
Gedifferentieerd HRM beleid: op weg naar duurzame inzetbaarheid

Een onderzoek naar
gedifferentieerd HRM beleid als
middel de motivatie en
inzetbaarheid onder werknemers
te bevorderen

Tim Hoek
Masterthesis Public Administration
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam
April 2015



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Tim Hoek

347748

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Master of Public Administration

Master Arbeid, Organisatie en Management

April 2015



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

Tweede lezer EUR: dr. M.W. van Buuren

Begeleidster BZK: MSc. B. Feenstra

Voorwoord

Geachte lezer,

U bent zojuist begonnen met het lezen van de scriptie: 'gedifferentieerd HRM beleid: op weg naar duurzame inzetbaarheid' die dient ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Gedurende het gehele proces heb ik al mijn verworven vaardigheden, die ik gedurende mijn studiejaren heb opgedaan, aangewend om tot dit resultaat te komen. Het was een proces van veel lezen, leren, schrijven, herschrijven en proberen te blijven focussen. Zonder hulp en steun van een aantal personen was dit onderzoek niet mogelijk geweest en deze personen wil ik graag bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar mijn stagebegeleidster bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Betty Feenstra. Graag dank ik haar voor de mogelijkheid om stage te lopen bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Haar toegankelijkheid, adviezen, hulp en de ruimte die ik kreeg heb ik als zeer waardevol ervaren. Naast de begeleiding met betrekking tot het onderzoek waardeer ik eveneens dat ik zijdelings mocht ruiken aan het werk binnen een ministerie. Dit leidt mij er gelijk toe het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties te bedanken voor de prettige stageperiode. Zonder de openheid en bereidheid van werknemers om mee te werken aan het onderzoek had het onderzoek nooit uitgevoerd kunnen worden.

Grote dank gaat daarnaast uit naar Sandra Groeneveld en Bram Steijn. Graag dank ik hen voor alle inzichten, begeleiding en feedback. Maar vooral dank ik hen voor de steun en stimulans om vooral de focus te blijven behouden. Die steun heb ik als bijzonder waardevol ervaren. Graag dank ik ook Arwin van Buuren voor zijn rol als tweede lezer.

Tot slot dank ik uiteraard ook mijn persoonlijke omgeving. Mijn familie en ook zeker mijn vriendin dank ik voor de steun, de interesse en de 'motivational speeches' die ik af en toe nodig had. Mijn vrienden mogen uiteraard ook niet ontbreken in dit lijstje daar zij mij de nodige afleiding konden bieden zodat ik iedere keer weer opgeladen was.

Veel leesplezier toegewenst,

Tim Hoek

Rotterdam, 20 april 2015

Managementsamenvatting

Aanleiding

De Rijksoverheid wordt geconfronteerd met een personeelsbestand waarvan over zes jaar één op de drie rijksambtenaren 55 jaar of ouder is. De vergrijzing van de komende jaren zorgt ervoor dat het thema duurzame inzetbaarheid steeds relevanter wordt. Neem hierbij de transitie die de afgelopen jaren is opgetreden bij de werkgever Rijk in het loopbaanbeleid: van lifetime employment naar lifetime employability (Feenstra, 2014). Waar werknemers voorheen dachten hetzelfde werk tot aan hun pensioen te kunnen doen wordt er nu juist van hen verwacht dat zij zelf aan hun inzetbaarheid denken, functieroulatie wordt vanaf heden gestimuleerd waarbij de functieverblijfsduur niet mag leiden tot 'vastgeroetheid' (Hervormingsagenda Rijksdienst, 2013). De grote groep oudere werknemers wordt geconfronteerd met een verschuiving van verwachtingen waarbij zij geacht worden nog aan hun inzetbaarheid te werken en eventueel nog een stap te maken, waarbij een krappe arbeidsmarkt ook nog om de hoek komt kijken.

Deze ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving van verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben. Bepaalde ongeschreven verwachtingen vormen een psychologisch contract. De verandering van het psychologisch contract wordt omschreven als een verschuiving van het zogenaamde oude naar het nieuwe psychologisch contract. Voornamelijk voor oudere werknemers zijn bepaalde verwachtingen gedurende de ontwikkelingen voor een groot deel veranderd. De oudere werknemers kunnen niet meer vroegtijdig met pensioen, zij zijn niet meer zeker van hun baan en er wordt van hen verwacht dat zij hun eigen employability op peil houden. Hier kan dus sprake zijn van een schending van het psychologisch contract (Robinson & Rousseau, 1994). De mogelijke schending van het psychologisch contract kan eventueel leiden tot minder motivatie en inzetbaarheid onder werknemers. De vraag die dus relevant is, is hoe men deze groep werknemers gemotiveerd en inzetbaar houdt? Logischerwijs dient het psychologisch contract dus 'geheeld' of in stand gehouden te worden. Maar hoe kan men dit bewerkstelligen?

Verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben zijn per groep werknemers of op individueel niveau verschillend. Zoals besproken is de oudere generatie werknemers met hele andere verwachtingen gaan werken dan de nieuwere generatie werknemers. Door verschillende benaderingen te hanteren voor verschillende groepen kan er in ieders behoefte worden voorzien en kunnen ook de verschillende verwachtingen, die onder groepen erg uiteen kunnen lopen, gemanaged worden. Binnen de HRM literatuur behandelt men een nieuw concept dat hierop inspeelt: gedifferentieerd HRM beleid (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Dit houdt kort gezegd in dat er bij verschillende mensen verschillende HR praktijken en HRM beleid gehanteerd worden: HRM beleid op maat. Groot vraagstuk dat hierbij optreedt is of dit als rechtvaardig wordt gezien door andere groepen, willen zij een gelijke behandeling voor iedereen of zien zij de eventuele voordelen die gedifferentieerd HRM beleid kan opleveren voor de organisatie als iets positiefs?

Onderzoeksopzet

Al deze ontwikkelingen en de vraagstukken die deze met zich meebrengen vormen de input voor dit onderzoek. Dit heeft geresulteerd in de volgende onderzoeksvraag:

Wat is de invloed van de status van het psychologisch contract van oudere en jongere werknemers op hun motivatie en inzetbaarheid, en hoe kan de Rijksoverheid door middel van gedifferentieerd HRM beleid hierop inspelen?

Om dit te onderzoeken is er gekozen voor een 'mixed method design' als strategie. Dit wil zeggen dat er tijdens dit onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verzameld zijn. Er is gebruikgemaakt van secundaire analyse aan de hand van het POMO, dat een bestaande dataset is. Met name de inzetbaarheid van werknemers binnen de Rijksoverheid is aan de hand van statistiek geanalyseerd en geeft hierbij context aan het onderzoek; het onderschrijft de probleemstelling en geeft beschrijvende inzichten waarna dieper ingegaan kan worden op de beantwoording van de centrale vraagstelling. Om dit te doen is er aanvullend gekozen voor het gebruikmaken van interviews om verdiepende en achterliggende kennis te achterhalen. De status van het psychologisch contract en de schending daarvan is niet alleen in kwantitatieve data te vatten, daar dienen de mensen ondervraagd over te worden om zo de achterliggende kennis naar voren te kunnen halen. Deze interviews dienen eveneens ter verdieping van de motivatie en inzetbaarheid van werknemers, in navolging van de uitkomsten van het POMO. Er zijn negentien respondenten geïnterviewd in de leeftijdscategorieën 30 jaar en jonger, 40-54 en 55 jaar en ouder. Deze zijn allen werkzaam bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Theorieën en verwachtingen

Theorieën die zijn gebruikt tijdens het onderzoek gaan in op het (oude- en nieuwe) psychologisch contract, de status daarvan en de invloed die dat heeft op de motivatie en inzetbaarheid.

Gedifferentieerd HRM beleid kwam ook aan bod en dan met name in hoeverre het past bij het psychologisch contract en positief kan bijdragen aan de status daarvan.

Het psychologisch contract zoals hierboven genoemd bestaat uit de verwachtingen, wensen en behoeften die onderling tussen werkgever en werknemer uitgesproken worden maar die niet in een formeel contract geformuleerd zijn. Er is in de literatuur sprake van een oud- en een nieuw psychologisch contract. Met de cultuurschifting van lifetime employment naar lifetime employability is er een verschil ontstaan in de wederzijdse verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben. Gaspersz & Ott (1996) omschrijven twee ideaaltypische psychologische contracten: het oude en het nieuwe psychologisch contract. Waar er bij het traditionele oude psychologisch contract werd uitgegaan van goede prestaties en loyaliteit in ruil voor lifetime employment, zijn de wederzijdse verwachtingen bij het nieuwe psychologisch contract wat anders. De werkgever biedt groei van employability en inzetbaarheid door middel van opleidingen, continue ontwikkelingen en mogelijkheden tot ontplooiing. In ruil daarvoor verwacht de werkgever goede prestaties, inzetbaarheid, flexibiliteit en bereidheid tot mobiliteit. Zodra er niet aan bepaalde verwachtingen voldaan wordt, doordat deze bijvoorbeeld veranderd zijn bij hetzij de werkgever, hetzij de werknemer, is er sprake van een *schending of breuk* in het psychologisch contract (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009).

Een dergelijke schending of breuk kan op haar beurt weer negatieve gevolgen hebben op zowel de motivatie als de inzetbaarheid van werknemers. Blijkend uit de literatuur kan een juiste naleving van het psychologisch contract de motivatie, maar met name de motivatie tot ontwikkeling en inzetbaarheid maken of breken. De verwachting is dat de juiste naleving van het psychologisch contract een positieve invloed kan hebben op de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Zodra werknemer en werkgever beide in elkaar willen investeren en aan elkaars verwachtingen voldoen, kunnen zij de inzetbaarheid, en de motivatie tot ontwikkeling van inzetbaarheid zo groot en duurzaam mogelijk maken. Zoals Bal (2010) benadrukt: het is vooral van groot belang dat afspraken, gemaakt binnen het psychologisch contract, nageleefd worden. De verschillende leeftijdscategorieën spelen hierbij een rol aangezien werknemers van verschillende leeftijden het psychologisch contract

en een schending daarvan, anders ervaren. Oudere werknemers berusten bijvoorbeeld meer in een schending dan jongere werknemers dat zullen doen. Uit de geringe literatuur omtrent gedifferentieerd HRM beleid blijkt dat gedifferentieerd HRM beleid essentieel kan zijn voor de immer diverse psychologische contracten. Het psychologisch contract is namelijk subjectief en verschilt per individu, ieder persoon heeft andere verwachtingen, wensen en behoeften. Door een individuele aanpak, passend bij differentiatie, kan er per individu gekeken worden hoe de status van het psychologisch contract als ongeschonden te behouden is. Keerzijde van de medaille is dat andere werknemers/werknemersgroepen zich achtergesteld kunnen voelen waardoor negativiteit de boventoon kan voeren en gedifferentieerd HRM beleid zijn doel voorbij schiet. Verwachtingen van werknemers worden dan niet nageleefd.

De verwachting die in het gehele stuk naar voren komt is dat bij een positieve status van het psychologisch contract, betekendend dat deze wordt nagekomen, dit een positieve invloed heeft op de motivatie en inzetbaarheid, als wel de motivatie tot het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Leeftijd speelt hier een belangrijke rol: jongere en oudere werknemers verschillen in psychologisch contract, ervaring van schending daarvan en welke invloed een schending kan hebben. De verwachting is dat gedifferentieerd HRM beleid kan bijdragen aan het positief houden en maken van de status van het psychologisch contract, voor elk individu of specifieke groep, aangezien psychologische contracten en de ervaringen daarvan voor iedereen verschillend kunnen zijn. Mits gedifferentieerd HRM beleid als rechtvaardig wordt gezien.

Conclusies

Uit de kwantitatieve en kwalitatieve analyses zijn een aantal interessante bevindingen naar voren gekomen. Wat er in het licht van de vraagstelling voornamelijk geconcludeerd kan worden is dat een geschonden psychologisch contract negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Een ongeschonden psychologisch contract heeft op haar beurt juist een positief effect op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Er valt niet met zekerheid te zeggen dat de invloed van de status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid varieert bij leeftijdsgroepen daar er geen van de jongere respondenten een geschonden psychologisch contract ervoer. Dit omdat de verwachtingen van die jongere werknemers overeenkomen met de huidige verwachtingen van de organisatie, het nieuwe psychologisch contract. Leeftijd speelt wel een rol in de status van het psychologisch contract daar een aantal oudere respondenten een breuk ervaren die te maken heeft met de schifting van het oude- naar het nieuwe psychologisch contract en alle nieuwe verwachtingen die vanuit de organisatie komen. Echter geldt dit bij lange na niet voor alle respondenten; binnen de middengroep en de groep 55+ verschillen werknemers in de wijze waarop zij tegen dingen aankijken en of hun verwachtingen passen bij het oude- of het nieuwe psychologisch contract. Doordat de status van het psychologisch contract zo subjectief en per individu afhankelijk is, is ook niet aan te raden beleid te richten op bepaalde leeftijdsgroepen. Ja, er zijn verschillen en zeker binnen de 55+ groep zijn er werknemers die mede bij hebben gedragen aan de aanleiding voor dit onderzoek en ook passen binnen de gestelde verwachtingen van het onderzoek. Echter zijn er binnen de leeftijdsgroepen te grote verschillen aanwezig waardoor leeftijdsgroepenbeleid niet aangeraden wordt.

Juist deze conclusies maken dat gedifferentieerd HRM beleid positief kan inspelen op de status van het psychologisch contract en daarmee de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. De verschillen tussen werknemers en de verschillende verwachtingen, wensen en behoeften die zij hebben maken een individuele en persoonlijke aanpak tot een aanbeveling. Een belangrijke rol is hier weggelegd voor de leidinggevenden die in samenspraak met de verschillende werknemers individuele afspraken kunnen maken. Elk psychologisch contract is anders, welke verwachtingen werknemers hebben kan per individu verschillen en het onderhouden van een positieve status van het psychologisch contract vraagt hierdoor dus ook om een gedifferentieerde en individuele aanpak. Uit de analyse is gebleken dat wanneer er gehouden werd aan individuele afspraken dit erg gewaardeerd werd door werknemers, met een positieve status van het psychologisch contract tot gevolg. Voornamelijk werknemers uit de 55+ groep gaven aan dat leidinggevenden een belangrijke rol hebben en de ruimte moeten hebben en geven om afspraken te maken die de inzetbaarheid en motivatie ten goede komen. I-deals en het IKAP als vormen van specifieke afspraken en ruimte voor differentiatie worden gewaardeerd, waarbij verdere verpersoonlijking van een budget als extra speelruimte voor leidinggevenden en werknemers wordt gezien. De werknemers onderschrijven dit alles en achten het ook als gewenst, mits het rechtvaardig blijft.

Er kan geconcludeerd worden dat het conceptueel model zoals in het theoretisch kader opgesteld is, standhoudt. In grote lijnen zijn de verwachtingen afkomstig uit het conceptueel model uitgekomen. Uit de analyses en uiteindelijke conclusies is gebleken dat een positieve status van het psychologisch contract een positief effect kan hebben op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Het onderzoek dient als empirische onderbouwing voor hetgeen in de theorie reeds naar voren is gekomen omtrent een schending van het psychologisch contract. Wat betreft het nieuwe en oude psychologisch contract bleek uit de interviews dat de jongere werknemers zoals verwacht neigen naar het nieuwe psychologisch contract. Dat de oudere werknemers meer neigen naar het oude psychologisch contract valt toch anders dan verwacht. Dit onderzoek laat zien dat nuancering op zijn plek is; het verschilt per individu en leeftijdsgroepen zijn niet over één kam te scheren. Deze differentiatie sluit goed aan op gedifferentieerd HRM beleid. De verwachting dat gedifferentieerd HRM beleid een positieve invloed kan hebben op de status van het psychologisch contract houdt stand.

Aanbevelingen

De conclusies hebben geleid tot aanbevelingen, voornamelijk omtrent gedifferentieerd HRM beleid dat an sich al als aanbeveling geldt. Gedifferentieerd HRM beleid kan aanbevolen worden om een positieve status van het psychologisch contract te bewerkstelligen of behouden, met als gevolg dat ook de motivatie en inzetbaarheid van de werknemers wordt bevorderd of behouden.

Sturing op individuele afspraken en niet algemeen beleid voor bepaalde groepen

Het is zaak ruimte te bieden voor individuele afspraken tussen leidinggevende en werknemer. Individuele afspraken kunnen veel meer bijdragen dan beleid gericht op bepaalde leeftijdsgroepen. Specifiek ouderenbeleid schiet hoogstwaarschijnlijk zijn doel voorbij daar niet iedereen dit als rechtvaardig acht. Buiten het feit dat niet iedereen dit als rechtvaardig acht zijn juist de verschillen binnen de leeftijdsgroepen, die uit de analyses bleken, een teken aan de wand dat men op individuele basis moet kijken. Per individu moet er gekeken worden naar die wensen, behoeften en verwachtingen zodat er passende afspraken gemaakt kunnen worden die de motivatie en

inzetbaarheid van die specifieke werknemer vergroten of in standhouden. De belangrijkste rol ligt hier bij de leidinggevendenden.

Rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende is dus ontzettend belangrijk bij het maken van individuele afspraken, het aanvoelen van waar de problemen liggen en wat ervoor zorgt dat de werknemer een schending van het psychologisch contract ervaart. Door leidinggevendenden de ruimte te geven om maatwerk te leveren en per situatie te kijken wat het beste is voor de organisatie dragen zij zorg bij aan een betere organisatie. Het is hierbij ook van belang dat leidinggevendenden uniform optreden en de visie van de organisatie uitdragen. Tijdens gesprekken dienen leidinggevendenden te sturen op die motivatie en inzetbaarheid. Zij dienen werknemers te vragen naar de motivatie en inzetbaarheid om daar vervolgens, met alle ruimte die zij hebben, op te sturen en concrete, individuele afspraken maken. Door deze afspraken vast te leggen, er op te sturen en deze ook te evalueren zal het psychologisch contract beter nageleefd kunnen worden. Die ruimte voor leidinggevendenden om op individuele basis, met ruimte, afspraken te maken met werknemers kan bijvoorbeeld vergroot worden door een persoonlijk budget.

Persoonlijk budget

Er bestaat natuurlijk al een soort persoonlijk budget, het IKAP (Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket). Dit is een voorwaardenpakket dat ruimte voor differentiatie biedt waarbij er wel nog duidelijke grenzen zijn waarbinnen keuzes moeten worden gemaakt. De werknemers die hier vanaf weten en/of gebruik van maken geven te kennen het te waarderen. Hierin is echter nog verdere ruimte tot verpersoonlijking aan de hand van hele heterogene afspraken. Binnen het IKAP zijn er duidelijke kaders en keuzes, een persoonlijk budget zou meer ruimte kunnen bieden. In feite heeft iedereen een bepaald budget achter zijn of haar naam hangen dat bijvoorbeeld ook geldt als budget voor opleidingen en scholing. Door dit budget te gebruiken als persoonlijk budget kunnen er, in samenspraak met de leidinggevende, afspraken gemaakt worden over de wijze waarop het budget gebruik wordt om de motivatie en inzetbaarheid te bevorderen. Zodra iemand behoefte heeft aan opleidingen om de inzetbaarheid te vergroten dan biedt dit persoonlijk budget de ruimte. Maar ook als bijvoorbeeld een oudere werknemer geen heil meer ziet in opleidingen omdat dit als 'oude wijn in nieuwe zakken' wordt ervaren en die werknemer meer heil ziet in het onderhouden van zijn of haar netwerk ter bevordering van de inzetbaarheid, dan biedt het persoonlijk budget daar ruimte voor: de werknemer kan een deel van het budget gebruiken om een dag vrij en een fles wijn te kopen om een (oud)collega te bezoeken die afscheid neemt of een jubileum viert. Dit is heel concreet maar benadrukt ook de rol van de leidinggevende die nauw afspraken moet maken met de werknemer over de besteding van het budget. De leidinggevende moet proberen met elke werknemer individueel afspraken te maken die hem of haar gelukkig maken en die ook de organisatie ten goede komen, een persoonlijk budget dat naar inzicht van beiden besteed kan worden biedt hier extra ruimte voor.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Lijst van figuren en tabellen	12
Hoofdstuk 1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding.....	13
1.2 Probleemstelling.....	14
1.2.1 Doelstelling.....	14
1.2.2 Hoofdvraag	14
1.2.3 Deelvragen.....	15
1.4 Relevantie.....	15
1.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.4.2 Maatschappelijke relevantie	16
1.5 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader.....	17
2.1 Psychologisch contract	17
2.1.1 Oude en nieuwe psychologisch contract.....	18
2.2 Invloed status psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid werknemer	20
2.2.1 Verschillende gevolgen schending psychologisch contract ouderen en jongeren	22
2.3 Gedifferentieerd HRM beleid	23
2.4 Verwachtingen en conceptueel model	25
3. Methodologische verantwoording.....	27
3.1 Strategie, methoden en technieken.....	27
3.2 Kwantitatief onderzoek	27
3.3 Kwalitatief onderzoek.....	28
3.4 Operationalisering.....	29
3.4.1 Kwantitatief	29
3.4.2 Kwalitatief.....	32
Hoofdstuk 4. Kwantitatieve analyse: Inzetbaarheid verschillende groepen werknemers.....	37
4.1 Functieverblijfsduur	37
4.2 Mobiliteit (functiewisseling).....	38
4.3 Dimensie 'willen'	38
4.3.1 Intensiteit Mobiliteitswens.....	39

4.3.2 Intensiteit Mobiliteitsinteresse	39
4.3.3 Wens bij huidige werkgever en in huidige functie werkzaam te blijven	40
4.3.4 Investing eigen inzetbaarheid/employability	42
4.4 Dimensie 'kunnen'	42
4.4.1 Toekomstverwachting inzetbaarheid	42
4.5 Conclusies	44
Hoofdstuk 5. Kwalitatieve analyse	46
5.1 Inzetbaarheid	46
5.1.1 30 jaar en jonger	46
5.1.2 Middengroep	47
5.1.3 55+ werknemers	48
5.1.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen	49
5.2 Status van het psychologisch contract	49
5.2.1 30 jaar en jonger	49
5.2.2 Middengroep	51
5.2.3 55+ werknemers	51
5.2.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen	52
5.3 Invloed status van psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid	53
5.3.1 30 jaar en jonger	53
5.3.2 Middengroep	53
5.3.3 55+ werknemers	54
5.3.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen	55
5.4 Gedifferentieerd HRM beleid	55
5.4.1 30 jaar en jonger	56
5.4.2 Middengroep	56
5.4.3 55+ werknemers	56
5.4.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen	58
Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen	59
6.1 Conclusies	59
6.2 Wat betekent dit voor de theorie?	62
6.3 Aanbevelingen	63
6.3.1 Sturing op individuele afspraken en niet algemeen beleid voor bepaalde groepen	63
6.3.2 Rol van de leidinggevende	63
6.3.3 Persoonlijk budget	64

6.4 Discussie	65
6.4.1 Wat valt mij nog meer op?	65
6.4.2 Beperkingen van het onderzoek	65
6.4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	66
Literatuurlijst	67
Appendix A: Vragenlijst	71
Appendix B: Respondentenlijst	73
Appendix C: Codeboom.....	74
Appendix D: Voorbeeld transcriptie.....	77

Lijst van figuren en tabellen

Figuur 1: Conceptueel model

Tabel 1.1: Functiewisseling; Bent u in 2011 bij uw werkgever van functie veranderd?

Tabel 2.1: Intensiteit Mobiliteitswens

Tabel 3.1: Intensiteit Mobiliteitsinteresse

Tabel 4.1: Toekomstwens

Tabel 5.1: Bevordering eigen inzetbaarheid/employability

Tabel 6.1: Behoud baan

Tabel 7.1: Vinden van een nieuwe baan

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het aanbod op de arbeidsmarkt wordt krappere. De gehele samenleving is onderhevig aan demografische veranderingen die van organisaties vergen dat zij zich aanpassen. Het aandeel ouderen in de samenleving neemt de komende jaren toe tegenover een afnemend aandeel jongeren. De babyboomgeneratie van 1946-1970 begint sinds 2011 de leeftijd van 65 jaar te passeren en deze treden de komende jaren massaal hun uit (Nationaal Kompas, 2013). Hier tegenover staat dat de geboortecijfers sinds 1975 drastisch zijn gedaald en er de komende jaren een stabiliserend aanbod van jongeren zal zijn (Groeneveld & Steijn, 2009). Hierbij is de situatie voor publieke organisaties nog nijpender dan organisaties in de private sector; de publieke sector is over het algemeen sterker vergrijsd dan de private sector (Groeneveld & Steijn, 2009). Dit is eveneens terug te zien bij het Rijk. Over zes jaar is een op de drie rijksambtenaren 55 jaar of ouder. Het personeelsbestand bestond in 2011 uit 40% rijksambtenaren boven de leeftijd van 50 jaar. Het totaal aantal rijksambtenaren boven de 50 jaar stond daarmee op 47.603, een hele grote groep dus (Arbeidenoverheid, 2011).

