op de arbeidsmarkt en/of van het vermogen van de medewerker om vereiste stappen te maken op de arbeidsmarkt, en omvat daarmee aspecten als kennis, vaardigheden, fysieke en cognitieve geschiktheid, ontwikkeling, kennis van de arbeidsmarkt, bereidheid om van baan te veranderen, proactiviteit en aanpassingsvermogen (De Cuyper et al. 2011).

3.1.1.3 Het organisatieperspectief op inzetbaarheid

Het organisatieperspectief op inzetbaarheid is inzetbaarheid benaderd vanuit het perspectief van de organisatie. In dit perspectief is inzetbaarheid gerelateerd aan de functionele flexibiliteit van een organisatie: door ontwikkelingen als internationalisering, toegenomen concurrentie en technologische vernieuwingen worden organisaties gedwongen zich meer aan te passen aan hun omgeving en te veranderen in flexibele organisaties die in staat zijn om te presteren en een duurzame concurrentiepositie te bereiken (Nauta et al. 2009:236; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006:451; Van Dam, 2004:29). Doordat de flexibiliteit van een organisatie vanwege deze ontwikkelingen in dit perspectief zo wordt benadrukt, is een oriëntatie (vanuit de organisatie) op inzetbaarheid van medewerkers zeer relevant. Met een oriëntatie op inzetbaarheid wordt bedoeld de houding van

medewerkers tegenover interventies gericht op het vergroten van de flexibiliteit van organisaties door middel van het ontwikkelen en onderhouden van de inzetbaarheid van medewerkers (Van Dam, 2004:30). Medewerkers moeten open staan voor verandering in hun werksituatie en hun inzetbaarheid in de organisatie behouden. Om dit te bereiken is het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en kennis en het regelmatig veranderen van taken nodig (Van Dam, 2004:30).

Het organisatorisch perspectief op inzetbaarheid is dus een competentiegerichte benadering van inzetbaarheid, waarbij het vergroten van inzetbaarheid van medewerkers een HR-praktijk vormt met als doel de inzet van medewerkers te optimaliseren (Nauta et al. 2009:236). Deze competentiegerichte benadering is afgeleid van de resource-based view van de organisatie. Een resource-based view is een benadering in strategievorming die uitgaat van de organisatie zoals die is en haar zogenaamde kerncompetenties. De medewerkers zijn volgens deze benadering een unieke kerncompetentie van de organisatie, die wordt vertaald naar een HR- en organisatiestrategie (Steijn & Groeneveld, 2009:15).

Nu de drie perspectieven op inzetbaarheid beschreven zijn, blijkt dat inzetbaarheid van medewerkers in dit onderzoek zowel vanuit het individuele als vanuit het organisatieperspectief kan worden bekeken. Aandacht voor inzetbaarheid levert namelijk voor zowel de medewerkers als voor de organisatie iets op. Voor de medewerker betekent aandacht voor inzetbaarheid carrièremogelijkheden en voor de organisatie betekent het continuïteit. Vanuit de resource-based view benadering zijn competenties de bron voor organisaties om te kunnen presteren en een goede concurrentiepositie te bereiken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De resource-based view is een HRM-benadering waarin een balans wordt getracht te bereiken tussen de belangen van de organisaties en de belangen van de medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006:451). Competenties van medewerkers worden behandeld als waardevolle activa voor de organisatie, die moeten worden gevoed, en worden geïnterpreteerd als gunstig voor zowel de medewerker als de organisatie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006:451). Binnen dit onderzoek wordt inzetbaarheid dus bekeken vanuit het belang voor het Erasmus MC en vanuit het belang van de werknemers van het Erasmus MC. Nu het begrip inzetbaarheid is toegelicht, zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op het begrip duurzame inzetbaarheid.

3.1.2 Duurzame inzetbaarheid

In zijn algemeenheid verwijst het begrip duurzaam naar iets van lange duur, dat lang meegaat, naar iets wat lang blijft bestaan. Duurzaamheid verwijst naar gebruik (inzet) van iets (een productiemiddel) zonder dat de gebruikswaarde ervan wordt aangetast (Schaufeli in Schouten & Nelissen, 2011).

Duurzaamheid en inzetbaarheid aan elkaar gekoppeld betekent duurzaamheid zien in een context van arbeid. In deze context gaat het om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van deze arbeid er niet door wordt ondermijnd of er zelfs

door toeneemt (Van der Klink et al. 2010:4). Bij duurzame inzetbaarheid is er dus sprake van gebruik van arbeid zonder *verbruik* (Schaufeli in Schouten & Nelissen, 2011).

Uit eerder advies van de Sociaal Economische Raad (SER) om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, blijkt dat duurzame inzetbaarheid kan worden gezien als een combinatie van drie aspecten: werkvermogen, employability en vitaliteit (SER, 2008). Onder *werkvermogen* wordt verstaan de mate waarin medewerkers fysiek en mentaal aan de eisen van hun werk kunnen voldoen (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Werkvermogen is de mate waarin een medewerker zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om te werken. Investeren in het onderhouden en verbeteren van werkvermogen kan langdurige uitval voorkomen, wat betekent dat medewerkers langer, gezonder en gelukkiger aan de slag blijven (Zorgplein Noord, 2013:12). *Employability* is het vermogen om productief en belonend werk te vinden en om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen (Vries, Grundemann & Van Vuuren, 2011). *Vitaliteit* is een verzamelnaam voor energie en motivatie en betekent het bruisen van energie, het sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werk door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007).

Deze drie aspecten van duurzame inzetbaarheid komen terug in de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van der Wilt, Zijlstra, Brouwer en Bültmann (2010). Deze definitie zal in dit onderzoek centraal staan en luidt als volgt:

‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten’.

Van der Klink et al. (2010) lichten deze definitie toe door de verschillende aspecten van duurzame inzetbaarheid die erin aan bod komen apart toe te lichten.

Duurzaam veronderstelt een tijdas, waardoor duurzame inzetbaarheid een dynamisch karakter heeft omdat het niet op één moment in kaart te brengen is. Het is een voorspeller van inzetbaarheid in de toekomst (Van der Klink et al. 2010). Met *mogelijkheden* wordt bedoeld dat iemand in staat moet worden gesteld om iets te kunnen realiseren, naast het feit dat iemand het ook feitelijk moet kunnen (Van der Klink et al. 2010). *Gezondheid en welzijn* zijn belangrijke aspecten van duurzame inzetbaarheid omdat de gezonden gezond moeten kunnen blijven en omdat mensen met een gezondheidsprobleem niet nadelig beïnvloed moeten worden door het werk. Met *werkcontext* wordt bedoeld dat mogelijkheden voor toekomstige arbeid, zowel vanuit de medewerker (kennis, vaardigheden) als vanuit de werkcontext (ontwikkelingsmogelijkheden, aangepast werk en

werkomstandigheden) opgehouden moeten worden. Medewerkers moeten dus de gelegenheid krijgen om te herstellen van de geleverde inspanningen en er moet een balans zijn tussen inspanningen en beloningen (Van der Klink et al. 2010). *Attitude en motivatie* houdt in dat medewerkers positief moeten blijven om zichzelf te blijven ontwikkelen en dat medewerkers hierin blijvend moeten worden gefaciliteerd. De werkcontext moet uitdagend blijven, maar motivationele factoren spelen ook een belangrijke rol aangezien het als de verantwoordelijkheid van de medewerker mag worden gezien om positieve waarden aan het werk te verbinden (Van der Klink et al. 2010).

3.1.2.1 De definitie van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek

Zoals zojuist is beschreven kan duurzame inzetbaarheid worden gezien als een combinatie van drie aspecten, namelijk werkvermogen, employability en vitaliteit (SER, 2008). In dit onderzoek is ervoor gekozen duurzame inzetbaarheid als één van deze aspecten te beschouwen, namelijk werkvermogen. Het werkvermogen is volgens het Arbokennisnet de mate waarin een medewerker zowel fysiek als mentaal in staat is om aan de eisen van het werk te voldoen. Ook bij duurzame inzetbaarheid gaat het over de fysieke en mentale inzetbaarheid van medewerkers (Arbokennisnet, 2012). Omdat werkvermogen en duurzame inzetbaarheid (deels) hetzelfde vlak bestrijken, zal in dit onderzoek een theoretisch model dat werkvermogen onderzoekt worden gebruikt om duurzame inzetbaarheid te onderzoeken.

3.2 Determinanten van duurzame inzetbaarheid

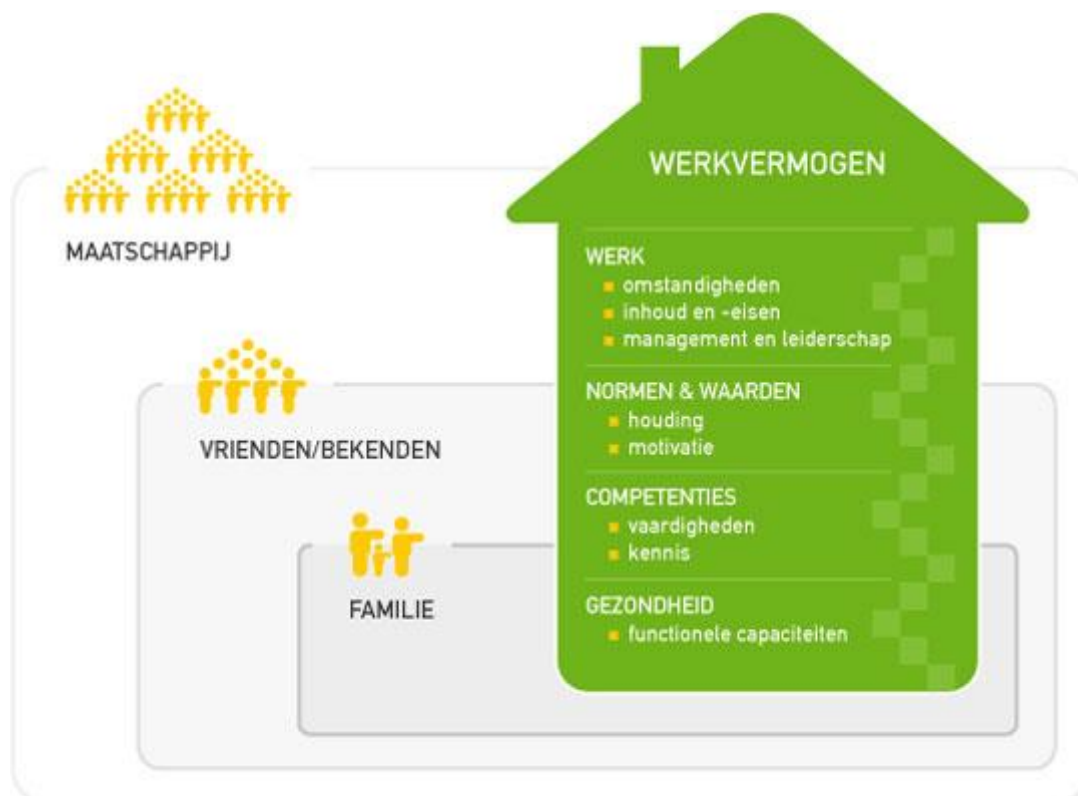
In paragraaf 2.1 is benoemd dat er verscheidene aspecten van duurzame inzetbaarheid zijn. Deze aspecten worden in dit onderzoek ook wel *determinanten* van duurzame inzetbaarheid genoemd. Het ‘Huis van werkvermogen’ van Ilmarinen (2005) zal worden gebruikt om deze determinanten in kaart te brengen. In deze paragraaf zal eerst dit model worden toegelicht om vervolgens de determinanten van duurzame inzetbaarheid toe te lichten.

3.2.1 Het Huis van Werkvermogen

Het ‘Huis van Werkvermogen’, ontwikkeld door Ilmarinen (2005), biedt een kader waarin factoren zijn opgenomen die het werkvermogen bepalen (Arbokennisnet, 2012). Het model bestaat uit vier verschillende verdiepingen. In dit onderzoek wordt het model gebruikt om determinanten van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken, waardoor gesteld wordt dat iedere verdieping bestaat uit determinanten die de individuele duurzame inzetbaarheid van medewerkers beïnvloeden.

De begane grond van het huis staat voor de basis van duurzame inzetbaarheid, namelijk de gezondheid van medewerkers en hun lichamelijke, psychische en sociale functionele capaciteiten (Van Vuuren, 2011:21). De eerste verdieping staat voor de competenties van medewerkers. Dit zijn beroepspecifieke competenties, passende kennis en vaardigheden die gedurende de loopbaan van medewerkers worden afgestemd op de veranderende eisen van het werk (Zorgplein Noord, 2013:12). De tweede verdieping staat voor de normen en waarden van medewerkers, waartoe houding en motivatie behoren. Het gaat

dan over waardigheid, waardering, rechtvaardigheid, betrokkenheid en binding met de organisatie. De sociale en morele normen en waarden van medewerkers dragen bij aan de cultuur van de organisatie en zijn van invloed op hun bereidheid om zich verder te ontwikkelen (Zorgplein Noord, 2013:12). De derde verdieping van het huis staat voor werkgerelateerde aspecten: de werkomstandigheden, werkinhoud en –eisen en het management en leiderschap. Het gaat dan om de omstandigheden waarin het werk wordt verricht, over de mentale en fysieke eisen die het werk aan een medewerker stelt en de sociale werkomgeving (Van Vuuren, 2011:12). Leidinggevenden spelen een belangrijke rol omdat zij de werkomgeving sterk kunnen beïnvloeden (Zorgplein Noord, 2013:12). Naast het huis geeft het model ook een omgeving weer, bestaande uit familie, vrienden/bekenden en de maatschappij. Volgens Ilmarinen (2005) hebben deze elementen invloed op het werkvermogen. In dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid zullen deze elementen dus ook een rol spelen. Het ‘Huis van werkvermogen’ wordt in onderstaand figuur weergegeven.



Figuur 2: Huis van Werkvermogen (Ilmarinen et al, 2005)

Zoals eerder is aangegeven worden de factoren uit het huis, die iemands werkvermogen bepalen, in dit onderzoek gezien als determinanten van duurzame inzetbaarheid. Deze determinanten zijn de verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer (Van der Klink et al. 2010:4). Bij duurzame inzetbaarheid is de interactie tussen kenmerken van het werk enerzijds en kenmerken van de medewerker anderzijds van belang (Van Vuuren, 2011). Uit de in dit onderzoek centraal staande definitie blijkt al dat duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip is omdat het gaat om

inzetbaarheid in een context van arbeid. Duurzame inzetbaarheid is dus niet een kenmerk van een individu, maar een kenmerk van de interactie tussen het individu en de arbeidscontext (Van der Klink et al. 2010:4). Ook het ‘Huis van werkvermogen’ laat deze interactie tussen individu en omgeving zien. Een omgeving, in een context van arbeid ook wel werkcontext genoemd, moet voor een medewerker de mogelijkheid bieden om duurzaam inzetbaar te zijn (Schaufeli, 2010). Op basis van het model gaat het bij duurzame inzetbaarheid dus om de afstemming tussen persoon en werk, ook wel *de person-environment fit* genoemd. In de kern van deze *fit* wordt beargumenteerd dat de interactie tussen de kenmerken van een organisatie en de kenmerken van een medewerker bepaalt of er sprake kan zijn van een duurzame arbeidsrelatie. Het gaat er om of de kennis, vaardigheden, attitude en motivatie van een medewerker passen in de context waarin het werk plaatsvindt (Schaufeli, 2010:4). Het gaat er bij deze *fit* dus om of een medewerker past bij de werkomgeving, wat nodig is om iemand zich ergens thuis te laten voelen (Steijn & Groeneveld, 2009:83). Wanneer dit zo is, en er dus een balans is tussen persoon en werk, zal de medewerker langdurig en met behoud van gezondheid en welzijn kunnen blijven functioneren. Een medewerker voelt zich dan gezond, heeft plezier in zijn werk en presteert goed. Bij een disbalans ervaart een medewerker stress en ontevredenheid en ontstaat slecht presteren op het werk (Schaufeli, 2010:4). Indien er sprake is van een fit, heeft dit positieve effecten op HRM-uitkomsten (Steijn & Groeneveld, 2009:84).

Nu het ‘Huis van werkvermogen’ is beschreven en is toegelicht wat de rol van de omgeving is bij duurzame inzetbaarheid, zullen in de volgende paragraaf de determinanten van duurzame inzetbaarheid, gebaseerd op het huis, beschreven worden zoals die in dit onderzoek centraal zullen staan.

3.2.2 De determinanten

In deze paragraaf zullen de determinanten van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek worden gebruikt worden toegelicht. De determinanten zijn gebaseerd op de verdiepingen van het ‘Huis van werkvermogen’. Door deze verdiepingen met verschillende theoretische concepten in te kleuren, ontstaan determinanten die het mogelijk maken om duurzame inzetbaarheid op zo een manier te onderzoeken dat er bruikbare aanbevelingen voor HR-beleid uit voort kunnen vloeien. Ten eerste zal de begane grond van het huis, dat staat voor de gezondheid van medewerkers, worden toegelicht. Deze verdieping wordt ingekleurd met het concept *safety climate*. Vervolgens wordt de eerste verdieping van het huis, dat staat voor de competenties van medewerkers, toegelicht. Het theoretisch concept waarmee deze verdieping wordt ingekleurd is de *Perceived Investment in Employee Development (PIED)*. De tweede verdieping van het huis, bestaande uit de normen en waarden, wordt ingekleurd met drie verschillende theoretische concepten die samengevoegd worden tot de determinant *inzetbaarheidsattitude*. De derde verdieping van het huis wordt gesplitst toegelicht. Eerst zullen de werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen worden toegelicht en zal het theoretisch concept waarmee deze zullen worden gemeten, het Job Demands-Resources model van Bakker & Demerouti

(2000), worden uitgelegd. Dit model leidt tot twee determinanten, namelijk taakeisen en hulpbronnen. Daarna wordt de determinant *management en leiderschap* toegelicht.

3.2.2.1 Gezondheid

Duurzame inzetbaarheid is enkel mogelijk wanneer de gezondheid van medewerkers hen daartoe in staat stelt (Bossink & Wognum, 2012). Duurzame inzetbaarheid heeft dus een belangrijk gezondheidscomponent, waarmee wordt bedoeld dat huidige arbeid de huidige of toekomstige gezondheid niet moet schaden en bij voorkeur zelfs moet bevorderen (Van der Klink et al. 2011). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat gezondheid sterk samenhangt met werkvermogen (Ilmarinen et al., 2005; Van den Berg, Burdorf & Elders, 2008). Een slechte gezondheid ondermijnt het werkvermogen; hoe slechter de gezondheid, hoe meer verzuim, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid, hoe vroeger de pensionering en hoe minder de arbeidsproductiviteit (Van der Berg et al. 2008). Een goede gezondheid is daarom een belangrijke voorwaarde voor langdurige participatie in het arbeidsproces en kan als fundament van duurzame inzetbaarheid worden beschouwd (Van der Klink et al. 2010; Burdorf, Van den Berg & Elders, 2008; Bossink & Wognum, 2012). Medewerkers moeten simpelweg in staat zijn om hun werk uit te voeren, zowel fysiek als mentaal. De genoemde studies tonen aan dat er zowel een positief als een negatief verband bestaat tussen gezondheid en duurzame inzetbaarheid. Een goede gezondheid draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, terwijl een slechte gezondheid kan leiden tot een verminderde inzetbaarheid. Door middel van het concept *safety climate* zal in dit onderzoek de determinant *gezondheid* worden onderzocht. Het is met dit concept mogelijk te onderzoeken in hoeverre een organisatie oog heeft voor de gezondheid van medewerkers. In de volgende deelparagraaf wordt dit concept toegelicht.

Safety climate

Het concept *safety climate* is een manier om te onderzoeken in hoeverre een organisatie oog heeft voor de gezondheid van medewerkers. *Safety climate* staat voor ‘klimaat voor veiligheid’. Een klimaat binnen een organisatie is een manier om de relatie tussen HRM en de prestaties van medewerkers in te vullen (Veld, 2012:296). Klimaat kan worden omschreven als de gedeelde waarden die medewerkers hebben over wat belangrijk is binnen een organisatie in termen van activiteiten, beleid, procedures, routines en beloningen (Veld, 2012:4). Het idee dat individuen verschillen in hun percepties van hun omgeving en dat deze subjectieve percepties het gedrag van individuen drijven, is de hoeksteen van klimaatonderzoek (Veld, 2012:3). Klimaatpercepties kunnen worden gezien als het mediërende verband tussen karakteristieken van de organisatie in termen van praktijken, beleid, procedures, routines en beloningen enerzijds, en verschillende op attitudes en prestaties gebaseerde uitkomsten, zoals motivatie van medewerkers, veiligheid en kwaliteit van dienstverlening anderzijds (Veld, 2012:4).

Er bestaat onderscheid tussen het op individueel niveau en op organisatieniveau bekijken van een klimaat. Klimaat op individueel niveau, ook wel psychologisch klimaat, verwijst naar de individuele beoordeling van de werkomgeving in termen van de betekenis die een individuele medewerker geeft aan de omgeving (Veld, 2012:54). Het is een individuele perceptie van de omgeving. Klimaat op organisatorisch niveau verwijst naar gedeelde percepties van de omgeving. Het organisatorisch klimaat, beter bekend als het *organizational climate*, bestaat uit de betekenissen die mensen hechten aan samenhangende bundels van ervaringen die ze hebben op het werk (Schneider, Erhart & Macey, 2013:361). Een uitgebreide definitie van *organizational climate* is ‘de gedeelde percepties van en de betekenis gehecht aan het beleid, de praktijken en de procedures die medewerkers ervaren en het gedrag waarvan zij waarnemen dat het beloond, ondersteund en verwacht wordt’ (Schneider et al. 2013:362). Het gaat dus om gedeelde percepties van de omgeving.

Er bestaat in de theorie ook nog zoiets als het *strategisch klimaat*. Dit klimaat verwijst naar de percepties en ervaringen van medewerkers over de strategische doelen van de organisatie en de relevantie van deze doelen in de dagelijkse werkomgeving van de medewerkers (Veld, 2012:4). Organisaties kunnen op het strategisch klimaat sturen door middel van het HR beleid. Dit draagt bij aan het bereiken van de organisatiedoelen en het levert een belangrijke bijdrage aan HR uitkomsten als tevredenheid en betrokkenheid (Veld, 2012:297).