De vergrijzing van de komende jaren zorgt ervoor dat het thema duurzame inzetbaarheid relevant wordt, zeker voor oudere werknemers. Deze groep ondervindt namelijk de transitie die de afgelopen jaren is opgetreden bij de werkgever Rijk in het loopbaanbeleid: van lifetime employment naar lifetime employability (Feenstra, 2014). Waar zij voorheen dachten hetzelfde werk tot aan hun pensioen te kunnen doen wordt er nu juist van hen verwacht dat zij zelf aan hun inzetbaarheid denken, functieroulatie wordt vanaf heden gestimuleerd waarbij de functieverblijfsduur niet mag leiden tot 'vastgeroetheid' (Hervormingsagenda Rijksdienst, 2013). Wat hierbij past is de ontwikkeling richting een 3-5-7 jaar constructie binnen de organisatie; in 3 jaar ontwikkel je je in je eigen functie, bij 5 jaar ontwikkel je je richting een vervolgstap, bij 7 jaar bezinning op volgende loopbaanstap en dat daadwerkelijk omzetten tot actie. Daarbij komt dat juist deze groep lange tijd heeft gedacht eerder met pensioen te kunnen. Na de afschaffing van de VUT-regeling en het besluit om de pensioengerechtigde leeftijd te verhogen dienen zij dus langer door te werken. Dit brengt dus met zich mee dat men weer moet denken aan hun loopbaanontwikkeling, zij moeten immers een aantal jaren langer doorwerken dan gedacht.

Deze ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving van verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben. Bepaalde ongeschreven verwachtingen vormen een psychologisch contract. De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer bestaat niet alleen uit een formeel contract waarbij is afgesproken dat de werkgever de werknemer voorziet van beloning in ruil voor het verrichten van arbeid. Naast dit vastgelegde contract bestaat de arbeidsrelatie ook uit onuitgesproken, ofwel niet op papier geschreven verwachtingen over de wederzijdse relatie, het psychologisch contract. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het wel of niet voortzetten van het dienstverband, hard werken en loyaliteit (Rousseau, 1989). Door de opkomst van 'protean careers', waarbij er sprake is van een individualisering van loopbanen waarbij de individuele ontwikkeling van de werknemer centraal staat, treedt er ook een verandering op in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer (Gaspersz & Ott, 1996). Vanuit de traditionele loopbaanopvatting, zoals deze voor de oudere generaties geldt, bestaat de relatie uit een ruil van werkzekerheid voor loyaliteit, het besproken doorwerken tot aan het pensioen bij dezelfde werkgever. Deze ruilrelatie lijkt te veranderen in het bieden van inzet en betrokkenheid in ruil voor de bevordering van inzetbaarheid (Gaspersz & Ott,

1996). Het psychologisch contract, en daarmee de verwachtingen die werknemer en werkgever van elkaar hebben, verandert. Deze verandering wordt omschreven als een verschuiving van het zogenaamde oude naar het nieuwe psychologisch contract. Voornamelijk voor oudere werknemers zijn bepaalde verwachtingen gedurende de ontwikkelingen voor een groot deel veranderd. De oudere werknemers kunnen niet meer vroegtijdig met pensioen, zij zijn niet meer zeker van hun baan en er wordt van hen verwacht dat zij hun eigen employability op peil houden. Hier kan dus sprake zijn van een schending van het psychologisch contract (Robinson & Rousseau, 1994). Deze verschuiving van verwachtingen die de werkgever van haar werknemers heeft en de mogelijke schending van het psychologisch contract kunnen eventueel leiden tot minder motivatie en inzetbaarheid onder werknemers. De vraag die dus relevant is, is hoe men deze groep werknemers gemotiveerd, tevreden en inzetbaar houdt? Logischerwijs dient het psychologisch contract dus 'geheeld' of in stand gehouden te worden. Maar hoe kan men dit bewerkstelligen? Verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben zijn per groep werknemers of op individueel niveau verschillend. Zoals besproken is de oudere generatie werknemers met hele andere verwachtingen gaan werken dan de nieuwere generatie werknemers. Door verschillende benaderingen te hanteren voor verschillende groepen en/of individuen kan er in ieders behoefte worden voorzien en kunnen ook de verschillende verwachtingen, die onder groepen en/of individuen erg uiteen kunnen lopen, gemanaged worden. Binnen de HRM literatuur behandelt men een nieuw concept dat hierop inspeelt: gedifferentieerd HRM beleid (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Dit houdt kort gezegd in dat er bij verschillende mensen verschillende HR praktijken en HRM beleid gehanteerd worden: HRM beleid op maat. Waar er tot op heden bij organisaties voornamelijk gestandaardiseerd HRM beleid gehanteerd wordt, wordt er binnen de literatuur steeds meer geopperd om gedifferentieerd HRM beleid te hanteren (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Wat betreft de groep ouderen en het inzetbaar houden van hen kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan het meer krijgen van opleidingsgeld zodat zij nog aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt, zij moeten immers langer doorwerken waardoor meer mobiliteit weer tot de mogelijkheden behoort. Groot vraagstuk dat hierbij optreedt is of dit als rechtvaardig wordt gezien door andere groepen, willen zij een gelijke behandeling voor iedereen of zien zij de eventuele voordelen die gedifferentieerd HRM beleid kan opleveren voor de organisatie als iets positiefs?

Al deze ontwikkelingen en de vraagstukken die deze met zich meebrengen kunnen in de volgende doel- en vraagstelling geformuleerd worden.

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het achterhalen van de invloed van de status van het psychologisch contract van oudere en jongere werknemers op hun motivatie en inzetbaarheid, of en op welke wijze gedifferentieerd HRM beleid hier positief op kan inspelen, door explorerend onderzoek aan de hand van kwantitatieve gegevens en verdiepende interviews.

1.2.2 Hoofdvraag

Wat is de invloed van de status van het psychologisch contract van oudere en jongere werknemers op hun motivatie en inzetbaarheid, en hoe kan de Rijksoverheid door middel van gedifferentieerd HRM beleid hierop inspelen?

1.2.3 Deelvragen

1. Hoe gemotiveerd en inzetbaar zijn oudere en jongere werknemers bij de Rijksoverheid?
2. Wat is de status van het psychologisch contract van oudere en jongere werknemers bij de Rijksoverheid?
3. Wat is de invloed van de status van het psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid?
4. In hoeverre past gedifferentieerd HRM beleid bij de status van het psychologisch contract van oudere en jongere medewerkers bij de Rijksoverheid?
5. Hoe kan gedifferentieerd HRM beleid positief bijdragen aan de status van het psychologisch contract en de motivatie en inzetbaarheid van oudere en jongere werknemers bij de Rijksoverheid?

Aan de hand van deze deelvragen dient er een zo compleet mogelijk antwoord geformuleerd te worden op de centrale vraagstelling. De eerste deelvraag is hierbij noodzakelijk om de context van het achterliggende probleem te benoemen. Werknemers an sich en specifiek de oudere groep werknemers dienen inzetbaar te zijn: hoe staat het er daadwerkelijk voor? Om de eerste deelvraag te beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (2012) en interviews. Door middel van verdiepende interviews kunnen achterliggende zaken naar boven worden gehaald die in het POMO (2012) niet aan de orde komen. Deelvraag 2 dient ter exploratie van de status van het psychologisch contract, de informatie die noodzakelijk is voor de beantwoording van de centrale vraagstelling. Deelvraag 3 legt vervolgens de verbinding van de status van het psychologisch contract met de motivatie en inzetbaarheid van werknemers, de invloed van het eerste op het laatste dan wel te verstaan: het verklarende deel. Deelvraag 4 dient ter exploratie in hoeverre gedifferentieerd HRM beleid bij de status van het psychologisch contract past. Tot slot is voor de laatste deelvraag gekozen, waarbij de beantwoording wellicht een antwoord kan bieden op de uitkomsten van de voorgaande deelvragen waarmee de centrale vraagstelling in zijn geheel beantwoord is. De veronderstelling bij de laatste twee deelvragen is dat gedifferentieerd HRM beleid zo dicht mogelijk aansluit bij het psychologisch contract van werknemers, wat ten goede komt aan hun motivatie en inzetbaarheid.

1.4 Relevantie

1.4.1 Wetenschappelijke relevantie

Van Thiel (2010) beschrijft twee soorten relevanties: wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. De eerste blijkt uit de toevoeging die het onderzoek zal hebben op de bestaande kennis, het onderzoek dient bij te dragen aan de wetenschap wil het relevant zijn. Zo ook dit onderzoek. Met dit onderzoek wordt er gekeken naar de link tussen het psychologisch contract en de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Hierbij geldt dat er met name wordt gekeken naar een schending van het psychologisch contract en of deze daadwerkelijk gevolgen heeft. Het psychologisch contract als theoretisch begrip bestaat al vrij lang en is daarmee dus ook vaak onderzocht. Dit onderzoek is hier echter een relevante aanvulling op doordat het psychologisch contract in deze omgeving duidelijk onder druk komt te staan, het is dus een mooie empirische aanvulling. De unieke wetenschappelijke relevantie zit hem bij dit onderzoek bij de theorie omtrent gedifferentieerd HRM beleid. Het is een vrij nieuw concept en er is weinig onderzoek naar 'HR differentiation' gedaan. Het onderzoek dat al

gedaan is richtte zich voornamelijk op de positieve effecten hiervan. Zo zijn er bevindingen die een positieve invloed op het commitment van werknemers ondersteunen (Hornung, Rousseau & Glaser, 2008; Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010). Het potentiële negatieve effect en hoe andere werknemers er naar kijken is echter in de literatuur onderbelicht. Marescaux, De Winne en Sels (2013) proberen hier wel op in te gaan en voor hen ook Lai, Rousseau en Chang (2009). Dit onderzoek is hier een relevante empirische aanvulling op, door middel van interviews wordt er een duidelijk beeld geschetst van de eventuele negatieve effecten. Het legt hierbij ook de link met het psychologisch contract.

1.4.2 Maatschappelijke relevantie

Zoals beschreven in de aanleiding is de Nederlandse samenleving onderhevig aan demografische veranderingen, voornamelijk in de vorm van vergrijzing. De publieke sector en zo ook de Rijksoverheid heeft te maken met een vergrijzde opbouw van het personeel. Een belangrijk thema binnen het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en overkoepelend de Rijksoverheid is de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. De vraag die hierbij rijst is hoe men dit moet invullen en hoe men deze werknemers dus inzetbaar kan houden. Dit onderzoek biedt inzichten omtrent de duurzame inzetbaarheid van zowel die oudere werknemers als werknemers an sich, welke hekpunten er zijn en hoe zij gemotiveerd en inzetbaar gehouden of gemaakt kunnen worden ondanks die hekpunten. Ook wordt er inzicht geboden in een concept dat van groot belang hierbij kan zijn: gedifferentieerd HRM beleid. Eventuele positieve effecten van gedifferentieerd HRM beleid kunnen van groot belang zijn bij duurzame inzetbaarheid van werknemers, mits de eventuele negatieve effecten deze niet opheffen. Dit onderzoek biedt inzicht in het draagvlak voor iets dergelijks. Het biedt daarmee inzichten omtrent het omgaan met verwachtingen, wensen en behoeften van werknemers op een manier die voor velen nieuw is.

Deze inzichten kunnen niet alleen voor het ministerie van BZK en overkoepelend de Rijksoverheid interessant zijn, deze kunnen voor de gehele publieke sector en zelfs private sector relevant zijn gezien het feit dat de gehele Nederlandse samenleving te maken heeft met de vergrijzing en de gevolgen hiervan en de schifting van lifetime employment naar lifetime employability.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor dit onderzoek uiteengezet. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel model dat op basis van een aantal verwachtingen is geformuleerd. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie verantwoord waarbij eveneens zal worden ingegaan op de operationalisering. De analyses en resultaten van het onderzoek volgen in hoofdstuk 4 en 5, waarbij een verdeling is gemaakt tussen de kwantitatieve analyse in hoofdstuk 4 en de kwalitatieve analyse in hoofdstuk 5. Tot slot zullen de voornaamste conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6 aan bod komen, afgesloten met een discussie.

Hoofdstuk 2. Theoretisch Kader

Om de centrale vraag te kunnen voorzien van een gefundeerd antwoord, wordt in dit hoofdstuk een conceptueel model ontwikkeld. Dit onderzoek probeert inzicht te verschaffen in de status van het psychologisch contract, de invloed hiervan op de motivatie en inzetbaarheid onder werknemers en hoe de Rijksoverheid hierop in kan spelen door middel van gedifferentieerd HRM beleid. In dit hoofdstuk wordt daarom eerst ingegaan op wat er wordt verstaan onder het psychologisch contract. Vervolgens wordt hier dieper op ingegaan, specifiek op de verschuiving van het oude- naar het nieuwe psychologische contract en schending van het psychologisch contract. Hierbij wordt er specifiek gekeken naar het verschil tussen verschillende leeftijdsgroepen (jong, oud etc.). Zodra dit concept helder is uitgewerkt wordt er in de volgende paragraaf ingegaan op de invloed van de status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid. Met de status van het psychologisch contract wordt hierbij bedoeld in hoeverre het psychologisch contract standhoudt, is het in stand of is het geschonden. In de derde paragraaf zal gedifferentieerd HRM beleid als concept worden uitgewerkt. Hierbij zal worden beschreven wat het concept inhoudt en hoe het kan bijdragen aan een positieve status van het psychologisch contract. Tot slot worden de verschillende concepten en verbanden samengevat in een conceptueel model en bijbehorende verwachtingen.

2.1 Psychologisch contract

Zoals al kort in de inleiding naar voren kwam bestaat de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer uit twee verschillende vormen van contracten. De bekendste hiervan is het formele arbeidscontract, hetgeen de werknemer en werkgever ondertekenen zodra men als nieuwe werknemer gaat werken bij de organisatie. Het is een formeel contract waarbij is afgesproken dat de werkgever de werknemer voorziet van beloning in ruil voor het verrichten van arbeid. Farnsworth (1982: in: Robinson & Rousseau, 1994) onderbouwt dit, hij heeft het over 'paid-for-promises', ofwel een set beloftes die partijen verplichten tot toekomstige handelingen. Een dergelijk arbeidscontract is noodzakelijk voor de toekomstige arbeidsrelatie van werkgever en werknemer aangezien het hen bindt en zekerheid geeft dat bepaalde afspraken nagekomen worden: arbeid in ruil voor beloning. Naast dit vastgelegde contract bestaat de arbeidsrelatie ook uit onuitgesproken, ofwel niet op papier geschreven verwachtingen over de wederzijdse relatie, het psychologisch contract. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het wel of niet voortzetten van het dienstverband, hard werken en loyaliteit (Rousseau, 1989). Deze zaken worden niet expliciet omschreven in een formeel arbeidscontract maar vormen wel bepaalde verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben en vallen dus onder de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Wanneer werknemers net een tandje bijschakelen en wat extra taken oppakken of overwerken om net dat beetje extra gedaan te krijgen waarmee zij hun werkgever een ontzettend groot plezier doen, verwachten zij een bepaalde vorm van beloning terug. Dit niet in de vorm van financiële tegemoetkoming maar in de vorm van erkenning, waardering of meer verantwoordelijkheden. Andersom kan de werkgever de werknemer coulant zijn wat betreft de werk-privé balans, flexibel zijn wat betreft de tijden dat de werknemer werkt en de kans bieden om bijvoorbeeld de kinderen van school te halen, ondanks de formeel afgesproken 9 tot 5 baan. Voor dit en bijvoorbeeld het bieden van cursussen verwacht de werkgever op haar beurt weer loyaliteit van de werknemer (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009).

Deze voorbeelden en verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben staan dus niet formeel op papier en vormen zogenoemd het *psychologisch contract*. Het grote verschil met het formele arbeidscontract is dat, waar de afspraken bij het formele arbeidscontract expliciet geformuleerd zijn, de afspraken die vallen onder het psychologisch contract niet uitgesproken of opgeschreven zijn (Robinson & Rousseau, 1994). Het impliciete karakter van het psychologisch contract betekent ook dat het persoonlijk en dus per individu verschillend is. Interactie tussen werkgever en werknemer is van belang om het persoonlijke psychologisch contract dat zij delen te verkennen om zo achter elkaars verwachtingen te komen. Juist deze interactie zorgt ook voor de dynamische aard van het psychologisch contract, bepaalde verwachtingen kunnen veranderen. Guest (1998: in Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009) benadrukt dit eveneens, waar het formele contract statisch is en verandering alleen tot stand komt met de kennisneming en goedkeuring van zowel werkgever als werknemer, is het psychologisch contract dynamisch en onderhevig aan veranderingen. Zodra er door de werkgever of werknemer niet wordt voldaan aan verwachtingen zal de ander daaropvolgend lagere verwachtingen opstellen. De interpretatie over het wel of niet voldoen aan verwachtingen is echter subjectief, zo vinden ook Robinson en Rousseau (1994). Waar de werkgever kan denken te hebben voldaan aan mogelijke verwachtingen van de werknemer, kan een werknemer juist vinden dat de werkgever tekortschiet. Wanneer dit optreedt wordt er in de literatuur gesproken over een *schending of breuk* in het psychologisch contract (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Hier zal echter later in dit hoofdstuk nog verder op in worden gegaan. Rousseau en Parks (1993: in Robinson & Rousseau, 1994) stellen eveneens dat het psychologisch contract, in tegenstelling tot het formele arbeidscontract, niet één keer maar meerdere keer wordt aangepast gedurende het verblijf van de werknemer bij de organisatie. Des te langer de arbeidsrelatie standhoudt en de beide partijen interacteren, des te meer zullen verwachtingen worden aangepast en zich eventueel opstapelen. Bepaalde zaken als nieuwe werktaken, nieuwe toegewezen werklocaties en nieuwe structuren binnen de organisatie kunnen oudere verwachtingen laten overlappen door nieuwe verwachtingen (Robinson & Rousseau, 1994). Het psychologisch contract bestaat dus uit de verwachtingen, wensen en behoeften die onderling tussen werkgever en werknemer uitgesproken worden. Verwachtingen die het psychologisch contract onder andere vormgeven worden in de volgende paragraaf behandeld.

2.1.1 Oude en nieuwe psychologisch contract

Binnen de publieke sector bestond het psychologisch contract voornamelijk uit de traditionele loopbaanopvatting, de ruilrelatie bestond uit het leveren van werkzekerheid door de werkgever in ruil voor loyaliteit van de werknemer. Gedurende de tijd zijn er echter een aantal ontwikkelingen geweest die deze traditionele loopbaanopvatting onder druk hebben gezet.

Van oudsher werden loopbanen binnen de publieke sector bepaald door de interne arbeidsmarkt van de organisatie zelf. Men kwam werken bij een publieke organisatie en had hierbij de gedachte een baan voor het leven te hebben. De loopbaan bestond uit switches van functies en promotie binnen de organisatie zelf (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Publieke organisaties bevinden zich echter in een groeiende complexere omgeving. Steeds meer organisaties betreden het veld waarbij de zwart-witte lijnen tussen privaat en publiek steeds grijzer worden. Door de continue vraag naar efficiënter werk, mede door bezuinigingen, worden organisaties steeds dynamischer en dit vergt toenemende flexibiliteit. Organisaties worden alsmaar dynamischer en er wordt steeds meer gekozen voor een organische structuur (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Onder andere het aantal hiërarchische lagen gaat bij organisaties omlaag waardoor de traditionele

loopbaanopvatting waarbij het voornamelijk om promotie binnen dezelfde organisatie gaat, in het gedrang komt. Werknemers zullen eerder geneigd zijn kansen buiten de eigen organisatie te zoeken. Dit zal niet overal het geval zijn, bepaalde organisaties of branches kunnen nog steeds een traditionele opvatting hebben, de tendens is echter dat er meer heil verwacht van flexibelere loopbanen waarbij het individu zelf centraal staat. Deze nieuwe vorm van loopbanen worden 'protean careers' genoemd: veranderlijke carrières waarbij de individuele ontwikkeling van de werknemer centraal staat (Hall, 2004). Kortgezegd worden de loopbaan gekenmerkt door een afnemend aantal promoties binnen de eigen organisatie en een toename van de externe mobiliteit (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005: in Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). De 'protean career' heeft hierbij tot gevolg dat de wederzijdse betrokkenheid tussen organisatie en werknemer minder van belang is. Samenhangend met het voorgaande is er sprake van een transitie binnen de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Binnen de arbeidsrelatie is een verschuiving van *lifetime employment* naar *lifetime employability*. Werknemers werken dus steeds minder hun hele leven bij dezelfde organisatie en switchen steeds meer van baan en organisatie. De inzetbaarheid van werknemers behoudt zich niet alleen maar binnen de eigen organisatie maar ook voor de arbeidsmarkt aan sich.

Dit wordt eveneens benadrukt door Gaspersz & Ott (1996). Met de schifting van *lifetime employment* naar *lifetime employability* komt ook een verschil in de wederzijdse verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben. Gegeven het voorgaande zetten Gaspersz & Ott (1996) twee ideaaltypische psychologische contracten uit: het oude en het nieuwe psychologisch contract. Waar er bij het traditionele oude psychologisch contract werd uitgegaan van goede prestaties en loyaliteit in ruil voor *lifetime employment*, zijn de wederzijdse verwachtingen bij het nieuwe psychologisch contract wat anders. Bij het nieuwe psychologisch contract ontstaan de wederzijdse verwachtingen binnen een arbeidssituatie waar beide partijen weten dat het heel goed mogelijk is dat de relatie tijdelijk is. Gaspersz & Ott (1996) onderbouwen dit en beschrijven dat er meer wordt uitgegaan van een win-win situatie voor beide partijen. De werkgever biedt groei van *employability* en inzetbaarheid door middel van opleidingen, continue ontwikkelingen en mogelijkheden tot ontplooiing. In ruil daarvoor verwacht de werkgever goede prestaties, inzetbaarheid, flexibiliteit en bereidheid tot mobiliteit. De werknemer groeit en kan zichzelf ontplooien, de werkgever heeft een kwalitatief sterk personeelsbestand en is niet gebonden aan *lifetime employment* waardoor de flexibiliteit gewaarborgd blijft, aldus Gaspersz & Ott (1996). Werknemers krijgen geen werkzekerheid meer geboden maar verwachten wel inzetbaar te blijven met behulp van de werkgever. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het bieden van trainingen en opleidingen waarmee competenties verworven kunnen worden die niet alleen bedoeld zijn voor de huidige functie, of werknemers opnieuw trainen zodra de huidige functie overbodig wordt.

De twee psychologische contracten en de verschillende wederzijdse verwachtingen kunnen samengevat worden in volgend schema:

Oud psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Permanente loyaliteit aan het bedrijf. Geen vertrek van werknemer, en zeker niet naar de concurrent	Beloning van loyaliteit door continuering van de arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden
Volgzaamheid en discipline bij uitoefening van werk en bij verzoeken tot herplaatsing	Sturing van de loopbaan door werkgever

Maximale prestaties op de huidige functie	Beloning van de prestaties op de huidige functie
Nieuw psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Geen blijvende loyaliteit van de werknemer. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel	Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek
Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d.	Uitdagende functies, boeiende projecten
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf	Beloning van prestaties en inzetbaarheid

Volledig ontleend aan: Gaspersz & Ott (1996: 67)

2.2 Invloed status psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid werknemer

Nu het begrip psychologisch contract besproken is, is het van belang de invloed van de status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid van de werknemer nader te behandelen. Het is goed hierbij te vermelden wat wordt verstaan onder de status van het psychologisch contract. Zoals gezegd treedt er een breuk of schending van het psychologisch contract op zodra niet aan bepaalde verwachtingen voldaan wordt of als bepaalde mondelinge afspraken niet nagekomen worden, de status is in deze dan: een geschonden psychologisch contract. Als het psychologisch contract actief wordt nageleefd is er sprake van een ongeschonden psychologisch contract als status. Uit de theorie blijkt dat op het moment dat er aan de wederzijdse verwachtingen van werkgever en werknemer voldaan wordt, dit positief kan uitpakken. Op het moment dat de werkgever zijn beloften naleeft en de werknemer dit ook als zodoende ervaart en erkent, zal de werknemer zich meer verplicht voelen tegenover de werkgever. Dit met gevolg dat de werknemer eerder gemotiveerd zal zijn om tijd in zijn of haar eigen ontwikkeling en daarmee inzetbaarheid te steken, iets wat beide partijen ten goede komt (Bal, 2010).

De term inzetbaarheid hangt hierbij nauw samen met employability. Employability wordt in de theorie door Gaspersz en Ott (1996) gedefinieerd als 'het vermogen om werk te verkrijgen'. Voor de term inzetbaarheid zoals deze in dit onderzoek gehanteerd wordt is dat echter niet dekkend. Inzetbaarheid wordt hier gezien als het vermogen om werk te verkrijgen, binnen of buiten de huidige organisatie, mobiliteit qua functies of banen en het openstaan voor mobiliteit en flexibiliteit. Niet alleen mobiliteit en flexibiliteit zijn hier van belang, ook mogelijkheden van doorstroom en ontplooiing in de vorm van opleidingen en dergelijke zijn van belang (Gasperz & Ott, 1996). Kunnen, willen en weten zijn drie uiterst belangrijke factoren en dimensies: beschikken over kennis en vaardigheden die niet alleen in de huidige functie van belang zijn maar ook in mogelijke volgende functies, eigen marktwaarde willen verbeteren en openstaan voor ontwikkeling zodat men in de toekomst breed inzetbaar is, bereid zijn tot mobiliteit en weten hoe de eigen arbeidsmarktpositie eruit ziet.

De term motivatie omvat de arbeidsmotivatie van werknemers, maar betreft ook de motivatie die werknemers hebben om de eigen inzetbaarheid te bevorderen, daar in te investeren. Werknemers met geringe motivatie om te werken zullen minder snel een stapje extra zetten voor de werkgever en zullen ook geen extra taken opnemen in het takenpakket. De motivatie om een stapje extra te zetten voor de werkgever of überhaupt goed te werken zonder enige vorm van verwaarlozend gedrag richting de werkgever (Turnley & Feldman, 1999). De relatie tussen deze termen en de status van het psychologisch contract zullen hieronder verder uiteengezet worden.

Zoals reeds besproken is, en wat overeenkomt met het voorgaande, kunnen werknemers net een tandje bijschakelen en wat extra taken oppakken of overwerken om net dat beetje extra gedaan te krijgen waarmee zij hun werkgever een ontzettend groot plezier doen. In de wisselwerking biedt de werkgever bijvoorbeeld tegemoetkomingen op de werk-privé balans en mogelijkheden tot ontplooiing waardoor werknemers aan hun inzetbaarheid kunnen werken (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Wanneer er dus aan wederzijdse verwachtingen wordt voldaan en het psychologisch contract nageleefd wordt, kan dit positief uitpakken voor beide partijen en een positieve invloed hebben op onder andere de motivatie en inzetbaarheid van de werknemer.

In voorgaande paragrafen is benadrukt dat de interpretatie over het wel of niet voldoen aan verwachtingen subjectief is, zo vinden ook Robinson en Rousseau (1994). Waar de werkgever kan denken te hebben voldaan aan mogelijke verwachtingen van de werknemer, kan een werknemer juist vinden dat de werkgever tekortschiet. Wanneer dit optreedt wordt er zoals gezegd in de literatuur gesproken over een *schending of breuk* in het psychologisch contract (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Een dergelijke schending of breuk kan op haar beurt weer negatieve gevolgen hebben. Dit kan heel ver gaan. Morrison en Robinson (1997) geven aan dat in extreme gevallen van schending van het psychologisch contract, werknemers wellicht wraak willen nemen, de organisatie saboteren, diefstal plegen of agressief gedrag vertonen. Het kan eveneens leiden tot dure rechtszaken die eveneens imagoschade kunnen berokkenen mochten deze de publiciteit in gaan (McLean-Parks & Schmedemann, 1994: in Morrison en Robinson, 1997). Robinson en Rousseau (1994) onderbouwen eveneens dat een schending negatieve gevolgen kan hebben. Zo geven zij aan dat wanneer er niet aan bepaalde verwachtingen voldaan wordt, werknemers minder tevreden kunnen zijn, slechter kunnen presteren en eerder geneigd kunnen zijn de organisatie te verlaten. Werknemers kunnen zich zelfs verraden voelen waardoor de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer een ontzettende deuk op kan lopen, het vertrouwen verdwijnt. Uit onderzoek van Turnley en Feldman (1999) is gebleken dat een schending van het psychologisch contract resulteerde in een verhoogd level van 'voice, exit and neglect behaviors'. Werknemers die hun stem meer laten horen, de organisatie sneller verlaten en verwaarlozend gedrag omtrent de taken die zij hebben vertonen. Zij zullen laten merken dat ze het niet eens zijn met de schending van het psychologisch contract en zullen eerder zoeken naar een nieuwe baan, de inzetbaarheid komt hier in het gedrang. Hierbij vermindert eveneens hun loyaliteit richting de werkgever waarbij zij geen goed woord zullen spreken over de organisatie. De commitment gaat omlaag, wat samen gepaard gaat met de motivatie om extra taken op te nemen in het takenpakket. De motivatie om net een stapje harder te werken voor de werkgever ontbreekt.

Dit zijn een aantal, soms ietwat extreme, negatieve gevolgen die een schending van het psychologisch contract met zich mee kan brengen, zo ook op de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Zoals in het voorgaande reeds benoemd is kan een juiste naleving van het

psychologisch contract positieve gevolgen hebben op de motivatie en inzetbaarheid, en motivatie tot ontwikkeling van inzetbaarheid hebben (Bal, 2010). Zodra het psychologisch contract niet juist nageleefd wordt en de werkgever in de ogen van de werknemer niet voldoet aan de verplichtingen, kan deze 'contract breuk', ofwel schending van het psychologisch contract, ook negatieve gevoelens opwekken welke op een negatieve manier kunnen doorwerken op de motivatie van de werknemer (Bal, 2010). De werkgever kan een negatieve invloed uitoefenen op de motivatie van werknemer zodra er geen goede ondersteuning wordt geboden en de werkgever een negatieve houding aanneemt ten opzichte van de ontwikkeling van de werknemer, het niet voldoen aan verwachtingen. De werktevredenheid neemt af en het commitment daalt, wat net zoals Turnley & Feldman (1999) al eerder concludeerden, gepaard gaat met een verminderde motivatie om een stapje extra te zetten voor de werkgever. Wanneer afspraken niet worden nageleefd kan het leiden tot minder tevredenheid, werklust en commitment, zo benadrukken ook Zhao, Wayne, Glibowski en Bravo (2007). Des te groter de schending van het psychologisch contract, des te groter de kans dat een werknemer ook het vertrouwen in de organisatie verliest, met als gevolg een verminderde commitment en het opzoek gaan naar een andere baan, wat zoals gezegd negatief is voor de inzetbaarheid van de werknemer (Bal, 2010). Nauta, Dessing en Kooiman (2008) onderbouwen dit alles door in hun onderzoek aan te geven dat veel werknemers vinden dat zij onvoldoende begeleid worden in hun ontwikkeling, wat ten kosten gaat van hun inzetbaarheid. Een juiste naleving van het psychologisch contract kan dus de motivatie, maar met name de motivatie tot ontwikkeling en inzetbaarheid maken of breken.

Al met al is dus de verwachting dat de juiste naleving van het psychologisch contract een positieve invloed kan hebben op de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Zodra werknemer en werkgever beide in elkaar willen investeren en aan elkaars verwachtingen voldoen, kunnen zij de inzetbaarheid, en de motivatie tot ontwikkeling van inzetbaarheid zo groot en duurzaam mogelijk maken. Zoals Bal (2010) benadrukt: het is vooral van groot belang dat afspraken, gemaakt binnen het psychologisch contract, nageleefd worden.

2.2.1 Verschillende gevolgen schending psychologisch contract ouderen en jongeren

Er is reeds beschreven wat het belang is van het goed onderhouden van het psychologisch contract en welke gevolgen een schending daarvan kunnen opleveren. In de literatuur wordt nog een onderscheid gemaakt tussen de gevolgen van een schending van het psychologisch contract voor jongere en oudere werknemers. De mate van motivatie tot ontwikkeling, die bijdraagt aan de inzetbaarheid, verschilt niet tussen jonge en oude medewerkers. Zij hebben echter wel een andere beleving van het psychologisch contract, aldus Bal (2010). Bal (2010) verklaart dat jongere medewerkers zich meer opmaken voor hun toekomst waarbij zij ontwikkeling in hun loopbaan, al dan niet voor een hoog salaris, hoog in het vaandel hebben. Oudere medewerkers hechten zich meer aan baan zekerheid in plaats van ontwikkeling, zij zien minder kansen op de arbeidsmarkt en proberen hun baan vast te houden (Bal, 2010). Echter is juist het blijven ontwikkelen van kennis en competenties van cruciaal belang voor een goede inzetbaarheid (Ortega, 2001). Hierbij komt dat oudere medewerkers sowieso over het algemeen minder snel geneigd zijn de organisatie te verlaten ongeacht de status van het psychologisch contract, dit vanwege de (ervaren) verminderde kansen op de arbeidsmarkt (Posthuma & Campion, 2009). In een recenter longitudinaal onderzoek van Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde (2013) wordt beschreven dat het verschil, gezien het voorgaande, is terug te zien in de manier waarop jongere en oudere medewerkers reageren op een schending van het psychologisch contract. Jongere medewerkers reageren veel intenser dan oudere medewerkers

op een schending van het psychologisch contract. Jongere medewerkers zijn sneller ontevreden en dit werkt door in hun 'work-outcomes'. Deze work-outcomes bestaan uit de werktevredenheid en prestaties, jongere medewerkers zijn door hun snellere ontevredenheid ook sneller gemotiveerd prestaties te halen. Bij oudere medewerkers is dit in mindere mate. Dit wordt geweid aan het beter reguleren van emoties door oudere medewerkers, zij kunnen het dus als negatief ervaren maar zullen dit minder zichtbaar maken en hun werk laten beïnvloeden (John & Gross, 2004). Dit kan echter ook geweid worden aan die ervaren slechtere arbeidsmarktpositie en de geringe kansen. Uit onderzoek blijkt dus dat oudere medewerkers iets milder reageren op een schending van het psychologisch contract dan jongere medewerkers. De leeftijd heeft dus invloed op het psychologisch contract en de ervaren wederzijdse verplichtingen binnen dit contract (Bal, 2010). Bij naleving, waarbij afspraken en uitgesproken verwachtingen worden nagekomen en vervuld, zal het psychologisch contract zoals gezegd een positieve invloed hebben op de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers. De verschillende leeftijdscategorieën spelen hierbij een rol aangezien medewerkers van verschillende leeftijden het psychologisch contract en een schending daarvan, anders ervaren.

2.3 Gedifferentieerd HRM beleid

In het voorgaande is reeds besproken dat verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben per groep werknemers of op individueel niveau verschillend zijn. Zoals besproken is de oudere generatie werknemers met hele andere verwachtingen gaan werken dan de nieuwere generatie werknemers. Door verschillende benaderingen te hanteren voor verschillende groepen kan er in ieders behoefte worden voorzien en kunnen ook de verschillende verwachtingen, die onder groepen erg uiteen kunnen lopen, gemanaged worden. Binnen de HRM literatuur behandelt men een nieuw concept dat hierop inspeelt: gedifferentieerd HRM beleid (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Gedifferentieerd HRM beleid zou gebruikt kunnen worden om een positieve status van het psychologisch contract te behouden voor alle werknemers/werknemersgroepen.

'The harsh reality of managing people is that differentiation must occur, with some employees more equal than others' (Ulrich, 2005)

Met het voorgaande citaat benadrukt Ulrich de noodzaak tot differentiatie bij het managen van werknemers. Waar er bij organisaties voornamelijk gestandaardiseerd HRM beleid gehanteerd wordt, wordt er binnen de literatuur steeds meer geopperd om gedifferentieerd HRM beleid te hanteren (Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Men spreekt ook wel over HRM beleid op maat. Door het specifiek op het individu of op een bepaalde groep afstemmen van de arbeidsvoorwaarden met betrekking tot behoeften, talenten of prestaties, kunnen waardevolle werknemers aangetrokken, gemotiveerd en behouden worden (Rousseau, 2005). In de geringe literatuur die beschikbaar is omtrent gedifferentieerd HRM beleid, worden voornamelijk de positieve kanten benadrukt. Rousseau (2005) beschrijft i-deals, ofwel idiosyncratic deals, waarbij er sprake is van gepersonaliseerde afspraken en arbeidsvoorwaarden tussen werkgever en werknemer. Deze i-deals komen voort uit het psychologisch contract, niet iedere werknemer heeft dezelfde behoeften en verwachtingen van een werkgever. De werkvloer is erg divers op gebied van leeftijd, geslacht en etniciteit, resulterend in verschillende behoeften en voorkeuren en de uitgesproken vraag om als individuen behandeld te worden (Lawler & Finegold, 2000; Greenberg et al., 2004: in Marescaux, De

Winne & Sels, 2013). De i-deals worden volgens Rousseau (2005) gekarakteriseerd door een aantal eigenschappen: individueel onderhandeld, heterogeen, profijt voor zowel werknemer als werkgever, kan in proportie variëren. Individueel onderhandeld houdt hierbij in dat de werknemer er samen met zijn werkgever uit is gekomen en dat overeengekomen regelingen niet hetzelfde zijn als die van collega's maar precies toegespitst zijn op de individuele werknemer. Dit haakt direct in op het heterogene aspect; regelingen zijn specifiek gericht op het individu. I-deals dienen wel voordelig te zijn voor zowel werknemer als werkgever, de werkgever biedt regelingen aan werknemers die bijdragen aan de organisatie. I-deals kunnen per individu variëren in proportie, de ene werknemer zal bijvoorbeeld meer flexibelere werktijden krijgen om zo een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie waar andere werknemers daar wellicht minder behoefte aan hebben. Centraal staat bij i-deals de eigen hand die de werknemer heeft in het creëren en onderhandelen van en over werkregelingen (Rousseau, 2005). Freese, Nauta en Van der Heijden (2012) gaan verder in op die i-deals waarbij zij uitgebreid omschrijven waar i-deals inhoudelijk uit kunnen bestaan. Zij maken hierbij onderscheid tussen financiële i-deals (extra salaris of een toelage), i-deals op het gebied van de ontwikkeling van de werknemer (een speciale opleiding, een bijzondere promotie of een ander takenpakket), i-deals omtrent de flexibiliteit van de werknemer (mogelijkheid om tijd- en plaatsafhankelijk te werken) en i-deals omtrent het oplossen van persoonlijke problemen van werknemers (Ng & Feldman, 2010; Rosen, Slater, Chang & Johnson, 2011: in Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

Dergelijk gedifferentieerd HRM beleid zou leiden tot affectieve commitment van de werknemer met de organisatie, werknemersinitiatief en bevoegenheid (Hornung et al., 2008, 2010; Anand et al., 2010: in Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Verder onderzoek naar de effecten van i-deals geven verscheidene uitkomsten. Verschillende soorten inhoudelijke i-deals hebben verschillende effecten. Zo hebben i-deals omtrent ontwikkeling positief effect op organisatieprestaties en negatief op het verloop en verzuim. Financiële i-deals hebben een negatief effect op de bevoegenheid waardoor een dergelijke i-deal bij voorbaat afgeraden kan worden (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Uit internationaal onderzoek blijkt dat i-deals alleen voor specifieke groepen positief uitwerken. Hierbij wordt gedacht aan de groep ouderen met een laag zelfbeeld (Ng & Feldman, 2010: in Freese et al., 2012). Dit soort effecten blijken echter klein en verder onderzoek hiernaar is ook noodzakelijk. Buiten deze i-deals is er weinig empirische onderbouwing voor de positieve kanten van gedifferentieerd HRM beleid. Hoewel er dus in de literatuur betoogd wordt dat gedifferentieerd HRM beleid zeker positieve effecten heeft, mist er nog empirische onderbouwing.

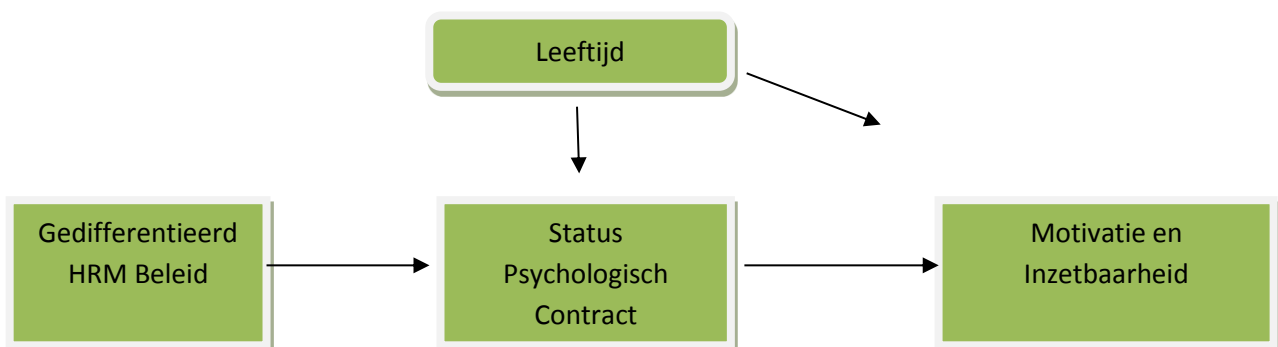
Wat minder in de literatuur wordt behandeld, buiten Marescaux et al. (2013) en Lai et al. (2009), is dat gedifferentieerd HRM beleid ook een keerzijde van de medaille kan hebben. Potentiële negatieve effecten kunnen opgewekt worden bij werknemers of werknemersgroepen die zich achtergesteld kunnen voelen. Waar bijvoorbeeld de oudere groep werknemers tegemoet gekomen kan worden bij mogelijke schendingen van vooraf gestelde verwachtingen, kunnen jongere groepen werknemers dit als achtergesteld of genegeerd ervaren. Hierdoor kunnen er potentieel een verschil ontstaan tussen de 'haves' die zich gesteund voelen en de 'not haves' die zich achtergesteld voelen (Greenberg et al., 2007: in Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Het zwaard kan dus aan twee kanten snijden waarbij eventuele negatieve gevoelens van de groep die zich achtergesteld voelt, snel de overhand zullen voeren. Psychologisch onderzoek heeft namelijk laten zien dat negatieve situaties een grotere impact hebben dan positieve situaties (Baumeister et al., 2001: in Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Bij i-deals wordt er door verscheidene auteurs eveneens ingegaan op het rechtvaardigheidsgevoel. Zodra collega's zich achtergesteld voelen is er geen sprake meer van een win-win situatie waardoor een i-

deal verandert in een *shady deal* (Rousseau, 2005). Bij i-deals is het meest ideale dat men uitgaat van de diverse behoeftes van werknemers en het waarderen van hun competenties. Niet 'gelijke monniken, gelijke kappen' maar breed inzetbare talenten meer waarderen dan minder inzetbare werknemers, aldus Van de Ven, Nauta, De Pater & Van Vianen (2012). Zij gaan hierbij dus uit van het *equity* principe in plaats van het *equality* principe. Er is echter gebleken dat werknemers i-deals van collega's eerder accepteren als zij zelf ook een i-deal hebben, werknemers gaan dus uit van *equality*. Dat iedereen een i-deal is en heeft wordt als rechtvaardiger beschouwd, iets waar in de praktijk rekening mee moet worden gehouden (Van Zijderveld & Sonnenberg, 2012). Een ander mogelijk negatief effect van i-deals kan het volgende zijn. Bij de groep ouderen kan het zijn dat zij de 'unieke afspraken' die zij bij hun baas krijgen, niet snel elders kunnen krijgen waardoor de i-deals als het ware 'gouden ketenen' worden; zij zullen niet snel elders gaan werken (Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012).

Hoewel er nog vrijwel geen empirische onderbouwing voor het bovenstaande is zou, theoretisch gezien, gedifferentieerd HRM beleid essentieel kunnen zijn voor de immer diverse psychologische contracten. Door middel van gedifferentieerd HRM beleid zouden deze verschillende psychologische contracten en eventuele schendingen daarvan makkelijker en individueel gemanaged kunnen worden. Het psychologisch contract is namelijk subjectief en verschilt per individu, ieder persoon heeft andere verwachtingen, wensen en behoeftes. Door een individuele aanpak, passend bij differentiatie, kan er per individu gekeken worden hoe de status van het psychologisch contract als ongeschonden te behouden is. Door ruimte om individuele afspraken te maken en een individuele aanpak te hanteren ontstaat er meer ruimte om op verwachtingen, wensen en behoeftes van werknemers in te spelen en daarmee een positieve status van het psychologisch contract te behouden. Keerzijde van de medaille is gezegd dat andere werknemers/werknemersgroepen zich achtergesteld kunnen voelen waardoor negativiteit de boventoon kan voeren en gedifferentieerd HRM beleid zijn doel voorbij schiet. Verwachtingen van werknemers worden dan niet nageleefd. Positieve effecten worden dan opgeheven door de negatieve effecten die de bovenhand gaan voeren, gedifferentieerd HRM beleid is dan niet gewenst.

2.4 Verwachtingen en conceptueel model

Het voorgaande kan allemaal in een conceptueel worden samengevat. Het conceptueel model bestaat uit de verwachtingen die voortkomen uit het theoretisch kader. Deze verwachtingen zijn samen te vatten in het volgende conceptueel model:



Figuur 1: Conceptueel model

De verwachting die in het gehele stuk naar voren komt is dat bij een positieve status van het psychologisch contract, betekenend dat deze wordt nagekomen, dit een positieve invloed heeft op de motivatie en inzetbaarheid, als wel de motivatie tot het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. De verwachting is dat gedifferentieerd HRM beleid kan bijdragen aan het positief houden en maken van de status van het psychologisch contract, voor elk individu of specifieke groep, aangezien psychologische contracten en de ervaringen daarvan voor iedereen verschillend kunnen zijn. Door gedifferentieerd HRM beleid kan het psychologisch contract per individu in stand gehouden worden. Gedifferentieerd HRM beleid kan dus een positieve invloed hebben op de status van het psychologisch contract, mits gedifferentieerd HRM beleid geaccepteerd wordt, wat er toe leidt dat dit ook weer positieve invloed heeft op de motivatie en inzetbaarheid van medewerkers. Leeftijd speelt hier een belangrijke rol: jongere en oudere werknemers verschillen in psychologisch contract, ervaring van schending daarvan en welke invloed een schending kan hebben. Voornamelijk in de reactie op een schending van het psychologisch contract en dus een negatieve status hiervan, kunnen jongere medewerkers eerder op hun 'teentjes getrapt zijn' waardoor sneller een negatief effect waarneembaar is op de motivatie en inzetbaarheid. Oudere werknemers daarentegen zullen minder snel laten merken dat zij een schending van het psychologisch contract ervaren. Verwacht wordt dat er dus verschillen waar te nemen zijn tussen de verschillende leeftijdsgroepen. Maar ook op het gebied van gedifferentieerd HRM beleid is leeftijd van belang, waar wordt verwacht dat oudere medewerkers dit toe zullen juichen, zullen andere werknemersgroepen zich wellicht achtergesteld voelen waardoor er negativiteit ontstaat, iets wat de organisatie niet ten goede komt.

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische verantwoording. Het onderzoeksdesign, bestaande uit de gekozen onderzoeksstrategieën, -methoden en -technieken, en de operationalisering zullen in dit hoofdstuk behandeld worden (Van Thiel, 2010).

3.1 Strategie, methoden en technieken

Er is gekozen voor een 'mixed method design' als strategie. Dit wil zeggen dat er tijdens dit onderzoek zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens verzameld zijn. Er is gebruikgemaakt van secundaire analyse aan de hand van het POMO, dat een bestaande dataset is. De inzetbaarheid van werknemers van de Rijksoverheid is onderzocht aan de hand van het POMO. De secundaire analyse dient een beschrijvend doel. Met name de inzetbaarheid van werknemers binnen de Rijksoverheid is aan de hand van statistiek geanalyseerd en geeft hierbij context aan het onderzoek; het onderschrijft de probleemstelling en geeft beschrijvende inzichten waarna dieper ingegaan kan worden op de beantwoording van de centrale vraagstelling. Om dit te doen is er aanvullend gekozen voor het gebruikmaken van interviews om verdiepende en achterliggende kennis te achterhalen. De status van het psychologisch contract en de schending daarvan is niet alleen in kwantitatieve data te vatten, daar dienen de mensen ondervraagd over te worden om zo de achterliggende kennis naar voren te kunnen halen. Deze interviews dienen eveneens ter verdieping van de motivatie en inzetbaarheid van werknemers, in navolging van de uitkomsten van het POMO. Detaillering van kennis wordt behaald door gebruik te maken van verschillende databronnen en vele meetmomenten, onder andere in de vorm van verdiepende interviews (Swanborn, 2008). Het conceptueel model is met name onderzocht aan de hand van de kwalitatieve interviews. Als derde is gebruikgemaakt van bestaande documenten die aanvulling geven aan het onderzoek. Er zijn dus meerdere onderzoeksmethoden en informatiebronnen gebruikt waardoor er sprake is van triangulatie (Boeije, 2012). Triangulatie, ofwel het verzamelen en verwerken van informatie op meerdere manieren, draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010). Deze kwantitatieve en kwalitatieve gegevens konden samen overkoepelende conclusies voor het onderzoek trekken. Dit omdat de kwantitatieve gegevens duidelijk en statistisch konden weergeven hoe inzetbaar de verschillende leeftijdsgroepen van werknemers zijn en welke verschillen er zijn waar te nemen. De kwalitatieve gegevens sloten hierop aan door eveneens de inzetbaarheid van de verschillende leeftijdsgroepen te meten, deels ter controle en om te kijken of het niet genuanceerder ligt, maar ook zeker om dieper in te gaan op het hoe en waarom van de inzetbaarheid van werknemers. Door deze analyses samen te pakken en met elkaar te vergelijken ontstonden er breed gebaseerde conclusies.

De verschillende methoden die gebruikt zijn zullen in de volgende paragrafen behandeld en verantwoord worden.

3.2 Kwantitatief onderzoek

De gegevens dienen een beschrijvend doel en geven antwoord op de vraag hoe het staat met de inzetbaarheid van de verschillende groepen werknemers binnen de Rijksoverheid. Het dient met name ter contextverlening van het achterliggende probleem. De kwantitatieve gegevens zijn nodig

om te laten zien hoe het zit met de inzetbaarheid van verschillende groepen werknemers binnen de Rijksoverheid, specifiek de verschillende leeftijdsgroepen. De verzamelde kwantitatieve gegevens zijn ontleend aan het POMO (personeels- en mobiliteitsonderzoek) dat in 2012 is uitgekomen. Belangrijk is hierbij te vermelden dat hiervoor gekozen is omdat er nog geen recentere uitgave van het POMO beschikbaar is. In 2012 deden 35.143 (voormalige) werknemers mee aan het onderzoek uit de 14 arbeidsvoorwaardelijke overheidssectoren, waarvan 4.483 (voormalige) werknemers uit de sector Rijk. Het is een grootschalig onderzoek dat representatief is voor de publieke sector. Hierbij valt er onderscheid te maken tussen de verschillende organisaties en lagen, waaronder het Rijk. Onder andere worden er vragen omtrent employability behandeld, die nauw samengaan met de inzetbaarheid van werknemers.