Zowel het organisatorische klimaat als het strategische klimaat gaat dus over hoe medewerkers waarnemen wat er in hun werkomgeving gebeurt. Op verschillende niveaus kan zo een klimaat onderzocht worden. Het is echter altijd belangrijk dat het gaat om een specifieke constructie met een bepaalde referentie naar *iets*, een klimaat is een klimaat *voor iets*. De onderliggende gedachte is dat een klimaat *voor iets* gerelateerd is aan specifieke uitkomsten, het klimaat beïnvloedt namelijk de houding en gedragingen van medewerkers over dat *iets* (Veld, 2012:55). Zoals in de vorige paragraaf over gezondheid al is benoemd, gaat het er bij gezondheid als determinant van duurzame inzetbaarheid over dat medewerkers in staat moeten zijn hun werk uit te voeren, zowel fysiek als mentaal. Het concept *safety climate* zal dan ook betrekking hebben op de omstandigheden dat er binnen een organisatie een klimaat heerst waarin fysieke en mentale gezondheid belangrijk zijn. In dit onderzoek wordt verondersteld dat, wanneer er een klimaat voor gezondheid heerst, dit een positieve invloed zal hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, en dat wanneer er geen klimaat voor gezondheid is, dit een negatieve invloed zal hebben op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

3.2.2.2 Competenties

Naast gezondheid is ook ontwikkeling een belangrijke voorwaarde voor duurzame inzetbaarheid (Bossink & Wognum, 2012). Bij ontwikkeling gaat het over de adequate competenties die nodig zijn om de eisen van het werk te kunnen dragen. De verdieping van het ‘Huis’ waarbij het gaat over competenties zal dan ook betrekking hebben op ontwikkeling van medewerkers.

Competenties zijn het geheel van kennis en vaardigheden die medewerkers in staat stellen om hun taken succesvol uit te voeren. Kennis is wat je weet of wat je hebt geleerd. Het is het vermogen dat iemand in staat stelt zelf een bepaalde taak uit te voeren door gegevens te verbinden, te laten reageren met eigen informatie, ervaring en attitudes. Hoe meer en hoe langer iemand leert c.q. kennis opdoet, hoe groter de duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011:357). Vaardigheden laten mensen toe om bepaalde fysieke of mentale handelingen uit te voeren (Competentiedenken, 2014). Het is het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem juist op te lossen. Een vaardigheid is de doelmatigheid waarmee een persoon een werkopdracht bij een gegeven werkmethode uitvoert (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011:357).

Van Dam (2007) ziet het ontwikkelen van kennis en vaardigheden als noodzakelijk voor medewerkers om inzetbaar te kunnen zijn. Beroepspecifieke kennis en vaardigheden zijn vanuit het perspectief van zowel de organisatie als de individuele medewerkers belangrijke factoren voor inzetbaarheid in de huidige functie (Arbokennisnet, 2014). Vanuit het individuele perspectief op duurzame inzetbaarheid is ontwikkeling iets wat vanuit de medewerker zelf moet komen, dus de perceptie van de medewerker over het eigen vermogen om een baan te verkrijgen en te behouden (Cuyper et al. 2011). Vanuit het perspectief van de organisatie blijkt dat organisaties die hun medewerkers steunen in het ontwikkelen van hun competenties medewerkers in dienst hebben die beter inzetbaar zijn. Organisaties kunnen een leercultuur creëren die openheid, groei en het nemen van risico's waardeert in plaats van straft (Van Dam, 2007:44). Vanuit dit perspectief blijkt dat organisaties die medewerkers in staat stellen hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen, bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden kan vanuit beide perspectieven als belangrijke determinant van duurzame inzetbaarheid worden beschouwd.

3.2.2.3 Normen en waarden

Een volgende determinant van duurzame inzetbaarheid is het geheel van normen en waarden. Normen en waarden bepalen iemands attitude: een houding of instelling (motivatie) die je gedrag bepaalt (Arbokennisnet, 2014). Het is een verzameling van complexe persoonlijke eigenschappen waar emoties, motivaties en overtuigingen deel van uitmaken. Een positieve attitude draagt bij aan een grotere inzetbaarheid. Het is de manier waarop iemand zich gedraagt tegenover of denkt over andere mensen, gebeurtenissen, dingen of meningen. De attitude die medewerkers hebben ten aanzien van het ontwikkelen van kennis en vaardigheden is van invloed op het werkvermogen en in dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid dus van belang (Arbokennisnet, 2014). Medewerkers moeten, om duurzaam inzetbaar te zijn en te blijven, een positieve attitude hebben ten aanzien van het zich blijven ontwikkelen (Van Dam, 2003).

Medewerkers moeten dus gemotiveerd zijn om zo optimaal mogelijk deel te kunnen nemen aan het arbeidsproces. Het is hun eigen verantwoordelijkheid om positieve waarden aan het werk te verbinden. Organisaties moeten deze inzetbaarheid faciliteiten door een werkcontext te creëren die mensen

uitdaagt om een relevante bijdrage te leveren (Van der Klink et al. 2010). Op basis van deze eerdere onderzoeken zal in dit onderzoek worden verondersteld dat, wanneer medewerkers bereid zijn zich in te zetten voor hun eigen ontwikkeling (en dus hun eigen inzetbaarheid), hun duurzame inzetbaarheid groter is.

3.2.2.4 *Werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen*

De werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen behoren tot de derde verdieping van het huis. Zoals eerder als is aangegeven zullen leiderschap en management, die ook tot deze verdieping behoren, apart worden toegelicht.

Werkomstandigheden, ook wel arbeidsomstandigheden, zijn alle omstandigheden tijdens werktijd. Arbeidsomstandigheden hebben een belangrijk effect op het arbeidsproces; ongunstige arbeidsomstandigheden hebben een grote invloed op vervroegde uittreding. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden (Burdorf, Van den Berg & Elders, 2008:3). Fysieke arbeidsomstandigheden hebben te maken met lichamelijke inspanning tijdens het werk, zoals langdurig staan, het verplaatsen van objecten en zittend werk. Psychosociale arbeidsomstandigheden hebben te maken met hoe een werknemer zich op de werkvloer voelt. Het gaat dan over aspecten als werkdruk, stress en grensoverschrijdend gedrag als gevolg van het werk (Arboportaal, 2014). Fysieke en mentale belasting tijdens het werk zijn belangrijke determinanten voor zowel verminderd werkvermogen en verminderde arbeidsproductiviteit, ziekteverzuim en vervroegde uitval (Arbokennisnet, 2014:7).

Werkinhoud en werkeisen betreffen alle fysieke, sociale en organisatorische aspecten van het werk die een inspanning van de medewerker vereisen (Van Vuuren, 2011). Wanneer de taakeisen niet in balans zijn met iemands individuele capaciteiten, kan dit leiden tot een slechte gezondheid, verminderde arbeidsproductiviteit en uitval van arbeid (Burdorf & Mackenbach, 2006). In specifieke beroepsgroepen zijn belastende arbeidsomstandigheden vooral aan de orde. Eerder onderzoek naar fysiek belastende arbeid in Nederlandse verpleeg- en verzorgingstehuizen (*care*) toont aan dat fysieke klachten ontstaan door een hoge fysieke belasting en leiden tot ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid (Burdorf & Jansen, 2006). Niet alleen fysieke belasting heeft invloed op het werkvermogen (en is dus van belang in onderzoek naar duurzame inzetbaarheid), ook psychosociale factoren als stress en weinig autonomie zijn van invloed (Burdorf, Van den Berg & Elders, 2008). Psychosociaal is een combinatie van psychisch en sociaal, wat in een context van arbeid een situatie betekent waarin zowel psychische als sociale (maatschappelijke) aspecten een rol spelen. Psychosociale arbeidsbelasting komt voort uit stressoren en werkstress en kan schade toebrengen aan de gezondheid van medewerkers en is afkomstig uit werkomstandigheden of de werkomgeving (BeSWIC, 2014). Volgens Burdorf, Van den Berg & Elders (2008) zijn er sterke aanwijzingen dat psychosociale factoren, met name stress en gebrekkige regelmogelijkheden, belangrijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Het Job Demands-Resources model van Bakker, Demerouti, Nachreiner & Schaufeli (2001) zal gebruikt worden om de werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen in kaart te brengen. In de volgende deelparagraaf wordt het model toegelicht.

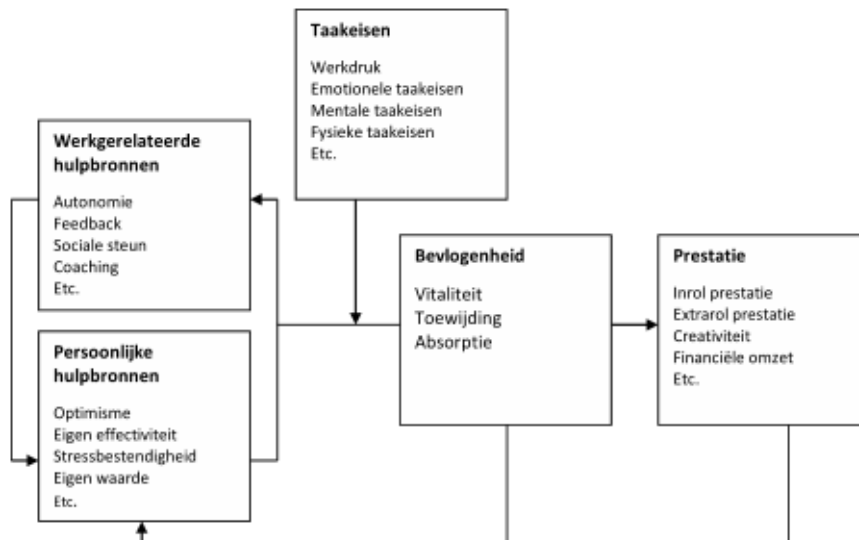
3.2.2.4.1 Het Job Demands-Resources model

Het JD-R model is een model dat veronderstelt dat arbeidsvoorwaarden gecategoriseerd kunnen worden onder twee brede categorieën, namelijk job demands (taakeisen) en job resources (hulpbronnen) (Demerouti et al. 2001).

Taakeisen kunnen worden omschreven als *“the degree to which the environment contains stimuli that peremptorily require attention and response”* (Jones & Fletcher, 1996 in Schaufeli & Bakker, 2004). Eisen zijn de dingen die moeten gebeuren. Meer specifiek zijn taakeisen de fysieke, psychische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende lichamelijke en/of psychische inspanning vereisen en daarom worden geassocieerd met bepaalde fysiologische en/of psychologische kosten (Schaufeli & Bakker, 2004:296). Dit betekent niet dat taakeisen per se negatief zijn. Ze kunnen veranderen in werkstressoren wanneer het voldoen aan de taakeisen hoge inspanning vereist. Daarom worden taakeisen geassocieerd met hoge kosten die negatieve reacties zoals depressie, angst of burnout opwekken (Schaufeli & Bakker, 2004:296).

Werkgerelateerde hulpbronnen zijn die fysieke, psychische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die taakeisen en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen, die functioneel zijn in het bereiken van werkdoelen en die persoonlijke groei, leren en ontwikkelen stimuleren (Schaufeli & Bakker, 2004:296).

Het JD-R model is een model dat stelt dat taakeisen zijn geassocieerd met uitputting, terwijl een gebrek aan hulpbronnen geassocieerd kan worden met terugtrekking uit het arbeidsproces. Taakeisen zijn werkdruk, emotionele taakeisen, mentale taakeisen en fysieke taakeisen. Het zijn eisen die het werk aan een werknemer stelt. Taakeisen kosten energie en, wanneer medewerkers taakeisen lang ervaren, kan chronische stress ontstaan, wat ten koste gaat van de prestaties van de medewerker (Bakker, 2014). Energiebronnen, ook wel hulpbronnen, geven juist energie en motivatie, wat medewerkers helpt om enthousiasme vast te houden en dus doelen te behalen. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn bijvoorbeeld autonomie, sociale steun, feedback en coaching. Persoonlijke hulpbronnen zijn optimisme, eigen effectiviteit, stressbestendigheid en eigenwaarde. De balans tussen taakeisen en energiebronnen ontstaat wanneer energiebronnen helpen om het ongewenste effect van taakeisen op te vangen. Energiebronnen hebben vooral een motiverend effect op bevlogenheid wanneer taakeisen hoog zijn (Bakker, 2014). In onderstaand figuur wordt het Job Demands-Resources model weergegeven.



Het Job Demands-Resources model van Bakker (2001)

Het JD-R model kent verschillende uitgangspunten (Arbokennisnet, 2014:12). Een eerste uitgangspunt is dat iedere beroepsgroep zijn eigen specifieke risicofactoren heeft voor werkstress, die zijn in te delen in taakeisen en energiebronnen. Een tweede uitgangspunt is dat burn-out en bevlogenheid een mediërende rol spelen in het stress- en motivatieproces. Een derde uitgangspunt is dat energiebronnen een ongewenste invloed van werkstressoren op burn-out en daarmee op negatieve uitkomsten kunnen compenseren. Een vierde uitgangspunt is dat energiebronnen vooral een positief effect hebben wanneer de taakeisen hoog zijn (Arbokennisnet, 2014:12). Theoretisch gezien veronderstelt het JD-R model twee processen: (1) een energiek proces van overbelasting en het dragen van te hoge functie-eisen waardoor de taakeisen de energiebronnen van de medewerker uitputten en (2) een motivationeel proces waarin het ontbreken van hulpbronnen een verzet levert tegen het effectief omgaan met hoge taakeisen en het bevorderen van mentale terugtrekking (Schaufeli & Bakker, 2004:296).

Het model geeft weer dat het bij werk gaat om een balans tussen taakeisen en hulpbronnen. Stressgerelateerde elementen van werk en motivationele elementen van werk worden bij elkaar gebracht. Dit model laat zien hoe die elementen met elkaar interacteren. Wanneer een goede balans is gevonden tussen taakeisen en hulpbronnen, zorgt dit ervoor dat mensen in hun werk niet opbranden maar juist bevlogen aan het werk blijven. In dit onderzoek naar duurzame inzetbaarheid zal worden verondersteld dat wanneer iemand ervaart dat het werk hoge taakeisen kent, dit een negatieve invloed zal hebben op de duurzame inzetbaarheid, terwijl wanneer iemand veel hulpbronnen ervaart, dit juist een positieve invloed zal hebben op zijn duurzame inzetbaarheid.

3.2.2.5 Management en leiderschap

Zoals eerder is aangegeven worden management en leiderschap, die ook tot de derde verdieping van het huis behoren, apart behandeld. Management en leiderschap gelden dan ook als determinant van duurzame inzetbaarheid op zich. Voor de leidinggevende ligt een belangrijke rol weggelegd in het

bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De stijl van leidinggeven is daarbij belangrijk; de stijl moet passen bij de medewerkers. Een managementstijl is de *verzameling van leidende principes die als parameters of wegwijzers dienen voor acties van het management met betrekking tot de behandeling van medewerkers en het behandelen van bepaalde gebeurtenissen*' (Boxall & Purcell, 2011:182). Zoals eerder al is genoemd is ontwikkeling van medewerkers belangrijk voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Leidinggevendens dragen actief bij aan deze ontwikkeling. Zij moeten medewerkers faciliteren en inspireren door talenten te herkennen en te benutten en te zorgen voor een open cultuur (Zorgplein Noord, 2013:18). In dit onderzoek wordt verondersteld dat wanneer een leidinggevende zorgt voor een open cultuur, waarin medewerkers worden uitgenodigd zich te ontwikkelen, dit een positieve invloed heeft op hun duurzame inzetbaarheid.

3.3 Deelconclusie

In dit hoofdstuk is beschreven welke theorieën in dit onderzoek gebruikt zullen worden om duurzame inzetbaarheid te onderzoeken.

Ten eerste is in dit hoofdstuk duidelijk geworden dat inzetbaarheid van medewerkers in dit onderzoek vanuit een individueel als een organisatieperspectief bekeken wordt. Dit betekent dat inzetbaarheid bekeken wordt vanuit het belang voor het Erasmus MC als voor het belang van de medewerkers van het Erasmus MC. Voor zowel de organisatie als voor medewerkers zal investering in inzetbaarheid van medewerkers waardevol zijn.

Ten tweede is in het theoretisch kader duidelijk geworden dat het 'Huis van werkvermogen' wordt gebruikt om determinanten van duurzame inzetbaarheid te definiëren. Iedere verdieping van het 'Huis van werkvermogen' staat voor een determinant van duurzame inzetbaarheid en zal worden ingekleurd met een theoretisch concept waarmee het mogelijk is deze determinant te onderzoeken. De begane grond van het huis staat voor gezondheid. Deze verdieping wordt in dit onderzoek ingekleurd met het concept *safety climate*. Met dit concept is het mogelijk te onderzoeken in hoeverre het Erasmus MC oog heeft voor de fysieke en mentale gezondheid van medewerkers. In dit onderzoek wordt verondersteld dat wanneer medewerkers ervaren dat het Erasmus MC oog heeft voor hun gezondheid, dit bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid. De eerste verdieping van het huis bestaat uit de competenties. Met het concept *perceived investment in employee development (PIED)* zal deze verdieping worden ingekleurd. Het is met dit concept mogelijk te onderzoeken in hoeverre medewerkers ervaren dat het Erasmus MC ontwikkeling van medewerkers stimuleert. In dit onderzoek wordt verondersteld dat wanneer het Erasmus MC zijn medewerkers in staat stelt hun kennis en vaardigheden te ontwikkelen, dit bevorderend is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De tweede verdieping van het huis bestaat uit de normen en waarden. In dit onderzoek wordt deze verdieping ingekleurd door te onderzoeken in hoeverre medewerkers een positieve attitude hebben tegenover interventies om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. In dit onderzoek zal worden

veronderstelt dat wanneer medewerkers bereid zijn zich in te zetten voor hun eigen ontwikkeling (en dus hun eigen inzetbaarheid), hun duurzame inzetbaarheid zal worden bevorderd. De derde verdieping van het huis staat voor de werkomstandigheden, werkinhoud en –eisen en het management en leiderschap. Deze verdieping wordt ingekleurd door middel van het Job Demands-Resources model. Met dit theoretisch model is het mogelijk hulpbronnen en taakeisen te onderzoeken. Het management en leiderschap worden apart meegenomen. In onderstaande tabel worden de determinanten weergegeven.

TABEL 1 *Determinanten van duurzame inzetbaarheid*

Determinanten van duurzame inzetbaarheid
Leiderschap
Hulpbronnen (<i>autonomie, sociale steun, werk-privé balans</i>)
Taakeisen (<i>werkdruk, fysieke-, emotionele- en mentale taakeisen</i>)
Inzetbaarheidsattitude
Perceived Investment in Employee Development (PIED)
Safety climate

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording uiteengezet. In de eerste paragraaf zullen de onderzoeksstrategie en de toegepaste methoden en technieken worden toegelicht. In paragraaf 3.2 worden de steekproef en de respons beschreven, vervolgens worden in paragraaf 3.3 de centrale concepten uit dit onderzoek geoperationaliseerd. In dit hoofdstuk zal dus duidelijk worden hoe de data voor dit onderzoek zijn verzameld.

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en -technieken

De strategie van het onderzoek vloeit voort uit de probleemstelling. Zoals in doelstelling van dit onderzoek al is aangegeven zal er een enquête worden uitgezet onder medewerkers van het Erasmus MC, specifiek van thema Daniël den Hoed. Er is daarom sprake van een grootschalig veldonderzoek, ook wel kwantitatief onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2007:23). Dit onderzoek zal een breed overzicht creëren van hoe het huidige HR-beleid door medewerkers van het Erasmus MC, specifiek van thema Daniel den Hoed, wordt ervaren en wat het Erasmus MC kan doen om duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te bevorderen. In dit onderzoek zal dus worden onderzocht wat het gepercipieerde HR-beleid van het Erasmus MC is met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Als strategie voor het onderzoek wordt de survey gebruikt omdat deze methode het mogelijk maakt een groot aantal onderzoekseenheden te verzamelen. Een voordeel van een survey-onderzoek is dat het een breedteonderzoek is en resultaten te generaliseren zullen zijn (Verschuren & Doorewaard, 2007:162).

4.2 Steekproef en respons

Het Erasmus MC heeft in totaal bijna 14.000 medewerkers. Op verzoek van het Erasmus MC is dit onderzoek uitgevoerd binnen thema Daniel den Hoed. Duurzame inzetbaarheid is binnen dit thema een actueel onderwerp; in het jaarplan 2014 van thema Daniel den Hoed is duurzame inzetbaarheid opgenomen als een belangrijk speerpunt.

Thema Daniel den Hoed is een locatie van het Erasmus MC Kanker Instituut. Het instituut is een bundeling van alle oncologische activiteiten van het Erasmus MC. Locatie Daniel den Hoed omvat de afdelingen Hematologie (inclusief Hemaferese), Radiotherapie, Interne Oncologie, Snijdende Oncologie en Ambulante Zorg. Bij dit onderzoek zijn alle verpleegkundige teams, de afdeling Ambulante Zorg, de laborantensector van de afdeling Radiotherapie en laboratorium personeel van de afdeling Hematologie betrokken. Deze onderzoekspopulatie vormt een representatieve groep voor thema Daniel den Hoed.