3.3 Kwalitatief onderzoek

Zoals reeds benoemd is er gebruikgemaakt van het interview als onderzoeksmethode. Het doel van het kwalitatieve onderzoek is daadwerkelijk het conceptueel model te onderzoeken. De interviews dienen ter verdieping van de informatie die uit het kwantitatief onderzoek verkregen worden. Wat zijn de redenen achter een bepaalde vorm, of ontbrekende vorm van motivatie en inzetbaarheid? Maar ook het psychologisch contract en de status hiervan is het beste te halen uit interviews. Door één op één met mensen te praten kan je erachter komen hoe het ervaren wordt, maar ook hoe men tegenover gedifferentieerd HRM beleid staat. Dit is allemaal niet te achterhalen uit het POMO en kwalitatief onderzoek door middel van interviews is dus noodzakelijk. Hierbij is er gekozen om oudere werknemers boven de leeftijd van 55 jaar te interviewen, daar zij het meest te maken hebben met de beschreven veranderingen van verwachtingen en een schending van het psychologisch contract mee kan spelen. Zij zijn eerste groep die te maken krijgen met veranderende cultuur en veranderingen op het gebied van de arbeidsduur. Verder zijn een aantal werknemers tussen de 40-54 jaar geïnterviewd, over deze groep is namelijk niet veel bekend en zij worden geconfronteerd met een stuk langer doorwerken. Ook zijn er een aantal jongere werknemers tot en met de leeftijd van 30 jaar geïnterviewd om te achterhalen in hoeverre er verschillen zijn met oudere werknemers. Dit is ook relevant om te weten te komen of jongere werknemers achter gedifferentieerd HRM beleid staan, waarvan verwacht wordt dat juist ouderen meer regelingen zullen willen/krijgen. Er is specifiek gekozen voor deze leeftijdsgroepen om de redenen die hiervoor benoemd zijn maar ook omdat deze in vele stukken, waaronder de Personeelsmonitor Rijk, worden gehanteerd. Bij elkaar zijn er negentien interviews afgenomen: vijf van 30 jaar en jonger, vijf in de categorie 40-54 en negen in de categorie 55+. Deze interviews vonden plaats in de periode van eind juli tot eind september. De interviews duurden gemiddeld 45 minuten tot een uur, met een aantal interviews die langer of korter duurde daargelaten.

Waar er bij het POMO rijksbreed wordt gekeken zijn de interviews afgenomen met werknemers van het ministerie van Binnenlandse Zaken. Dit om eventuele bias zo veel mogelijk te vermijden. Door binnen één ministerie te interviewen wordt bijvoorbeeld vermeden dat verschillende omstandigheden en culturen van ministeries de meting verstoren. Op het moment dat het aantal interviews verspreid worden over de gehele rijksoverheid kunnen er heel veel factoren meespelen die verschillen in uitkomsten kunnen verklaren. Door het ministerie van BZK te onderzoeken wordt dit al enigszins ingedamd. Hierbij is wel gekozen voor variatie in afdelingen zodat de kans op een te scheef beeld verkleind wordt. Er is ook rekening gehouden met het selecteren van werknemers uit

groepen zoals Young@Heart, de personeelsvereniging die zich voornamelijk richt op de oudere generaties binnen het ministerie van BZK. Dit betreft namelijk van nature al de actievere ouderen en deze dienen niet oververtegenwoordigd te zijn om eveneens een scheef beeld te vermijden. In eerste instantie zijn werknemers benaderd aan de hand van het uitsturen van de vraag binnen verschillende afdelingen. Vervolgens is er gebruikgemaakt van snowball sampling. Snowball sampling houdt in dat via respondenten aan andere respondenten gekomen is. Hierbij is er gekozen om het kenmerk functieschaal redelijk constant te houden. De respondenten vallen tussen de functieschalen 10 en 15. Dit zijn de hoger opgeleiden waarbij voornamelijk de jongere werknemers, waaronder trainees (schaal 10), de lagere functieschalen bekleden en de oudere werknemers al doorgegroeid zijn naar hogere functieschalen. Door de ambtenaren binnen deze schaalrange te selecteren zijn de uitkomsten betrouwbaar, verschillen worden dan niet beïnvloed door een grote range aan schalen en functies die hierbij horen. Ter illustratie: een beleidsmedewerker met een schoonmaker of een ICT'er vergelijken kan lijden tot scheve verhoudingen in de uitkomsten, deze laatste groepen werknemers zijn bijvoorbeeld niet kenmerkend voor de Rijksoverheid maar zijn binnen elke organisatie te vinden.

Er is dus gebruikgemaakt van het interview als onderzoeksmethode. Van Thiel (2010) maakt hierbij onderscheid tussen drie verschillende interviewtechnieken: het open interview, het semigestructureerde interview en het gestructureerde interview. Gedurende dit onderzoek is gebruikgemaakt van het semigestructureerde interview. Er is voor deze techniek gekozen omdat deze houvast biedt doordat er een aantal vragen/topics centraal staan waarbij er nog ruimte wordt geboden tot het doorvragen tijdens het interview waar nodig (Van Thiel, 2010).

Vervolgens zijn de afgenomen interviews uitgeschreven in transcripten die eerst open en vervolgens axiaal gecodeerd zijn (Boeije, 2012). Vanuit de theorie worden bepaalde codes gehanteerd, de eerste codering bestond uit die codes maar hield ruimte vrij voor de formulering van andere nieuwe codes. Elk fragment van een interview kreeg bepaalde codes, soms meerdere doordat de respondent in zijn of haar verhaal meerdere vragen beantwoorde en dus aan meerdere codes raakte. Vervolgens werden alle codes beschreven en waar nodig werden verschillende fragmenten met verschillende codes onder de zelfde noemer geschaard. Kleine afwijkingen tussen codes werden bij elkaar geschaard zodat een overzichtelijker beeld ontstond. Alle codes die gedurende de open codering zijn geformuleerd werden gedurende het axiaal coderen gereduceerd en samengevoegd worden waar dat mogelijk was. Hierdoor ontstond er een duidelijk overzicht van de categorieën en codes die gevormd konden worden in een codeboom (Boeije, 2012). Axiaal coderen is als het ware een manier om de open codering te ordenen (Boeije, 2012).

3.4 Operationalisering

In deze paragraaf zullen de centrale concepten uit het theoretisch kader achtereenvolgens worden geoperationaliseerd. Deze fase omvat het meetbaar maken van de theoretische concepten. Hierbij wordt een splitsing gemaakt tussen een kwantitatief- en een kwalitatief gedeelte. Per onderdeel zal behandeld worden wat het doel is en hoe dit gemeten is.

3.4.1 Kwantitatief

Theoretische concepten die aan de hand van statistiek meetbaar kunnen worden gemaakt zullen hieronder geoperationaliseerd worden.

Inzetbaarheid

In het theoretisch kader is het begrip inzetbaarheid aan bod gekomen. Voor de term inzetbaarheid zoals deze in dit onderzoek gehanteerd wordt het gezien als het vermogen om werk te verkrijgen, binnen of buiten de huidige organisatie, mobiliteit qua functies of banen en het openstaan voor mobiliteit en flexibiliteit. Niet alleen mobiliteit en flexibiliteit zijn hier van belang, ook mogelijkheden van doorstroom en ontplooiing in de vorm van opleidingen en dergelijke zijn van belang (Gasperz & Ott, 1996). Kunnen, willen en weten zijn zoals gezegd drie uiterst belangrijke factoren en dimensies: beschikken over kennis en vaardigheden die niet alleen in de huidige functie van belang zijn maar ook in mogelijke volgende functies, eigen marktwaarde willen verbeteren en openstaan voor ontwikkeling zodat men in de toekomst breed inzetbaar is, bereid zijn tot mobiliteit en weten hoe de eigen arbeidsmarktpositie eruit ziet.

De inzetbaarheid wordt meetbaar gemaakt aan de hand van het POMO. Vanuit het POMO wordt er met name meetbaar gemaakt in hoeverre men bereid is tot mobiliteit, of men weet hoe de eigen arbeidsmarktpositie eruit ziet en of men initiatief neemt om de eigen marktwaarde te verbeteren; de dimensies willen en weten. Binnen het POMO zijn een aantal variabelen genomen, een aantal vragen waarbij de antwoorden zijn gemeten op een vijfpuntsschaal, oplopend van 1) helemaal mee oneens tot 5) helemaal mee eens. Achtereenvolgend zijn er een aantal variabelen gehanteerd die de dimensies willen, weten en kunnen meten. Voornamelijk de dimensies willen en kunnen zijn gemeten, de variabelen die weten zouden meten passen heel sterk in het straatje kunnen. Vandaar dat bij het onderscheid tussen dimensies en de verschillende variabelen een scheiding is gemaakt tussen willen en kunnen. Welke variabele wat meet is in de volgende tabel nauwkeurig uiteengezet:

Willen	Kunnen
Intensiteit Mobiliteitswens	Toekomstverwachting behoud baan en het vinden van een andere baan
Intensiteit Mobiliteitsinteresse	
Wens om te blijven werken bij huidige werkgever en in huidige functie	
Investering in eigen inzetbaarheid/employability	

Hieronder zullen de variabelen nader geoperationaliseerd worden waarbij eerst de feitelijke mobiliteit worden behandeld waarna de variabelen die de dimensie 'willen' meten aan bod komen. Tot slot komen de variabelen die de dimensie 'kunnen' meten aan bod.

Mobiliteit

Er wordt er gekeken of men het afgelopen jaar (rekenend vanuit het feit dat het POMO uit 2012 komt) van functie is gewisseld. Hier kon men aangeven of men het afgelopen jaar van functie heeft gewisseld en zo ja, in welke hoedanigheid: vrijwillig/gedwongen, binnen/buiten de organisatie.

Intensiteit Mobiliteitswens

Er wordt gekeken naar de wens om van functie te wisselen. Hierbij is de intensiteit van de mobiliteitswens gemeten. De volgende vier variabelen zijn bij elkaar gevoegd tot één variabele, met een Cronbach's Alpha van 0.731, die de intensiteit van de mobiliteitswens meten. Op de vraag of

men op zoek is naar een andere functie kon men de volgende mogelijkheden aanvinken, hier mocht men ook meerdere aanvinken:

- Ja, bij dezelfde werkgever.
- Ja, bij een andere werkgever in de sector Rijk
- Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid.
- Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid.

Des te meer antwoorden de respondent aanvinkt des te hoger de intensiteit van het zoeken naar een andere functie en dus de wens tot mobiliteit.

Intensiteit Mobiliteitsinteresse

Bij de mobiliteitswens konden respondenten uiteraard ook invullen dat zij niet op zoek zijn naar een andere functie. Hen werd vervolgens gevraagd of zij interesse zouden hebben in een functie van vergelijkbaar of hoger niveau als deze hen wordt aangeboden? Ook op deze vraag kon men de volgende antwoorden geven:

- Ja, bij dezelfde werkgever.
- Ja, bij een andere werkgever in de sector Rijk
- Ja, bij een andere werkgever binnen de overheid.
- Ja, bij een andere werkgever buiten de overheid.

Deze antwoorden zijn samengevoegd, met een Cronbach's Alpha van 0.741, tot een nieuwe variabele die de intensiteit van de interesse meet, in hoeverre staan de werknemers open voor een vrijwillige stap als deze hen wordt aangeboden? Men kon alle vier de antwoorden aanvinken, des te hoger de score des te hoger de mate van interesse.

Wens om te blijven werken bij huidige werkgever en in huidige functie

Er wordt gekeken naar de wens om bij de huidige werkgever te willen blijven werken en de duur daarvan. Hoeveel jaren wil men bij de huidige werkgever blijven werken en hoeveel jaren ook nog in dezelfde functie? Dit maakt duidelijk of men bijvoorbeeld tot het pensioen wil blijven werken of dat men wellicht nog een stap wil maken.

Investing in eigen inzetbaarheid/employability

Er wordt gekeken in hoeverre leeftijdsgroepen verschillen wat betreft de motivatie om in henzelf te investeren op het gebied van inzetbaarheid.

Ook wordt meetbaar gemaakt in hoeverre men investeert in de eigen inzetbaarheid/employability. Binnen het POMO zijn hier een aantal stellingen aan toegewijd die meten in hoeverre men zelf hun inzetbaarheid/employability tracht te bevorderen. Ook bij deze stellingen gold dat de respondenten deze moesten beantwoorden met; helemaal oneens (1), mee oneens (2), niet mee eens, niet mee oneens (3), mee eens (4) en helemaal mee eens (5). De volgende stellingen zijn samengevoegd tot één variabele die de intensiteit van het initiatief de eigen inzetbaarheid/employability te bevorderen meet:

- Ik kaart loopbaaninteresses regelmatig aan bij personen die belangrijk zijn voor mijn loopbaan.
- Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt.
- Ik oriënteer me op de arbeidsmarkt.
- Ik plan vervolgstappen in mijn loopbaan.
- Ik verander mijn werkzaamheden bewust zodat ik mijn loopbaan positief beïnvloed.
- Ik onderhandel om dingen voor elkaar te krijgen in mijn loopbaan.

Alvorens deze zes stellingen samengevoegd zijn is er een reliability test gedaan waaruit bleek dat de Cronbach's Alpha voor deze nieuwe variabele 0,857 is.

Toekomstverwachting behoud baan en het vinden van een andere baan

Er wordt ook gefocust op de daadwerkelijke toekomstverwachting die werknemers hebben omtrent het behoud van hun baan en het mogelijk vinden van een andere baan. Er wordt meetbaar gemaakt hoe werknemers de eigen arbeidsmarktpositie inschatten, binnen en buiten de huidige functie en/of organisatie.

Hierbij werden een aantal stellingen aan de respondenten voorgelegd die zij moesten antwoorden met; helemaal oneens (1), mee oneens (2), niet mee eens, niet mee oneens (3), mee eens (4) en helemaal mee eens (5). De volgende stellingen zijn meegenomen in de meting en werden hen als volgt voorgelegd:

- Ik twijfel of ik mijn huidige baan kan behouden.
- Ik denk dat ik in de nabije toekomst mijn huidige baan kwijtraak.
- Als dat zou moeten, zou ik zeker een nieuwe baan kunnen vinden.
- Ik ben ervan overtuigd dat ik zo nodig werk bij een andere werkgever kan vinden.
- Als ik werkloos zou zijn, zou ik moeilijk een baan kunnen vinden.

Deze stellingen zijn vervolgens bij elkaar gevoegd tot twee aparte variabelen; 'behoud baan' bestaande uit de eerste twee stellingen en 'vinden van nieuwe baan' bestaande uit de laatste drie stellingen. Alvorens deze samen te hebben gevoegd is er een reliability test uitgevoerd waaruit bleek dat de eerste variabele 'behoud baan' een Cronbach's Alpha had van 0,829 en de tweede variabele 'vinden van een nieuwe baan' een Cronbach's Alpha had van 0,721. Bij die laatste variabele was wel van belang dat de laatste stelling gehercodeerd werd van negatief naar positief zodat alle stellingen positief waren.

3.4.2 Kwalitatief

Hieronder wordt verder uitgeweid over de operationalisering van het kwalitatieve gedeelte. Een aantal concepten, waaronder ook inzetbaarheid, wordt hier verder geoperationaliseerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een vragenlijst die de concepten meetbaar maakt. De vragenlijst vormt hierbij de basis voor de interviews. De algehele vragenlijst is terug te vinden in bijlage 1. Hieronder zal per concept worden beschreven hoe deze meetbaar wordt gemaakt en met name welke vragen hierbij passen.

Inzetbaarheid

De inzetbaarheid wordt meetbaar gemaakt aan de hand van een aantal vragen die tijdens de interviews worden gesteld. Deze vragen gaan eveneens in op de dimensies 'willen', 'kunnen' en 'weten'. De volgende vragen zijn van toepassing:

- Hoe beschouwt u uw eigen inzetbaarheid? Zou u makkelijk van baan/functie kunnen wisselen? Zou u daar open voor staan?
- In hoeverre wordt u gestimuleerd om aan uw inzetbaarheid te werken?
 - Worden opleidingen aangeboden en maakt u daar gebruik van?
- In hoeverre werkt u zelf aan uw inzetbaarheid en verwacht u nog intern of extern te (moeten) wisselen van baan?

De vragen bieden de respondenten de mogelijkheid iets over hun eigen inzetbaarheid en employability te vertellen. Deze vragen hebben als doel de inzetbaarheid van de verschillende groepen werknemers meetbaar te maken en eventuele achterliggende zaken te achterhalen die wellicht van invloed zijn op de inzetbaarheid.

Motivatie

Bovenstaande vragen die gehanteerd worden bij de interviews maken ook meetbaar of men gemotiveerd is te werken aan de eigen inzetbaarheid. Daarnaast wordt er expliciet gevraagd naar de arbeidsmotivatie van werknemers, of men gemotiveerd werkt. Vervolgens wordt er doorgevraagd naar de achterliggende verklaring van de mate van arbeidsmotivatie. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan geringe arbeidsmotivatie en motivatie tot bevordering van de eigen inzetbaarheid om dat men ervaart dat de werkgever toch niet aan bepaalde verwachtingen voldoet en dat afspraken van hun kant niet worden nagekomen. De informatie wordt gedurende het interview met de respondent achterhaald. Expliciete vragen omtrent de arbeidsmotivatie zijn de volgende:

- Heeft u plezier in het werk dat u doet en werkt u gemotiveerd?
 - Kunt u nader toelichten waarom wel/niet?

Status van het psychologisch contract

Het psychologisch contract is reeds uitvoerig behandeld in het theoretisch kader. De status van het psychologisch contract kan gedefinieerd worden als de verschillen in de mate waarin verwachtingen onderdeel zijn van het psychologisch contract en de mate waarin die verwachtingen worden vervuld. Op het moment dat deze niet vervuld worden kan er sprake zijn van een schending of een breuk van het psychologisch contract (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). Dit meetbaar maken is vrij lastig daar elke respondent anders is en een eventuele breuk anders ervaart. Er zal gekeken worden naar de verwachtingen, aangezien deze ten grondslag liggen aan het psychologisch contract. Welke verwachtingen heeft men passende in het psychologisch contract en worden deze vervuld? Worden afspraken nagekomen? Maar ook ervaringen zijn hierbij van belang. Waar verwachtingen betrekking hebben op het heden hebben ervaringen betrekking op het verleden. Ervaringen kunnen invloed hebben gehad op de status van het psychologisch contract, er zijn bijvoorbeeld bij mensen verwachtingen niet vervuld of er zijn afspraken niet nagekomen. Een schending of breuk van het psychologisch contract kan al jaren het geval zijn. In het kader van het onderzoek, met de

maatschappelijke ontwikkelingen in ogenschouw, wordt er expliciet gekeken naar het oude- en het nieuwe psychologische contract (Gaspersz & Ott, 1996). Is er gaandeweg een verschil in verwachtingen ontstaan? Wordt dit ook zo ervaren en ziet men het als een breuk? Aan de hand van de volgende vragen wordt in de interviews meetbaar gemaakt wat de status van het psychologisch contract is:

- Met welke verwachtingen bent u bij de organisatie gaan werken? Welke verwachtingen had u van de werkgever? (Voorbeeld: tot pensioen bij ministerie werken)
 - Loyaliteit in ruil voor baanzekerheid? (In geval van oudere werknemers)
 - Vast contract
 - Prestatiebeloning
 - Sturing loopbaan door werkgever vs. loopbaan in eigen handen nemen
 - Enz.
- Heeft u deze verwachtingen en behoeften kenbaar gemaakt bij uw werkgever en andersom?
 - Hoe heeft u deze kenbaar gemaakt en heeft dit geleid tot onderlinge afspraken?
- Zijn er volgens u bepaalde verwachtingen van u richting de werkgever of andersom, veranderd in de loop der tijd? Zo ja, welke en waarom?
- In hoeverre heeft u het idee dat de werkgever bepaalde oude verwachtingen en/of afspraken niet meer nakomt?
 - Welke verwachtingen en waarom?
 - In hoeverre heeft dit gevolgen op uw werkmotivatie?
- In hoeverre voldoet de organisatie al met al aan uw verwachtingen?
- In hoeverre vindt u dat de organisatie wel of niet is tekortgeschoten in het nakomen van bepaalde afspraken of verwachtingen?
 - Bij eventuele niet nagekomen afspraken/beloften/verwachtingen: Heeft u deze schending van afspraken kenbaar gemaakt bij de werkgever en zo ja, hoe?
 - In hoeverre heeft dit gevolgen gehad op uw arbeidsmotivatie en heeft u hierdoor weleens gedacht aan het verlaten van de organisatie?
- Tegenwoordig wordt er van werknemers steeds meer verwacht dat zij flexibeler en mobieler zijn. *De werkgever biedt groei van employability en inzetbaarheid door middel van opleidingen, continue ontwikkelingen en mogelijkheden tot ontplooiing. In ruil daarvoor verwacht de werkgever goede prestaties, inzetbaarheid, flexibiliteit en bereidheid tot mobiliteit.* In hoeverre ziet u dit terug binnen deze organisatie en hoe staat u hier tegenover, hoe ervaart u dat?

Invloed status psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid

Waar de uitkomsten van het POMO meetbaar maken hoe de verhoudingen liggen tussen verschillende leeftijdsgroepen betreffende de inzetbaarheid en employability, wordt er aan de hand van de verdiepende interviews meetbaar gemaakt in hoeverre de status van het psychologisch contract invloed heeft op de inzetbaarheid en motivatie. Hierbij wordt er geanalyseerd of er schendingen van het psychologisch contract aanwezig waren bij respondenten en of die respondenten ook daadwerkelijk aangaven minder gemotiveerd te zijn om te werken of de inzetbaarheid te verbeteren. Is men minder gemotiveerd en inzetbaar door een geschonden psychologisch contract? Wil of kan men daardoor niet inzetbaar zijn? Zijn de respondenten die een actief nageleefd psychologisch contract hebben hierdoor wel gemotiveerd en werken zij aan hun inzetbaarheid of stellen zij zich inzetbaar op? Door de verschillen tussen respondenten met een ongeschonden en een geschonden psychologisch contract te analyseren wordt de invloed van de status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid achterhaald. Door expliciet door te vragen in de interviews naar gevolgen van een mogelijk geschonden psychologisch contract wordt eveneens achterhaald of dit een invloed heeft op de motivatie en inzetbaarheid. Verschillen tussen leeftijdsgroepen worden geanalyseerd en in beeld gebracht waarna wordt gekeken of eventuele aanwezige verschillen ook verschil opleveren bij de motivatie en inzetbaarheid. Zijn er duidelijke verschillen waar te nemen tussen leeftijdsgroepen komt dit dan door een andere status van het psychologisch contract?

Gedifferentieerd HRM beleid

Het is ook van belang het begrip gedifferentieerd HRM beleid meetbaar te maken. Zoals in de theorie reeds beschreven is passen i-deals hierbij (Rousseau, 2005). Deze worden gekarakteriseerd door een aantal eigenschappen: individueel onderhandeld, heterogeen, profijt voor zowel werknemer als werkgever, kan in proportie variëren. Individueel onderhandeld houdt hierbij in dat de werknemer er samen met zijn werkgever uit is gekomen en dat overeengekomen regelingen niet hetzelfde zijn als die van collega's maar precies toegespitst zijn op de individuele werknemer.

Of hier reeds sprake van is, is makkelijk te achterhalen aan de hand van de interviews. De volgende vragen moeten in beeld brengen in hoeverre er al sprake is van een vorm van gedifferentieerd HRM beleid en hoe men dit ervaart, of zou ervaren als er sprake zou zijn van gedifferentieerd HRM beleid:

- Maakt u op dit moment gebruik voor HRM regelingen/beleid specifiek gericht op u of uw doelgroep en zo ja, welke?
 - Zo niet, maakt u wel gebruik van gestandaardiseerd HRM beleid?
 - Hoe ervaart u dit beleid?
- (*Uitleg gedifferentieerd HRM beleid*) In hoeverre zou u behoefte hebben aan HRM beleid op maat, specifiek voor u waarbij er specifieke afspraken gelden tussen u en werkgever (of andersom in geval leidinggevende)?
 - Hoe zou u deze regelingen inkleuren, waar heeft u precies behoefte aan en zou volgens u zorgen voor een betere arbeidsrelatie/werkmotivatie?

In de theorie kwamen ook een aantal negatieve effecten van gedifferentieerd HRM beleid naar voren. Zo zouden werknemers of groepen werknemers zich benadeeld kunnen voelen ten opzichte van henzelf (Greenberg et al., 2007: in Marescaux, De Winne & Sels, 2013). Om dit meetbaar te maken is de volgende vraag opgenomen in het interview:

- Hoe zou u het ervaren als er sprake is van gedifferentieerd HRM beleid en zou u het accepteren als bepaalde groepen werknemers of bepaalde collega's andere afspraken en/of regelingen krijgen dan u?

Naast de interviews dragen ook analyses van bestaand materiaal bij aan het achterhalen van de informatie omtrent gedifferentieerd HRM beleid.

Hoofdstuk 4. Kwantitatieve analyse: Inzetbaarheid verschillende groepen werknemers

Om een goed beeld van de inzetbaarheid en arbeidsmotivatie van werknemers te krijgen wordt er zoals in de methodologie reeds benoemd, gebruik gemaakt van bestaande data in de vorm van het POMO. Hieronder zal aan de hand van de verschillende dimensies en bijbehorende variabelen een vergelijk worden gemaakt tussen verschillende groepen (jongere werknemers van 30 jaar en jonger, 40 – 54 jarigen en oudere werknemers van 55 jaar en ouder). Dit deel van de analyse dient ter beantwoording van de eerste deelvraag omtrent de inzetbaarheid van groepen werknemers binnen de Rijksoverheid. Het dient ter achtergrondinformatie en laat zien in hoeverre de verschillende leeftijdsgroepen verschillen op het gebied van hun inzetbaarheid, employability en motivatie/wens daartoe. Het laat ook het achterliggende probleem zien, de basis voor het onderzoek. De uitkomsten zullen hieronder verder worden uitgewerkt. Met de operationalisering in gedachten zullen de volgende indicatoren behandeld worden: functieverblijfsduur, mobiliteit (wisseling functie/organisatie afgelopen jaar), intensiteit mobiliteitswens, intensiteit mobiliteitsinteresse, wens om te blijven werken bij huidige werkgever en in huidige functie, investering in eigen inzetbaarheid/employability, toekomstverwachting behoud baan en het vinden van een andere baan. Tot slot worden de voornaamste conclusies weergegeven.

4.1 Functieverblijfsduur

Functieverblijfsduur is niet in de operationalisering meegenomen maar dient ter achtergrondinformatie voor de probleemstelling, zoals deze in de aanleiding al naar voren kwam. Als er bij de medewerkers wordt gekeken naar de verblijfsduur binnen de sector Rijk vallen een aantal zaken op. Het percentage medewerkers dat in 2011 31 jaar of meer werkzaam is in de sector Rijk, is gestegen tot 19,8%. Een op de vijf werknemers werkt dus al 31 jaar of langer bij de Rijksoverheid. In vergelijking met de jaren daarvoor met 2009 (16,7%) en 2007 (13%) valt te concluderen dat hier een stijgende lijn in zit. Dit valt enigszins te verklaren doordat de mensen die toentertijd werkte bij de Rijksoverheid wellicht nu ook nog werken bij de Rijksoverheid waardoor die werkzame jaren ook stijgen. Dit neemt niet weg dat er schijnbaar een grote groep werknemers is die al lang bij de Rijksoverheid werkt. Deze groep is kennelijk buiten de grenzen van de Rijksoverheid niet mobiel geweest en kan met de nieuwe verwachtingen van mobiliteit en inzetbaarheid wellicht een probleem vormen. Eenzelfde percentage werkt al 21 tot 30 jaar bij de Rijksoverheid. Hierbij komt dat meer dan de helft (57,1%) al 11 jaar of langer bij dezelfde werkgever (ministerie) werkzaam is (Personeelsmonitor Rijk, 2012). Als er hierbij ingezoomd wordt op de verschillende leeftijden valt te zien dat de 55-plussers gemiddeld al 26 jaar bij dezelfde werkgever zitten, 40-54 jarigen ruim 16,1 jaar en de jongere werknemers van onder de 30 jaar gemiddeld 3,7 jaar bij hun huidige werkgever werkzaam zijn.

Dit alles kan uiteraard wel nog betekenen dat er sprake is van mobiliteit binnen de Rijksoverheid of het eigen ministerie an sich. Echter blijkt dat bijna een kwart van het zittende personeel al 11 jaar of langer werkzaam is in dezelfde functie. Uit de Personeelsmonitor Rijk (2012), waar de jaargangen van drie verschillende POMO's met elkaar zijn vergeleken, blijkt dat er een verschuiving zichtbaar is waaruit kan worden opgemaakt dat werknemers langer dezelfde functie behouden. Zo is bijvoorbeeld het aantal werknemers dat 1 of 2 jaar in dezelfde functie blijft in 2011 (20,9%) gedaald

ten opzichte van respectievelijk 2009 (25,6%) en 2007 (25,8%). Overeenkomend met de verblijfsduur bij dezelfde werkgever geldt ook voor de gemiddelde verblijfsduur binnen dezelfde functie dat leeftijd een rol speelt. Zo zitten 55-plussers gemiddeld 11,1 jaar in dezelfde functie, 40-54 jarigen ruim 7,3 jaar en jongere werknemers onder 30 jaar gemiddeld 3,2 jaar (Personeelsmonitor Rijk, 2012).

4.2 Mobiliteit (functiewisseling)

Als er gekeken wordt naar het daadwerkelijk veranderen van functie, vallen een aantal zaken op. Gemiddeld gezien is 85% van de werknemers in 2011 niet van functie veranderd. Van de werknemers die dit wel deden was een gedwongen verandering door reorganisatie bij een derde het geval. Dit zijn maar cijfers, maar als er dan wordt ingezoomd op de verschillen tussen verschillende leeftijdscategorieën komt dit naar voren:

		Leeftijdscategorie			Total
		30 jaar en jonger	40 - 54 jaar	55 jaar en ouder	
Nee	Aantal	114	1211	591	1916
	%	75,0%	84,7%	86,7%	84,7%
Ja, ik heb wegens een reorganisatie een andere baan	Aantal	5	86	43	134
	%	3,3%	6,0%	6,3%	5,9%
Ja, ik heb vrijwillig gekozen voor een andere baan	Aantal	33	132	48	213
	%	21,7%	9,2%	7,0%	9,4%
Total	Aantal	152	1429	682	2263
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Uit deze tabel blijkt dus dat het verschil in tussen leeftijdsgroepen functieverandering in 2011 best groot is. Wat hierbij opvallend is, is dat bij degenen die van functie zijn veranderd de jongere werknemers dit grotendeels vrijwillig deden in tegenstelling tot de oudere werknemers. Vergeleken met het gemiddelde van alle werknemers scoren de oudere werknemers op dat facet van mobiliteit minder hoog. Dit niet zozeer op het gemiddelde aantal van functieveranderingen, maar het aantal gedwongen veranderingen. Vergeleken met de groep van 40-54 jarigen scoren zij betreffende de algemene mobiliteit niet zo anders, waar als kanttekening bij moet staan dat de jongere werknemers wel aanzienlijk mobieler zijn geweest. De helft van de oudere werknemers die zijn veranderd van functie moest dit gedwongen door een reorganisatie doen, over het geheel genomen ligt dit bij de Rijksoverheid zoals gezegd op een derde. Qua vrijwillige mobiliteit is er dus een groot verschil te zien tussen oudere en jongere werknemers.

4.3 Dimensie 'willen'

Hieronder zullen de variabelen die de dimensie 'willen' meten worden behandeld.

4.3.1 Intensiteit Mobiliteitswens

De mobiliteitswens is een belangrijk facet van inzetbaarheid: *wil* men een andere functie en is men daadwerkelijk op zoek naar een andere functie?

Hieruit blijkt dat ongeveer drie op de tien werknemers binnen de sector Rijk destijds op zoek was naar een andere functie. Van het personeel dat daadwerkelijk op zoek was deed meer dan de helft dit bij de werkgever waar zij op dat moment werkzaam waren. In vergelijking met de jaren daarvoor blijkt dat men vaker op zoek gaat naar een functie binnen de Rijksoverheid en zelfs bij de huidige werkgever (Personeelsmonitor Rijk, 2012). Als er wederom wordt ingezoomd op de verschillende leeftijdsgroepen vallen weer een aantal zaken op. Wat direct opvalt is dat 86,8% van de werknemers van 55 jaar en ouder geen van de antwoorden heeft aangevinkt en dus kenbaar maakt niet op zoek te zijn of hier nog niet helemaal uit te zijn. Degenen die wel op zoek zijn kijken voornamelijk bij de eigen werkgever rond. Dit geldt eveneens voor de andere twee leeftijdsgroepen die worden meegenomen in de meting. Hierbij valt wel op dat de jongere werknemers beduidend meer op zoek blijven naar andere functies dan de oudere werknemers. Dit is ook terug te zien in de volgende gemiddelden (Tabel 2.1):

Gemiddelde intensiteit			
Leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
30 jaar en jonger	,7553	143	1,20454
40 - 54 jaar	,5164	1369	,97168
55 jaar en ouder	,1968	668	,60189
Total	,4342	2179	,90916

N= 2179 $\text{Eta}^2 = 0,034$ $P = 0,000 < 0,05$

De gemiddelde intensiteit van zoeken naar een andere functie ligt dus bij de jongere werknemers het hoogste van alle drie de leeftijdscategorieën. Bij de groep oudste werknemers ligt de intensiteit het laagste, hier valt een groot verschil met de jongere werknemers te zien. Als er dan een One Way Anova test wordt gedaan dan blijkt dat de verschillen tussen de groepen significant zijn waardoor dus valt te concluderen dat er in ieder geval zeker een significant verschil is tussen de hoge intensiteit van de jongere werknemers en de oudste werknemers. Significantie is $0,000 < 0,05$ waardoor H_0 wordt verworpen, er is een 95% betrouwbaar significant verschil. De post hoc test wijst hierbij uit dat de verschillen tussen alle leeftijdsgroepen significant zijn.

4.3.2 Intensiteit Mobiliteitsinteresse

Bij de mobiliteitswens konden respondenten uiteraard ook invullen dat zij niet op zoek zijn naar een andere functie. Hen werd vervolgens gevraagd of zij interesse zouden hebben in een functie van vergelijkbaar of hoger niveau als deze hen wordt aangeboden? Dit is eveneens een belangrijk facet van inzetbaarheid en van belang voor de beantwoording van de eerste deelvraag; zou men *willen* veranderen van functie als zij daartoe de kans krijgen?

Wat direct opvalt is het grote verschil tussen de eerste twee leeftijdscategorieën en de oudste groep werknemers. Waar de groep jongere werknemers redelijk gelijk oploopt met de groep 40-54 jarigen wijkt de groep van 55 jaar en ouder flink af. Ruim 18,8% van de jongere werknemers geeft aan voor alle vier de opties wel interesse te hebben tegenover slechts 2,9% van de oudste werknemers. Ruim 54,5% van de oudste groep werknemers geeft aan totaal geen interesse te hebben voor een andere

functie van gelijkwaardig of hoger niveau mocht deze hen aangeboden worden. Het zegt in ieder geval dat meer dan de helft liever op de eigen plek blijft zitten en niet meer vrijwillig wil bewegen. In het licht van het oude en nieuwe psychologisch contract zoals behandeld in het theoretisch kader komt wellicht de loyaliteit opspelen. Bij de jongere werknemers speelt de loyaliteit ogenschijnlijk een minder grote rol dan bij de oudere werknemers. Waar jongere werknemers eerder vrijwillig een andere functie aan zullen nemen laat de groep van 55 jaar en ouder dit sneller aan zich voorbij gaan. Uit het POMO (2012) blijkt eveneens dat bij die laatst genoemde groep diegene die wel interesse zouden hebben minder dan 10% interesse heeft in een functie buiten de overheid. Dit kan natuurlijk aan de hand van een aantal zaken verklaard worden, onder andere de loyaliteit, de behoefte om bij een overheidsinstantie te werken, public service motivation, geen vertrouwen in eigen kunnen in de private sector en nog vele andere redenen. Dit is echter speculeren en uit de interviews zal blijken waar dit dan specifiek aan ligt. Neemt niet weg dat het een opvallend feit is. De groep die hier net onder zit, de groep 40-54 jarigen, verschilt van dit geschetste beeld en doet niet veel onder van de jongste groep werknemers en bijna 75% heeft in ieder geval interesse in één van de mogelijkheden.

Als vervolgens net zoals bij de mobiliteitswens wordt gekeken naar het gemiddelde en het significantieniveau dan komt het volgende naar voren (Tabel 3.1).

Gemiddelde mate van interesse			
Leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
30 jaar en jonger	1,7341	80	1,44333
40 - 54 jaar	1,4055	905	1,31133
55 jaar en ouder	,6984	555	,99221
Total	1,1678	1540	1,26525

N=1540 $\eta^2=0,081$ $P=0,000<0,05$

Het gemiddelde ligt bij de eerste twee leeftijdscategorieën beduidend hoger dan de laatste leeftijdscategorie, waarbij er ook nog een duidelijk verschil is tussen de eerste twee leeftijdscategorieën. Dit onderbouwt hetgeen dat reeds is gezegd. Uit de One Way Anova test blijkt eveneens dat de besproken verschillen tussen de leeftijdscategorieën daadwerkelijk significant zijn; significantie is $0,000 < 0,05$ waardoor H_0 wordt verworpen, er is een 95% betrouwbaar significant verschil. De post hoc test wijst hierbij uit dat de verschillen tussen de leeftijdsgroepen significant zijn, behalve die tussen de groep 30 jaar en jonger en de groep 40-54 jarigen; dit is $0,061 > 0,05$.

4.3.3 Wens bij huidige werkgever en in huidige functie werkzaam te blijven

Reeds is behandeld hoe lang werknemers gemiddeld al werkzaam zijn bij de huidige werkgever en in de huidige functie. Vervolgens zijn de mobiliteitswens en de mobiliteitsinteresse behandeld. In lijn met die mobiliteitswens wordt ook de daadwerkelijke wens werkzaam te blijven zijn bij de huidige werkgever en in de huidige functie behandeld, hoe lang *willen* werknemers werkzaam zijn bij die huidige werkgever en in de huidige functie? Ook deze vraag laat zien hoe men naar de eigen mobiliteit kijkt en welke verwachtingen mensen hebben, al dan niet passend bij de oude- of de nieuwe vorm van het psychologisch contract (Gaspersz & Ott, 1996).

Respondenten konden op deze vragen met het aantal jaren antwoorden of 'geen antwoord/weet ik niet' aanvinken. Bij de vraag omtrent de huidige werkgever gaf 54,8% daadwerkelijk het aantal jaren aan. Bij de vraag omtrent de huidige functie lag dit percentage ietwat hoger; 65,7% (POMO, 2012).

Van diegenen die het aantal jaren hebben ingevuld kwamen er bij de verschillende leeftijdscategorieën gemiddelden uit. Wat hierin opvalt is dat groep 40-54 jarigen veruit het langste zou willen werken bij de huidige werkgever en binnen de huidige functie. De groep van 55 jaar en ouder ziet zich vergeleken met de andere leeftijdscategorieën het minst lang bij de huidige werkgever werken, dit valt deels te verklaren door het feit dat zij ook dichterbij de pensioengerechtigde leeftijd aanzitten. Wat opvalt aan de groep jongere werknemers is dat zij zich iets langer zien werken bij de huidige werkgever dan de oudste leeftijdscategorie in de meting. Overigens blijkt uit nadere analyse dat dit gemiddelde flink omhoog wordt getrokken door ruim 10% die 40 jaar hebben ingevuld, *lifetime employment* zoals beschreven door Gaspersz & Ott (1996) is dus niet alleen iets wat geldt voor de oudere generaties, ook sommige werknemers uit de jongere generaties zien zichzelf voor het leven werken bij één werkgever. Het gemiddelde aantal jaren dat de jongere werknemers in de huidige functie willen werken ligt wel beduidend lager dan de andere leeftijdsgroepen uit de meting. Zij willen dus eerder een nieuwe functie bemachtigen. Bij de groep van 55 jaar en ouder ligt dit gemiddelde hoger en ligt het bijna gelijk met het aantal jaren dat men nog bij de huidige werkgever wilt werken.

Leeftijdscategorie		Aantal jaren bij huidige werkgever	Aantal jaren in huidige functie
30 jaar en jonger	Mean	7,9823	2,8822
	N	54	101
	Std. Deviation	13,18378	4,91048
40 - 54 jaar	Mean	12,3904	6,8671
	N	706	856
	Std. Deviation	7,51868	7,04177
55 jaar en ouder	Mean	5,3980	4,2362
	N	557	560
	Std. Deviation	3,57348	3,25830
Total	Mean	9,2518	5,6315
	N	1317	1516
	Std. Deviation	7,37268	5,96332

N=1317/N=1516 $\eta^2=0,214/\eta^2=0,059$ $P=0,000<0,05/ P=0,000<0,05$

Uit de One Way Anova valt te concluderen dat de verschillen tussen de leeftijdscategorieën betreffende het aantal jaren dat men wenst te werken bij de huidige werkgever significant verschillen. Significantieniveau is $0,00 < 0,05$ waardoor H_0 verworpen wordt. Uit de post hoc test blijken de alle verschillen tussen de leeftijdsgroepen significant te zijn.

Uit de One Way Anova valt eveneens te concluderen dat de besproken verschillen tussen de leeftijdscategorieën betreffende het aantal jaren dat men wenst te werken in de huidige functie daadwerkelijk significant verschillen. Significantieniveau is $0,00 < 0,05$ waardoor H_0 verworpen wordt. Uit de post hoc test blijkt dat de verschillen tussen de leeftijdsgroepen significant zijn behalve het verschil tussen de groep 30 jaar en jonger en de groep 55 jaar en ouder; $0,093 > 0,05$.

4.3.4 Investering eigen inzetbaarheid/employability

Het is van belang dat men investeert in de eigen inzetbaarheid/employability, men moet er voor zorgen dat zij hun loopbaan zelf kunnen sturen en het vermogen hebben om werk te verkrijgen (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009). In hoeverre investeert men in de eigen inzetbaarheid/employability?

De gemiddelde intensiteit van het bevorderen van de eigen inzetbaarheid/employability valt te zien in de volgende tabel (5.1).

Gemiddelden			
Leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
30 jaar en jonger	3,4561	152	,61751
40 - 54 jaar	3,1477	1429	,72644
55 jaar en ouder	2,8617	682	,75298
Total	3,0822	2262	,74570

N=2262

Eta²=0,048

P=0,000<0,05

Wat direct opvalt is dat naarmate de leeftijdsgroep ouder wordt de scores ook slechter worden. Waar de jongere werknemers bijna een 3,5 scoren loopt dit geleidelijk omlaag naar ongeveer een 3,15 bij de groep 40 – 54 jarigen en een 2,86 bij de groep van 55 jaar en ouder. Uit de One Way Anova is gebleken dat dit verschil significant is. De post hoc test laat hierbij zien dat de verschillen tussen alle leeftijdsgroepen significant zijn. Er valt te concluderen dat H0 wordt verworpen en de verschillen significant zijn.

4.4 Dimensie ‘kunnen’

In navolging van de mobiliteitswens, -interesse, de wens om te blijven werken bij de huidige werkgever en in de huidige functie en de investering in de eigen inzetbaarheid zal er nu gefocust worden op de daadwerkelijke toekomstverwachting die werknemers hebben omtrent het behoud van hun baan en het mogelijk vinden van een andere baan. Welke *verwachtingen* heeft men omtrent hun eigen inzetbaarheid en in hoeverre verschilt tussen de leeftijdsgroepen? Wat voor de beantwoording van de vraagstelling van belang is, is of men vervolgens vertrouwen heeft in het vinden van een nieuwe baan; de employability/inzetbaarheid van werknemers.

4.4.1 Toekomstverwachting inzetbaarheid

Wat betreft het stukje ‘behoud baan’ voor alle leeftijdscategorieën direct opvalt is dat er niet lager dan een 3 wordt gescoord, wat dus betekent dat er niemand geweest is die zowel op stelling 1 als stelling 2 ‘mee oneens’ of ‘helemaal mee oneens’ geantwoord heeft. Er is dus niemand die heel stellig durft te zeggen dat diegene zeker is van het behoud van de eigen baan. Het merendeel van de respondenten scoort gemiddeld een 4, wat dus betekent dat zij dus minimaal één van de stellingen met ‘mee eens’ of ‘helemaal mee eens’ heeft beantwoord. Onzekerheid over het behoud van de huidige baan is dus bij het overgrote deel van de groep respondenten aanwezig, ongeacht leeftijd. Te zien valt dat de groep jongere groep beduidend hoger scoort dan de andere leeftijdscategorieën, ruim 40,4% beantwoord beide stellingen met ‘helemaal mee eens’ ten opzichte van respectievelijk 24,1% en 31,7% van de andere leeftijdscategorieën.

Tabel 6.1: Behoud baan			
Gemiddelden			
Leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
30 jaar en jonger	4,3178	152	,62863
40 - 54 jaar	4,0911	1429	,63998
55 jaar en ouder	4,1752	682	,67807
Total	4,1316	2262	,65368

N=2262 Eta²=0,009 P=0,189>0,05

Als er vervolgens wordt ingezoomd op de gemiddelde scores (Tabel 6.1) dan valt er vrij weinig verschil te ontdekken, alle leeftijdscategorieën scoren rond die 4 waarbij de groep jongere werknemers nog het hoogste scoort. De One Way Anova test laat vervolgens ook zien dat er geen significant verschil te ontdekken is waardoor de nulhypothese – dat de populatiegemiddelden van alle groepen aan elkaar gelijk zijn – niet verworpen wordt. Er kan dus niet met duidelijkheid gezegd worden dat de verschillende leeftijdsgroepen afwijken van elkaar op dit gebied. Wat niet wegneemt dat de cijfers uit de gemaakte kruistabel wel opvallend zijn, er heerst dus een onzekerheid onder alle werknemers waarbij de jongere werknemers die onzekerheid nog een heel klein beetje meer ervaren.

Maar hoe zeker zijn de werknemers van hun eigen kans een baan te kunnen vinden als dat moet? Een stukje employability. Hierbij geldt dat des te hoger de score is, des te positiever men is over het vinden van een nieuwe baan. Uit de gegevens valt te zien dat over het algemeen de meerderheid boven de 3 scoort en in die zin dus vrij neutraal tot positief scoort. Hierbij moet wel de kanttekening worden gemaakt dat waar de eerste twee leeftijdscategorieën die lijn volgen, de oudste leeftijdscategorie beduidend slechter scoort; ruim 22,3% heeft op alle drie de stellingen het antwoord 'helemaal mee oneens' gegeven. Dit is wellicht een zorgwekkend puntje en laat dus zien dat een groot deel vrij onzeker is over het vinden van een nieuwe baan als het nodig is. Hierbij komt ook nog eens ongeveer 33% die onder de gemiddelde score van 3 scoort en dus binnen het negatieve spectrum komt.

Tabel 7.1: Vinden van een nieuwe baan			
Gemiddelden			
Leeftijdscategorie	Mean	N	Std. Deviation
30 jaar en jonger	3,2047	152	,61939
40 - 54 jaar	2,9386	1429	,72876
55 jaar en ouder	2,1944	682	,90028
Total	2,7322	2262	,85673

N=2262 Eta²=0,176 P=0,000<0,05

De gemiddelden onderbouwen dit ook (Tabel 7.1), de groep van 55 jaar en ouder scoort gemiddeld flink slechter dan de andere twee groepen. De One Way Anova test resulteert dan ook in een significant verschil waardoor H0 verworpen wordt. Uit de post hoc test blijkt dat alle verschillen tussen de leeftijdsgroepen significant zijn. Wat hierbij dus te concluderen valt is dat, waar alle werknemers collectief onzeker zijn over het behoud van hun baan, voornamelijk de oudere groep van 55 jaar en ouder ook onzeker is over het vinden van een nieuwe baan.

4.5 Conclusies

Nu dat er per indicator is behandeld waar de verschillen liggen tussen de verschillende leeftijdsgroepen, kunnen er een aantal conclusies gemaakt worden. Gebleken is dat een op de vijf werknemers al 31 jaar of langer bij de Rijksoverheid werkt. In vergelijking met de jaren daarvoor met 2009 (16,7%) en 2007 (13%) valt te concluderen dat hier een stijgende lijn in zit. Zoals gezegd valt dit enigszins te verklaren doordat de mensen die toentertijd werkten bij de Rijksoverheid wellicht nu ook nog werken bij de Rijksoverheid waardoor die werkzame jaren ook stijgen. Dit neemt niet weg dat er schijnbaar een grote groep werknemers is die al lang bij de Rijksoverheid werkt. Deze groep is kennelijk buiten de grenzen van de Rijksoverheid niet mobiel geweest en kan met de nieuwe verwachtingen van mobiliteit en inzetbaarheid wellicht een probleem vormen, 'vastgeroestheid' is hier wellicht waar te nemen. Eenzelfde percentage werkt al 21 tot 30 jaar bij de Rijksoverheid. Hierbij komt dat meer dan de helft (57,1%) al 11 jaar of langer bij dezelfde werkgever (ministerie) werkzaam is (Personeelsmonitor Rijk, 2012). Als er hierbij ingezoomd wordt op de verschillende leeftijden valt te zien dat de 55-plussers gemiddeld al 26 jaar bij dezelfde werkgever zitten, 40-54 jarigen ruim 16,1 jaar en de jongere werknemers van onder de 30 jaar gemiddeld 3,7 jaar bij hun huidige werkgever werkzaam zijn. Nou kunnen werknemers alsnog inzetbaar zijn binnen dezelfde organisatie door verscheidene functies aan te nemen. Geconcludeerd kan worden dat 55-plussers gemiddeld 11,1 jaar in dezelfde functie zitten, 40-54 jarigen ruim 7,3 jaar en jongere werknemers onder 30 jaar gemiddeld 3,2 jaar (Personeelsmonitor Rijk, 2012). Met de nieuwe schifting van verwachtingen richting het inzetbaar en mobiel zijn kunnen deze cijfers voor de oudere groep werknemers problematisch zijn.