Voor het verkrijgen van data is een vragenlijst uitgezet onder de medewerkers van bovengenoemde afdelingen. Deze vragenlijst is via het programma Lime Survey, een intern programma van het Erasmus MC speciaal voor survey onderzoeken, uitgezet. Om zo veel mogelijk respons te behalen is er voor gekozen leidinggevenden vooraf in het maandelijks unithoofdenoverleg te informeren over de vragenlijst. Vervolgens is een e-mail verstuurd naar alle unithoofden waarin het onderzoek kort is

toegelicht en waarin om hun medewerking is gevraagd in het aansporen van medewerkers voor het invullen van de vragenlijst. Ook is de unithoofden gevraagd of zij nog suggesties hebben voor elementen die ze graag in de vragenlijst terug willen zien komen. Een week voordat de vragenlijst is uitgezet is het onderzoek gepresenteerd in het unithoofdenoverleg. Ook is er met zo veel mogelijk medewerkers persoonlijk kennis gemaakt, door middagen mee te lopen en door teamoverleggen bij te wonen. Door de respondenten op deze manier te informeren over het onderzoek is getracht de respons zo hoog mogelijk te krijgen. Vervolgens hebben de 685 medewerkers op 5 mei jl. per e-mail een uitnodiging gekregen met daarin een hyperlink naar de vragenlijst. Op donderdag 15 mei hebben de medewerkers die de vragenlijst nog niet hadden ingevuld een herinnering toegestuurd gekregen per e-mail met opnieuw een hyperlink naar de vragenlijst. Op woensdag 21 mei jl. is uiteindelijk een laatste herinnering verstuurd met de mededeling dat de enquête op 23 mei a.s. zal sluiten. Deze mail bevatte opnieuw een hyperlink naar de vragenlijst. Op vrijdag 23 mei jl. is de enquête gesloten. De totale respons bedraagt 42,3 %. Dit betekent dat 290 medewerkers de vragenlijst volledig hebben ingevuld.

4.3 Operationalisering

In deze paragraaf zullen de centrale concepten uit dit onderzoek worden geoperationaliseerd. Operationaliseren betekent dat de centrale begrippen uit dit onderzoek zullen worden omschreven zoals ze in dit onderzoek zijn gehanteerd en dat de begrippen waarneembaar worden gemaakt. Dit zorgt ervoor dat de begrippen bruikbaar zijn voor het verzamelen van empirisch materiaal. In deze paragraaf zal allereerst duurzame inzetbaarheid worden geoperationaliseerd. Daarna zullen de determinanten van duurzame inzetbaarheid, zoals die in dit onderzoek zijn benoemd, namelijk gezondheid, competenties, normen en waarden en werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen worden geoperationaliseerd. De uiteindelijke vragenlijst die uit de operationalisatie is ontstaan wordt in appendix 1 volledig weergegeven.

4.3.1 Toekomstige inzetbaarheid

In hoofdstuk 2 is het begrip duurzame inzetbaarheid toegelicht. Zoals eerder al bij de definiëring van duurzame inzetbaarheid is aangegeven gaat het bij duurzame inzetbaarheid om het verrichten van arbeid op een zodanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten van deze arbeid er niet door wordt ondermijnd maar er zelfs door toeneemt (Van der Klink et al. 2010). Het gaat in dit onderzoek dus over inzetbaarheid in de toekomst. Een manier om toekomstige inzetbaarheid te meten is via de meting van Schaufeli & Ouweneel (2012). Via deze meting kan gevraagd worden naar de door medewerkers zelf *verwachte* inzetbaarheid in de toekomst. Het gaat bij deze meting dus om de *gepercipieerde inzetbaarheid*. De 15 items uit deze schaal hebben betrekking op de waarden die medewerkers verwachten over 3-5 jaar aan hun werk te verbinden. De meting bestaat uit vier schalen. De eerste schaal van toekomstige inzetbaarheid is ‘Algemeen’ en bestaat uit 4 items ($\alpha = . 0,766$). Een voorbeeld item is: “Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) dan verwacht ik dat ik nog

steeds goed bij mijn werk zal passen”. Van de tweede schaal ‘Motivatie’ worden 4 items gebruikt ($\alpha = .0,786$). Een voorbeeld item is: “Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) dan verwacht ik dat ik mijn huidige functie ontgroeid zal zijn”. Van de derde schaal, ‘Kennis en vaardigheden’, worden 2 items gebruikt ($\alpha = .0,597$). De betrouwbaarheid van deze schaal is niet volledig toereikend, maar zal desondanks toch worden gebruikt omdat deze in onderzoek van Schaufeli & Ouweneel (2012) wel betrouwbaar bleek. Een voorbeeld item is: “Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) verwacht ik dat mijn huidige kennis en vaardigheden verouderd zullen zijn. De vierde schaal ‘Gezondheid, welzijn en prestatie’ bestaat uit 3 items ($\alpha = .0,718$). Een voorbeeld item is: “Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) dan verwacht ik dat het werk mij steeds zwaarder zal gaan vallen”. De in totaal 13 items van de vier schalen zijn op een vijfpunts Likertschaal gemeten waarin een 1 staat voor *helemaal mee oneens* en een 5 voor *helemaal mee eens*.

In de volgende paragrafen zullen de determinanten van duurzame inzetbaarheid worden geoperationaliseerd.

4.3.2 Safety climate

Zoals eerder in het theoretisch kader al is genoemd, is duurzame inzetbaarheid alleen mogelijk wanneer de gezondheid van medewerkers hen in staat stelt duurzaam inzetbaar te zijn, wat maakt dat gezondheid als fundament voor duurzame inzetbaarheid kan worden beschouwd (Van der Klink et al. 2010; Burdorf, Van den Berg & Elders, 2008; Bossink & Wognum, 2012). Bij gezondheid van medewerkers gaat het om zowel de psychische als de fysieke gezondheid. Het gezondheidsaspect van duurzame inzetbaarheid zal binnen dit onderzoek worden gemeten aan de hand van het theoretische concept *safety climate*. Het *safety climate* is de waarneming van medewerkers over wat er in hun werkomgeving gebeurt omtrent veiligheid en gezondheid. In dit onderzoek zal het gaan over het klimaat voor gezondheid, dus in hoeverre medewerkers ervaren dat het Erasmus MC oog heeft voor gezondheid in de werkomgeving van haar medewerkers.

Met psychische gezondheid wordt in dit onderzoek bedoeld de invloed van de werkomgeving van de medewerker op het mentaal welzijn van de medewerker. Items van de *psychological safety climate scale* ontwikkeld door Hall, Dollard & Coward (2010) worden gebruikt om te meten in hoeverre het Erasmus MC volgens medewerkers oog heeft voor de psychische gezondheid van medewerkers. Dit wordt gemeten op basis van 6 items ($\alpha = .897$). Een voorbeeld item is: “*Mijn leidinggevende toont betrokkenheid en inzet om stress bij medewerkers te voorkomen*”. De meting is volgens een vijfpunts Likertschaal, waarbij een 1 staat voor *sterk mee oneens* en een 5 voor *sterk mee eens*.

De *hospital safety climate scale* van Gershon et al. (2000) is een meetinstrument om de fysieke aspecten van gezondheid te meten. Deze schaal maakt het mogelijk te onderzoeken in hoeverre medewerkers ervaren dat het Erasmus MC oog heeft voor de fysieke gezondheid van medewerkers. 6 items van deze schaal worden gebruikt om te kunnen meten in hoeverre er binnen het Erasmus MC een klimaat bestaat waarin fysieke gezondheid van medewerkers belangrijk wordt gevonden ($\alpha =$

.787). Een voorbeeld item is: “*Mijn direct leidinggevende grijpt in als medewerkers ten koste van hun eigen gezondheid aan het werk zijn*”. De meting is volgens een vijfpunts Likertschaal, waarbij een 1 staat voor *sterk mee oneens* en een 5 voor *sterk mee eens*.

Omdat beide schalen niet enkel abstract zijn maar juist ook een handelingsperspectief benadrukken, zijn de schalen bruikbaar om te kunnen onderzoeken wat het Erasmus MC volgens haar medewerkers *doet* aan de gezondheid van medewerkers binnen de werkomgeving. Beide schalen worden niet compleet gebruikt, maar zijn ingekort om zo te kunnen onderzoeken in hoeverre het Erasmus MC oog heeft voor de psychische en fysieke gezondheid van medewerkers. In dit onderzoek zullen de schalen niet meer apart, maar als totale meting voor het safety climat gebruikt worden. De totale schaal heeft een Cronbach's alpha van .911.

4.3.3 *Perceived investment in employee development (PIED)*

Zoals eerder al is genoemd zijn competenties het geheel van kennis en vaardigheden. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden kan als noodzakelijk worden gezien voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Van Dam, 2007). Een cultuur die de inzetbaarheid van medewerkers stimuleert, zorgt ervoor dat medewerkers eerder geneigd zijn zich verder te ontwikkelen en nieuwe uitdagingen aan te nemen (Nauta, Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen (2009). Daarom zal worden onderzocht in hoeverre medewerkers ervaren dat het Erasmus MC een cultuur kent die ontwikkeling van medewerkers stimuleert. Het meetinstrument dat hiervoor zal worden gebruikt is de *perceived investment in employee development* (Lee & Bruvold, 2010). Dit instrument is ontwikkeld om de gepercipieerde investering in ontwikkeling van medewerkers vanuit het oogpunt van de medewerkers te meten. Het onderzoekt de beoordeling van medewerkers over de inzet van de organisatie om werknemers te helpen in het leren van nieuwe vaardigheden en competenties die hen in staat stellen om te veranderen van baan, hetzij binnen of buiten de huidige organisatie (Lee & Bruvold, 2010). Door dit meetinstrument te gebruiken worden de overtuigingen van medewerkers over betrokkenheid van het Erasmus MC bij ontwikkeling van medewerkers weerspiegeld. Er zijn 4 items van het meetinstrument gebruikt. Een voorbeeld item is: “*Binnen thema Daniel den Hoed worden medewerkers voldoende voorbereid op hun loopbaanontwikkeling en toekomstige werkzaamheden*”. Omdat de rol van de leidinggevende belangrijk is bij investering in ontwikkeling van medewerkers is een vraag toegevoegd die hier specifiek over gaat. Dit item is: “*Mijn leidinggevende ondersteunt mij bij mijn persoonlijke ontwikkeling*”. De meting is volgens een vijfpunts Likertschaal waarbij een 1 staat voor helemaal mee oneens en een 5 voor helemaal mee eens. De schaal heeft een Cronbach's alpha van .820.

4.3.4 *Inzetbaarheidsattitude*

Normen en waarden zijn van invloed op duurzame inzetbaarheid omdat normen en waarden iemands attitude bepalen en een positieve attitude bijdraagt aan een grotere inzetbaarheid. Zoals in het

theoretisch kader al is genoemd is een attitude de manier waarop iemand zich gedraagt tegenover of denkt over andere mensen, gebeurtenissen, dingen of meningen, Zowel voor de individuele medewerker als voor de organisatie ligt er een verantwoordelijkheid in het creëren van een werkcontext die uitdagend moet zijn voor medewerkers. Omdat bij ‘competenties’ de verantwoordelijkheid van het Erasmus MC al wordt gemeten, wordt hier een meting gebruikt die de attitude van medewerkers tegenover interventies, gericht op duurzame inzetbaarheid, meet. Om deze attitude te kunnen onderzoeken worden twee verschillende meetschalen gebruikt. Van de meetschalen zijn de relevante items gekozen, dus de items die bruikbaar zijn voor dit onderzoek.

De eerste meetschaal van Van Dam (2007) onderzoekt de inzetbaarheidsbereidheid, ofwel de activiteiten die medewerkers zelf ondernemen om hun inzetbaarheid te vergroten. Van deze meetschaal worden 3 items gebruikt. Een voorbeeld item is: *“Ik vind het belangrijk regelmatig deel te nemen aan activiteiten die mijn eigen ontwikkeling bevorderen”*. De tweede meetschaal onderzoekt de houding van medewerkers tegenover interventies gericht op het vergroten van de inzetbaarheid. Deze *inzetbaarheidsactiviteiten* worden gemeten door een meetschaal die ook door Van Dam (2007) is ontwikkeld. Van deze meetschaal worden 2 items gebruikt. Een voorbeeld item is: *“Ik probeer mijn kennis en werkervaring actief te ontwikkelen”*. De in totaal 5 items om de attitude van mensen tegenover interventies gericht op duurzame inzetbaarheid te meten worden gemeten op een vijfpunts Likertschaal reikend van 1 (‘helemaal mee oneens’) tot 5 (‘helemaal mee eens’). De schaal heeft een Cronbach’s alpha van .747.

4.3.5 Job Demands-Resources model

De werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen zullen in dit onderzoek gemeten worden door de fysieke en psychosociale aspecten van werk te onderzoeken. Zoals uit het theoretisch kader al is gebleken brengt het Job Demands-Resources model van Bakker & Demerouti (2007) deze aspecten van werk in kaart. Voor dit onderzoek wordt het deel van het JD-R model gebruikt waarin het gaat om de taakeisen en de werkgerelateerde energiebronnen.

Onder taakeisen wordt in dit onderzoek verstaan die aspecten van werk die fysieke en/of psychische inspanning of vaardigheid vereisen. De taakeisen die in dit onderzoek onderzocht zijn, zijn werkdruk, fysieke taakeisen, emotionele taakeisen en mentale taakeisen. Werkdruk wordt gemeten door 3 items te gebruiken van een meetschaal ontwikkeld door Karasek & Theorell (1990). Een voorbeeld item van werkdruk is: *“Om mijn werk te kunnen doen moet ik heel hard werken”*. De schaal heeft een Cronbach Alpha van .650. Fysieke taakeisen worden gemeten door 3 items te gebruiken van de safety climate scale (Bronkhorst, 2014). Een voorbeeld item is: *“Ik vind mijn werk lichamelijk erg inspannend”*. De schaal heeft een Cronbach Alpha van .837. Om emotionele taakeisen te kunnen onderzoeken worden 2 items gebruikt van een vragenlijst ontwikkeld door Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001). Deze vragenlijst onderzoekt emotionele belasting onder werknemers. Een voorbeeld item is: *“Ik word in mijn werk met dingen geconfronteerd die ik mijzelf persoonlijk erg aantrek”*. De schaal

heeft een Cronbach Alpha van .742. Mentale taakeisen worden onderzocht door middel van een ingekorte vragenlijst (3 items) om mentale belasting te onderzoeken die is afgeleid van de ‘vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid’ (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Een voorbeeld item is: *“Ik vind mijn werk mentaal erg spannend”*. De schaal heeft een Cronbach Alpha van .643. Al deze schalen werden gescoord op een vijfpunts Likertschaal reikend van 1 (‘helemaal mee oneens’) tot 5 (‘helemaal mee eens’). De totale schaal om taakeisen te onderzoeken heeft een Cronbach Alpha van .750.

Onder werkgerelateerde hulpbronnen worden in dit onderzoek verstaan de fysieke, psychische, sociale en organisatorische aspecten van het werk, die bijdragen aan het bereiken van werkdoelen, die taakeisen verminderen en die persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker & Demerouti, 2007). De werkgerelateerde hulpbronnen die in dit onderzoek onderzocht zullen worden zijn autonomie en sociale steun (voor de werk-privé balans). Autonomie en sociale steun (van collega’s en leidinggevenden) worden gemeten door items te gebruiken van een meetschaal ontwikkeld door Karasek & Theorell (1990). Een voorbeeld item van autonomie is: *“Ik ben vrij om te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer”*. De Cronbach Alpha van de schaal is .838. Een voorbeeld item van sociale steun is: *“Mijn collega’s zijn er voor me”*. De Cronbach Alpha is .717. Werk-privé balans wordt onderzocht door een item dat medewerkers vraagt of ze een goede balans tussen werk en privé ervaren.

Opnieuw worden deze schalen gemeten op een vijfpunts Likertschaal reikend van 1 (‘helemaal mee oneens’) tot 5 (‘helemaal mee eens’). De totale schaal om hulpbronnen te onderzoeken heeft een Cronbach’s alpha van .656. Ondanks deze niet volledig toereikende betrouwbaarheid van de schaal, wordt deze wel geconstrueerd om hulpbronnen te meten op basis van het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007).

4.3.6 Management en leiderschap

Zoals uit het theoretisch kader al is gebleken zijn management en leiderschap een belangrijke determinant van duurzame inzetbaarheid. Voor leidinggevenden ligt dan ook een belangrijke rol weggelegd in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Leidinggevenden moeten medewerkers inspireren en motiveren, want dat is een kenmerk van leiderschap dat is gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid (Wolters, Van den Broek, Salemans & Beusen, 2011). In dit onderzoek wordt de rol van de leidinggevende onderzocht door medewerkers te bevragen naar hun ervaring met hun direct leidinggevende. De bestaande meting uit het medewerkers tevredenheidsonderzoek dat binnen het Erasmus MC is uitgevoerd wordt ook binnen dit onderzoek gebruikt. Een voorbeeld item van deze vragenlijst is: *“Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende”*. Deze schaal werd gescoord op een vijfpunts Likertschaal reikend van 1 (‘helemaal mee oneens’) tot 5 (‘helemaal mee eens’). De schaal heeft een Cronbach alpha van .920.

4.3.7 Achtergrondvariabelen

Naast de centrale variabelen die hierboven zijn beschreven bestaat de vragenlijst ook uit enkele andere variabelen. Deze andere variabelen hebben betrekking op achtergrondkenmerken van de respondenten. Deze achtergrondkenmerken staan niet centraal in het onderzoek, maar kunnen wel de verschillende relaties tussen de centrale variabelen in dit onderzoek beïnvloeden. Om de invloed van deze achtergrondkenmerken op de centrale variabelen te kunnen controleren, worden de achtergrondkenmerken als achtergrondvariabelen meegenomen in dit onderzoek. De volgende achtergrondvariabelen zijn meegenomen in dit onderzoek; leeftijd, aantal dienstjaren, aantal contracturen per week en soort diensten.

De achtergrondvariabele leeftijd is categoriaal gemeten. De leeftijd van respondenten varieert van jonger tot 25 jaar tot ouder dan 55 jaar en is verdeeld onder 5 categorieën. De achtergrondvariabele *aantal dienstjaren* is op interval niveau gemeten. Het aantal dienstjaren varieert van korter dan 5 jaar tot langer dan 15 jaar. Ook de achtergrondvariabele *aantal contracturen per week* is op interval niveau gemeten, variërend van minder dan 24 uur tot tussen de 32 en 36 uur. Belangrijk is hierbij te vermelden dat het Erasmus MC contracten verstrekt van maximaal 36 uur per week, dus dat er geen keuzemogelijkheid is van ‘meer dan 36 uur’. De achtergrondvariabele *soort diensten* is op nominaal niveau gemeten. Keuzemogelijkheden bestaan hier uit dagdiensten, continudiensten (dag-, avond- en nachtdiensten) en een keuzemogelijkheid ‘anders’ voor het geval respondenten zich niet herkennen in deze keuzemogelijkheden.

4.4 Kwaliteit van het onderzoek

Als het gaat om de kwaliteit van het onderzoek is het belangrijk onderscheid te maken tussen de validiteit van het onderzoek en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Bij validiteit gaat het om de vraag of gemeten is wat er gemeten dient te worden. Bij betrouwbaarheid gaat het om de stabiliteit van de onderzoeksresultaten.

4.4.1 Validiteit

Bij de validiteit van het onderzoek gaat het om de interne en externe validiteit.

Met interne validiteit wordt bedoeld of de uitspraken die gedaan worden in dit onderzoek ook intern geldig zijn (Verschuren & Doorewaard, 2007:139). De interne validiteit is de mate waarin een onderzoeksontwerp ons in staat stelt causale conclusies te trekken over het effect van een specifieke onafhankelijke variabele op een afhankelijke variabele (Van Peet, Van den Witteboer & Hox, 2012). Een mogelijke storingsbron die ervoor kan zorgen dat de interne validiteit wordt aangetast is de spurieuze correlatie, wat ook wel een schijnverband wordt genoemd. Het kan zijn dat er mogelijke storende variabelen zijn die invloed hebben op de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele. Het is daarom belangrijk het onderzoek zo op te zetten dat alternatieve

verklaringen voor de verwachte resultaten zo veel mogelijk uitgesloten kunnen worden (Van Peet et al. 2012). In dit onderzoek zijn verschillende achtergrondvariabelen meegenomen om de interne validiteit van het onderzoek zo veel mogelijk te waarborgen.

Met externe validiteit wordt bedoeld de mate waarin de resultaten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden over situaties, methoden, tijd en populaties (Van Peet et al. 2012). Het gaat er bij dit onderzoek om of de resultaten geldig zijn voor de populatie. Dit onderzoek betreft een onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC. Omdat alle medewerkers van het Erasmus MC een te grote populatie is voor dit onderzoek, is een specifieke groep onderzocht, namelijk medewerkers van locatie Daniel den Hoed. Binnen deze onderzoeksgroep is weer een selecte groep medewerkers benaderd. Om hiervan de representativiteit vast te stellen dient gekeken te worden naar de representativiteit van de respondenten. Zoals al eerder is aangegeven is er sprake van een representatieve respons, van de verschillende afdelingsgroepen is er een representatief aantal respondenten. De resultaten van het onderzoek kunnen dus gegeneraliseerd worden naar medewerkers van locatie Daniel den Hoed. Het is echter moeilijk vast te stellen of locatie Daniel den Hoed representatief is voor het Erasmus MC. De externe validiteit kan daarmee niet volledig gegarandeerd worden. In het laatste hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

4.4.2 Betrouwbaarheid

Bij de betrouwbaarheid van het onderzoek gaat het om de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Met een betrouwbaar onderzoek is de gehanteerde aanpak en zijn de gevonden resultaten onafhankelijk van het moment waarop het onderzoek is verricht, van de onderzoeker die het uitvoert en van het gebruikte meetinstrument (Korzilius, 2000).

Ten eerste hangt de betrouwbaarheid nauw samen met de externe validiteit. Zoals eerder al is benoemd is dit onderzoek op verzoek van het Erasmus MC uitgevoerd binnen thema Daniel den Hoed, omdat dit thema representatief is voor het gehele Erasmus MC. Ten tweede hangt de betrouwbaarheid af van de kwaliteit van het meetinstrument. De kwaliteit van het meetinstrument heeft betrekking op de nauwkeurigheid van het onderzoek. In dit onderzoek is de vragenlijst gebruikt als meetinstrument. Zoals al eerder is benoemd is getracht de interne validiteit zo veel mogelijk te waarborgen door achtergrondvariabelen mee te nemen in het onderzoek, waardoor ook de nauwkeurigheid van dit onderzoek wordt bevorderd. Ten derde hangt de betrouwbaarheid van het onderzoek af van de herhaalbaarheid van het onderzoek. Het gaat dan om de vraag in welke mate dezelfde meting dezelfde resultaten oplevert. In dit onderzoek zijn bestaande meetschalen gebruikt die de herhaalbaarheid van het onderzoek zullen bevorderen. Met deze meetschalen wordt echter wel de perceptie van medewerkers gemeten en wordt medewerkers gevraagd aan te geven wat hun verwachting is voor de

toekomst. Percepties van mensen zijn veranderlijk waardoor de resultaten van het onderzoek op een ander moment mogelijk andere bevindingen oplevert.