Als er vervolgens naar de andere indicatoren wordt gekeken dan valt te zien dat de groep jongere werknemers het meest overeenstemt met de besproken nieuwe verwachtingen. Zij 'willen' graag mobiel zijn en die wens uit zich in de intensiteit van het zoeken naar een andere functie: de groep jongere werknemers scoort hier het hoogst van allemaal, de oudste groep het laagst. De mobiliteitsinteresse als indicator zet deze conclusies nog kracht bij. De jongere werknemers en de middengroep hebben beide vrij veel interesse in mogelijke andere functies, dan wel binnen, dan wel buiten de organisatie. De groep oudere werknemers valt hier uit de boot, ruim 54% procent geeft te kennen totaal geen interesse te hebben.

De lage mobiliteitswens en -interesse laat dus zien dat zij vrij vast zitten en niet graag veranderen, de reeds benoemde 'vastgeroestheid' krijgt steeds meer vorm. Kanttekening hierbij is dat de standaarddeviaties erg hoog liggen, voornamelijk bij de groep jongere werknemers. Het zijn gemiddelden die van elkaar afwijken, maar binnen die gemiddelden van de verschillende groepen zijn nuances aan te leggen die het niet zo zwart-wit maken als dat het lijkt.

Een andere opvallende conclusie is dat de groep 40-54 jarigen veruit het langste zou willen werken bij de huidige werkgever en binnen de huidige functie. De middengroep die geacht wordt weer mobiel te worden ziet zichzelf het langste bij de huidige werkgever en in de huidige functie werken. Dit is wellicht een zorgpuntje voor de toekomst, zeker als mobiliteit en flexibiliteit het credo worden. Enige nuanciering is echter wel op zijn plek, het is niet zo zwart-wit. Zo blijkt ook dat sommige werknemers uit de jongere generaties zichzelf voor het leven zien werken bij één werkgever. De standaarddeviatie binnen die groep ligt ook heel hoog als het op de wens om bij de huidige werkgever te blijven werken aankomt. *Lifetime employment* is zoals gezegd dus niet alleen iets wat

geldt voor de oudere generaties. Deze spreiding en nuancering zal duidelijker moeten worden aan de hand van de resultaten uit de interviews

Wat betreft het 'kunnen' kan geconcludeerd worden dat onzekerheid over het behoud van de huidige baan en onzekerheid over het mogelijk vinden van een baan bij het overgrote deel van de groep respondenten aanwezig is, ongeacht leeftijd. Deze totale onzekerheid kan als zorgwekkend worden ervaren en kan mogelijk gevolgen hebben op de motivatie en inzetbaarheid van hen, dit is echter speculeren en zal eveneens duidelijker moeten worden aan de hand van de resultaten uit de interviews.

Wat betreft de investering in het verhogen van de eigen inzetbaarheid en de zelfsturing, strokend met de nieuwe verwachtingen uit het nieuwe psychologisch contract (Gaspersz & Ott, 1996), kan er geconcludeerd worden dat jongere werknemers meer initiatief tonen en zelf proberen hun eigen inzetbaarheid/employability te bevorderen. Iets wat juist onder de groep oudere werknemers zo van belang is omdat zij ook in de vorige metingen laten blijken erg onzeker te zijn over hun baan en het vinden van een eventuele baan. Uit de resultaten van de interviews zal moeten blijken wat hier de achtergrond van is, waarom zijn er van die verschillen? Heeft de status van het psychologisch contract wellicht invloed op die mate van eigen initiatief en eventueel zelfs motivatie om de eigen inzetbaarheid/employability te bevorderen? Is het zo zwart-wit of zijn er nuances waar te nemen?

Hoofdstuk 5. Kwalitatieve analyse

Nu de kwantitatieve analyse afgerond is zal nu de kwalitatieve analyse uiteengezet worden. Aan de hand van de interviews, die als empirie voor het onderzoek dienen, zal er een analyse gemaakt worden die antwoord biedt op de deelvragen en daarmee uiteindelijk de centrale vraagstelling. Het doel van de kwalitatieve analyse is het achterhalen van de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot het verbeteren van de inzetbaarheid. Daarnaast heeft het tot doel de status van het psychologisch contract te achterhalen, hetgeen dat het best tot zijn recht komt in de vorm van een interview. Achterliggende zaken die op individueel niveau meespelen worden hierbij grondig geanalyseerd. Vervolgens wordt de connectie gelegd tussen de status van het psychologische contract en de motivatie en inzetbaarheid, wat is de invloed van het eerste op de laatste? Tot slot heeft de analyse als doel te achterhalen hoe gedifferentieerd HRM beleid positief kan bijdragen aan de status van het psychologisch contract en wellicht daarmee de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Hierbij wordt vooral uit de empirie geanalyseerd in hoeverre men gedifferentieerd HRM beleid rechtvaardig achten en in het algemeen wat men vindt van gedifferentieerd HRM beleid en waar men mogelijkheden ziet. Eveneens als bij de kwantitatieve analyse wordt er een vergelijk gemaakt tussen de verschillende groepen (jongere werknemers van 30 jaar en jonger, 40 – 54 jarigen en oudere werknemers van 55 jaar en ouder). De uitkomsten zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

5.1 Inzetbaarheid

In navolging van de kwantitatieve analyse zal hieronder verder worden ingegaan op de inzetbaarheid van werknemers. Aan de hand van de empirie, volgend uit de interviews, zal er per leeftijdsgroep uiteengezet worden hoe het staat met de inzetbaarheid. Zoals in de operationalisering reeds naar voren kwam wordt dit meetbaar gemaakt aan de hand van een aantal beantwoorde vragen. Hierbij is er gekeken naar hoe men de eigen inzetbaarheid beschouwt; hoe schatten zij hun arbeidsmarktpositie in en zouden zij makkelijk van baan of functie kunnen wisselen? Verder wordt er gekeken naar het eigen initiatief de inzetbaarheid te bevorderen, dit in de vorm van het volgen van opleidingen en het onderhouden van netwerken. De rol van de organisatie wordt hierbij ook bekeken; worden werknemers gestimuleerd of komt het voornamelijk uit henzelf? Zoals beschreven in de operationalisering zijn kunnen, willen en weten drie uiterst belangrijke factoren: beschikken over kennis en vaardigheden die niet alleen in de huidige functie van belang zijn maar ook in mogelijke volgende functies, eigen marktwaarde willen verbeteren en openstaan voor ontwikkeling zodat men in de toekomst breed inzetbaar is, bereid zijn tot mobiliteit en weten hoe de eigen arbeidsmarktpositie eruitziet.

5.1.1 30 jaar en jonger

De jongere werknemers schatten het 'kunnen' verkrijgen van werk als 'goed' in. Alle respondenten gaven aan over een goede arbeidsmarktpositie te bezitten. Mocht het nodig zijn dan verwachten zij breed inzetbaar te zijn, zowel binnen als buiten de organisatie. Zij weten ook waar hun kansen en mogelijkheden liggen, zij zijn zich bewust van de arbeidsmarkt. Het 'kunnen' is ook iets waar zij zelf in investeren. Door middel van opleidingen investeren de respondenten allen in hun eigen kennis en vaardigheden zodat zij breed inzetbaar zijn. Het 'willen' is ook een factor die sterk aanwezig is bij de jongere werknemers. Wat duidelijk naar voren komt is dat men zich kan vinden in de 3-5-7 jaar constructie binnen de organisatie; in 3 jaar ontwikkel je je in je eigen functie, bij 5 jaar ontwikkel je je

richting een vervolgstap, bij 7 jaar bezinning op volgende loopbaanstap en dat daadwerkelijk omzetten tot actie. Niet alle jonge werknemers hebben al een vast beeld van hoe zij hun loopbaan willen indelen. Zij geven wel aan mobiel te willen blijven, door nieuwe banen en functie blijven zij geboeid. Zo wordt er zowel door respondent 1 als 3 aangegeven dat de verveling kan toeslaan wanneer zij te lang een bepaald takenpakket hebben, een switch is dan gewenst. Een leven lang bij dezelfde organisatie of in dezelfde functie wordt vooralsnog niet geambieerd door de jongere werknemers. Volgend citaat vat goed samen hoe de jongere werknemers erin staan:

“Ik ben heel bewust bezig om zoveel mogelijk opleidingen te volgen als ik mag volgen, dus ik probeer bewust elk potje leeg te maken elk jaar. Verder denk ik wel na over carrièrestappen, maar de belangrijkste manier om daarmee bezig te zijn is gewoon door goed en hard te werken en goed werk neer te zetten. Dus dat is het voornaamste waar ik mee bezig ben. Ik heb het daar ook wel over met mijn leidinggevendenden, ik zit zo’n drie jaar op één plek, dan heb ik wel van tevoren aangegeven ik wil graag begin volgend jaar praten over wat de mogelijke vervolgstappen zijn.” (Respondent 2)

De jongere werknemers zijn zich erg bewust van de eigen inzetbaarheid en hoe zij deze kunnen verhogen. Kunnen, willen en weten zoals Gaspersz & Ott (1996) het beschrijven zijn drie belangrijke factoren waar de jongere werknemers aan voldoen.

5.1.2 Middengroep

De middengroep schat het ‘kunnen’ verkrijgen van werk op basis van hun kennis en vaardigheden als ‘goed’ in. Door de ervaring die zij hebben opgedaan, de opleidingen die zij hebben gevolgd en de vele functies die zij hebben bekleed, zouden zij breed inzetbaar zijn. Zij zijn zich echter bewust van hun arbeidsmarktpositie en schatten deze toch slechter in dan de groep jongere werknemers. Zo spreken zowel respondent 7 als respondent 9 hun zorg uit over de arbeidsmarktpositie voor oudere werknemers en de fase die zij tegemoet gaan:

“Mijn enige zorg zit erin, en dat is wel heel duidelijk mijn ervaring, boven de 45 kom je in dit land praktisch niet meer aan de bak. En dat is iets wat ik wel zie.” (Respondent 7)

Zeker respondent 9, die aankomt inzetbaar te ‘willen’ zijn, en dat ook meermaals heeft aangetoond door de brede functie-inzet gedurende de jaren, het initiatief om tijdelijk gedetacheerd te worden en vervolgens door gebrek aan kansen en mogelijkheden in een herplaatsingsprocedure terecht is gekomen. Diegene kon namelijk niet meer terug naar de opgevulde oude formatieplek en vanuit de detachering was geen vaste plek te bemachtigen. De ‘wil’ om inzetbaar te blijven en te blijven investeren in die inzetbaarheid is hierdoor volledig tenietgedaan. Het volgende citaat laat een duidelijk beeld zien van het ‘willen’ maar het niet ‘kunnen’ doordat er geen vaste plek meer is:

“Ik wil gewoon werken, ik werk goed. Ze zijn helemaal blij met mij, ik ben helemaal blij, ik doe het met veel plezier en het geeft onwijs veel energie. Maar gaat het fout ja, nou ja, dan houdt het dus gewoon op.” (Respondent 9)

Wat de respondenten uit de middengroep wel als overeenkomst met de jongere werknemers hebben is het stukje ‘willen’. Het voorgaande voorbeeld liet zien dat de ‘wil’ volledig teniet was gedaan, maar dit was voorheen niet zo. Alle respondenten geven te kennen altijd mobiel te willen

zijn en zijn geweest. Ook heeft iedereen geïnvesteerd in opleidingen en daar ook zelf sturing aan gegeven. Netwerken zijn ook onderhouden en bijna alle functiewisselingen zijn door middel van het netwerk bewerkstelligd. Vier van de vijf respondenten geeft te kennen nog zeker te willen wisselen van functies, takenpakketten of organisatie.

Binnen de groep vallen wel bepaalde gradaties op; waar iedereen inzetbaar wilt blijven en het overgrote deel ook nog steeds in investeert, is de helft overtuigd van hun kunnen en de andere helft in mindere mate overtuigd door uitgesproken zorgen omtrent de arbeidsmarktpositie of de situatie waar zij inzitten.

5.1.3 55+ werknemers

De groep van 55+ schat het 'kunnen' verkrijgen van werk overwegend somber in. Hierbij moet opgemerkt worden dat binnen deze groep geïnterviewde respondenten flinke variaties zitten. Sommige respondenten zijn heel positief ingesteld en kaarten aan dat zij via hun netwerk nog andere functies kunnen krijgen. Algehele tendens is wel dat als men het 'kunnen' verkrijgen van werk positief beschouwt, men voornamelijk binnen de grenzen van het Rijk kansen ziet. Grootste reden voor het feit dat zij het 'kunnen' verkrijgen van werk somber inzien is de leeftijd. Zoals respondent 14 aangeeft als het om de mogelijkheid om werk te kunnen vinden gaat:

“Nee, daar heb ik de leeftijd niet meer voor. Je staat buitenspel op deze leeftijd, dat is gewoon een gegeven.” (Respondent 14)

Respondent 11 geeft eveneens aan niet meer te proberen te solliciteren op leuke vacatures vanwege de leeftijd:

“Nee, de laatste tijd niet meer. Dat heeft geen enkele zin. Dat zie ik ook als er bij onze afdeling eens een keer een vacature is, dan komen er zoveel brieven binnen. Dan kiezen ze iemand van zevenenvijftig echt niet meer uit. Dus dan bespaar ik mezelf ook de moeite.” (Respondent 11)

Waar de algehele tendens is dat men de arbeidsmarktpositie somber inziet en het 'kunnen' verkrijgen van werk laag inschat, zijn er een aantal verschillen waar te nemen betreffende het inzetbaar 'willen' zijn. Er is een onderscheid waar te nemen tussen vrij positief ingestelde respondenten en negatief ingestelde respondenten. Over het algemeen wordt er minder gebruikgemaakt van opleidingsmogelijkheden daar zij dit niet meer zo relevant achten als in andere levensfasen. De pensioensleeftijd nadert voor deze groep en de leeftijd zorgt voor een verminderde arbeidsmarktpositie, wat op haar beurt een negatieve invloed heeft op het 'willen' verkrijgen van ander werk of switchen van functies; men maakt weinig kans dus heeft geen zin. Bij een aantal respondenten heerst er berusting in die verminderde arbeidsmarktpositie en de slechte kansen op het verkrijgen van ander werk. Zij zitten liever de laatste paar jaren uit, investeren hierdoor minder in opleidingen en andere manieren om de inzetbaarheid te vergroten. Er zijn een aantal respondenten die echter wel positief zijn ingesteld en deze werken nog aan hun inzetbaarheid en zouden ook zeker nog willen wisselen van functies of takenpakketten. Deze zoeken nog uitdagingen en bevorderen hun inzetbaarheid voornamelijk door middel van het onderhouden van hun netwerk. Door middel van hun netwerk trachten zij en krijgen zij de kansen om nog te wissel van functies. Kanttekening hierbij is dat dit geldt voor wisselingen binnen de Rijksoverheid. Respondent 13 zegt hier het volgende over:

“Zowel binnen als buiten de Rijksoverheid vind ik dat ik niet zo heel veel schuifmogelijkheden heb. Wel binnen het circuit van mensen waarin ik nu beweeg. Wat ik jou dus ook aangeef, dat ik zeg: nou, ik loop eens een keer mee met iemand die bezig is met burgerschap en voor je het weet zit je bij een ander directoraat-generaal op een andere directie ook met die collega’s samen te werken.”
(Respondent 13)

Het netwerk is voor velen het belangrijkste middel om de inzetbaarheid te bevorderen en te behouden.

5.1.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen

Als de verschillende groepen met elkaar vergeleken worden dan valt te analyseren dat er zeker verschillen zitten tussen deze groepen. Zoals gezegd zijn de jongere werknemers zich erg bewust van de eigen inzetbaarheid en hoe zij deze kunnen verhogen. Kunnen, willen en weten zoals Gaspersz & Ott (1996) het beschrijven zijn drie belangrijke factoren waar de jongere werknemers aan voldoen. De middengroep gaat hier redelijk in mee al geven zij te kennen het ‘kunnen’ verkrijgen of behouden van werk in het kader van hun arbeidsmarktpositie iets somberder in te zien. De groep 55+ laat duidelijke verschillen zien met de andere groepen. Met name het ‘kunnen’ verkrijgen of behouden van werk ziet de groep 55+ erg somber in. Bepaalde tendensen en verschillen tussen groepen zijn waar te nemen, maar hier moet de duidelijke kanttekening bij worden gezet dat er binnen de groepen duidelijke verschillen zijn: er is een onderscheid waar te nemen tussen vrij positief ingestelde respondenten die gemotiveerd zijn de inzetbaarheid te bevorderen en negatief ingestelde respondenten die minder gemotiveerd zijn de inzetbaarheid te bevorderen. Er zijn tendensen waar te nemen wat betreft groepen maar het is alsnog per individu afhankelijk hoe diegene erin staat, het ligt genuanceerd.

5.2 Status van het psychologisch contract

Zoals beschreven in de operationalisering is het psychologisch contract en de status daarvan meetbaar gemaakt aan de hand van interviews. Een aantal respondenten hebben aangegeven welke verwachtingen zij richting de organisatie hebben/hadden en vice versa. Per leeftijdsgroep zal uiteen worden gezet hoe het psychologisch contract eruit ziet, of er een schifting is tussen het oude- en het nieuwe psychologisch contract, en of er niet is voldaan aan de verwachtingen waardoor er sprake is van een schending van het psychologisch contract?

5.2.1 30 jaar en jonger

Uit de interviews met de vijf jongere werknemers kwamen aantal zaken naar voren. De jongere werknemers neigen voornamelijk naar het nieuwe psychologisch contract zoals beschreven door Gaspersz & Ott (1996). Er kwam duidelijk naar voren dat de jongere werknemers graag mobiel blijven, zich niet vastpinnen op de huidige functie en organisatie. Men zoekt uitdaging en wilt presteren. Uitdagende takenpakketten die blijven boeien zijn voor alle werknemers een must. Zo werd er heel duidelijk het volgende aangegeven door een van de respondenten:

“Ik verwacht niet dat het een standaard baan voor het leven is, ik verwacht dat je je moet bewijzen, ook bij de overheid, om kans te hebben om een vast contract te krijgen, dat is natuurlijk niet

standaard meer in de huidige arbeidsmarkt. Ik verwacht dat je dat alleen krijgt als je tot de betere groep behoort en als je dat niet bent, dat je dan op een gegeven moment niet door kan gaan met werken. Maar ben je wel in staat om het werk goed af te ronden, dan verwacht ik dat er ruime doorgroei mogelijkheden zijn, ook mogelijkheden om relatief snel carrière te maken, promotie te maken en gewoon op het niveau te komen qua functie en schaling waar er wordt gezien wat je neerzet.” (Respondent 2)

Een andere respondent gaf het volgende aan dat voorgaande bewering onderstrepen:

“Ik verveel me al na 1 jaar, dan wil ik al verder kijken.” (Respondent 1)

Zelfsturing was hierbij ook een belangrijke factor. Om ergens te komen sturen de respondenten zelf, zij geven zelf sturing aan hun loopbaan. Dit doen zij overigens wel in overleg met leidinggevenden die zij hierbij om hulp vragen, maar nogmaals: dit initiëren zijzelf. Zij verwachten passend bij het nieuwe psychologisch contract dat er ruimte is voor doorstroom en ruimte om henzelf te ontplooiën, bijvoorbeeld in de vorm van opleidingen. Alle vijf de respondenten geven aan dat aan deze verwachtingen en hun eigen specifieke verwachtingen voldaan wordt en dat als er verwachtingen zijn die niet helemaal stroken met de werkelijkheid, zij dit aankaarten bij de leidinggevende. Deze leidinggevenden staan daar vervolgens dan ook volledig open voor. Hier geldt nogmaals: zelfsturing is het credo, als iets niet zint wordt het aangekaart bij de leidinggevende.

Bij geen van de respondenten werd een schending van het psychologisch contract geconstateerd, vrijwel alle verwachtingen werden waargemaakt en er waren geen breuken. De respondenten kwamen met verwachtingen binnen de organisatie en er is gaandeweg geen verschil opgetreden. Wat wel door drie van de vijf respondenten werd benoemd als kritisch punt is de resultaatgerichtheid en prestatiebeloning. Zo werd er het volgende over gezegd:

“Wat je nu hebt gezien, dat heb je waarschijnlijk ook wel gehoord Rijkstrainees nu standaard vier jaar een vast contract krijgen, als ze eenmaal zijn aangenomen. Dat is in die zin wel een breuk met de verwachting die ik had, want ik zou verwachten dat je het alleen krijgt als je echt goed functioneert. Dit is bij voldoende functioneren, iedereen geeft voldoende functioneren, überhaupt worden functioneringsgesprekken relatief positief gevoerd, de organisatie in de hele Rijksdienst heeft denk ik veel moeite om mensen heel hard af te straffen. Misschien ook iets waar ik dan wel kritisch op ben. Ik weet niet of ik dat verwachtte of niet, maar ik zou het in ieder geval graag anders zien.” (Respondent 2)

Het mag allemaal wat kritischer om zo tot de beste resultaten te komen, iets waar de organisatie in de vorm van het nieuwe psychologisch contract ook naar moet streven en dit ook moet verwachten.

“Ze hebben onlangs een heel nieuw beoordelingssysteem ingevoerd dat wel lijkt op het bedrijfsleven, er wordt gekeken naar prestaties en wordt er gedaan wat er vooraf is afgesproken? Zo ja, dan wordt het afgevinkt zo niet dan krijg je een negatieve beoordeling. Dan moet je wel een paar keer een negatieve beoordeling hebben willen ze er iets mee kunnen doen. Dat vind ik wel een goed idee maar ik merk in de praktijk dat het vaak zo gaat: “Volgens mij gaat het wel prima, hier moet je een beetje opletten en hier.” Maar zo beoordeel je mensen toch niet.” (Respondent 1)

Er wordt hier dus aangegeven dat de prestatiebeoordeling iets strenger gehanteerd mag worden. Deze verwachting van wordt als enige verwachting gezien waar mogelijk iets aan veranderd moet worden. Dit wordt overigens niet als heel hinderlijk ervaren maar wordt het liefst wel gezien.

5.2.2 Middengroep

Bij de middengroep zie je al een aantal veranderingen ten opzichte van de groep jongere werknemers. De respondenten werken al wat langer en gaandeweg hebben zij al het een en ander meegemaakt dat een rol kan spelen voor de status van het psychologisch contract. Het belangrijkste dat in dit kader opvalt is dat er zeker verwachtingen zijn veranderd of niet zijn uitgekomen. Vier van de vijf respondenten hebben in een zekere tijd een schending van het psychologisch contract ondervonden. Deze schendingen zitten bij allen op hetzelfde gebied; mobiliteit. Hier gaat het dan om bepaalde verwachtingen of toezeggingen betreffende doorstroom of het verkrijgen van bepaalde andere functies. Twee van de vier respondenten heeft eenmaal een schending van het psychologisch contract meegemaakt doordat een bepaalde functie voorgedragen/toegezegd/voor de neus gehouden werd die vervolgens niet verkregen werd. Vervolgens hebben zij dit niet meer meegemaakt en is de status van het psychologisch contract voor hen op dit moment 'ongeschonden'. Een derde respondent heeft verscheidene leerlijnen gevolgd om door te stromen naar een leidinggevende functie, daar is flink in geïnvesteerd. De verwachting dat diegene kon doorstromen is altijd gewekt en uitgesproken, echter heeft dit nooit plaatsgevonden. De respondent kon niet doorstromen naar een leidinggevende functie doordat er formatief geen plek voor was en is. Hier valt dus een geschonden status van het psychologisch contract te constateren. Bij de vierde respondent is er altijd voldaan aan de verwachtingen tot op heden. Op dit moment is er een duidelijke breuk in het psychologisch contract gekomen. Diegene is in een herplaatsingsprocedure terechtgekomen waar de verwachting is een voorrangstatus te hebben waardoor makkelijker ander werk verworven kan worden. Dit is echter niet het geval, doordat de poorten bij ministeries redelijk dicht zijn wordt diegene vooralsnog niet herplaatst. Diegene geeft ook te kennen weinig inzet om ander werk te vinden vanaf organisatiekant te ervaren. Dit wordt ervaren als het niet nakomen van afspraken en verwachtingen en dus een schending van het psychologisch contract (Groeneveld, Steijn, Van der Voet & Vogelaar, 2009).

Binnen de middengroep is het dus per situatie afhankelijk of iemand op dit moment een geschonden psychologisch contract ervaart. Verwachtingen die niet zijn nagekomen, of dat nu is of in het verleden, passen echter allemaal bij elkaar in het straatje. Naast deze gevallen komt de organisatie de verwachtingen van de werknemers na en verschilt de middengroep niet veel van de groep jongere werknemers. De middengroep neigt ook naar het nieuwe psychologisch contract met de verwachtingen die zij hebben: zij willen graag mobiel blijven, zichzelf blijven uitdagen door nieuwe functies, niet te lang blijven zitten op functies, zoveel mogelijk zelf sturing geven aan de loopbaan, doorgroeimogelijkheden bij prestaties, ruimte tot opleidingen en deze zelf ook volgen. Deze verwachtingen komen overeen met de verwachtingen zoals beschreven door Gaspersz & Ott (1996).

5.2.3 55+ werknemers

Deze groep werknemers tonen een aantal overeenkomsten en een aantal verschillen met de middengroep betreffende de status van het psychologisch contract. Net zoals bij de middengroep is het per situatie afhankelijk of iemand op dit moment een geschonden psychologisch contract ervaart. Er is een tweedeling binnen de groep, ongeveer de helft ervaart een geschonden

psychologisch contract. Ook dit heeft uiteenlopende redenen en valt niet specifiek te wijten aan hang naar het oude psychologische contract, al zijn daar zeker gevallen van. Zo ervaart respondent 18 een breuk in het psychologisch contract juist doordat flexibiliteit als het ware 'afgestraft' werd. Deze stelde zich flexibel op aan de hand van een detachering maar kon vervolgens niet terug naar de oude plek nu de detachering ten einde loopt. Deze respondent raakt dus tussen wal en schip ondanks de flexibele opstelling. Afspraken zijn niet nagekomen en dat roept negatieve gevoelens op bij de desbetreffende respondent. Een andere respondent ervaart een breuk in het psychologische contract doordat verwachtingen om de pensioensleeftijd geschonden zijn. Deze respondent kwam werken bij de Rijksoverheid en verwachtte, zoals goed gebruik was, na 40 jaar met pensioen te mogen. De pensioensleeftijd liep gaandeweg steeds meer op, iets wat desbetreffende respondent als een schending van afspraken en verwachtingen ervaart.

De rest van de respondenten die een geschonden psychologisch contract ervaart, ervaart dit vanwege een schifting van het oude- naar het nieuwe psychologisch contract. Er wordt verwacht dat men weer mobiel wordt en aan de eigen inzetbaarheid werkt. Deze ambities hebben de respondenten niet allemaal, zoals besproken onder het kopje inzetbaarheid. Zij zitten daar niet meer op te wachten en willen het liefst tot het pensioen blijven werken op dezelfde plek. Waar dit voor sommige als een daadwerkelijke schending wordt ervaren zijn er een aantal die dit niet als een daadwerkelijke schending van verwachtingen ervaren. Zij geven te kennen dat zij bij de leidinggevenden kenbaar maken dat zij die ambities niet meer hebben, dit wordt vervolgens geaccepteerd en zo wordt er geen probleem gemaakt van verschillende verwachtingen onderling. Opvallend hierbij is het woord berusting dat door vele respondenten wordt gebruikt. Ongeacht de status van het psychologisch contract heerst er bij veel respondenten berusting in de situatie zoals deze is. Uiteraard zijn er gevallen, zoals reeds besproken, waarbij dit minder opgaat. Dit zeker als de schending grote gevolgen heeft op de daadwerkelijke werksituatie van de respondent, zoals bij respondent 18.

Binnen de 55+ groep is het dus eveneens als de middengroep per individuele situatie afhankelijk of iemand op dit moment een geschonden psychologisch contract ervaart. De respondenten ervaren een schifting van het oude- naar het nieuwe psychologisch contract waarbij sommigen zich kunnen aanpassen of al geruime tijd neigen naar het nieuwe psychologisch contract, maar waarbij sommigen hier ook duidelijk moeite mee hebben. Met name de nieuwe verwachting aan de mobiliteit en inzetbaarheid te werken wordt door sommige respondenten als problematisch ervaren omdat zij hun tijd willen uitzitten of de verwachting hadden niet meer te hoeven switchen.

5.2.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen

Als de verschillende groepen met elkaar vergeleken worden dan valt te analyseren dat er zeker verschillen zitten tussen deze groepen. De middengroep en de 55+ groep laten verschillen zien met de groep jongere werknemers. Binnen deze groepen zijn er namelijk een aantal respondenten die een geschonden psychologisch contract ervaren, bij de groep jongere werknemers niet. De jongere werknemers neigen het meest naar het nieuwe psychologisch contract, passend bij hetgeen de organisatie nastreeft. Bij de werknemers met een geschonden psychologisch contract verschilt het zoals gezegd per individu waarom zij een geschonden psychologisch contract ervaren, waarbij het binnen de middengroep allemaal te maken heeft met mobiliteit (toezeggingen en niet uitgekomen doorstroom). Bij de groep 55+ speelt de schifting van het oude naar het nieuwe psychologisch

contract een rol, niet iedereen past zich makkelijk aan. Ook hier geldt dat er sprake is van enige nuance; ondanks tendensen van de verschillende groepen heerst er binnen deze groepen diversiteit.

5.3 Invloed status van psychologisch contract op motivatie en inzetbaarheid

Nu de verschillende werknemersgroepen zijn geanalyseerd op hun inzetbaarheid en de status van het psychologisch contract is het zaak te analyseren of en wat de invloed van de status van het psychologisch contract is op de inzetbaarheid, maar ook de arbeidsmotivatie en motivatie tot bevordering van de inzetbaarheid.

5.3.1 30 jaar en jonger

Reeds is naar voren gekomen dat er verschillen zitten tussen de leeftijdsgroepen. Voornamelijk de jongere werknemers ervaren geen geschonden psychologisch contract. Zij ervaren een positief psychologisch contract en neigen naar het nieuwe psychologisch contract. Zij zijn van zichzelf erg inzetbaar en werken ook aan de eigen inzetbaarheid, zijn zich daar bewust van. Over het algemeen ervaren zij goede afspraken met leidinggevenden en worden zij gestimuleerd aan de eigen inzetbaarheid te werken en krijgen zij daar alle kansen voor. Opleidingen worden gevolgd, vaak ook uit eigen initiatief. Dat de afspraken worden nagekomen en de verwachtingen die zij hebben, passend bij het nieuwe psychologisch contract, overeenkomen met de verwachtingen die de organisatie heeft wordt als prettig ervaren. Dit draagt uiteraard bij aan hoe zij erin staan, de stimulans en openheid zorgt ervoor dat zij zich niet geremd voelen aan de eigen inzetbaarheid te werken en ook te kijken naar de eigen mobiliteit en invulling te geven aan het toekomstige loopbaanverloop. Dit komt overeen met hetgeen in het theoretisch kader uiteengezet is: wanneer er aan wederzijdse verwachtingen wordt voldaan en het psychologisch contract nageleefd wordt, kan dit positief uitpakken voor beide partijen en een positieve invloed hebben op onder andere de motivatie en inzetbaarheid van de werknemer.

5.3.2 Middengroep

Bij de middengroep zijn er een aantal respondenten die een geschonden psychologisch contract ervaren. Juist bij deze respondenten is het relevant om te kijken of en wat voor invloed deze status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid hebben. De schendingen van het psychologisch contract zitten bij allen op hetzelfde gebied, namelijk mobiliteit. Toezeggingen of bepaalde verwachtingen omtrent doorstroom of het verkrijgen van bepaalde functies zijn niet nagekomen. Deze breuk in het psychologisch contract heeft gevolgen op de motivatie en inzetbaarheid van de respondenten. Zo is er een specifiek geval waarbij is geïnvesteerd in de inzetbaarheid, de respondent heeft verscheidene managementsopleidingen gedaan met de verwachting door te stromen. Deze doorstroming is echter nooit waargemaakt, iets wat een deuk in de relatie tussen organisatie en werknemer maakte. Uiteindelijk was er enig begrip voor de situatie, er was gewoonweg geen ruimte. Dit heeft er echter wel voor gezorgd dat de respondent geen managementsopleidingen meer volgt en ook zeker extern kijkt naar loopbaankansen:

“En dan komt er variatie in je takenpakket, maar die doorgroeimogelijkheden zijn er dus helaas niet. En wat ik dan wel begrijp is dat als je door wilt groeien, dat je extern moet gaan solliciteren.”
(Respondent 6)

Een ander geval waarbij een geschonden psychologisch contract gevolgen heeft op de motivatie en inzetbaarheid is bij respondent 9. Deze respondent stelde zich altijd flexibel en inzetbaar op maar zit tussen wal en schip. De respondent kan niet meer terug naar de opgevulde oude formatieplek en kan niet blijven bij de huidige plek. Verwacht wordt dat de organisatie helpt bij het zoeken van een andere functieplek maar dit laat te wensen over. Dit heeft niet zozeer invloed op de arbeidsmotivatie, die haalt de respondent uit andere zaken. Echter heeft het wel een negatieve invloed op de motivatie tot het bevorderen van de inzetbaarheid en het op eigen initiatief mobiel zijn. Dit is volledig teniet gedaan en er wordt nu afwachtend gekeken naar de organisatie die de plicht heeft passend werk aan te bieden. Een dergelijke situatie is erg concreet maar kan zeker problematisch worden voor de organisatie zodra er geen passend werk is gevonden. De respondent toont duidelijke 'neglect behaviors' waarbij de loyaliteit richting de werkgever verdwijnt als sneeuw voor de zon (Turnley & Feldman, 1999). De situatie kan eveneens escaleren tot een rechtszaak die eveneens imagoschade kunnen berokkenen mochten deze de publiciteit in gaan (McLean-Parks & Schmedemann, 1994; in Morrison en Robinson, 1997).

Ook bij respondent 7 had een schending van het psychologisch contract in het verleden gevolgen op de arbeidsmotivatie en inzetbaarheid. Een aangeboden functie werd uiteindelijk niet toegekend terwijl de verwachting werd gewekt dat de overstap gemaakt kon worden. Dit had vervolgens gevolgen op de motivatie en zorgde voor 'exit' gedrag; de respondent wilde wat anders gaan doen (Turnley & Feldman, 1999):

"Nou dat akkevietje met die sollicitatie heeft mij flink dwars gezeten. Daar was ik echt pissed over, dat ik dacht van ja verdomme. Vorig jaar kreeg ik de ruimte niet. Nu krijg ik de ruimte wel en dan zeggen ze: ja, sorry. Ik was daar goed pissed over. Dat heeft mijn motivatie op dat moment wel een flinke douw gegeven. Ik wilde toen toch al weg uit die rol van HR." (Respondent 7)

Deze verschillende gevallen laten dus duidelijk zien dat een geschonden psychologisch contract wel degelijk negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid heeft.

5.3.3 55+ werknemers

Bij de groep van 55+ is ook waar te nemen dat een geschonden psychologisch contract een negatieve invloed heeft op de motivatie en inzetbaarheid. Zo is er eenzelfde geval als bij de middengroep waarbij iemand tussen wal en schip beland is en in een van werk-naar-werk traject zit. De gevolgen die dit heeft op de motivatie en inzetbaarheid komen overeen met hetzelfde geval bij de middengroep. Verder blijven de respondenten het liefst gewoon zitten en werken zij niet meer aan de eigen inzetbaarheid om een andere baan te vinden bij ontevredenheid omtrent afspraken en verwachtingen. Het in het theoretisch kader beschreven gedrag om de organisatie te verlaten bij een geschonden psychologisch contract is vrijwel niet aanwezig bij de groep van 55+. Dit, overeenkomend met hetgeen Posthuma & Campion (2009) beschreven, vanwege de (ervaren) verminderde kansen op de arbeidsmarkt:

"Nou ik kijk voorlopig even niet verder, ik heb niet het idee dat ik meteen hier jarenlang nog doorga. Dan moet het wel heel leuk zijn." (Respondent 15)

De respondenten die een geschonden psychologisch contract ervaren zitten liever de tijd bij de huidige werkgever uit dan dat zij nog rond gaan kijken, zij achten zich bij voorbaat kansloos. Dit leidt ook tot de volgende analyse. Wat naar voren kwam is dat deze respondenten berusten in het feit dat sommige dingen niet zo zijn als ze zouden willen. Zij geven te kennen gaandeweg een huid te hebben ontwikkeld die hen emotioneel wat bestendiger maakt bij tegenslagen, zij zijn door de wol geverfd. Maar ook zeker die geringe kansen op de arbeidsmarkt maakt dat zij eerder berusten in geschonden verwachtingen en afspraken, zij gaan liever door met waar zij mee bezig zijn.

Uiteraard zijn er een aantal gevallen waarbij dit totaal niet het geval is. Dit onderbouwt nogmaals dat het per situatie en individu verschilt en dat groepen niet over één kam te scheren zijn. Een kenmerkend voorbeeld is bijvoorbeeld respondent 13 die ondanks niet nagekomen verwachtingen in de vorm van doorgroeimogelijkheden die niet waargemaakt zijn, alsnog positief blijft en zelf werkt aan de eigen inzetbaarheid:

“Maar ja, dan zit je meer op het feit van dat je uiteindelijk moet berusten in het feit dat je niet datgene realiseert wat je had gedaan. En dan kun je een aantal dingen doen: je kunt weggaan, je kunt gefrustreerd raken of je kunt erin berusten. Ik heb dat gedaan door erin te berusten en te zeggen: nou, oké, als dit de plek is waar ik kennelijk ook thuis hoor, of waar jullie vinden dat ik thuis hoor en ik zie geen alternatief of ik wil geen alternatief, ik wil niet uit dit werken stappen, dan moet ik het voor mezelf zo leuk mogelijk maken. Toen ben ik initiatieven gaan nemen. Ik ben gaan matchen, ik heb ander werk gezocht en daardoor heb ik me vitaal gehouden. En daardoor ben ik toch nog redelijk tevreden over het werk dat ik doe.” (Respondent 13)

5.3.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen

Als de verschillende groepen met elkaar vergeleken worden dan valt te analyseren dat er wederom zeker verschillen zitten tussen deze groepen. Geen van de jongere werknemers had een geschonden psychologisch contract, iets dat positief uitpakte, zo ook voor de inzetbaarheid en motivatie tot verbeteren van de inzetbaarheid. De middengroep en de groep 55+ laten echter zien dat dat een geschonden psychologisch contract een negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Wederom speelt de nuance dat het per individu in een groep afhankelijk is een rol. Uit de analyse blijkt wel een verschil tussen de middengroep en de 55+ groep als het aankomt op geschonden psychologisch contracten. De werknemers met een geschonden psychologisch contract binnen de groep 55+ tonen berusting en gooien niet zo snel de kont tegen de krib, zij schatten hun kansen ergens anders, zoals besproken, somber in. De middengroep toont dit minder, zij zien ook meer kansen op hun leeftijd dan de 55+ groep.

5.4 Gedifferentieerd HRM beleid

Het volgende vraagstuk dat aan de orde komt is gedifferentieerd HRM beleid; ziet men dit al terug, wat is het effect, wordt het als rechtvaardig geacht, staat men er open voor en waar ziet men mogelijkheden? Kan het in verband staan met de status van het psychologisch contract? Ook dit wordt geanalyseerd aan de hand van de verschillende leeftijdsgroepen.

5.4.1 30 jaar en jonger

De groep jongere werknemers geeft te kennen vrijwel geen gebruik te maken van bepaalde regelingen. Wel worden er i-deals gemaakt met de leidinggevenden. Hierbij moet voornamelijk gedacht worden aan i-deals betreffende flexibiliteit en ontwikkeling. Er is ruimte om te spreken over welke opleidingen relevant zijn en er is ruimte om deze te volgen. Door tijd- en plaatsafhankelijk werken zijn i-deals omtrent de flexibiliteit vrijwel een vanzelfsprekendheid. Dit wordt de respondenten gewaardeerd en biedt ruimte om individueel afspraken te maken die de eigen inzetbaarheid bevorderen. De groep jongeren hebben de ruimte en afspraken worden daarbinnen nagekomen waardoor voor een ieder positieve status van het psychologisch contract is waar te nemen. Alle geïnterviewde jongere werknemers geven te kennen open te staan voor gedifferentieerd HRM beleid, mits het rechtvaardig blijft. Met rechtvaardig bedoelen zij dat niet bepaalde groepen voorgetrokken dienen te worden maar dat iedereen recht dient te hebben op dezelfde mogelijkheden als andere werknemers. Zij zien gedifferentieerd HRM beleid als iets persoonlijks waarbij iedereen heterogene afspraken kan maken, mits het binnen kaders is waarbinnen iedereen recht heeft op dezelfde afspraken. Groepenbeleid zien zij dus niet zitten, een persoonlijke benadering is het credo, iets dat goed past bij gedifferentieerd HRM beleid zoals beschreven in het theoretisch kader.

5.4.2 Middengroep

Eveneens als de groep jongere werknemers maakt de middengroep vrijwel geen gebruik van bepaalde gestandaardiseerde regelingen. Ook bij deze groep worden er i-deals gemaakt met de leidinggevenden waarbij eveneens gedacht moet worden aan i-deals betreffende flexibiliteit en ontwikkeling. Qua gedifferentieerd HRM beleid geven zij ook aan dat er gebruik kan worden gemaakt van IKAP (Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket). Binnen dit pakket kunnen er keuzes gemaakt worden omtrent het aantal gewerkte uren, bedrijfsfitness, opleidingen en vervoersmogelijkheden woon-werkverkeer. Dit is een voorwaardenpakket dat ruimte voor differentiatie laat waarbij er wel nog duidelijke grenzen zijn waarbinnen keuzes moeten worden gemaakt. De werknemers uit de middengroep zien nog verdere ruimte voor verpersoonlijking waarbij ruimte is voor meer heterogene afspraken tussen leidinggevende en werknemer. Deze afspraken zijn wel al terug te vinden in de i-deals, echter moeten deze wel nagekomen worden. Zoals bij respondent 6 bleek dat er afspraken waren gemaakt met de leidinggevende over opleiding en de verkregen inzetbaarheid die daaruit stroomde, waar vervolgens niets mee gedaan werd. Gedifferentieerd HRM beleid en i-deals worden dan toegepast met als gevolg dat de inzetbaarheid wordt vergroot, om er vervolgens geen vervolg aan te geven waardoor de motivatie een douw krijgt, eveneens als de status van het psychologisch contract. Leidinggevenden hebben hier een belangrijke rol en dienen afspraken wel na te komen en een vervolg te geven. Eveneens bleek dat leidinggevenden verschillend omgaan met gedifferentieerd HRM beleid en i-deals, waar de een daar in investeert doet de ander dat weer niet. De middengroep staat net zoals de groep jongere werknemers open voor een individuele vorm van gedifferentieerd HRM beleid, mits het binnen het redelijke blijft.

5.4.3 55+ werknemers

In tegenstelling tot de reeds besproken groepen maken er een aantal respondenten binnen de 55+ groep wel gebruik van gestandaardiseerde regelingen gericht op hun doelgroep. Zij maken namelijk gebruik van de PAS-regeling (Partiële Arbeidsparticipatie Senioren) waarbij werknemers vanaf hun

57^e 15,8% minder kunnen gaan werken tegen een bepaald percentage inhoud op het loon, dit is maximaal 5 % bij intreding vanaf 57 jaar en vermindert naar mate men later gebruik maakt van de regeling (Ministerie van BZK; Rechtspositie Rijksambtenaar, 2012). Naast dit gestandaardiseerd beleid voor de oudere doelgroep worden er i-deals gemaakt met de leidinggevenden waarbij eveneens gedacht moet worden aan i-deals betreffende flexibiliteit en ontwikkeling. Er is op dit gebied wel verschil waar te nemen tussen verschillende leidinggevenden. Waar de een veel ruimte geeft voor i-deals en andere persoonlijke afspraken, geeft de ander die ruimte minder. Zo geeft respondent 15 te kennen dat het contact met de leidinggevende te wensen overlaat en ook niet wordt ingegaan op verwachtingen, zo ook niet omtrent de inzetbaarheid:

“Dus die eigenlijk nergens tijd voor heeft en ja, we hebben wel bilateraaltjes, maar daar wordt niet specifiek zo’n patroon afgehandeld van hoe zijn je verwachtingen, het bekende stramien is nog niet aan de orde.” (Respondent 15)

De rol van de leidinggevende is hier dus een belangrijke. Het verschilt per leidinggevende hoe het contact is, of er wordt gestuurd op bepaalde zaken die de inzetbaarheid bevorderen, hoe er om wordt gegaan met verwachtingen/afspraken en of er überhaupt ruimte is voor heterogene afspraken. Zodra dit niet gedaan wordt krijgt de motivatie en de status van het psychologisch contract een douw. Die heterogene afspraken bieden juist de kans voor specifieke afspraken die passen bij individuele behoeften van werknemers. Zo is gebleken dat niet iedereen van de groep 55+ nog zit te wachten op de standaardaanpak van leidinggevenden maar juist behoefte heeft aan een persoonlijke benadering die meer recht doet aan een positieve handhaving van het psychologisch contract.

Respondent 13 benadrukt eveneens de rol van de leidinggevende en geeft aan dat leidinggevenden de ruimte moeten hebben om heterogene afspraken te maken, maar ook dat zij verantwoordelijkheid moeten durven nemen. Zo zegt respondent 13 het volgende over werknemers die zich niet meer inzetbaar opstellen:

“Die moet je gewoon op een gegeven moment zeggen: en jij gaat wat anders doen, jij gaat naar een andere club, je laat zien wat je kunt, je gaat je cursussen volgen, je gaat je scholen, want jij moet nog 10 jaar mee, je bent nu pas 57, dus waar hebben we het over? Ik zie jou niet tot je 67e ditzelfde werk doen. En ik vind dat we wat dat betreft te veel diezelfde medewerker in bescherming nemen. En dat zou wat mij betreft niet moeten. Is niet goed voor het bedrijf en niet goed voor de medewerker. Als je nog 10 jaar mee moet en soms nog langer, blijf vitaal. En geef desnoods zo’n medewerker een rotschop als hij die niet aan zichzelf kan uitdelen om eens een keer wat vitaler te worden. Dat zou ik graag zien!” (Respondent 13)

Wat betreft verder gedifferentieerd HRM beleid in de vorm van individuele, heterogene afspraken tussen leidinggevende en werknemer zijn zij vrij positief. Zij zien dit graag tegemoet. Zij achten ‘beleid op maat’ als noodzakelijk en zien een persoonlijke en individuele benadering zitten. Qua gedifferentieerd HRM beleid geven zij ook aan dat er gebruik kan worden gemaakt van IKAP. Ook hierbij geldt dat rechtvaardigheid geboden is en precedentwerking vermeden dient te worden, getuige het volgende citaat:

“Nou ja, op het moment dat je met iemand een specifieke afspraak maakt van dan kan het, dan kan het ook zo zijn dat anderen, dat andere personen zeggen van deze persoon heeft het toch ook gekregen, ik wil ook zo’n afspraak. Dan moet je een heel goed verhaal hebben waarom je voor die persoon wel dat doet en voor de andere persoon niet.” (Respondent 16)

5.4.4 Tussenanalyse van de verschillende groepen

Als de verschillende groepen met elkaar vergeleken worden dan valt te analyseren dat er deze groepen niet veel verschillen in hoe zij naar gedifferentieerd HRM beleid kijken. I-deals en ruimte om persoonlijke afspraken te maken is voor velen mogelijk en aanwezig. Voornamelijk de middengroep en de 55+ groep zien nog wel meer mogelijkheden en ruimte voor verpersoonlijking van HRM beleid. Een persoonlijke benadering wordt door vrijwel alle werknemers ook als positief gezien en heeft een positief effect op de manier waarop de werknemer zich inzet. Alle groepen staan hetzelfde in het rechtvaardigheidsgevoel; rechtvaardigheid is geboden en precedentwerking dient vermeden te worden.

Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusies

Naar aanleiding van voorgaande analyses zullen in dit hoofdstuk de conclusies uiteengezet worden. Gebruikmakend van de structuur van de deelvragen wordt er stapsgewijs toegewerkt naar een algehele beantwoording van de centrale vraagstelling:

Wat is de invloed van de status van het psychologisch contract van oudere en jongere werknemers op hun motivatie en inzetbaarheid, en hoe kan de Rijksoverheid door middel van gedifferentieerd HRM beleid hierop inspelen?