4.5 Verwerking data

De vragenlijst voor dit onderzoek is digitaal voorgelegd aan de respondenten. De data zijn verwerkt met het programma IBM SPSS Statistics 21. De gegevens uit de vragenlijsten zijn in dit programma als kenmerken van de respondenten en als determinanten van duurzame inzetbaarheid weergegeven.

Hoofdstuk 5 Duurzame inzetbaarheid binnen het Erasmus MC

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten worden gepresenteerd. In totaal zijn 290 volledig ingevulde enquêtes ontvangen. Het totale responspercentage komt daarmee op 42,3%. Ten eerste zullen de kenmerken van de deelnemende respondenten worden beschreven. Vervolgens zal beschrijvende statistiek worden gepresenteerd van de door respondenten verwachte toekomstige inzetbaarheid. Daarna zal de beschrijvende statistiek van de determinanten van duurzame inzetbaarheid worden gepresenteerd. Vervolgens zal in paragraaf 5.3 de samenhang tussen de verwachte toekomstige inzetbaarheid en de determinanten worden gepresenteerd. Tot slot komen de belangrijkste resultaten aan bod in een samenvatting van de resultaten.

5.1 Kenmerken respondenten

De kenmerken van de respondenten kunnen worden beschreven aan de hand van de verzamelde data. In de enquête is medewerkers gevraagd naar hun huidige functie, huidige afdeling, soort diensten, aantal contracturen per week, aantal dienstjaren en leeftijd. In onderstaande tabel 1.1 zijn de leeftijdscategorieën en de aantallen uren per week dat medewerkers werken weergegeven. Te zien is dat het merendeel van de respondenten tussen de 45 en 55 jaar oud is (29,7%). Ook medewerkers van ouder dan 55 jaar zijn sterk vertegenwoordigd (21%). Het kleinste deel van de respondenten is jonger dan 25 jaar (6,2%). Gezien de totale populatie van locatie Daniel den Hoed valt te concluderen dat

TABEL 1.1 Achtergrondvariabelen leeftijd en aantal uur per week

Leeftijd	Respondenten		Populatie	
	N	%	N	%
25	18	6,2%	81	7,4%
25-35	54	18,6%	303	27,9%
35-45	17	24,5%	269	24,7%
45-55	86	29,7%	259	23,8%
55	61	21%	176	16,2%
<i>Totaal</i>	<i>290</i>	<i>100%</i>	<i>1088</i>	<i>100%</i>

Aantal uur	Respondenten		Totaal Daniel	
	N	%	N	%
< 24 uur	35	12,1%	147	13,5%
24 -32 uur	105	36,2%	230	21,1%
32 -36 uur	150	51,7%	693	63,7%
Totaal	290	100%	1070	100%

voor wat betreft de achtergrondvariabele leeftijd de steekproef representatief is. Uit tabel 1.1 valt ook af te lezen dat voor wat betreft het aantal uren per week dat respondenten werken, ruim de helft van de respondenten 32-36 uren per week werkt (51,7%). Binnen het Erasmus MC is een werkweek van 36 uur een fulltime dienstverband. Te zien is dat voor de gehele populatie van locatie Daniel den Hoed geldt dat meer dan de helft 32-36 uur per week werkt (63,7%). Een minderheid van 12,1% van de respondenten werkt minder dan 24 uur. Voor de gehele populatie van Daniel den Hoed geldt dat de medewerkers die minder dan 24 uur per week werken in de minderheid zijn (13,5%). Op basis van het

aantal uren dat medewerkers werken kan opnieuw geconcludeerd worden dat er sprake is van een representatieve steekproef. In onderstaande tabel 1.2 worden de verschillende functies en afdelingen weergegeven. Voor zowel de functies als de afdelingen geldt dat er onder de categorie ‘overig’ de *missing values* zijn opgenomen waaronder die medewerkers vallen die voor de optie ‘anders’ hebben gekozen in de enquête en een functietitel en afdeling hebben ingevuld die buiten de kaders van dit onderzoek vallen. Voor de functies geldt dat voor de drie soorten functiegroepen het aantal respondenten vrij gelijk verdeeld is en dat dit overeenkomt met de verdeling van de gehele populatie van locatie Daniel den Hoed over deze drie functiegroepen. Voor de afdelingen geldt dat de meeste medewerkers in het laboratorium (33,1%) of op de verpleegafdelingen (32,8%) werken, en dat ook voor de respondenten geldt dat deze het meest werkzaam zijn binnen deze afdelingen. Op basis van deze percentages kan geconcludeerd worden dat ook voor de functies en de afdelingen geldt dat de steekproef representatief is.

TABEL 1.2 Achtergrondvariabelen functie en afdeling

Functie	Respondenten		Populatie	
	N	%	N	%
Verpleegkundig (1)	97	33,45%	201	18,47%
Laborant / Analist (2)	84	28,97%	207	19,03%
Ondersteuning (admini-stratief, poli assistent, data manager) (3)	91	31,38%	173	15,90%
Overig (4)	18	6,21%	507	46,6%
<i>Totaal</i>	<i>290</i>	<i>100%</i>	<i>1088</i>	<i>100%</i>

Afdeling	Respondenten		Populatie	
	N	%	N	%
1 = Ambulante Zorg	50	17,24%	56	5,15%
2 = Laboratorium	96	33,1%	190	17,46%
3 = Verpleegafdelingen	95	32,8%	233	21,42%
4 = CTC	44	15,17%	83	7,63%
Overig (missing)	5	1,72%	562	51,65%
<i>Totaal</i>	<i>290</i>	<i>100%</i>	<i>1088</i>	<i>100%</i>

Voor wat betreft de achtergrondvariabele soort diensten geldt dat driekwart van de respondenten werkt in dagdiensten (75%) en dat de overige respondenten in continudiensten werken. De representativiteit van deze gegevens is niet te achterhalen aangezien medewerkers volgens hun functieprofiel zowel in dagdiensten als in continudiensten werken. Het aantal jaren dat medewerkers in

dienst zijn van het Erasmus MC is in tabel 1.3 weergegeven. Uit de tabel valt af te lezen dat het merendeel van de respondenten tussen de 5 en 15 jaar in dienst is van het Erasmus MC. Ook voor de populatie van Daniel den Hoed geldt dat de meerderheid van de medewerkers tussen de 5 en 15 jaar in dienst is. 38,3% van

Aantal dienstjaren	Respondenten		Populatie	
	N	%	N	%
< 5 jaar	54	18,62%	314	28,87%
5 – 15 jaar	125	43,1%	553	50,83
> 15 jaar	111	38,28%	221	20,3%
Totaal	290	100%	1088	100%

de respondenten werkt meer dan 15 jaar binnen het Erasmus MC. Het minst vertegenwoordigd zijn de medewerkers die korter dan 5 jaar in dienst zijn (18,6%).

Op basis van de percentages van de respondenten per achtergrondvariabele en de percentages van de populatie van heel locatie Daniel den Hoed, kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een representatieve respons.

5.2 Beschrijvende statistiek toekomstige inzetbaarheid

In deze paragraaf zal worden beschreven wat de door medewerkers verwachte inzetbaarheid in de toekomst is. Zoals beschreven in hoofdstuk 4, is deze gepercipieerde inzetbaarheid gemeten aan de hand van de door Schaufeli en Ouweneel (2012) ontwikkelde schaal die *toekomstige inzetbaarheid* meet. De meting bestaat uit vier schalen die gaan over de waarden die medewerkers verwachten over 3-5 jaar aan hun werk te verbinden. De in totaal 13 items van de vier schalen zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal, waarbij een 1 staat voor “*helemaal mee oneens*” en een 5 voor “*helemaal mee eens*”. Onderstaand tabel 2 laat het gemiddelde (M) en de standaard deviatie (SD) van de vier schalen van toekomstige inzetbaarheid zien.

Uit tabel 2 valt ten eerste af te lezen dat de hoogste gemiddelde score ten opzichte van het theoretisch verwachte gemiddelde geldt voor de schaal *algemeen* ($M = 3.80$, $SD = .60$). Op alle vier de items die bij deze schaal horen wordt gemiddeld hoog gescoord ten opzichte van het theoretisch verwachte gemiddelde. Dit betekent dat medewerkers in algemene zin een positieve verwachting (voor over 3-5 jaar) hebben over hun functie, de organisatie, het team waarin ze werken en hun leidinggevende. Ondanks dat de gemiddelden van de items dicht bij elkaar liggen, valt wel op dat op het item *goed bij leidinggevende passen* de score relatief het minst hoog is ($M = 3.44$, $SD = .84$). Ook op de schaal *gezondheid, welzijn en prestatie* wordt gemiddeld hoog gescoord ten opzichte van het theoretisch verwachte gemiddelde ($M = 3,60$, $SD = .67$). De hoogste gemiddelde score geldt voor het item *ik even goed zal presteren als nu* ($M = 3.82$, $SD = .70$). Op alle items van deze schaal wordt gemiddeld echter hoog gescoord ten opzichte van het theoretisch verwachte gemiddelde van 3, wat betekent dat medewerkers gemiddeld een positieve verwachting hebben over hun eigen toekomstige gezondheid, hun toekomstige welzijn en hun toekomstige prestaties.

Ten tweede valt uit de tabel af te lezen dat de gemiddelde score bij de schaal *motivatie* meer gemiddeld is, dus sterker neigt naar het theoretisch verwachte gemiddelde ($M = 3.38$, $SD = .78$). Dit

betekent dat medewerkers een gemiddelde verwachting hebben dat in de toekomst (over 3-5 jaar) hun behoeften zullen blijven passen bij hun huidige werk. De hoogste gemiddelde score geldt voor het item *even gemotiveerd zal zijn als nu* ($M = 3.69$, $SD = .92$). Dit betekent dat medewerkers gemiddeld verwachten dat hun motivatie hetzelfde zal blijven. De laagste gemiddelde score geldt voor het item *niet aan een nieuwe uitdaging toe zal zijn* ($M = 2.92$, $SD = .1.05$). Dit betekent dat medewerkers gemiddeld de verwachting hebben in de toekomst (over 3-5 jaar) mogelijk aan een nieuwe uitdaging toe te zijn.

TABEL 2 Gemiddelde scores toekomstige inzetbaarheid over een periode van 3-5 jaar

Item	Item in vragenlijst	Mean	Std. Deviation
Algemeen	Schaalscore algemeen	3,80	,60
	Goed bij werk passen	3,97	,79
	Goed bij team passen	3,97	,73
	Goed bij organisatie passen	3,81	,76
	Goed bij leidinggevende passen	3,44	,84
Motivatie	Schaalscore motivatie	3,38	,78
	Huidige functie ontgroeid (R)	3,30	1,01
	Aan nieuwe uitdaging toe zal zijn (R)	2,92	1,05
	Uitgekeken op mijn werk (R)	3,62	,99
	Even gemotiveerd zal zijn als nu	3,69	,92
Kennis en vaardigheden	Schaalscore kennis en vaardigheden	3,14	,80
	Huidige kennis en vaardigheden <i>niet</i> verouderd zullen zijn (R)	3,46	,93
	Extra scholing <i>niet</i> nodig heb om mijn werk goed te kunnen doen (R)	2,82	,96
Gezondheid, welzijn en prestatie	Schaalscore gezondheid, welzijn en prestatie	3,60	,67
	Het werk mij <i>niet</i> steeds zwaarder zal gaan vallen (R)	3,42	,92
	<i>Niet</i> gezondheidsklachten zal krijgen door mijn werk (R)	3,54	,87
	Ik even goed zal presteren als nu	3,82	,70
Totaal	Alle items bij elkaar	3,52	,46

(R) = reversed

Wat ten derde uit de tabel valt af te lezen is dat de gemiddelde score op het onderdeel *kennis en vaardigheden* 3,14 is ($SD = 0.80$). Deze score is bijna gelijk aan het theoretisch verwachte gemiddelde en is, in vergelijking met de andere schalen, vrij laag. Het betekent dat medewerkers een gemiddelde verwachting hebben dat hun huidige kennis en vaardigheden over 3-5 jaar bij hun huidige werk zullen blijven passen. Wat in de tabel te zien is, is dat de gemiddelden van de items van deze schaal redelijk ver uit elkaar liggen. Medewerkers verwachten gemiddeld niet dat hun huidige kennis en vaardigheden de komende 3-5 jaar zullen verouderen ($M = 3.46$, $SD = .93$). De verwachting van

medewerkers dat ze extra scholing nodig zullen hebben is echter sterker, wat te zien is aan het lagere gemiddelde ($M = 2.82$, $SD = .96$).

Naast de schaalscores is uit de tabel ook een totaalscore af te lezen. Deze totaalscore is het gemiddelde van alle vier de schalen van toekomstige inzetbaarheid bij elkaar en zegt iets over hoe medewerkers hun totale toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Uit de tabel valt af te lezen dat medewerkers ten opzichte van het theoretisch gemiddelde gemiddeld vrij hoog scoren op hun verwachting van hun toekomstige inzetbaarheid ($M = 3.52$, $SD = .46$). Deze relatief hoge gemiddelde score betekent dat medewerkers van het Erasmus MC een positieve verwachting hebben over hun eigen inzetbaarheid. Medewerkers verwachten gemiddeld genomen dus in de toekomst ook inzetbaar te zijn.

5.2.1 Toekomstige inzetbaarheid per achtergrondvariabele

De verschillende schalen van de verwachte toekomstige inzetbaarheid kunnen ook per achtergrondvariabele (zoals beschreven in paragraaf 5.1) beoordeeld worden. In onderstaande tabel 2 is deze beoordeling weergegeven. Te zien is dat de schalen van toekomstige inzetbaarheid verkort worden weergegeven. Deze beoordeling onderzoekt de samenhang tussen de verwachte toekomstige inzetbaarheid en de achtergrondvariabelen. Met een *One Way Anova test* is het mogelijk om te onderzoeken of de achtergrondvariabelen invloed hebben op hoe medewerkers verwachten dat hun inzetbaarheid in de toekomst zal zijn. In tabel 3 worden de significantiematen weergegeven die aangeven of er sprake is van dergelijke invloed. Wanneer is gebleken dat er sprake is van een bepaalde invloed (zie de roodgedrukte significantiematen), is met een LSD-test onderzocht of het verschil in gemiddelden significant bleek. In tabel 3.1 en 3.2 worden deze significanties weergegeven.

TABEL 3 Significantiematen toekomstige inzetbaarheid en achtergrondvariabelen (bivariate analyse)

Anova	M	Q1: Functie		Q2: Afdeling		Q3: Leeftijd		Q4: Aantal uur		Q5: Soort dienst	
		Sign (P)	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²
TI algemeen	3,80	,282	,009	,093	,023	,487	,012	,350	,007	,062	,012
TI motivatie	3,38	,073	,019	,083	,023	,000	,144	,035	,023	,879	,000
TI kennis	3,14	,251	,010	,042	,029	,095	,027	,178	,012	,476	,002
TI gezond	3,60	,067	,020	,121	,020	,006	,050	,088	,017	,021	,018
TI alles	3,52	,559	0,004	,073	0,024	,095	0,027	,839	0,001	,159	0,007

Kleiner dan 0,05 is significant (P)

Wat ten eerste uit de tabel valt af te lezen is dat hoe werknemers hun toekomstige motivatie beoordelen sterk afhangt van hun *leeftijd* en het *aantal uren per week* dat werknemers werken. Ten eerste kan 14,4% van de verschillen in hoe medewerkers hun toekomstige motivatie beoordelen verklaard worden vanuit de leeftijdscategorieën ($N^2 = .144$, $P = .000$). Leeftijd is dus een bepalende

factor voor hoe medewerkers hun toekomstige motivatie beoordelen. Uit de LSD-test blijkt dat er relatief grote verschillen bestaan tussen hoe medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën hun motivatie beoordelen. Medewerkers jonger dan 25 jaar scoren gemiddeld $M = 2,97$ ($SD = .88$) en medewerkers ouder dan 55 jaar scoren gemiddeld $M = 3,84$ ($SD = .70$). Uit onderstaande tabel 3.1 valt af te lezen dat het verschil tussen deze gemiddelden significant blijkt ($P = .000$). Dit betekent dat gesteld kan worden dat medewerkers ouder dan 55 jaar positiever zijn over hun toekomstige inzetbaarheid dan medewerkers jonger dan 25 jaar.

TABEL 3.1 Verklaarde variantie TI - motivatie

Leeftijdscategorieën		P
Jonger dan 25 jaar	25 – 35 jaar	.981
	35 – 45 jaar	.018
	45 – 55 jaar	.038
	Ouder dan 55 jaar	.000

Aantal uur per week		P
(1) Minder dan 24 uur	(2) 24-32 uur	.517
	(3) 32-36 uur	0,010

Ten tweede kan 2,3% van de verschillen in hoe medewerkers hun toekomstige motivatie beoordelen verklaard worden vanuit het aantal uur dat medewerkers werken ($N^2 = .023$, $P = .035$). Het aantal uur dat iemand per week werkt is dus een beïnvloedende factor van hoe medewerkers hun eigen verwachte motivatie beoordelen. Medewerkers die tussen de 32-36 uur per week werken beoordelen hun eigen motivatie het laagst ($M = 3.27$, $SD = .82$). Medewerkers die 24-32 uur per week werken scoren gemiddeld het hoogst ($M = 3.52$, $SD = .71$). Medewerkers die 24-32 uur per week werken zijn dus positiever over hun toekomstige inzetbaarheid dan medewerkers die 32-36 uur per week werken. Uit tabel 3.1 blijkt dat dit verschil in gemiddelde scores ook significant blijkt ($P = .010$), wat betekent dat gesteld kan worden dat medewerkers die meer uren werken verwachten dat in de toekomst hun motivatie lager zal zijn dan medewerkers die minder uren werken.

TABEL 3.2 Verklaarde variantie TI –gezond

Leeftijdscategorieën		P
Ouder dan 55	Jonger dan 25	.021
	25 – 35 jaar	.001
	35 – 45 jaar	.003
	45 – 55 jaar	.020

Afdeling		P
Ambulante Zorg	Laboratorium	.013
	Verpleegunits	.038
	CTC	.011

Voor de schaal gezondheid, welzijn en prestatie (TI gezond) is uit tabel 3 af te lezen dat deze significant is met *leeftijd* ($P = .006$) en met *soort dienst* ($P = .021$). Ten eerste kan 5% van de verschillen in hoe medewerkers hun verwachte toekomstige gezondheid, welzijn en prestaties beoordelen worden verklaard vanuit de leeftijdscategorieën ($N^2 = .05$, $P = .006$). Leeftijd is dus een bepalende factor voor hoe medewerkers hun verwachte toekomstige gezondheid, welzijn en prestaties beoordelen. Uit de analyse blijkt dat medewerkers van ouder dan 55 jaar in verhouding tot andere leeftijdscategorieën de minste verwachting hebben dat hun gezondheid, hun welzijn en hun prestatie hetzelfde zullen blijven ($M = 3.33$, $SD = .75$). Voor iedere leeftijdscategorie geldt dat het verschil in gemiddelde scores met medewerkers uit de categorie ouder dan 55 jaar significant is (zie tabel 3.2). Dit betekent dat gesteld kan worden dat wanneer medewerkers ouder dan 55 jaar zijn, zij hun verwachte gezondheid, welzijn en prestatie minder positief beoordelen dan jongere medewerkers. Ten tweede kan 1,8% van de verschillen in verwachte toekomstige gezondheid, welzijn en prestatie verklaard worden vanuit de soort diensten waarin medewerkers werken ($N^2 = .018$, $P = .021$). Dit betekent dat de soort dienst waarin medewerkers werken van invloed is op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige gezondheid, welzijn en prestatie beoordelen. Medewerkers die in dagdiensten werken beoordelen dit positiever ($M = 3.65$, $SD = .65$) dan medewerkers die in continudiensten werken ($M = 3.44$, $SD = .71$). Ook al is dit verschil in gemiddelden klein, het is wel significant ($P = .021$), wat betekent dat medewerkers die in dagdiensten werken positiever zijn over hun toekomstige gezondheid, welzijn en prestatie dan medewerkers die in continudiensten werken.

Voor de schaal kennis en vaardigheden (TI kennis) valt uit tabel 3 af te lezen dat er een significantie is tussen verwachte toekomstige kennis en vaardigheden en de afdeling waarin medewerkers werken ($P = .042$). 2,9% van de verschillen in verwachte toekomstige kennis en vaardigheden kan verklaard worden vanuit de afdelingen waarin medewerkers werken ($N^2 = .029$). De afdeling waarin medewerkers werken heeft dus invloed op de verwachting van medewerkers dat hun kennis en vaardigheden in de toekomst bij hun huidige werk zullen blijven passen. Uit de analyse blijkt dat medewerkers die werkzaam zijn binnen de afdeling CTC het minst verwachten dat hun kennis en vaardigheden voldoende zullen zijn in de toekomst ($M = 2.99$, $SD = .77$), terwijl medewerkers van de afdeling Ambulante Zorg deze verwachting juist het sterkst hebben ($M = 3.41$, $SD = .68$). Uit de LSD-test blijkt dat de verschillen in gemiddelde scores tussen de afdelingen significant zijn (zie tabel 3.2), wat betekent dat gesteld kan worden dat medewerkers die werken binnen de afdeling Ambulante Zorg een positievere beoordeling geven aan hun verwachte toekomstige kennis en vaardigheden dan medewerkers van de andere afdelingen.

Wat als laatste uit tabel 3 valt op te maken is dat de achtergrondvariabele *functie* geen significantie kent met de schalen van toekomstige inzetbaarheid. Dit betekent dat iemands functie niet van invloed is op iemands verwachting over de eigen inzetbaarheid. Ook blijken de achtergrondvariabelen geen

invloed te hebben op de schalen TI algemeen en TI alles (de gehele schaal van toekomstige inzetbaarheid).

Multivariate analyse

De significantiematen zoals weergegeven in tabel 3, die aangeven of de achtergrondvariabelen invloed hebben op hoe medewerkers hun eigen verwachte inzetbaarheid beoordelen, kunnen met een multivariate regressieanalyse opnieuw beoordeeld worden. Omdat het mogelijk is dat de achtergrondvariabelen onderling met elkaar samenhangen, wordt met deze analyse onderzocht wat de invloed van alle achtergrondvariabelen bij elkaar (dus onder invloed van elkaar) is op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Voor deze analyse zijn de nominale variabelen omgezet in dummyvariabelen.

In onderstaande tabel 4 worden de significantiematen van deze multivariate analyse weergegeven, die aangeven of de achtergrondvariabelen invloed hebben op hoe medewerkers verwachten dat hun inzetbaarheid in de toekomst zal zijn.

TABEL 4 *Multivariate variantieanalyse*

Anova	TI algemeen		TI motivatie		TI kennis		TI gezond		TI alles	
	R ²	P	R ²	P	R ²	P	R ²	P	R ²	P
Totaal	.037	0,280	0.125	0.000	0.063	0.029	0.101	0.000	0.032	0.377
	Beta	P	Beta	P	Beta	P	Beta	P	Beta	P
Leeftijd	0,009	0,884	,300	,000	,007	,906	-,265	,000	,070	,281
Functie1	-,201	,284	-,119	,504	-,231	,212	-,227	,210	-,280	,137
Functie 2	-,187	,083	-,122	,237	,133	,211	,051	,623	-,085	,432
Afdeling 1	,102	,560	-,058	,727	,077	,657	,088	,604	,062	,725
Afdeling 2	-,192	,089	-,056	,599	-,209	,060	-,060	,579	-,183	,106
Afdeling 3	,000	,999	-,075	,327	-,190	,017	-,031	,685	-,099	,216
Aantal uur	,039	,548	-,053	,393	,114	,075	,061	,326	,040	,536
Soort diensten 1	-,075	,393	-,022	,791	,169	,053	-,133	,118	-,041	,643

Uit de bivariate analyse (tabel 3) is al gebleken dat leeftijd een sterk bepalende factor is voor hoe mensen hun verwachte motivatie en hun verwachte gezondheid beoordelen. Uit bovenstaande tabel 4 valt af te lezen dat ook uit de multivariate analyse blijkt dat leeftijd significant is met de verwachte motivatie en de verwachte gezondheid. Leeftijd is significant met *toekomstige motivatie* ($P = .000$, $B = .300$), wat betekent dat bevestigd wordt dat leeftijd een sterk bepalende factor is voor hoe mensen

hun eigen verwachte motivatie beoordelen. Leeftijd is significant met *toekomstige gezondheid* ($P = .000$, $B = -.265$), wat betekent dat ook voor hoe medewerkers hun verwachte gezondheid beoordelen leeftijd een sterk bepalende factor is. De verklaarde varianties van verwachte motivatie en verwachte gezondheid blijken echter wel relatief beperkt. Voor de verwachte motivatie geldt dat 12% van de verschillen in hoe medewerkers hun verwachte motivatie beoordelen te verklaren valt vanuit de leeftijdscategorieën ($R^2 = .0125$, $P = .000$). Voor de verwachte gezondheid geldt dat 10% van de verschillen in hoe medewerkers hun verwachte gezondheid beoordelen te verklaren is vanuit de leeftijdscategorieën ($R^2 = .101$, $P = .000$).

Wat de multivariate analyse ook laat zien is dat alleen voor de achtergrondvariabele *afdeling* geldt dat deze nog een significantie kent, namelijk met hoe mensen hun verwachte kennis en vaardigheden beoordelen ($P = .017$, $B = -.190$). De uit de bivariate analyse gebleken significantie tussen afdeling en verwachte kennis en vaardigheden kan dus worden bevestigd. Dit betekent dat voor de afdeling CTC geldt dat deze afwijkt van de andere afdelingen en dat medewerkers van deze afdeling ten opzichte van andere afdelingen sterker verwachten dat hun kennis en vaardigheden in de toekomst niet meer voldoende zullen zijn.

Voor de andere achtergrondvariabelen geldt dat deze geen significanties kennen met hoe mensen hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Uit de bivariate analyse kwam naar voren dat ook het *aantal uren* dat mensen werken van invloed is op hoe mensen hun verwachte motivatie beoordelen. Uit bovenstaande tabel 4 valt echter af te lezen dat *aantal uren* niet meer significant is met toekomstige motivatie. Dit betekent dat de achtergrondvariabele *aantal uren* ‘wegverklaard’ wordt door de andere achtergrondvariabelen, en met name dus door leeftijd omdat deze wel samenhangt met toekomstige motivatie, en dat hoe mensen hun verwachte toekomstige motivatie beoordelen niet beïnvloed wordt door het aantal uur dat mensen werken. Wat verder uit de multivariate analyse blijkt is dat ook voor de achtergrondvariabelen *afdeling* en *soort diensten* geldt dat deze niet meer van invloed zijn op hoe mensen hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen. De samenhang die uit de bivariate analyse is gebleken, blijkt in de multivariate analyse niet bevestigd te worden. Dit betekent dat ook voor afdeling en soort diensten geldt dat dit geen invloed heeft op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen.

Wat uit deze multivariate analyse dus blijkt is dat leeftijd een cruciale factor is in hoe medewerkers hun verwachte inzetbaarheid in de toekomst beoordelen. De andere achtergrondvariabelen blijken niet meer belangrijk omdat deze blijkbaar samenhangen met leeftijd.

5.3.1 Deelconclusie toekomstige inzetbaarheid

Uit de beschrijvende statistische analyse valt te concluderen dat medewerkers, ten opzichte van het theoretisch verwachte gemiddelde, gemiddeld hoog scoren op hun totale toekomstige inzetbaarheid ($M = 3.52$, $SD = .46$). Medewerkers hebben dus een positieve verwachting over hun eigen inzetbaarheid. Het meest positief zijn medewerkers over de algemene verwachting, namelijk bij hun werk, hun team,

de organisatie en hun leidinggevende te blijven passen. Het minst positief zijn medewerkers over hun kennis en vaardigheden, wat betekent dat medewerkers relatief vaak van mening zijn dat hun kennis en vaardigheden zullen verouderen en dat ze extra scholing nodig zullen hebben. Uit de variantieanalyse is gebleken dat vooral leeftijd een belangrijke invloed heeft op hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid in de toekomst beoordelen. Leeftijd heeft een sterke invloed op hoe medewerkers hun motivatie beoordelen en hoe medewerkers hun gezondheid, welzijn en prestatie beoordelen. Oudere werknemers zijn meer gemotiveerd, maar hebben tegelijkertijd de minste verwachting dat hun gezondheid, welzijn en prestaties goed blijven.

5.3 Beschrijvende statistiek determinanten

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, wordt het ‘Huis van werkvermogen’ in dit onderzoek gebruikt om belangrijke aspecten van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen. De aspecten van het ‘Huis van werkvermogen’ zijn ingekleurd met theoretische concepten en worden, zoals is beschreven in hoofdstuk 4, determinanten van duurzame inzetbaarheid genoemd. In deze paragraaf zal beschrijvende statistiek van deze determinanten worden gepresenteerd. Deze statistiek beschrijft hoe het Erasmus MC volgens de respondenten scoort op de determinanten.

In paragraaf 5.3.1 wordt de statistiek uit tabel 5 beschreven, wat zal laten zien hoe medewerkers gemiddeld hun ervaring met de determinanten beoordelen. In paragraaf 5.3.2 zal een correlatieanalyse van de determinanten worden gepresenteerd waaruit zal blijken of en in hoeverre de determinanten onderling met elkaar gecorreleerd zijn. In paragraaf 5.3.3 zullen de determinanten, net als in de vorige paragraaf, met zowel een bivariate analyse als met een multivariate analyse worden beoordeeld per achtergrondvariabele. Deze paragraaf sluit af met een deelconclusie.

5.3.1 Beschrijvende statistiek determinanten

In onderstaande tabel 5 wordt beschrijvende statistiek van de determinanten van duurzame inzetbaarheid weergegeven. Deze beschrijvende statistiek laat zien hoe medewerkers gemiddeld hun ervaring met de determinanten beoordelen. Zoals eerder is beschreven in hoofdstuk 4, zijn deze determinanten gebaseerd op het ‘Huis van werkvermogen’ en worden verschillende theoretische concepten gebruikt om deze determinanten te onderzoeken. De tabel laat het gemiddelde (M) en de standaarddeviatie (SD) van de determinanten zien. Alle determinanten zijn gemeten op een vijfpunts Likertschaal waarbij een 1 staat voor “*helemaal mee oneens*” en een 5 voor “*helemaal mee eens*”.

Uit de tabel valt ten eerste op te maken dat op de determinant *safety climate* gemiddeld (zoals het theoretisch gemiddelde) wordt gescoord ($M = 3.04$, $SD = .64$). Dit betekent dat medewerkers gemiddeld in relatief beperkte mate een cultuur ervaren waarin gezondheid van medewerkers belangrijk is. Omdat in dit onderzoek op basis van het ‘Huis van werkvermogen’ wordt verondersteld dat het hebben van een klimaat voor gezondheid gunstig is voor de duurzame inzetbaarheid van

medewerkers, betekent deze gemiddelde score dat deze determinant voor verbetering vatbaar is. Ten tweede valt uit de tabel op te maken dat voor de determinant *PIED* (*perceived investment in employee development*) geldt dat ook hier de score op basis van het theoretisch gemiddelde gemiddeld is ($M = 2.98$, $SD = .73$). Dit betekent dat medewerkers in relatief beperkte mate ervaren dat er een cultuur is die ontwikkeling van medewerkers stimuleert. Opnieuw geldt hier dat op basis van het ‘Huis van werkvermogen’ in dit onderzoek wordt verondersteld dat het hebben van een cultuur waarin ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd gunstig is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Vanwege de gemiddelde score op deze determinant is ook hier ruimte voor verbetering.

TABEL 5 Beschrijvende statistiek determinanten

Determinant	<i>M</i>	<i>SD</i>
<i>Safety climate</i>	3,04	,64
<i>PIED</i>	2,98	,73
<i>Inzetbaarheidsattitude</i>	3,85	,50
<i>Taakeisen</i>	3,04	,49
1. Werkdruk	2,87	,69
2. Fysieke taakeisen	2,60	,89
3. Emotionele taakeisen	2,80	,84
4. Mentale taakeisen	3,82	,59
<i>Hulpbronnen</i>	3,33	,47
1. Autonomie	2,72	,80
2. Sociale steun	3,68	,61
3. Werk-privé balans	3,79	,76
<i>Leiderschap</i>	3,52	,65

Wat ten derde uit de tabel valt af te lezen is de, ten opzichte van het theoretisch gemiddelde, hoge gemiddelde score op de determinant *inzetbaarheidsattitude* ($M = 3.85$, $SD = .50$). Deze determinant dient ter invulling van de tweede verdieping van het ‘Huis van werkvermogen’, dat staat voor de normen en waarden van medewerkers. De ten opzichte van het theoretisch gemiddelde hoge gemiddelde score op deze determinant betekent dat medewerkers een positieve attitude hebben ten aanzien van interventies om hun inzetbaarheid te vergroten, wat gunstig is voor de duurzame inzetbaarheid. Wat ten vierde uit de tabel valt op te maken zijn de gemiddelde scores op de taakeisen en hulpbronnen. De taakeisen en hulpbronnen behoren tot het Job Demands-Resources model, wat in

dit onderzoek wordt gebruikt om de derde verdieping van het ‘Huis van werkvermogen’ in te vullen. Voor de taakeisen geldt dat de gemiddelde scores op werkdruk ($M = 2.87$, $SD = .69$), fysieke taakeisen ($M = .2.60$, $SD = .89$) en emotionele taakeisen ($M = 2.80$, $SD = .84$) ten opzichte van het theoretisch gemiddelde relatief laag zijn. Dit betekent dat medewerkers ervaren dat deze taakeisen gemiddeld relatief weinig voorkomen in hun werk. Een lage score betekent in dit geval dus gunstig voor de duurzame inzetbaarheid. Voor de mentale taakeisen geldt echter dat de gemiddelde score hoog is ($M = 3.82$, $SD = .59$). Medewerkers geven daarmee aan dat zij veel mentale taakeisen ervaren in hun werk, wat ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voor wat betreft de hulpbronnen, dus daar waar medewerkers juist energie van krijgen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderen, geldt dat medewerkers ten opzichte van het theoretisch gemiddelde relatief hoog scoren op *sociale steun* ($M = 3.68$, $SD = .61$) en *werk-privé balans* ($M = 3.79$, $SD = .76$). Dit betekent dat medewerkers veel sociale steun ervaren en sterk ervaren dat hun werk-privé balans goed is. Voor *autonomie* geldt dat de gemiddelde score ten opzichte van het theoretisch gemiddelde relatief juist weer laag is ($M = 2.72$, $SD = .80$). Deze score betekent dat medewerkers gemiddeld relatief weinig autonomie ervaren in hun werk, wat juist weer ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid. Voor de laatste determinant uit dit onderzoek, *leiderschap*, geldt dat medewerkers hier gemiddeld, ten opzichte van het theoretisch gemiddelde, relatief hoog op scoren ($M = 3.52$, $SD = .65$). Dit betekent dat medewerkers gemiddeld een positieve ervaring hebben met hun direct leidinggevende, wat op basis van het ‘Huis van werkvermogen’ als gunstig voor de duurzame inzetbaarheid wordt gezien. Kortom, de determinanten waar ten gunste van de duurzame inzetbaarheid positief op wordt gescoord zijn inzetbaarheidsattitude, werkdruk, fysieke taakeisen, emotionele taakeisen, sociale steun, werk-privé balans en leiderschap. De determinanten waar in het kader van gunstig voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers minder positief op wordt gescoord, en waar dus zeker nog ruimte voor verbetering ligt, zijn *safety climate*, *PIED*, mentale taakeisen en autonomie.

5.3.2 Onderlinge samenhang determinanten

Nu duidelijk is hoe medewerkers gemiddeld hun ervaringen met de determinanten beoordelen, zal een correlatieanalyse worden uitgevoerd om te onderzoeken of de determinanten onderling met elkaar samenhangen. In onderstaande tabel 6 zijn alle correlaties voor de determinanten weergegeven. Iedere determinant is perfect gecorreleerd met zichzelf ($r = 1$). De roodgekleurde waarden geven een positieve correlatie aan. De blauwgekleurde waarden geven de negatieve correlaties aan.

Uit de tabel valt ten eerste af te lezen dat verschillende determinanten positief gecorreleerd zijn met *safety climate*. Vooral *PIED* ($r = .560$) en leiderschap ($r = .652$) hebben een sterke positieve samenhang. Dit suggereert dat wanneer medewerkers ervaren dat het Erasmus MC oog heeft voor gezondheid van medewerkers, deze medewerkers ook zullen ervaren dat het Erasmus MC

ontwikkeling van medewerkers stimuleert en medewerkers positief zullen zijn over hun direct leidinggevende. De determinanten PIED en leiderschap hangen ook onderling nog sterk met elkaar samen ($r = .464$). *Safety climate* is echter ook negatief gecorreleerd met enkele determinanten. De sterkste negatieve correlatie bestaat met de determinant werkdruk ($r = -.226$). Dit suggereert dat wanneer medewerkers werkdruk ervaren, zij minder zullen ervaren dat het Erasmus MC een klimaat voor gezondheid kent. Ook leiderschap kent een negatieve correlatie met werkdruk ($r = -.154$).

Ten tweede valt uit de tabel af te lezen dat voor de determinant inzetbaarheidsattitude geldt dat deze met geen enkele andere determinant een significante correlatie kent. Dit betekent dat geen enkele determinant samenhangt met of medewerkers meer of minder bereid zijn hun eigen inzetbaarheid te vergroten.

Wat ten derde uit de tabel valt af te lezen is dat de verschillende taakeisen (werkdruk, fysieke-, emotionele- en mentale taakeisen) positief met elkaar gecorreleerd zijn. Wat opvalt is dat de taakeisen negatief gecorreleerd zijn met *safety climate* en met enkele hulpbronnen. Dit betekent dat als medewerkers in geringe mate een *safety climate* ervaren, zij ook hogere taakeisen zullen ervaren. De negatieve correlatie tussen taakeisen en hulpbronnen betekent dat wanneer medewerkers veel hulpbronnen ervaren, zij minder taakeisen zullen ervaren. Deze correlatie tussen de taakeisen en hulpbronnen is de essentie van het Job-Demands Resources model, die in dit onderzoek dus wordt bevestigd. De meest significante negatieve correlatie bestaat tussen fysieke taakeisen en autonomie ($r = -.340$). Voor de hulpbronnen geldt verder dat deze significante correlaties kennen met *safety climate* en PIED.

Wat als laatst uit de tabel valt af te lezen, is dat de determinant leiderschap vaak significante positieve correlaties kent. Voor de determinanten *safety climate*, PIED, sociale steun en werk-privé balans geldt dat deze een significante positieve correlatie hebben met leiderschap, wat suggereert dat wanneer medewerkers een positieve ervaring hebben met hun direct leidinggevende, zij ook een positieve ervaring hebben met deze determinanten. Sterker nog, het suggereert dat de direct leidinggevende in staat is de perceptie van medewerkers over deze determinanten te beïnvloeden.

TABEL 6 *Correlatieanalyse determinanten*

Constructen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Safety climate	1										
2. PIED	,560**	1									
3. Inzetbaarheidsattitude	,026	,046	1								
4. Werkdruk	-,226**	-,080	-,095	1							
5. Fysieke taakeisen	-,124*	-,091	-,039	,196**	1						
6. Emotionele taakeisen	-,093	-,100	-,004	,174**	,304**	1					
7. Mentale taakeisen	-,175**	-,022	-,013	,303**	,184**	,311**	1				
8. Autonomie	,167**	,140*	,012	,017	-,340**	-,257**	-,144*	1			
9. Sociale steun	,377**	,231**	,078	-,158**	-,090	,025	,043	,049	1		
10. Werk-privé balans	,410**	,193**	-,017	-,249**	-,163**	-,006	-,039	,009	,581**	1	
11. Leiderschap	,652**	,464**	,016	-,154**	-,021	-,048	-,027	-,012	,447**	,424**	1

Significanties: * = < 0,05, ** = < 0,01

5.3.3 Determinanten per achtergrondvariabele

Het is, net als bij de beoordeling van de verwachte toekomstige inzetbaarheid, zinvol om ook de determinanten van duurzame inzetbaarheid middels een variantieanalyse te beoordelen per achtergrondvariabele. Deze achtergrondvariabelen zijn, zoals eerder al beschreven in paragraaf 5.2.1, functie, afdeling, leeftijd, aantal uur en soort dienst. In onderstaande tabel 7 worden de significantiematen van de determinanten en de achtergrondvariabelen weergegeven. Het valt op dat er veel significanties zijn tussen de determinanten en de achtergrondvariabelen. De achtergrondvariabelen functie, afdeling en soort diensten hebben met name veel hoge significanties met de determinanten.

TABEL 7 Significantiematen determinanten en achtergrondvariabelen

Anova	M	Q1: Functie		Q2: Afdeling		Q3: Leeftijd		Q4: Aantal uur		Q5: Soort dienst	
		Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²	Sign	Eta ²
<i>Safety climate</i>	3,04	,381	0,007	,001	0,058	,012	0,44	,904	0,001	,509	0,002
<i>PIED</i>	2,98	,000	,072	,000	,069	,091	,028	,264	,009	,012	,022
<i>Inzetbaarheidsattitude</i>	3,85	,844	,001	,677	,005	,000	,069	,018	,028	,424	,002
Werkdruk	2,87	,259	,010	,001	,057	,191	,021	,112	,015	,352	,003
Fysieke taakeisen	2,60	,000	,162	,000	,143	,041	,034	,555	,004	,000	,090
Emotionele taakeisen	2,80	,001	,049	,003	,047	,715	,007	,075	,018	,238	,005
Mentale taakeisen	3,82	,006	,038	,226	,015	,672	,008	,286	,009	,380	,003
Autonomie	2,72	,000	,201	,000	,232	,048	,033	,631	,003	,021	,018
Sociale steun	3,68	,883	,001	,021	,034	,815	,005	,692	,003	,009	,023
Werk-privé balans	3,79	,354	,008	,186	,017	,130	,025	,359	,007	,019	,019
<i>Leiderschap</i>	3,52	,691	,003	,051	,027	,598	,010	,344	,007	,928	,000

Uit de tabel valt af te lezen dat voor de determinant *safety climate* geldt dat deze significant is met afdeling ($P = .001$, $N^2 = .058$) en met leeftijd ($P = .012$, $N^2 = .044$). De afdeling waarbinnen medewerkers werken en hun leeftijd zijn dus bepalende factoren voor hoe medewerkers het *safety climate* beoordelen. Voor de determinant *PIED* valt uit de tabel af te lezen dat deze samenhangt met functie ($P = .000$, $N^2 = .072$), afdeling ($P = .001$, $N^2 = .069$) en soort diensten ($P = .012$, $N^2 = .022$). Dit betekent dat de beoordeling van medewerkers van de vraag of het Erasmus MC ontwikkeling van medewerkers stimuleert afhangt van de functie, de afdeling en het soort dienst waarin medewerkers werken. Ook de verschillende taakeisen en hulpbronnen hangen (deels) samen met functie en afdeling. Voor de fysieke taakeisen, emotionele taakeisen en autonomie geldt dat deze samenhangen met zowel functie als afdeling. Voor de mentale taakeisen geldt dat deze samenhangt met functie ($P = .006$, $N^2 =$

.038) en voor sociale steun geldt dat deze samenhangt met afdeling ($P = .021$, $N^2 = .034$). Voor de fysieke taakeisen en autonomie geldt echter dat deze ook nog samenhangen met leeftijd en soort diensten. Voor de determinant inzetbaarheidsattitude geldt dat ook deze determinant sterk samenhangt met leeftijd ($P = .00$, $N^2 = .069$). Dit betekent dat de leeftijd van medewerkers bepaalt hoe medewerkers scoren op bereidheid om inzetbaarheid te vergroten. Ook aantal uren is voor deze determinant een sterk bepalende factor ($P = .018$, $N^2 = .028$). Voor de determinant sociale steun geldt dat deze samenhangt met afdeling ($P = .021$, $N^2 = .034$) en soort diensten ($P = .009$, $N^2 = .023$). De determinant werk-privé balans hangt enkel samen met de soort diensten ($P = .019$, $N^2 = .019$). Als laatste valt uit de tabel af te lezen dat leiderschap met geen enkele achtergrondvariabele samenhangt.

Multivariate analyse

Het is echter net als bij de analyse van de schalen van toekomstige inzetbaarheid zinvol om de samenhang tussen de achtergrondvariabelen en de determinanten van duurzame inzetbaarheid opnieuw te beoordelen met een multivariate regressieanalyse. Deze analyse levert, net als de multivariate analyse voor de verwachte toekomstige inzetbaarheid, op of de achtergrondvariabelen onderling met elkaar samenhangen en wat de invloed van alle achtergrondvariabelen samen (dus onder invloed van elkaar) is op hoe medewerkers hun ervaring met de determinanten beoordelen. Voor deze analyse zijn opnieuw de nominale variabelen omgezet in dummyvariabelen.

In onderstaande tabel 8 is weergegeven welke significanties er op basis van deze multivariate regressieanalyse bestaan tussen de determinanten en de achtergrondvariabelen. Per determinant wordt weergegeven met welke specifieke achtergrondvariabele er een samenhang is. Wat opvalt is dat met name de afdeling CTC (Clinical Trial Center, waarin klinisch onderzoek plaatsvindt) anders scoort op de determinanten dan de andere afdelingen.

Ten eerste valt uit tabel 8 af te lezen dat *safety climate* samenhangt met de afdeling Laborantensector ($P = .021$, $B = -.188$). De eerder uit de bivariate analyse (zie tabel 7) gebleken samenhang met afdeling kan dus bevestigd worden. Uit deze multivariate analyse blijkt echter dat de samenhang specifiek geldt voor de laborantensector, wat betekent dat medewerkers van deze afdeling in vergelijking met andere afdelingen in mindere mate een *safety climate* ervaren. Voor de afdeling CTC geldt dat zij in nog mindere mate een *safety climate* ervaren ($P = .000$, $B = -.275$). Voor de determinant PIED geldt dat deze niet significant is met een specifieke achtergrondvariabele. Dit betekent dat eerder uit de bivariate analyse gebleken significanties niet bevestigd kunnen worden.

Voor de determinant inzetbaarheidsattitude blijkt uit tabel 7 dat deze sterk samenhangt met *leeftijd* ($P = .000$, $B = -.268$). Deze samenhang kan op basis van deze multivariate analyse bevestigd worden. De negatieve beta betekent dat naarmate medewerkers ouder worden, ze hun inzetbaarheidsattitude negatiever beoordelen (dus minder bereid zijn zich in te zetten voor de eigen duurzame inzetbaarheid). Wat voor de verschillende taakeisen opvalt is dat deze samenhangen met de afdelingen CTC en laborantensector. Eerder is al genoemd dat taakeisen volgens het Job-Demands Resources model ongunstig zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Medewerkers van het CTC ervaren meer werkdruk in vergelijking met andere afdelingen ($P = .000$, $B = .282$) en minder fysieke taakeisen ($P = .003$, $B = -.203$). Medewerkers van het laboratorium ervaren juist meer fysieke taakeisen ($P = .014$, $B = .187$) en minder emotionele taakeisen ($P = .002$, $B = -.229$). Voor de mentale taakeisen geldt dat deze niet significant is met een specifieke achtergrondvariabele.

TABEL 8 Multivariate analyse determinanten

Multivariate analyse	Totaal		Significante achtergrondvariabelen		
	R2	P		Beta	P
Safety climate	0,079	0,000	Laborantensector	-.188	,021
			CTC	-.275	0,000
PIED	0,075	0,001	-	-	-
Inzetbaarheidsattitude	0,072	0,001	Leeftijd	-.268	0,000
Werkdruk	0,073	0,001	CTC	.282	.000
Fysieke taakeisen	0,194	0,000	Laborantensector	.187	.014
			CTC	-.203	.003
			Continuïdendiensten	.270	.000
Emotionele taakeisen	0,053	0,009	Laborantensector	-.229	.002
Mentale taakeisen	0,018	0,414	-		
Autonomie	0,268	0,000	Laborantensector	-.246	.001
			Verpleegafdelingen	.174	.043
			CTC	.317	.000
			Continuïdendiensten	-.211	.002
Sociale steun	0,061	0,004	Laborantensector	-.232	.005
			CTC	-.174	.019
			Continuïdendiensten	-.215	.006
Werk-privé balans	0,031	0,115	-	-	-
Leiderschap	0,031	0,121	CTC	-.184	.014

Wat ook voor de hulpbronnen autonomie en sociale steun geldt, is dat deze, net als uit de bivariate analyse is gebleken, samenhangen met afdelingen. Uit bovenstaande tabel is af te lezen dat voor autonomie geldt dat medewerkers van de verpleegafdelingen en het CTC dit juist sterker ervaren, terwijl medewerkers van de laborantensector dit juist minder sterk ervaren. Voor sociale steun geldt dat medewerkers van de laborantensector dit ook minder ervaren, maar ook medewerkers van het CTC ervaren dit minder. Voor deze twee hulpbronnen geldt ook dat de soort diensten waarin medewerkers werken invloed lijkt te hebben. Zo ervaren medewerkers die in continudiensten werken, in vergelijking met medewerkers die in dagdiensten werken, minder autonomie en minder sociale steun. Voor de werk-privé balans geldt dat er geen significantie is met een specifieke achtergrondvariabele. Als laatste blijkt uit bovenstaande tabel dat voor het leiderschap geldt dat ook hier de afdeling CTC in vergelijking met de andere afdelingen minder positief zijn over hun direct leidinggevende ($P = .015$, $B = -.196$).

5.3.3 Deelconclusie determinanten

Uit de beschrijvende statistische analyse is gebleken hoe het Erasmus MC volgens medewerkers scoort op de determinanten van duurzame inzetbaarheid gebaseerd op het 'Huis van werkvermogen'. De determinanten waar het Erasmus MC momenteel al positief op scoort (dus gunstig voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers) zijn inzetbaarheidsattitude, werkdruk, fysieke taakeisen, emotionele taakeisen, sociale steun, werk-privé balans en leiderschap. Daar waar echter nog risico's liggen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en waar verbetering nodig is, zijn de determinanten waar medewerkers minder positief over zijn, namelijk *safety climate*, *PIED*, mentale taakeisen en autonomie.

Uit de variantieanalyse is gebleken dat behalve *aantal uur* alle achtergrondvariabelen invloed hebben op verschillende determinanten. Vooral de achtergrondvariabele *afdeling* lijkt voor veel determinanten een belangrijke beïnvloedende factor. Uit de multivariate analyse blijkt dat het dan vooral om de laborantensector en de afdeling CTC gaat die in vergelijking met de andere afdelingen de determinanten anders beoordelen. Leeftijd blijkt enkel bij de determinant inzetbaarheidsattitude een sterk bepalende factor.

5.4 De invloed van de determinanten op de verwachte toekomstige inzetbaarheid

Nu is gegeven hoe medewerkers hun eigen toekomstige inzetbaarheid beoordelen en hoe medewerkers hun ervaring met de determinanten beoordelen, zal in deze paragraaf een beschrijving worden gegeven van de samenhang tussen de schalen van toekomstige inzetbaarheid (afhankelijke variabelen) en de determinanten (onafhankelijke variabelen). Een lineaire regressieanalyse is uitgevoerd om te onderzoeken of de determinanten (X) verschillen in de door medewerkers verwachte toekomstige inzetbaarheid (Y) kunnen verklaren. Met deze analyse wordt dus getracht de waarden van de uitkomst

van toekomstige inzetbaarheid (Y) via een lineair verband te voorspellen uit die van de determinanten (X).

In onderstaande tabel 9 is weergegeven hoeveel procent variantie (R^2) in de schalen van toekomstige inzetbaarheid kan worden verklaard door de determinanten van duurzame inzetbaarheid. Leeftijd is meegenomen als achtergrondvariabele. Er wordt dan ook onderscheid gemaakt in verklaarde variantie met leeftijd en verklaarde variantie zonder leeftijd. Op deze manier wordt duidelijk wat de invloed van leeftijd is op de verklaarde variantie. Naast de verklaarde variantie worden in de tabel de verschillende verbanden tussen toekomstige inzetbaarheid en de determinanten weergegeven met beta's, die de sterkte en richting van de bijdrage aangeven die de determinanten van duurzame inzetbaarheid leveren aan hoe medewerkers hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen.

Uit de tabel valt ten eerste af te lezen dat de sterkte van het verband tussen TI algemeen en de determinanten, uitgedrukt in een correlatiecoëfficiënt, is 0,263. Dit verband blijkt ook significant ($P = .00$). Dit wil zeggen dat de determinanten 26% van de verschillen in algemene toekomstige inzetbaarheid verklaren. Wanneer leeftijd als achtergrondvariabele wordt meegenomen, verandert de R^2 niet, wat betekent dat leeftijd geen additioneel effect heeft op hoe medewerkers hun algemene toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Dit komt overeen met wat eerder uit de bivariate analyse voor deze schaal van toekomstige inzetbaarheid is gebleken (zie tabel 3). Wat voor de algemene toekomstige inzetbaarheid wel geldt is dat de determinant sociale steun de sterkste bijdrage levert ($B = .181$, $P = .012$). Als de sociale steun stijgt, stijgt ook de verwachte algemene toekomstige inzetbaarheid. Ook fysieke taakeisen blijkt een belangrijke voorspeller van de toekomstige inzetbaarheid ($B = ,133$, $P = .024$). Voor emotionele taakeisen geldt dat er een negatief verband is ($B = -.162$, $P = .006$), wat betekent dat als de emotionele taakeisen omhoog gaan, de verwachte algemene toekomstige inzetbaarheid zal dalen. Kortom, de derde verdieping van het 'Huis van werkvermogen', die wordt ingevuld met het Job-Demands Resources model, blijkt dus een belangrijke voorspeller van hoe medewerkers hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen.

Voor de motivationele toekomstige inzetbaarheid (TI motivatie) valt uit tabel 8 af te lezen dat de sterkte van het verband zonder leeftijd is $R^2 = .226$ ($P = .000$). Dit betekent dat 23% van de verschillen in TI – motivatie verklaard kan worden door de determinanten. Wanneer leeftijd als achtergrondvariabele wordt meegenomen, wordt het verband nog sterker ($R^2 = .306$, $P = .000$). Het effect van leeftijd blijkt wel additioneel, omdat de beta's behorende bij TI motivatie niet sterk veranderen. De beta bij leeftijd is echter wel sterk ($R^2 = .303$, $P = .000$). Leeftijd heeft dus een sterk effect op hoe medewerkers hun verwachte motivatie in de toekomst zullen beoordelen (conform de eerdere bivariate analyse, zie tabel 3).

TABEL 9 Beta's determinanten en toekomstige inzetbaarheid

	TI algemeen		TI motivatie		TI kennis		TI gezond		TI alles	
	R ²	R ² met leeftijd	R ²	R ² met leeftijd	R ²	R ² met leeftijd	R ²	R ² met leeftijd	R ²	R ² met leeftijd
TOTAAL	0.263***	0.263***	0.226***	0.306***	0.068*	0.068	0.308***	0.342***	0.293***	0.300***
Determinant	Beta	Beta MET leeftijd	Beta	Beta MET leeftijd	Beta	Beta MET leeftijd	Beta	Beta MET leeftijd	Beta	Beta MET leeftijd
Safety climate	,140	,138	,074	-,011	,041	,044	,039	,095	,119	,094
PIED	,120	,120	,179**	,183**	,046	,046	,060	,058	,175**	,176**
Inzetbaarheidsattitude	-,014	-,012	-,304***	-,226***	-,115	-,118	,260***	,209***	-,108	-,084
Werkdruk	-,042	-,042	-,012	-,034	-,095	-,094	-,199**	-,184**	-,116	-,122*
Fysieke taakeisen	,133*	,134*	,110	,149**	-,054	-,055	-,166**	-,191**	,041	,053
Emotionele taakeisen	-,162**	-,162**	-,116	-,127*	-,145*	-,145*	-,137*	-,130*	-,211***	-,214***
Mentale taakeisen	,100	,100	,106	,107	,027	,027	-,051	-,052	,086	,086
Autonomie	,059	,058	-,037	-,052	-,091	-,091	,046	,055	-,005	-,010
Sociale steun	,181*	,180*	,174*	,162*	-,028	-,028	,052	,060	,174*	,170*
Werk-privé	,078	,079	,109	,149*	,037	,035	,149	,123	,148	,160*
Leiderschap	,095	,095	-,075	-,049	,025	,024	-,078	-,096	-,021	-,013
Leeftijd	-	,007	-	,303***	-	-,012	-	-,200***	-	,090

Significanties: * = < 0,05, ** = < 0,01, *** = < 0,001

Vooraf voor de determinant inzetbaarheidsattitude geldt dat er een sterk negatief verband is. Dit betekent dat wanneer de inzetbaarheidsattitude toeneemt, de verwachte motivatie zal dalen. Wanneer leeftijd wordt meegenomen blijft dit verband sterk. Voor de determinanten *PIED* ($B = .179, P = .008$) en *sociale steun* ($B = .174, P = .018$) geldt ook dat deze een sterke bijdrage leveren aan hoe medewerkers hun verwachte motivatie beoordelen. Deze bijdrage blijft sterk als ook leeftijd wordt toegevoegd aan de analyse. Kortom, in termen van het ‘Huis van werkvermogen’ wordt bij de motivationele toekomstige inzetbaarheid vooral de invloed van de eerste en tweede verdieping van het huis bevestigd. Anders dan bij de algemene toekomstige inzetbaarheid, is het Job-Demands Resources model een minder sterke voorspeller van de motivationele toekomstige inzetbaarheid.

Voor de schaal kennis en vaardigheden (TI kennis) geldt dat deze het minst sterke verband heeft met de determinanten. Het verband met de determinanten is $R^2 = .068$ ($P = .047$) wat betekent dat de determinanten 6,8% van de verschillen in TI – kennis verklaren. De enige determinant die een bijdrage lijkt te leveren aan hoe medewerkers hun verwachte kennis en vaardigheden beoordelen zijn de emotionele taakeisen ($R = -.145$). Dit negatieve verband betekent dat wanneer de emotionele taakeisen stijgen, de verwachting over kennis en vaardigheden negatiever zal zijn. Gezien de significantiewaarde is het effect van de determinanten op de kennis en vaardigheden echter zeer klein en kan dan ook worden geconcludeerd dat de determinanten, gebaseerd op het ‘Huis van werkvermogen’, geen effect hebben op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige kennis en vaardigheden beoordelen.

Voor wat betreft gezondheid, welzijn en prestaties (TI – gezond) geldt dat de sterkte van het verband met de determinanten is $R^2 = .308$ ($P = .000$). 31% van de verschillen in TI –gezond kan dus verklaard worden vanuit de determinanten, wat betekent dat het effect van de determinanten op hoe medewerkers hun verwachte gezondheid, welzijn en prestaties beoordelen, sterk is. Wanneer leeftijd wordt meegenomen wordt dit verband nog sterker ($R^2 = .342, P = .000$). De beta’s veranderen echter niet sterk. De beta bij leeftijd is wel sterk ($R^2 = -.200, P = .000$) wat betekent dat leeftijd van medewerkers een sterke bijdrage levert aan hoe medewerkers hun verwachte gezondheid beoordelen. Voor de verwachte gezondheid, welzijn en prestaties geldt dat ook hier de determinant inzetbaarheidsattitude de sterkste bijdrage levert ($B = .260, P = .00$). Dit betekent dat naarmate medewerkers aangeven meer bereid zijn zich in te zetten voor hun eigen duurzame inzetbaarheid, hun verwachting over hun toekomstige gezondheid, welzijn en prestatie positiever wordt. Twee andere belangrijke voorspellers zijn de taakeisen *werkdruk* ($B = -.199, P = .001$) en *fysieke taakeisen* ($B = -.166, P = .004$). Deze verbanden zijn negatief, wat betekent dat als medewerkers hogere taakeisen ervaren, medewerkers een negatievere verwachting zullen hebben over hun toekomstige gezondheid, welzijn en prestaties.

Wanneer alle schalen van toekomstige inzetbaarheid worden samengevoegd in TI – alles blijkt dat de determinanten 29% van de verschillen in toekomstige inzetbaarheid verklaren ($R^2 = .293, P = .00$). De R^2 verandert nauwelijks wanneer leeftijd ook wordt meegenomen. Aan de beta bij leeftijd valt ook te

zien dat leeftijd geen invloed lijkt te hebben op hoe medewerkers hun totale toekomstige inzetbaarheid beoordelen. De determinant emotionele taakeisen levert de sterkste bijdrage aan hoe mensen hun toekomstige inzetbaarheid beoordelen ($B = -.211, P = .00$). Als medewerkers hoge emotionele taakeisen ervaren, zal dit hun verwachting over hun toekomstige inzetbaarheid negatief beïnvloeden. De twee determinanten die daarna de sterkste bijdrage leveren zijn *PIED* ($B = .175, P = .007$) en *sociale steun* ($B = .174, P = .013$). Dit betekent dat als medewerkers ervaren dat ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd en sociale steun ervaren, dit de door medewerkers totale verwachte toekomstige inzetbaarheid positief zal beïnvloeden.

Kortom, op basis van deze lineaire regressieanalyse kan geconcludeerd worden dat het ‘Huis van werkvermogen’ als voorspeller van de eigen toekomstige inzetbaarheid bevestigd kan worden. Vooral het Job-Demands Resources model blijkt van belang (de derde verdieping van het huis, de werkomstandigheden, werkinhoud en –eisen) als het om perceptie van de medewerkers over hun eigen toekomstige inzetbaarheid gaat. Uit de analyse blijkt namelijk dat de taakeisen grotendeels de (gepercipieerde) inzetbaarheid negatief beïnvloeden, en dat de hulpbron sociale steun de (gepercipieerde) inzetbaarheid positief beïnvloedt. Ondanks dat uit deze analyse blijkt dat het *safety climate*, de mentale taakeisen, autonomie, werk-privé balans en leiderschap niet significant zijn met de schalen van toekomstige inzetbaarheid, blijken deze determinanten wel degelijk van invloed. Uit de eerdere correlatieanalyse (zie tabel 6) blijkt namelijk dat deze determinanten sterk samenhangen met determinanten die wel significant zijn in deze analyse. Zo hangen de determinanten *safety climate* en werk-privé balans sterk samen met leiderschap, wat betekent dat de direct leidinggevende de perceptie van medewerkers over deze determinanten kan beïnvloeden. De mentale taakeisen hangen sterk positief samen met de andere taakeisen, wat betekent dat als medewerkers minder werkdruk en emotionele- en fysieke taakeisen ervaren, medewerkers ook minder mentale taakeisen zullen ervaren. Voor autonomie geldt dat deze determinant negatief samenhangt met de taakeisen, wat betekent dat als medewerkers hogere taakeisen ervaren, zij minder autonomie zullen ervaren. Op de achtergrond blijken deze determinanten dus wel degelijk belangrijk voor de door medewerkers verwachte toekomstige inzetbaarheid.

Hoofdstuk 6 Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk zullen de conclusie, de implicaties en de beperkingen van dit onderzoek worden beschreven. Ook worden in dit hoofdstuk aanbevelingen beschreven die voortvloeien uit het onderzoek. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Welke determinanten van duurzame inzetbaarheid verklaren de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC en welke HR-instrumenten kunnen op basis van deze determinanten worden ingezet voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid?

6.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen

In deze paragraaf zal een conclusie en een beantwoording van de deelvragen worden gegeven. Op basis van deze conclusies zal deze paragraaf afsluiten met een antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek. De vijfde deelvraag uit dit onderzoek heeft betrekking op de aanbevelingen die voortvloeien uit dit onderzoek. In paragraaf 6.2 zal deze deelvraag apart beantwoord worden.

6.1.1 Belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Om een HR-beleid te kunnen bewerkstelligen waarin duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd, is het van belang te weten wat belangrijke determinanten van duurzame inzetbaarheid zijn. De eerste deelvraag van dit onderzoek gaat over welke determinanten van duurzame inzetbaarheid van medewerkers belangrijk zijn. Door middel van literatuuronderzoek is deze deelvraag beantwoord. In dit onderzoek een theoretisch model gebruikt dat werkvermogen onderzoekt om determinanten van duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen. Dit model, het ‘Huis van Werkvermogen’ van Ilmarinen (2005) bestaat uit vier verdiepingen. Iedere verdieping is ingevuld met een theoretisch concept. Zo zijn er op basis van dit model en de theoretische concepten zes determinanten van duurzame inzetbaarheid genoemd.

De *eerste determinant* van duurzame inzetbaarheid is het *safety climate*. Dit concept staat voor het klimaat voor gezondheid, ofwel in hoeverre een organisatie oog heeft voor de gezondheid van zijn medewerkers. Het *safety climate* heeft betrekking op de omstandigheden dat er binnen een organisatie een klimaat heerst waarin fysieke en mentale gezondheid belangrijk zijn.

De *tweede determinant* van duurzame inzetbaarheid is de *perceived investment in employee development (PIED)*. Met dit concept worden de competenties, dus het geheel van kennis en vaardigheden die medewerkers in staat stellen om hun taken succesvol uit te voeren, ingevuld. Het gaat bij deze determinant om een cultuur die de inzetbaarheid van medewerkers stimuleert. Deze determinant staat dan ook voor de gepercipieerde investering in ontwikkeling van medewerkers vanuit het oogpunt van de medewerkers. Het onderzoekt de beoordeling van medewerkers over de inzet van

de organisatie om werknemers te helpen in het leren van nieuwe vaardigheden en competenties die hen in staat stellen om te veranderen van baan, hetzij binnen of buiten de huidige organisatie.

De *derde determinant* van duurzame inzetbaarheid is de inzetbaarheidsattitude. Het is de attitude van medewerkers tegenover interventies gericht op duurzame inzetbaarheid. Met dit concept wordt de vierde verdieping van het ‘huis van werkvermogen’, die staat voor de normen en waarden van medewerkers, dus hun houding en motivatie, ingevuld.

De werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen, en het management en leiderschap, zoals die in de derde verdieping van het ‘huis van werkvermogen’ staan, worden in dit onderzoek ingevuld middels twee theoretische concepten. De eerste is het Job Demands-Resources model van Bakker & Demerouti (2007) en het tweede concept staat voor het leiderschap en management. Het Job Demands-Resources model stelt dat werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen verdeeld kunnen worden in twee categorieën: taakeisen en hulpbronnen. Zo zijn de *vierde determinant* van duurzame inzetbaarheid de taakeisen. Taakeisen zijn werkdruk, fysieke taakeisen, emotionele taakeisen en mentale taakeisen. Het zijn de eisen die het werk aan een werknemer stelt. De *vijfde determinant* zijn de hulpbronnen. Dit zijn werkgerelateerde energiebronnen die medewerkers juist energie en motivatie geven, wat medewerkers helpt om enthousiasme vast te houden en doelen te behalen. De hulpbronnen zijn autonomie, sociale steun en werk-privé balans. De *zesde determinant* is het leiderschap. Voor de leidinggevende ligt een belangrijke rol weggelegd in het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers door medewerkers te faciliteren en te inspireren, door talenten te herkennen en te benutten en zorgen voor een open cultuur.

Op basis van literatuuronderzoek zijn deze zes determinanten van duurzame inzetbaarheid benoemd. De eerste deelvraag die gaat over welke determinanten van duurzame inzetbaarheid belangrijk zijn voor medewerkers is daarmee beantwoord.

6.1.2 Het huidige HR-beleid van het Erasmus MC

Om aanbevelingen te kunnen doen aan het Erasmus MC voor een HR-beleid dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers zal bevorderen, is het van belang te weten in hoeverre het huidige HR-beleid van het Erasmus MC aandacht heeft voor duurzame inzetbaarheid. De tweede deelvraag van dit onderzoek gaat dan ook over welke HR-instrumenten met betrekking tot duurzame inzetbaarheid het Erasmus MC momenteel inzet. Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op locatie Daniel den Hoed, is voor de beantwoording van deze deelvraag informatie vergaard via de personeelsadviseur van deze locatie. Gekoppeld aan het ‘Huis van werkvermogen’ kan geconcludeerd worden dat het Erasmus MC in het huidige HR-beleid in bepaalde mate aandacht heeft voor de aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals die in dit huis zijn benoemd, maar dat het huidige HR-beleid niet specifiek is gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat het huidige HR-beleid van het Erasmus MC in bepaalde mate aandacht heeft voor de aspecten zoals benoemd op de begane grond en de eerste en tweede

verdieping van het ‘Huis van werkvermogen’. Voor het stimuleren van een goede gezondheid (begane grond) van medewerkers worden verschillende middelen ingezet, alleen wordt het beleid door zowel HR als door leidinggevendenden niet actief uitgevoerd. Een *safety climate* is dus in bepaalde mate aanwezig. Voor het stimuleren van ontwikkeling van medewerkers (eerste verdieping) bestaat voor medewerkers het persoonlijke budget. Jaarlijks krijgen medewerkers de kans dit budget te gebruiken voor persoonlijke ontwikkeling. Voor gemotiveerde medewerkers bestaat er in het huidige HR-beleid de mogelijkheid tot beloning in de vorm van gratificatie. Ook bestaat er voor verpleegkundigen een speciaal ontwikkelingsprogramma waaraan verpleegkundigen mee kunnen doen die aan wetenschappelijk onderzoek willen bijdragen. In het huidige HR-beleid wordt met het stimuleren van duurzame inzetbaarheid echter specifiek niets gedaan, dus ook voor de determinant inzetbaarheidsattitude geldt dat hier geen specifiek HR-instrument voor bestaat.

Wat ook geconcludeerd kan worden is dat het huidige HR-beleid nauwelijks oog heeft voor de aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals deze in de derde verdieping van het ‘Huis van werkvermogen’ worden benoemd. Zo gelden er voor de werkomstandigheden, werkinhoud en –eisen dat het huidige HR-beleid niet bestaat uit HR-instrumenten met betrekking tot taakeisen en hulpbronnen. Voor de taakeisen geldt dat hier te weinig op gestuurd wordt vanuit HR. De HR-instrumenten die geboden worden zijn voornamelijk vanuit de ARBO en zijn niet preventief gericht op het voorkomen van het ervaren van te hoge taakeisen. Ook voor de hulpbronnen geldt dat hier geen beleid voor bestaat. Er worden geen HR-instrumenten ingezet om autonomie, sociale steun en een goede balans tussen werk en privé te bevorderen. Voor leiderschap geldt dat het huidige HR-beleid speciale leiderschapsprogramma’s aanbiedt voor leidinggevendenden om zich te ontwikkelen. Er bestaat echter geen specifiek HR-instrument voor leidinggevendenden wat hen helpt in het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers.

Er kan op basis van deze bevindingen geconcludeerd worden dat het huidige HR-beleid, gekoppeld aan het ‘Huis van werkvermogen’, geen specifieke aandacht heeft voor het bevorderen van duurzame inzetbaarheid van medewerkers maar wel in bepaalde mate aandacht heeft voor enkele aspecten die belangrijk zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

6.1.3 De gepercipieerde duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Bij de derde deelvraag van dit onderzoek staat de verwachting van medewerkers over hun eigen duurzame inzetbaarheid centraal. Met een meetschaal die toekomstige inzetbaarheid onderzoekt is de verwachting van medewerkers over hoe inzetbaar zij in de toekomst zullen zijn onderzocht. De meetschaal bestaat uit vier dimensies: algemeen, motivatie, kennis en vaardigheden, en gezondheid, welzijn en prestaties. Over de totale toekomstige inzetbaarheid van medewerkers valt te concluderen dat medewerkers gemiddeld een positieve verwachting hebben over hun eigen inzetbaarheid. Ook valt te concluderen dat medewerkers het meest positief zijn over hun algemene toekomstige inzetbaarheid, namelijk de verwachting goed bij hun werk, hun team, de organisatie en hun leidinggevende te blijven

passen. Voor de schaal *motivatie* is de belangrijkste conclusie dat medewerkers verwachten in de toekomst nog steeds gemotiveerd te zijn, maar ook dat medewerkers een redelijke verwachting hebben in de toekomst uitgekeken te raken op hun werk. Voor de schaal *kennis en vaardigheden* is de belangrijkste conclusie dat medewerkers niet zozeer verwachten dat hun huidige kennis en vaardigheden zullen verouderen, maar dat ze extra scholing nodig zullen hebben om hun werk te kunnen blijven doen. Voor de laatste schaal, *gezondheid, welzijn en prestaties*, is de belangrijkste conclusie dat medewerkers hier gemiddeld een redelijk positieve verwachting over hebben. Medewerkers verwachten gemiddeld niet dat het werk hen zwaarder zal gaan vallen of dat ze gezondheidsklachten zullen krijgen door het werk. Medewerkers verwachten sterk dat hun prestaties in de toekomst even goed zullen blijven.

Wat verder valt te concluderen is dat functie, afdeling, soort diensten en aantal werkuren per week nauwelijks invloed hebben op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Enkel voor de afdeling CTC geldt dat medewerkers, ten opzichte van andere afdelingen, sterker verwachten dat hun huidige kennis en vaardigheden in de toekomst niet meer voldoende zullen zijn. Leeftijd blijkt wel een beïnvloedende factor. De leeftijd van medewerkers bepaalt namelijk sterk hoe medewerkers hun verwachte motivatie en verwachte gezondheid, welzijn en prestaties beoordelen. Zo is gebleken dat oudere medewerkers –van 55 jaar en ouder- een positievere verwachting hebben over hun motivatie in de toekomst dan medewerkers jonger dan 25 jaar. Ook is gebleken dat oudere medewerkers in vergelijking met jongere medewerkers de minst positieve verwachting hebben over hun gezondheid, hun welzijn en hun prestaties.

Voor de verwachte toekomstige inzetbaarheid van medewerkers kan dus geconcludeerd worden dat medewerkers een redelijk positieve verwachting hebben over hun eigen toekomstige inzetbaarheid, maar dat er wel enkele aspecten zijn waar aandacht aan besteed kan worden zodat de inzetbaarheid van medewerkers wordt gestimuleerd.

6.1.4 Bepalende determinanten voor duurzame inzetbaarheid

De vierde deelvraag van dit onderzoek gaat over welke determinanten bepalend zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op basis van het ‘Huis van werkvermogen’ zijn deze determinanten bepaald. In de vragenlijst die is uitgezet is medewerkers gevraagd naar hun ervaringen met deze determinanten. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat er determinanten zijn waar respondenten positief over zijn, maar ook dat er determinanten zijn waar respondenten minder positief over zijn.

Ten eerste geldt voor de determinant *safety climate*, gebaseerd op de begane grond van het ‘Huis van werkvermogen’ dat deze onvoldoende aanwezig is binnen het Erasmus MC, wat ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid. Medewerkers ervaren namelijk in relatief beperkte mate een cultuur waarin gezondheid van medewerkers belangrijk is. Ten tweede geldt voor de determinant *PIED (perceived investment in employee development)*, zoals gebaseerd op de eerste verdieping van het ‘Huis’, dat

medewerkers te weinig ervaren dat ontwikkeling van medewerkers binnen het Erasmus MC wordt gestimuleerd. Ook dit is ongunstig voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Ten derde geldt voor de determinant inzetbaarheidsattitude (tweede verdieping van het ‘huis’) dat deze heel sterk aanwezig is binnen het Erasmus MC. Medewerkers geven aan sterk bereid te zijn zich in te zetten voor de eigen duurzame inzetbaarheid, wat uiteraard als gunstig voor de duurzame inzetbaarheid kan worden gezien. Voor de taakeisen, die medewerkers energie kosten en wat ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid, als onderdeel van het Job-Demands Resources model dat wordt gebruikt om de derde verdieping van het ‘Huis’ in te vullen, geldt dat medewerkers gemiddeld maar beperkte emotionele- en fysieke taakeisen en werkdruk ervaren. Dit is dus gunstig voor de duurzame inzetbaarheid. Mentale taakeisen worden echter wel sterk ervaren, wat ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Hier is dus verbetering in HR-beleid sterk nodig. Voor wat betreft de hulpbronnen, dus daar waar medewerkers juist energie van krijgen en wat daardoor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert, geldt dat medewerkers veel sociale steun ervaren en een balans tussen werk en privé ervaren. Medewerkers ervaren echter minder autonomie, wat ongunstig is voor de duurzame inzetbaarheid. Ook hier is dus verbetering in HR-beleid nodig.

6.1.4.1 Determinanten per achtergrondvariabele

Wat voor de determinanten ook geconcludeerd kan worden is dat de achtergrondvariabelen heel relevant blijken. Vooral respondenten die werkzaam zijn binnen de laborantensector en de afdeling CTC beoordelen de determinanten anders dan respondenten uit andere afdelingen. Zo ervaren respondenten die werkzaam zijn binnen de laborantensector en het CTC in mindere mate een *safety climate* in vergelijking met medewerkers uit andere afdelingen. Voor wat betreft de taakeisen geldt dat medewerkers van het CTC meer werkdruk ervaren maar juist minder fysieke taakeisen, terwijl medewerkers uit de laborantensector weer meer fysieke taakeisen en minder emotionele taakeisen ervaren in vergelijking met medewerkers uit andere afdelingen. Voor de hulpbronnen geldt dat medewerkers uit de laborantensector minder autonomie en minder sociale steun ervaren dan medewerkers uit andere afdelingen. Medewerkers van het CTC ervaren in vergelijking met medewerkers uit andere afdelingen meer autonomie maar minder sociale steun. Een andere achtergrondvariabele die relevant blijkt, is het soort diensten waarin medewerkers werken. Medewerkers die in continudiensten werken ervaren meer fysieke taakeisen en minder sociale steun en autonomie. Voor wat betreft het leiderschap geldt dat medewerkers van het CTC hier minder positief over zijn dan medewerkers uit andere afdelingen. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat voornamelijk de medewerkers uit de laborantensector en medewerkers van het CTC extra aandacht verdienen als het gaat om het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Wat verder valt te concluderen is dat medewerkers die in continudiensten werken extra aandacht verdienen voor het beperken van de taakeisen en het bevorderen van de hulpbronnen. Als laatst blijkt dat leeftijd van medewerkers sterk bepaalt of medewerkers bereid zijn zich in te zetten voor hun eigen duurzame inzetbaarheid. Op basis

hiervan kan geconcludeerd worden dat oudere medewerkers extra aandacht verdienen als het gaat om het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid, omdat medewerkers naarmate ze ouder worden minder bereid zijn zich in te zetten voor hun eigen inzetbaarheid.

6.1.4.2 Bepalende determinanten voor de verwachte toekomstige inzetbaarheid

Naast de analyse van de determinanten gebaseerd op het ‘Huis van werkvermogen’ en de invloed van de achtergrondvariabelen op hoe medewerkers de determinanten beoordelen, is ook onderzocht of de determinanten verschillen in de door respondenten verwachte toekomstige inzetbaarheid kunnen verklaren. Hiermee wordt antwoord gegeven op het eerste deel van de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk welke determinanten van duurzame inzetbaarheid de inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC bepalen. Het blijkt in redelijke mate het geval dat de determinanten de inzetbaarheid van medewerkers verklaren. Ten eerste kan geconcludeerd worden dat vooral het Job-Demands Resources model bevestigd kan worden als het gaat om het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Medewerkers geven namelijk sterk aan dat de taakeisen hun verwachte toekomstige inzetbaarheid negatief beïnvloeden, terwijl de hulpbronnen hun verwachte toekomstige inzetbaarheid juist positief beïnvloeden.

Voor de totale verwachte toekomstige inzetbaarheid (dus niet beoordeeld per schaal van toekomstige inzetbaarheid) geldt dat vooral emotionele taakeisen, *PIED* en sociale steun een sterke invloed hebben op hoe respondenten hun toekomstige inzetbaarheid beoordelen. De leeftijd van respondenten blijkt geen verschil te maken voor hoe respondenten hun toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Er kan dus geconcludeerd worden dat het Erasmus MC extra aandacht aan deze determinanten dient te besteden om de verwachting van medewerkers over hun eigen totale toekomstige inzetbaarheid positiever te krijgen. Er kan echter ook geconcludeerd worden dat er nog andere determinanten een sterke invloed hebben op hoe respondenten hun verwachte toekomstige inzetbaarheid beoordelen. Zo leveren emotionele taakeisen en sociale steun een positieve bijdrage aan de verwachte algemene inzetbaarheid, en zorgen veel fysieke taakeisen ervoor dat medewerkers juist negatiever zijn over hun algemene inzetbaarheid. De inzetbaarheidsattitude van medewerkers levert een sterke negatieve bijdrage aan hoe medewerkers hun verwachte toekomstige motivatie beoordelen, terwijl sociale steun en *PIED* juist een sterke positieve bijdrage hieraan leveren. De leeftijd van respondenten heeft een sterke invloed op hoe medewerkers hun verwachte toekomstige motivatie beoordelen. Voor de door respondenten verwachte gezondheid, welzijn en prestaties valt te concluderen dat hier de inzetbaarheidsattitude juist de sterkste positieve bijdrage levert. De taakeisen dragen juist negatief bij aan deze verwachting van medewerkers.

Voor de verwachte eigen toekomstige inzetbaarheid van medewerkers kan dus geconcludeerd worden dat de determinanten hier invloed op hebben en dat vooral het Job-Demands Resources model bevestigd kan worden als invloed op de verwachte toekomstige inzetbaarheid. De voornaamste invloed hier weer op is de afdeling waarin medewerkers werken en de leeftijd van medewerkers.

6.2 Aanbevelingen

Uit de onderzoeksresultaten van dit onderzoek vloeien verschillende aanbevelingen voort. Het opvolgen van deze aanbevelingen zal eraan bijdragen een HR-beleid te bewerkstelligen dat duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevordert. Hiermee wordt antwoord gegeven op het tweede deel van de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk welke HR-instrumenten het Erasmus MC kan inzetten om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. In deze paragraaf zullen de aanbevelingen worden gepresenteerd die de sterkste positieve bijdrage zullen leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Een eerste aanbeveling is het investeren in een cultuur waarin ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd. Medewerkers ervaren op dit moment te weinig een cultuur waarin ontwikkeling wordt gestimuleerd. Een HR-beleid wat aandacht heeft voor ontwikkeling van medewerkers en het actief uitdragen van een dergelijk beleid, zorgt ervoor dat medewerkers meer gemotiveerd zijn en zichzelf meer als duurzaam inzetbaar zien. Voor specifiek de afdeling CTC geldt dat hier ontwikkeling extra belangrijk is. Medewerkers van deze afdeling geven namelijk het sterkst aan dat ze –om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn- extra scholing nodig zullen hebben. Het stimuleren van een cultuur waarin ontwikkeling wordt gestimuleerd kan door medewerkers extra scholing te bieden en kansen te geven om hun huidige kennis en vaardigheden uit te breiden. Een mogelijkheid om ontwikkeling van medewerkers vast te leggen is met POP's (persoonlijke ontwikkelplannen voor medewerkers).

Een tweede aanbeveling is het stimuleren van sociale steun. Wanneer medewerkers sociale steun ervaren, dus steun van collega's maar ook van hun leidinggevende, zal de duurzame inzetbaarheid van medewerkers sterk bevorderd worden. Het ervaren van sociale steun draagt sterk bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar ook zullen medewerkers zichzelf als duurzaam inzetbaar zien. Bovendien is volgens het Job-Demands Resources model sociale steun een hulpbron die ervoor zorgt dat medewerkers de effecten van taakeisen 'neutraliseren' en beter kunnen dragen. Aangezien is gebleken dat hoge emotionele taakeisen een sterke bijdrage leveren aan verminderde duurzame inzetbaarheid, is het ook om deze reden belangrijk te investeren in een werkomgeving waarin sociale steun aanwezig is. Zorgen voor sociale steun doet een leidinggevende (maar ook andere medewerkers) door oog te hebben voor het welzijn van medewerkers. Het ingrijpen bij bijvoorbeeld stress of verstoring van arbeidsrelaties hoort hier bij. Goede arbeidsverhoudingen binnen een team zijn belangrijk bij het stimuleren van sociale steun.

Een derde aanbeveling is het investeren in een cultuur waarin gezondheid van medewerkers belangrijk wordt gevonden. Op dit moment ervaren medewerkers een dergelijke cultuur te weinig. Deze cultuur hangt wel sterk samen met de verschillende taakeisen die medewerkers ondervinden, en hoge

taakeisen leiden er weer toe dat medewerkers zichzelf in sterke mate als minder duurzaam inzetbaar beoordelen. Door te investeren in de verschillende hulpbronnen (sociale steun, autonomie en werk-privé balans) zullen medewerkers sterker ervaren dat het Erasmus MC de gezondheid van medewerkers belangrijk vindt. Dus wanneer leidinggevendenden meer oog hebben voor het welzijn van hun medewerkers en investeren in een goede sfeer binnen het team, hen steunen in het bereiken van een goede balans tussen werk en privé en hen meer autonomie geven, zullen medewerkers ook een sterkere cultuur voor gezondheid ervaren. Dit leidt ertoe dat medewerkers weer minder hoge taakeisen zullen ervaren, en dat is zal weer positief bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Indirect is het dus mogelijk om via investering in de hulpbronnen een cultuur te creëren waarin gezondheid van medewerkers belangrijk wordt gevonden. Het direct investeren in een cultuur voor gezondheid is ook taak voor de leidinggevendenden. Zij moeten de fysieke maar ook de mentale gesteldheid van medewerkers in de gaten houden en tijdig signaleren dat het mogelijk niet goed gaat. Leidinggevendenden moeten ook preventief zorgen voor de gezondheid van medewerkers, door met hen te bespreken hoe ze op een gezonde manier kunnen werken en te luisteren naar initiatieven van medewerkers om de gezondheid van medewerkers te bewaken. Het is hier belangrijk voor oudere medewerkers extra aandacht te hebben, aangezien zij sterker verwachten dat hun gezondheid, welzijn en prestaties de komende jaren minder zullen worden (zie zevende aanbeveling voor nadere toelichting).

Een vierde aanbeveling heeft specifiek betrekking op de afdeling CTC binnen Daniel den Hoed. De afdeling CTC verdient extra aandacht voor het stimuleren van duurzame inzetbaarheid. Zo wordt binnen deze afdeling minder sociale steun ervaren dan in andere afdelingen. Omdat is gebleken dat sociale steun een sterke invloed heeft op hoe duurzaam inzetbaar medewerkers zijn, is het belangrijk hierin te investeren. Zoals eerder al beschreven is het belangrijk voor leidinggevendenden om oog te hebben voor het welzijn van medewerkers. Ook wordt binnen deze afdeling meer werkdruk ervaren dan in andere afdelingen. Door te investeren een cultuur die ontwikkeling van medewerkers stimuleert en te investeren in sociale steun zal de werkdruk afnemen. Opnieuw speelt de direct leidinggevende hier een belangrijke rol in de werkbeleving van de medewerker. Vooral voor de afdeling CTC geldt dat geïnvesteerd dient te worden in het leiderschap. Leidinggevendenden moeten in staat zijn een bepaalde band met hun medewerkers op te bouwen. Wanneer medewerkers namelijk een betere relatie met hun leidinggevende ervaren, zullen medewerkers ook sterker ervaren dat hun gezondheid en ontwikkeling belangrijk wordt gevonden, zal dit ertoe leiden dat het gevoel van werkdruk minder wordt en het gevoel van sociale steun en steun voor de werk-privé balans zal juist sterker worden. Wanneer medewerkers een betere relatie ervaren met hun leidinggevende zal dit dus een positieve bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid (zie zesde aanbeveling voor nadere toelichting).

Een vijfde aanbeveling heeft specifiek betrekking op de laborantensector binnen thema Daniel den Hoed. Ook deze afdeling verdient extra aandacht als het gaat om het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid. Vooral het Job-Demands Resources model wordt voor deze afdeling bevestigd. Medewerkers van deze afdeling ervaren meer fysieke taakeisen dan medewerkers uit andere afdelingen en minder autonomie en sociale steun. Op basis van het Job-Demands Resources model is het voor deze afdeling belangrijk de fysieke taakeisen te beperken, de autonomie te vergroten en sociale steun te stimuleren. Het beperken van fysieke taakeisen is mogelijk door lichamelijk zware taken zoveel mogelijk te beperken of te verdelen. Het vergroten van autonomie is voor leidinggevenden een taak door medewerkers meer vrijheid en vertrouwen te geven. Zoals al eerder is beschreven is het voor het vergroten van sociale steun voor leidinggevenden en medewerkers belangrijk oog te hebben voor het welzijn van anderen binnen het team.

Een zesde aanbeveling heeft betrekking op het leiderschap. Uit het onderzoek is gebleken dat direct leidinggevenden de percepties van medewerkers over bepaalde determinanten sterk kunnen beïnvloeden. Leidinggevenden hebben een sterke invloed op hoe medewerkers een *safety climate* ervaren, of medewerkers een cultuur ervaren waarin ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd, het verminderen van werkdruk en het vergroten van het gevoel van sociale steun en een balans tussen werk en privé. De direct leidinggevenden hebben dus een belangrijke rol als het gaat om het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid. Aanbeveling voor het Erasmus MC is dan ook om te investeren in direct leidinggevenden, zodat zij beter in staat worden gesteld duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Leidinggevenden moeten gefaciliteerd worden in het sturen op duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Verschillende *management development* programma's bestaan om leidinggevenden te ontwikkelen.

Een zevende en laatste aanbeveling heeft betrekking op oudere medewerkers. Enerzijds geven medewerkers van 55 jaar en ouder aan te verwachten dat ze in de toekomst nog even gemotiveerd zullen zijn, terwijl anderzijds deze medewerkers ook aangeven in de toekomst minder bereid te zijn zich in te zetten voor het vergroten van de eigen duurzame inzetbaarheid. Ook verwachten deze medewerkers in vergelijking met jongere medewerkers het sterkst dat hun gezondheid, welzijn en prestatie in de toekomst minder zal worden. Medewerkers uit deze leeftijdscategorie verdienen daarom extra aandacht als het gaat om het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit is enerzijds mogelijk door oudere medewerkers die hun motivatie uiten door zich in te zetten voor hun eigen inzetbaarheid te belonen, bijvoorbeeld in de vorm van een gratificatie maar ook bijvoorbeeld in de vorm van meer vrijheid en vertrouwen. Anderzijds is dit mogelijk door leidinggevenden hun oudere medewerkers meer te laten 'monitoren'. Houd oudere medewerkers in de gaten, toon extra

belangstelling voor hun welzijn en signaleer welke oudere medewerkers behoefte hebben aan minder hoge taakeisen om preventief uitval uit werk en verminderende motivatie te voorkomen.

6.3 Discussie

In deze paragraaf zullen de theoretische implicaties en de beperkingen van dit onderzoek worden beschreven. Deze paragraaf zal afsluiten met suggesties voor vervolgonderzoek.

6.3.1 Reflectie: theoretische implicaties

Uit dit onderzoek is gebleken dat het antwoord op de vraag of medewerkers duurzaam inzetbaar zijn afhangt van verschillende aspecten. Op basis van het ‘Huis van werkvermogen’ zijn determinanten van duurzame inzetbaarheid benoemd. Dit ‘Huis’ wordt in dit onderzoek grotendeels bevestigd. Zo bevestigt dit onderzoek dat ontwikkeling sterk van invloed is op hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid zien. Ook bevestigt dit onderzoek dat de eisen van het werk een belangrijke invloed hebben op hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid zien. Zo blijkt dat te hoge emotionele taakeisen sterk ertoe leiden dat medewerkers zichzelf als minder inzetbaar zien. Ook andere eisen van het werk als werkdruk en fysieke taakeisen zijn sterk bepalend voor hoe medewerkers hun eigen inzetbaarheid beoordelen. Het ‘Huis’ heeft verder ook een verdieping die staat voor de normen en waarden, ofwel de houding van medewerkers tegenover interventies om inzetbaarheid te vergroten. In dit onderzoek wordt bevestigd dat dit sterk bepaalt of medewerkers verwachten in de toekomst nog inzetbaar te zijn. Waar het ‘Huis van werkvermogen’ niet direct aandacht aan besteedt maar wat op basis van dit onderzoek wel een belangrijk aspect van duurzame inzetbaarheid blijkt te zijn, is sociale steun. Uit dit onderzoek blijkt dat sociale steun de sterkste bijdrage levert aan hoe duurzaam inzetbaar medewerkers zichzelf zien. In het ‘Huis van werkvermogen’ worden wel werkomstandigheden en management en leiderschap opgenomen, maar specifiek sociale steun wordt niet genoemd. Dit onderzoek heeft met betrekking tot dit aspect dus bijgedragen aan verdere inzichten over duurzame inzetbaarheid waar organisaties op in kunnen spelen om duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen. Doordat het ‘Huis van werkvermogen’ grotendeels bevestigd wordt als theoretisch concept voor duurzame inzetbaarheid, zijn de onderzoeksresultaten waardevolle input voor theorie met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en verder wetenschappelijk onderzoek naar duurzame inzetbaarheid.

6.3.2 Beperkingen van het onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek betreft de subjectieve meting van duurzame inzetbaarheid. In hoeverre de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn is gemeten aan de hand van een meting waar medewerkers wordt gevraagd naar hun verwachting voor de toekomst. Medewerkers geven dus niet aan hoe ze over hun huidige inzetbaarheid denken, maar hoe inzetbaar ze in de toekomst verwachten te zijn. In dit onderzoek is dus de *gepercipieerde* inzetbaarheid gemeten. Iedere uitspraak die over de duurzame inzetbaarheid van medewerkers wordt gedaan, is daarmee subjectief en moeilijk te objectiveren. Wat ten tweede subjectief is aan de meting van duurzame inzetbaarheid, heeft betrekking

op de determinanten. Medewerkers is gevraagd hun ervaring met de determinanten te beoordelen. Het betreft dus ook hier een subjectieve meting van inzetbaarheid wat maakt dat niet feitelijk is vast te stellen hoe het momenteel staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en dat enkel op basis van deze subjectieve bevindingen uitspraken worden gedaan over welke HR-instrumenten zullen leiden tot een betere inzetbaarheid van medewerkers.

Een tweede beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. In dit onderzoek is gekozen voor een kwantitatieve methode. Deze methode heeft het mogelijk gemaakt een groot aantal respondenten te bereiken dat representatief is voor het Erasmus MC waardoor de uitkomsten te generaliseren zijn. Deze methode heeft echter het nadeel dat er weinig sprake is van diepgang. Een ander nadeel van deze methode is dat er slechts een bepaald aantal aspecten van duurzame inzetbaarheid is onderzocht.

Een derde beperking van het onderzoek is de vorm waarmee de kenmerken van de respondenten zijn onderzocht. Medewerkers is gevraagd naar hun functie en hun afdeling, door hier vooraf categorieën van te maken met een extra optie voor medewerkers die zich niet herkenden in de keuzemogelijkheden en waar medewerkers hun eigen functie of afdeling konden invullen. De categorieën hadden echter specifiek samengesteld kunnen worden, waardoor voorkomen had kunnen worden dat veel respondenten zich niet herkenden in de keuzemogelijkheden en zelf een functie of afdeling invulden. Bij specifiek samengestelde categorieën had het onderscheid tussen de verschillende afdelingen en functies mogelijk scherper gemaakt kunnen worden.

Een vierde beperking van dit onderzoek betreft het organisatieonderdeel van het Erasmus MC waar het onderzoek is uitgevoerd, namelijk thema Daniel den Hoed. Er kan over worden getwist of dit thema representatief is voor het gehele Erasmus MC, aangezien medewerkers hier dagelijks werken met enkel ernstig zieke patiënten en hierdoor de werkbeleving van deze medewerkers mogelijk anders is dan medewerkers die niet dagelijks werken met patiënten die levensbedreigend ziek zijn.

6.3.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Afsluitend aan dit onderzoek kunnen twee suggesties worden gedaan voor vervolgonderzoek.

Een eerste suggestie is het doen van kwalitatief onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers van het Erasmus MC. Dit onderzoek heeft het mogelijk gemaakt tot een breed overzicht te komen van hoe het staat met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en welke HR-instrumenten het Erasmus MC kan inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Een kwalitatief onderzoek gaat juist de diepte in en maakt het mogelijk om sterkere uitspraken te doen over welke HR-instrumenten ingezet kunnen worden om duurzame inzetbaarheid van medewerkers uit specifieke functiegroepen en specifieke afdelingen te bevorderen.

Een tweede suggestie is het doen van onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers van andere thema's van het Erasmus MC. Thema Daniel den Hoed is namelijk het enige thema dat op een

andere locatie zit waardoor er een cultuur heerst waarin medewerkers zich vaak niet identificeren met het Erasmus MC.

Literatuurlijst

- Arboportaal (2014). *Arbeidsomstandigheden*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van <http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/fysieke-belasting>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bossink, J., & Wognum, A. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers.
- Burdorf, A., & Jansen, J. P. (2006). Predicting the long term course of low back pain and its consequences for sickness absence and associated work disability. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(8), 522-529.
- Burdorf, A., Robroek, S., Beumer, P., Sluis, S. van der & Weel, A. (2011). Dossier duurzame inzetbaarheid. Arbo Kennis Net.
- Burdorf, A., & Mackenbach, J. (2006). De invloed van gezondheid op vervroegde uittreding uit het arbeidsproces. *Publieke Gezondheid, Achtergrondstudies. Den Haag: Raad Voor De Volksgezondheid & Zorg*, , 35-74.
- Burdorf, L., Van den Berg, T., & Elders, L. (2008). De invloed van gezondheid en arbeidsomstandigheden op duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. *Publication in Dutch [the Impact of Health and Working Conditions on Sustained Employability of Older Workers] Literatuur-En Programmaverkenningen Participatie En Gezondheid-Thema*, 6
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Cowden, T., Cummings, G., & PROFETTO-MCGRATH, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 19(4), 461-477.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, Beatrice IJM, & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: A matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1486-1503.

- De Prins, P., Van Beirendonck, L., Segers, J., & De Vos, A. (2013). Behoeftte aan een (meer) duurzaam HRM.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2008). An examination of the impact of supervisor on the relationship between job strains and turnover intention for computer workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2108-2131.
- Heijde, C. M. V. D., & Van Der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- van Heijst, A. (2013). *Fair Care*. Over duurzame zorg. *Tilburg Research*. 2013-9-1.
- Hillage, J., Pollard, E., & Britain, G. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis* DfEE London.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280(0), 3-7.
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek* Uitgeverij Van Gorcum.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000.
- Nauta, A. (2008). Inzetten op employability: Naar een nieuw psychologisch contract. *Zeggenschap: Tijdschrift Over Arbeidsverhoudingen*, , 32-33.
- Nauta, A., De Bruin, M. R, & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid van oudere medewerkers. *TNO Arbeid*. PlantijnCasparie Amsterdam.
- Nauta, A., Doosje, W., de Pater, I., & van Bloois, R. (2011). Volwaardige arbeidsrelaties en inzetbaarheid in de universitair medische centra. *Tijdschrift Voor HRM*, 14(2), 5-19.

- Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Rijksoverheid (2013). *Toolbox duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 18 maart 2014 van http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/index.php?option=com_content&view=article&id=58
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schouten en Nelissen (2011). *Ten minste houdbaar tot. Over de urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Uitgeverij Thema, Zaltbommel.
- Sociaal-economische Raad (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg*.
- Steijn, A. J. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector* Uitgeverij Van Gorcum.
- van der Klink, Jac JL, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, Gert Jan. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere medewerkers, werk als waarde. *Gedrag En Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van Peet, A., Van den Wittenboer, G., & Hox, J. (1997). *Toegepaste statistiek: Inductieve technieken* Wolters-Noordhoff.
- van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Inaugural Speech*, 16
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Zorginnovatieplatform (2009). *Zorg voor mensen, mensen voor de zorg*. Arbeidsmarktbeleid voor de zorgsector richting 2025.
- ZorgpleinNoord (2013). *Inspiratieboek duurzame inzetbaarheid*. Uitgeverij Van Gorcum.

Wilthagen, A. C. J. M. (2013). Over duurzame zorg. *Tilburg Research*. 2013-9-1.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

Appendix 1 – de vragenlijst

Beste medewerker,

Hartelijk dank voor uw bereidheid om onderstaande vragenlijst in te vullen. Hierdoor verleent u medewerking aan mijn onderzoek naar “duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen het Erasmus MC”.

Het onderzoek vindt plaats in het kader van mijn afstuderen als bestuurskundige aan de Erasmus universiteit. Deze enquête wordt afgenomen onder medewerkers van thema Daniel den Hoed. Het onderzoek gaat over hoe het Erasmus MC, en specifiek thema Daniel den Hoed, ervoor zorgt dat medewerkers van dit thema nu en in de toekomst in staat zijn om gezond en met plezier te werken. Mede op basis van deze enquête zal ik aan het Erasmus MC aanbevelingen doen over hoe binnen thema Daniel den Hoed de duurzame inzetbaarheid van medewerkers bevorderd kan worden.

De enquête omvat 70 stellingen, waarover uw standpunt of ervaring wordt gevraagd. Bedenk dat er geen goede of foute antwoorden bestaan, het gaat om uw mening.

Gestart wordt met enkele algemene vragen. Het invullen van de enquête kost u ongeveer 10 minuten. Volledige anonimiteit is gewaarborgd. Op geen enkele wijze zullen de gegeven antwoorden te herleiden zijn tot individuele personen.

Voor eventuele vragen over de enquête kunt u met mij contact opnemen via s.leijsen@erasmusmc.nl.

Simone Leijsen

Enquête

Uw huidige functie:

- Verpleegkundige
- Senior verpleegkundige
- Laborant
- Senior laborant
- Secretarieel / administratief medewerker
- Student
- Analist
- Poli-assistent
- Coördinator
- Data manager / assistent
- Anders, namelijk...

Uw huidige afdeling:

- Ambulante Zorg
- Laborantensector Radiotherapie
- Laboratorium Hematologie
- Unit A3/B3
- Kliniek Interne Oncologie
- Unit A2/B2
- Poli D3
- 5-Zuid / Hemaferese
- CTC
- Anders, namelijk...

Uw leeftijd:

- < 25 jaar*
- 25-35 jaar*
- 35-45 jaar*
- 45-55 jaar*
- >55 jaar*

Het aantal uren dat u volgens uw contract per week werkt (mocht u wisselende werkweken hebben, neem dan het gemiddeld aantal uur per twee weken):

- <24 uur*
- 24-32 uur*
- 32-36 uur*

In wat voor diensten bent u werkzaam?

- Dagdienst
- Continudienst (24-uursdienst)
- Anders, namelijk...

Hoeveel jaar bent u in dienst van het Erasmus MC?

- <5 jaar*
- 5-15 jaar*
- >15 jaar*

Toekomstige inzetbaarheid

De eerste stellingen hebben betrekking op hoe u voor uzelf in uw huidige functie de toekomst ziet.

Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) verwacht ik dat...	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
1 ...ik nog steeds goed bij mijn werk zal passen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ...ik nog steeds goed in mijn team zal passen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ...ik nog steeds goed bij deze organisatie zal passen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4...ik nog steeds goed bij mijn leidinggevende zal passen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ...ik mijn huidige functie ontgroeid zal zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ...ik aan een nieuwe uitdaging toe ben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ...ik uitgekeken zal zijn op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ...ik niet meer zo gemotiveerd zal zijn als nu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ...ik mijn werk nog steeds met plezier zal doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ...mijn huidige kennis en vaardigheden verouderd zullen zijn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 ...ik extra scholing nodig heb om mijn werk goed te kunnen doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 ...ik de nieuwste ontwikkelingen moeilijk kan bijbenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ..het werk mij steeds zwaarder zal gaan vallen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 ...ik gezondheidsklachten zal krijgen door mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 ...ik even goed zal presteren als nu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gezondheid

De volgende reeks stellingen heeft betrekking op hoe u aankijkt tegen de manier waarop er binnen thema Daniel den Hoed omgegaan wordt met de gezondheid van medewerkers. Met gezondheid wordt zowel lichamelijke als mentale gezondheid bedoeld, tenzij specifiek over mentale gezondheid of mentale belasting wordt gesproken.

*Bij gezondheid gaat het dus om de vraag in hoeverre u fysiek en mentaal in staat bent om uw werk uit te voeren. Denk hierbij aan aspecten als tillen, hurken, manoeuvreren, werkdruk, stress, e.d.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
16. Mijn direct leidinggevende handelt snel wanneer een van zijn/haar medewerkers zijn bezorgdheid uit over de eigen gezondheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mijn direct leidinggevende toont betrokkenheid en inzet om stress bij medewerkers te voorkomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Mentaal welzijn van medewerkers is een prioriteit voor het management van thema Daniel den Hoed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mijn direct leidinggevende vindt de mentale gezondheid van medewerkers belangrijk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Mijn direct leidinggevende vindt het belangrijk om zijn/haar medewerkers bewust te laten zijn van de mentale belasting die het werk met zich meebrengt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Binnen thema Daniel den Hoed wordt het voorkomen van stress bij medewerkers belangrijk gevonden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Werknemers worden aangemoedigd om betrokken te raken bij zaken die te maken hebben met gezondheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Ik kan mijn werk uitvoeren zonder daarmee regels te overtreden die betrekking hebben op gezond werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Mijn direct leidinggevende grijpt in als medewerkers ten koste van hun eigen gezondheid aan het werk zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Mijn direct leidinggevende bespreekt vaak met mij hoe ik op een gezonde manier kan werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Binnen thema Daniel den Hoed worden medewerkers geïnformeerd over hoe gezondheidsrisico's te herkennen en hoe deze te voorkomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Er wordt door mijn direct leidinggevende naar mij geluisterd als ik met oplossingen of opmerkingen kom voor een gezondere werkomgeving.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Competenties

Voor dit onderzoek wil ik graag weten in hoeverre binnen thema Daniel den Hoed naar uw mening ontwikkeling van zijn medewerkers stimuleert.

Volledig mee	Mee oneens	Niet mee	Mee eens	Volledig mee
-----------------	---------------	-------------	-------------	-----------------

	oneens		eens, niet mee oneens		eens
28. Binnen het thema worden medewerkers voldoende voorbereid op hun loopbaanontwikkeling en toekomstige werkzaamheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Binnen het thema krijgen medewerkers de ruimte om nieuwe vaardigheden te leren die hen voorbereiden op toekomstig werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Binnen het thema worden medewerkers die zich permanent willen ontwikkelen voldoende gesteund.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Binnen het thema worden medewerkers geïnformeerd over interne vacatures.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Mijn leidinggevende ondersteunt mij bij mijn persoonlijke ontwikkeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normen en waarden

De volgende 7 stellingen gaan over uw eigen inspanningen om uw inzetbaarheid voor het werk dat u doet te vergroten.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
33. Het leren van nieuwe vaardigheden kost mij veel energie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ik probeer mijn kennis en werkervaring actief te ontwikkelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ik vind het belangrijk regelmatig deel te nemen aan activiteiten die mijn eigen ontwikkeling bevorderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Ik vind het belangrijk mijzelf breed te ontwikkelen zodat ik verschillende taken of andere werkzaamheden binnen het Erasmus MC kan uitvoeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Als het Erasmus MC mij een kans zou bieden om nieuwe werkervaring op te doen, zou ik die kans pakken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ik kan het volgen van een nieuwe opleiding niet (meer) opbrengen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Ik zet mij actief in om mijn inzetbaarheid te vergroten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Werkomstandigheden, werkinhoud en werkeisen

Deze stellingen gaan over de vraag hoe u uw werk ervaart. De stellingen hebben zowel betrekking op de inhoud van het werk als op de eisen die het werk aan u stelt als de omstandigheden waarin u uw werk verricht.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
40. Mijn werk eist te veel inspanning van mij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Om mijn werk te kunnen doen moet ik heel hard werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Ik heb voldoende tijd om mijn werk te doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Ik vind mijn werk lichamelijk erg inspannend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Mijn werk vereist lichaamskracht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Ik werk in ongemakkelijke of inspannende houdingen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Ik vind mijn werk emotioneel zwaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Ik word in mijn werk met dingen geconfronteerd die ik mijzelf persoonlijk erg aantrek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Ik moet in mijn werk grote hoeveelheden informatie verwerken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Mijn werk eist van mij dat ik voortdurend mijn aandacht erbij houd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Ik vind mijn werk mentaal erg inspannend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Ik ben vrij om te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Ik ben vrij om te bepalen wanneer ik mijn taken precies uitvoer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Ik ben vrij om te bepalen wat mijn taken precies zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Er is een sterk gevoel van eenheid binnen mijn team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Mijn collega's zijn er voor me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Ik ga goed met mijn collega's om.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Ik kan op de steun van mijn direct leidinggevende rekenen wanneer ik het in mijn werk wat moeilijk krijg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Mijn direct leidinggevende steunt medewerkers die (tijdelijk) hun werkrooster willen aanpassen vanwege persoonlijke omstandigheden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Ik kan met mijn collega's over mijn privé leven praten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Ik ervaar een goede balans tussen mijn werk en mijn privé leven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Leiderschap

De laatste reeks stellingen gaat over leiderschap. De stellingen hebben betrekking op uw huidige directe leidinggevende.

	Volledig mee oneens	Mee oneens	Niet mee eens, niet mee oneens	Mee eens	Volledig mee eens
61. Ik heb prettig contact met mijn direct leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Mijn direct leidinggevende motiveert mij in mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. Mijn direct leidinggevende geeft duidelijk aan welke doelen ik moet behalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Als ik het goed doe, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Als er verbeterpunten voor mij zijn, dan hoor ik dat van mijn direct leidinggevende.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Mijn direct leidinggevende staat open voor mijn suggesties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn direct leidinggevende het jaargesprek met mij voert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Mijn direct leidinggevende geeft voldoende structuur aan het werken binnen een team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Ik kan vertrouwelijk met mijn direct leidinggevende praten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Mijn direct leidinggevende houdt mij op de hoogte van belangrijke zaken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U bent hierbij aan het einde gekomen van de enquête. Nogmaals wil ik u hartelijk bedanken voor het invullen!