Inzetbaarheid

Als er gekeken wordt naar de eerste deelvraag, die ingaat op de inzetbaarheid van oudere en jongere werknemers bij de Rijksoverheid, dan zijn er een aantal zaken te concluderen. Uit de kwantitatieve analyse kwam naar voren dat er aanzienlijke verschillen zijn waar te nemen tussen de verschillende leeftijdsgroepen betreffende de inzetbaarheid. Er zitten grote verschillen in het aantal jaren dat men verwacht nog werkzaam te zijn binnen de huidige organisatie en in de huidige functie. De jongere groep van 30 jaar en lager scoren aanzienlijk lager, met name ten opzichte van de groep 55+. In het kader van de nieuwe verwachtingen richting het inzetbaar en mobiel zijn, passend bij hetgeen Rijksbreed nagestreefd wordt of gaat worden, is dit één van de zaken die problematisch kan zijn; dit impliceert namelijk dat verwachtingen van de organisatie en de werknemer niet overeenkomen. De jongere groep 'wil' graag mobiel zijn en die wens uit zich in de intensiteit van het zoeken naar een andere functie: de groep van 30 jaar en lager scoort hier het hoogst van allemaal, de 55+ groep het laagst. De mobiliteitsinteresse als indicator zet deze conclusies nog kracht bij. De jongere groep en de middengroep hebben beide vrij veel interesse in mogelijke andere functies, dan wel binnen, dan wel buiten de organisatie. De groep oudere werknemers valt hier uit de boot, ruim 54% procent geeft te kennen totaal geen interesse te hebben. De lage mobiliteitswens en –interesse, daarmee het stukje 'willen' zoals geformuleerd in de theorie, laat zien dat de groep 55+ niet graag verandert. Dit komt overeen met de probleemstelling en de achtergrond van het onderzoek en kan aangeduid worden als de spreekwoordelijke vastgeroestheid. De middengroep die geacht wordt weer mobiel te worden ziet zichzelf het langste bij de huidige werkgever en in de huidige functie werken. Dit is wellicht een zorgpuntje voor de toekomst, zeker als mobiliteit en flexibiliteit het credo worden. Zij zijn namelijk een aanzienlijke groep die gegarandeerd nog langer door moet werken en inzetbaar moet blijven. Wat betreft het 'kunnen' kan geconcludeerd worden dat onzekerheid over het behoud van de huidige baan en onzekerheid over het mogelijk vinden van een baan bij het overgrote deel van de groep respondenten aanwezig is, ongeacht leeftijd. De oudere groep scoort hier alsnog beduidend slechter op dan de jongere groep. Wat betreft de investering in het verhogen van de eigen inzetbaarheid en de zelfsturing, strokend met de nieuwe verwachtingen uit het nieuwe psychologisch contract, kan er geconcludeerd worden dat jongere werknemers meer initiatief tonen en zelf proberen hun eigen inzetbaarheid/employability te bevorderen. Iets wat juist onder de groep oudere werknemers zo van belang is omdat zij laten blijken erg onzeker te zijn over hun baan en het vinden van een eventuele baan. Uit de analyse bleek echter ook dat enige nuance op zijn plek is. Het is allemaal niet zwart-wit en de standaarddeviaties lieten dat ook blijken, binnen elke groep zijn nog zeker grote verschillen waar te nemen.

In navolging van de kwantitatieve analyse biedt de kwalitatieve analyse eveneens een aantal conclusies omtrent de inzetbaarheid van de verschillende leeftijdsgroepen. Overeenstemmend met het voorgaande kan geconcludeerd worden dat het 'kunnen' verkrijgen of behouden van werk somber oogt. Met name de groep 55+ ziet dit erg somber in, maar ook bij de middengroep geeft de helft te kennen het somber in te zien. In tegenstelling tot de kwantitatieve analyse scoort de jongere groep daarentegen heel goed en maken zij zich totaal geen zorgen. De jongere werknemers zijn zich erg bewust van de eigen inzetbaarheid en hoe zij deze kunnen verhogen, zij hebben de motivatie om de inzetbaarheid te bevorderen. Kunnen, willen en weten zijn drie belangrijke factoren waar de jongere werknemers aan voldoen. De middengroep gaat hier redelijk in mee maar de groep 55+ laat duidelijke verschillen zien. Naast de sombere arbeidsmarktpositie laten een aantal respondenten ook blijken niet meer mobiel en flexibel inzetbaar te willen zijn. Ten opzichte van de statistiek laten de interviews heel duidelijk blijken dat er wel een schifting is en dat het per individu afhankelijk is. Bepaalde tendensen en verschillen tussen groepen zijn waar te nemen, maar hier moet de duidelijke kanttekening bij worden gezet dat er binnen de groepen duidelijke verschillen zijn: er is een onderscheid waar te nemen tussen vrij positief ingestelde respondenten die gemotiveerd zijn de inzetbaarheid te bevorderen en negatief ingestelde respondenten die minder gemotiveerd zijn de inzetbaarheid te bevorderen. Deze nuance komt overeen met de nuanceverschillen uit de kwantitatieve analyse. Er zijn tendensen waar te nemen wat betreft groepen maar het is alsnog per individu afhankelijk hoe diegene erin staat.

Status psychologisch contract en effecten op motivatie en inzetbaarheid

Dit alles vloeit voort in de volgende conclusies omtrent de status van het psychologisch contract en de effecten daarvan op de inzetbaarheid. Met name de verwachtingen van de groep jongere werknemers sluiten haarfijn aan op het nieuwe psychologisch contract en de huidige verwachtingen vanuit de organisatie. Te concluderen valt dat dit ook zeker een positief effect heeft op de motivatie en inzetbaarheid. Zij voelen zich hierdoor prettig, de stimulans en openheid zorgt ervoor dat zij zich niet geremd voelen aan de eigen inzetbaarheid te werken en ook te kijken naar de eigen mobiliteit en invulling te geven aan het toekomstige loopbaanverloop. Uiteraard is er een cohesie tussen het nieuwe psychologisch contract en inzetbaarheid, zodra men uitgaat van het psychologisch contract dan veronderstellen die verwachtingen dat men zich sowieso inzetbaar opstelt en zelf aan de inzetbaarheid werkt.

De middengroep en de 55+ groep laten verschillen zien met de groep jongere werknemers. Binnen deze groepen zijn er namelijk een aantal respondenten die een geschonden psychologisch contract ervaren. Hierbij verschilt het per individu waarom zij een geschonden psychologisch contract ervaren, waarbij het binnen de middengroep allemaal te maken heeft met mobiliteit (toezeggingen en niet uitgekomen doorstroom). Uit de analyse is gebleken dat de verschillende gevallen binnen de middengroep duidelijk laten zien dat een geschonden psychologisch contract wel degelijk negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid heeft. Maar ook bij de 55+ groep valt duidelijk te zien dat een geschonden psychologisch contract een negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Opvallend hierbij is dat een aantal oudere werknemers een geschonden psychologisch contract ervaren omdat zij nog van verwachtingen uitgaan passend bij het oude psychologisch contract. Zij willen niet meer mobiel worden, investeren niet meer in hun eigen inzetbaarheid, zij willen hun werk gewoon blijven doen tot aan het pensioen dat nadert. Wat de organisatie op dit moment van de werknemers verwacht past dan niet bij de wensen en behoeften van die oudere

werknemers. Niet zozeer het langere doorwerken zorgt voor een breuk (op een enkeling na), maar het bevorderen van de inzetbaarheid en het mobiel en flexibel opstellen zorgt dan voor de breuk. Echter is deze groep niet over één kam te scheren. Ondanks het overduidelijke verschil tussen de jongere werknemers en de groep boven 55, is het sterk van het individu afhankelijk. Er zijn namelijk ook werknemers in de 55+ groep die zich kunnen vinden in de nieuwe verwachtingen passend bij het nieuw psychologisch contract en de verwachtingen van de organisatie.

Er kan wel geconcludeerd worden dat de werknemers met een geschonden psychologisch contract binnen de groep 55+ berusting tonen en niet zo snel de kont tegen de krib gooien, zij schatten hun kansen ergens anders, zoals besproken, somber in.

Wat kan er over het geheel geconcludeerd worden?

Geconcludeerd kan worden dat een geschonden psychologisch contract negatieve invloed heeft op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Een ongeschonden psychologisch contract heeft op haar beurt juist een positief effect op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Er valt niet met zekerheid te zeggen dat de invloed van de status van het psychologisch contract op de motivatie en inzetbaarheid varieert bij leeftijdsgroepen daar er geen van de jongere respondenten een geschonden psychologisch contract ervoer. Dit omdat de verwachtingen van die jongere werknemers overeenkomen met de huidige verwachtingen van de organisatie, het nieuwe psychologisch contract. Leeftijd speelt wel een rol in de status van het psychologisch contract daar een aantal oudere respondenten een breuk ervaren die te maken heeft met de schifting van het oude- naar het nieuwe psychologisch contract en alle nieuwe verwachtingen die vanuit de organisatie komen. Echter geldt dit bij lange na niet voor alle respondenten; binnen de middengroep en de groep 55+ verschillen werknemers in de wijze waarop zij tegen dingen aankijken en of hun verwachtingen passen bij het oude- of het nieuwe psychologisch contract. Doordat de status van het psychologisch contract zo subjectief en per individu afhankelijk is, is ook niet aan te raden beleid te richten op bepaalde leeftijdsgroepen. Ja, er zijn verschillen en zeker binnen de 55+ groep zijn er werknemers die mede bij hebben gedragen aan de aanleiding voor dit onderzoek en ook passen binnen de gestelde verwachtingen van het onderzoek. Echter zijn er binnen de leeftijdsgroepen te grote verschillen aanwezig waardoor leeftijdsgroepenbeleid niet aangeraden wordt.

Hoe kan gedifferentieerd HRM beleid hier positief aan bijdragen?

Juist deze conclusies maken dat gedifferentieerd HRM beleid past bij de status van het psychologisch contract en hier ook positief op kan inspelen en daarmee de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. De verschillen tussen werknemers en de verschillende verwachtingen, wensen en behoeften die zij hebben maken een individuele en persoonlijke aanpak tot een aanbeveling. Een belangrijke rol is hier weggelegd voor de leidinggevenden die in samenspraak met de verschillende werknemers individuele afspraken kunnen maken. Elk psychologisch contract is anders, welke verwachtingen werknemers hebben kan per individu verschillen en het onderhouden van een positieve status van het psychologisch contract vraagt hierdoor dus ook om een gedifferentieerde en individuele aanpak. Uit de analyse is gebleken dat wanneer er gehouden werd aan individuele afspraken dit erg gewaardeerd werd door werknemers met een positieve status van het psychologisch contract tot gevolg. Voornamelijk werknemers uit de 55+ groep gaven aan dat leidinggevenden een belangrijke rol hebben en de ruimte moeten hebben en geven om afspraken te maken die hun inzetbaarheid en motivatie ten goede komen. I-deals en het IKAP als vormen van

specifieke afspraken en ruimte voor differentiatie worden gewaardeerd, waarbij verdere verpersoonlijking van een budget als extra speelruimte voor leidinggevend en werknemers wordt gezien. De werknemers onderschrijven dit alles en achten het ook als gewenst, mits het rechtvaardig blijft. Aanbevelingen omtrent gedifferentieerd HRM beleid zullen hieronder verder uitgewerkt worden, na een uitwerking van wat het betekent voor de theorie.

6.2 Wat betekent dit voor de theorie?

Het conceptueel model zoals in het theoretisch kader opgesteld is, houdt stand. In grote lijnen zijn de verwachtingen afkomstig uit het conceptueel model uitgekomen. Uit de analyses en uiteindelijke conclusies is gebleken dat een positieve status van het psychologisch contract een positief effect kan hebben op de motivatie, inzetbaarheid en motivatie tot bevorderen van de inzetbaarheid. Het onderzoek dient als empirische onderbouwing voor hetgeen in de theorie reeds naar voren is gekomen omtrent een schending van het psychologisch contract: dit zorgt ervoor dat men motivatie verliest en ook de inzetbaarheid een douw krijgt met mogelijke 'voice, exit and neglect behaviors' tot gevolg, iets dat Turnley en Feldman (1999) al eerder onderzocht hadden. Jongere werknemers neigen sterk naar het nieuwe psychologisch contract en bij geen van de respondenten was een schending waar te nemen. Hierdoor kan niet getoetst worden of er een verschil is tussen jongere en oudere werknemers betreffende de reactie op een schending van het psychologisch contract. Wel kan geconcludeerd worden dat de oudere werknemers die een schending van het psychologisch contract ervaren hun werk daar niet zichtbaar negatief onder laten lijden, zij berusten er in. Dit komt overeen met hetgeen John en Gross (2004) en Bal (2010) reeds geconcludeerd hebben. De verwachting dat er een verschil in reactie bij verschillende leeftijdsgroepen is kan dus niet met een ja beantwoord worden omdat geen van de jongere werknemers een schending ervaart. Echter bleek wel dat de groep 40-54 al feller reageert dan de 55+ groep en minder berust in een schending gezien de mogelijke kansen die zij nog hebben of kunnen krijgen.

Wat betreft het nieuwe en oude psychologisch contract bleek uit de interviews dat de jongere werknemers zoals verwacht neigen naar het nieuwe psychologisch contract. Dat de oudere werknemers meer neigen naar het oude psychologisch contract valt toch anders dan verwacht. Dit onderzoek laat zien dat nuancering op zijn plek is; het verschilt per individu en leeftijdsgroepen zijn niet over één kam te scheren. Uit de kwantitatieve analyse bleek namelijk, ondanks significante verschillen tussen de leeftijdsgroepen, dat er binnen de leeftijdsgroepen verdeeldheid heerst. Zo zijn er jongere werknemers die neigen naar het oude psychologisch contract en oudere werknemers die neigen naar het nieuwe psychologisch contract.

Deze differentiatie sluit goed aan op gedifferentieerd HRM beleid. De verwachting dat gedifferentieerd HRM beleid een positieve invloed kan hebben op de status van het psychologisch contract houdt stand. Uit de analyses en conclusies is gebleken dat waar er ruimte was voor differentiatie en I-deals er een positieve status van het psychologisch contract waar te nemen is, mits aan de afspraken gehouden wordt. Bij schendingen van het psychologisch contract gaf het overgrote deel van de respondenten behoefte te hebben aan meer individuele afspraken die ruimte geven om aan behoeften te voldoen. Dit onderzoek laat zien dat gedifferentieerd HRM beleid positieve effecten kan hebben op de status van het psychologisch contract en daarmee indirect de motivatie en inzetbaarheid van werknemers. Verder dient dit onderzoek ter empirische onderbouwing van de onderbelichte mogelijke negatieve effecten van gedifferentieerd HRM beleid. Zoals in het stukje wetenschappelijke relevantie reeds naar voren kwam proberen Marescaux, De Winne en Sels (2013)

proberen hier wel op in te gaan en voor hen ook Lai, Rousseau en Chang (2009). Aan de hand van de resultaten uit de interviews is gebleken dat rechtvaardigheid en 'equality', in tegenstelling tot 'equity', meewegen bij de respondenten. Acceptatie en een eerlijke, rechtvaardige vorm van gedifferentieerd HRM beleid wordt als belangrijk ervaren en geldt als voorwaarde om negatieve effecten zoals het gevoel achtergesteld te worden, te voorkomen.

6.3 Aanbevelingen

Gedifferentieerd HRM beleid kan dus aanbevolen worden om een positieve status van het psychologisch contract te bewerkstelligen of behouden, met als gevolg dat ook de motivatie en inzetbaarheid van de werknemers wordt bevorderd of behouden.

6.3.1 Sturing op individuele afspraken en niet algemeen beleid voor bepaalde groepen

Het is zaak ruimte te bieden voor individuele afspraken tussen leidinggevende en werknemer. Individuele afspraken kunnen veel meer bijdragen dan beleid gericht op bepaalde leeftijdsgroepen. Specifiek ouderenbeleid schiet hoogstwaarschijnlijk zijn doel voorbij daar niet iedereen dit als rechtvaardig acht, sommige oudere werknemers ervaren dit ook als discriminatoir en vinden dat hierdoor teveel de nadruk wordt gelegd op leeftijd.

"Ik vind het niet alleen discriminatoir ten opzichte van jongere mensen. Ik vind het ook onterecht een nadruk leggen op leeftijd. Terwijl leeftijd er volgens mij niet toe doet." (Respondent 13)

Buiten het feit dat niet iedereen dit als rechtvaardig acht zijn juist de verschillen binnen de leeftijdsgroepen, die uit de analyses bleken, een teken aan de wand dat men op individuele basis moet kijken. Binnen de leeftijdsgroepen zitten gewoonweg grote verschillen tussen individuen die allemaal een andere aanpak vereisen wilt men het gewenste resultaat behalen. Psychologische contracten met hun wensen en behoeften zijn per individu verschillend, ook binnen de leeftijdsgroepen. Per individu moet er gekeken worden naar die wensen, behoeften en verwachtingen zodat er passende afspraken gemaakt kunnen worden die de motivatie en inzetbaarheid van die specifieke werknemer vergroten of in standhouden. De belangrijkste rol ligt hier bij de leidinggevendenden.

6.3.2 Rol van de leidinggevende

Elk psychologisch contract is anders, welke verwachtingen werknemers hebben kan per individu verschillen en het onderhouden van een positieve status van het psychologisch contract vraagt hierdoor dus ook om een gedifferentieerde en individuele aanpak. Zoals in de conclusies reeds naar voren kwam is uit de analyse gebleken dat wanneer er gehouden wordt aan individuele afspraken dit erg gewaardeerd wordt door werknemers met een positieve status van het psychologisch contract tot gevolg. Voornamelijk werknemers uit de 55+ groep gaven aan dat leidinggevendenden een belangrijke rol hebben en de ruimte moeten hebben en geven om afspraken te maken die hun inzetbaarheid en motivatie ten goede komen. De rol van de leidinggevende is dus ontzettend belangrijk bij het maken van individuele afspraken, het aanvoelen van waar de problemen liggen en wat ervoor zorgt dat de werknemer een schending van het psychologisch contract ervaart. Nauw contact met de werknemer is een vereiste, iets dat een aantal respondenten aandroegen als zijnde een gemis. Door leidinggevendenden de ruimte te geven om maatwerk te leveren en per situatie te

kijken wat het beste is voor de organisatie dragen zij zorg bij aan een betere organisatie. Het is hierbij ook van belang dat leidinggevendenden uniform optreden en de visie van de organisatie uitdragen. Tijdens gesprekken dienen leidinggevendenden te sturen op die motivatie en inzetbaarheid. Zij dienen werknemers te vragen naar de motivatie en inzetbaarheid om daar vervolgens, met alle ruimte die zij hebben, op te sturen en concrete, individuele afspraken maken. Door deze afspraken vast te leggen, er op te sturen en deze ook te evalueren zal het psychologisch contract beter nageleefd kunnen worden. Zeker gezien de managementwisselingen die kunnen optreden is het van belang dat men de gesprekscyclus goed vastlegt zodat men ook bij een managementwisseling afspraken kan meenemen en het psychologisch contract niet geschonden wordt. Denk hierbij aan afspraken die onderling zijn gemaakt om de inzetbaarheid te vergroten, bijvoorbeeld toezeggingen voor bepaalde opleidingen, die bij een nieuwe manager plotsklap niet meer van toepassing zijn. Het allerbelangrijkste blijft de ruimte voor leidinggevendenden om op individuele basis, met ruimte, afspraken te maken met werknemers. Door middel van bijvoorbeeld een persoonlijk budget kan hier meer ruimte voor komen.

6.3.3 Persoonlijk budget

Er bestaat natuurlijk al een soort persoonlijk budget, het IKAP (Individuele Keuzen in het Arbeidsvoorwaardenpakket). Binnen dit pakket kunnen er keuzes gemaakt worden omtrent het aantal gewerkte uren, bedrijfsfitness, opleidingen en vervoersmogelijkheden woon-werkverkeer (IKAP –regeling Rijksperoneel, 2012). Dit is een voorwaardenpakket dat ruimte voor differentiatie biedt waarbij er wel nog duidelijke grenzen zijn waarbinnen keuzes moeten worden gemaakt. De werknemers die hier vanaf weten en/of gebruik van maken geven te kennen het te waarderen. Hierin is echter nog verdere ruimte tot verpersoonlijking aan de hand van hele heterogene afspraken. Binnen het IKAP zijn er duidelijke kaders en keuzes, een persoonlijk budget zou meer ruimte kunnen bieden. In feite heeft iedereen een bepaald budget achter zijn of haar naam hangen dat bijvoorbeeld ook geldt als budget voor opleidingen en scholing. Door dit budget te gebruiken als persoonlijk budget kunnen er, in samenspraak met de leidinggevende, afspraken gemaakt worden over de wijze waarop het budget gebruik wordt om de motivatie en inzetbaarheid te bevorderen. Zodra iemand behoefte heeft aan opleidingen om de inzetbaarheid te vergroten dan biedt dit persoonlijk budget de ruimte. Maar ook als bijvoorbeeld een oudere werknemer geen heil meer ziet in opleidingen omdat dit als ‘oude wijn in nieuwe zakken’ wordt ervaren en die werknemer meer heil ziet in het onderhouden van zijn of haar netwerk ter bevordering van de inzetbaarheid, dan biedt het persoonlijk budget daar ruimte voor: de werknemer kan een deel van het budget gebruiken om een dag vrij en een fles wijn te kopen om een (oud)collega te bezoeken die afscheid neemt of een jubileum viert. Hiermee wordt vervolgens goodwill gekweekt en het netwerk wordt onderhouden. Dit is uiteraard een zeer concreet voorbeeld maar laat zien hoeveel kansen een persoonlijk budget biedt als er naar eigen inzicht, maar zeker met goedkeuring en in afspraak met de leidinggevende, besteedt wordt. Ook dit benadrukt de rol van de leidinggevende die nauw afspraken moet maken met de werknemer over de besteding van het budget. De leidinggevende kan bepaalde dingen stimuleren en voordragen maar ook de werknemer kan aandragen waar de behoeften liggen waarna er in samenspraak kan worden bepaald wat nuttig is voor zowel de werkgever als de werknemer. De leidinggevende moet proberen met elke werknemer individueel afspraken te maken die hem of haar gelukkig maken en die ook de organisatie ten goede komen, een persoonlijk budget dat naar inzicht van beiden besteed kan worden biedt hier extra ruimte voor.

6.4 Discussie

In deze afsluitende paragraaf wordt nog even stilgestaan bij een aantal onderwerpen die extra aandacht verdienen. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd.

6.4.1 Wat valt mij nog meer op?

Gedurende het onderzoek en tijdens de interviews zijn mij een aantal andere zaken opgevallen. Deze kunnen wellicht als aandachtspunten voor de organisatie dienen. Tijdens het onderzoek is er ingespeeld op het psychologisch contract, de verwachtingen en afspraken die daarbij horen en de invloed daarvan op de motivatie en inzetbaarheid. In de analyse kwam reeds naar voren dat er gevallen aanwezig waren die in een van werk-naar-werk traject zijn beland. Begeleiding van huidig werk naar nieuw werk is een mooi initiatief en mooi gebaar vanuit de organisatie. Echter kwam naar voren dat bij deze specifieke gevallen er geen goede invulling werd gegeven aan het traject. Respondenten hadden het gevoel geen voorrangstatus te ervaren en krijgen niets aangeboden. Met als gevolg dat respondenten in een zeer slechte situatie terecht komen, zowel zakelijk als privé. Beter omgaan en een betere invulling geven aan het van werk-naar-werk traject is een aandachtspunt, zeker omdat het grote gevolgen kan hebben voor de gesteldheid van de werknemer en daarmee de organisatie en zijn of haar imago. Een respondent liet dit doorschemeren en gaf aan zich altijd flexibel en inzetbaar op te stellen en nu tussen wal en schip te zitten. De respondent kan niet meer terug naar de opgevolde oude formatieplek en kan niet blijven bij de huidige plek. Verwacht wordt dat de organisatie helpt bij het zoeken van een andere functieplek maar dit laat volgens de respondent te wensen over.

6.4.2 Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek is gehouden onder werknemers in de functieschalen 10-15. Dit zijn voornamelijk de hoger opgeleiden, werknemers die veelal op het beleid zitten. Voor een overzichtelijker beeld zouden werknemers van alle functieschalen meegenomen moeten worden, zo ook werknemers van de uitvoerende organisaties. Zo gaf een van de respondenten aan dat er een wezenlijk verschil zit tussen uitvoerende diensten en niet-uitvoerende diensten. Er zit volgens de respondent tussen werknemers die op het beleid zitten en werknemers die op uitvoering zitten.

Daarnaast is bij het selecteren van respondenten voor een deel ook snowball sampling gehanteerd. Een nadeel hiervan is mogelijke selectiviteit. Het gevaar schuilt hem hierin dat respondenten andere respondenten voordragen die wellicht hetzelfde hebben meegemaakt betreffende een schending van het psychologisch contract of die zij als relevant voor de vragen en het onderwerp achten. Uiteraard is bij de selectie gelet op dergelijke gevallen en zijn selectiecriteria benadrukt maar dit neemt niet weg dat het mogelijk heeft meegespeeld.

Het POMO is Rijksbreed uitgezet en de conclusies die daaruit getrokken zijn, gelden voor de Rijksoverheid. De interviews zijn binnen één departement gehouden. Het interviewen van mensen van alle departementen zou hier mooi op aansluiten maar was wegens de beperkte tijd veels te ambitieus.

Tot slot moet worden opgemerkt dat gedurende de interviews mogelijk gevoelige onderwerpen behandeld en bevraagd zijn. Hoewel de anonimiteit van de respondenten was gegarandeerd waren sommige respondenten op voorhand wat schichtig wat er toe geleid kan hebben dat sociaalwenselijke antwoorden zijn gegeven. Conflicten met de leidinggevenden, de manier waarop men omgaat met de eigen inzetbaarheid en hoe gemotiveerd men is zijn wellicht onderwerpen die men liever niet behandelt of positiever uitspreekt dan daadwerkelijk het geval is.

6.4.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In de conclusies kwam al naar voren dat er niet stellig geconcludeerd kan worden dat er een verschil in reactie op een schending van het psychologisch contract bij verschillende leeftijdsgroepen is. Dit omdat er van de groep jongere werknemers geen respondent was waar een schending waar te nemen was. Ter toetsing van de theorie, waarbij frisse empirische onderbouwing gecreëerd wordt, zou het relevant zijn van verschillende leeftijdsgroepen een aantal respondenten te onderzoeken waarbij een schending van het psychologisch contract is waar te nemen.

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd betreffende de relatief 'nieuwe' theorieën omtrent gedifferentieerd HRM beleid en de effecten die het kan hebben. Vervolgonderzoek is nodig om meer empirische onderbouwing voor de effecten en mogelijkheden van gedifferentieerd HRM beleid te creëren. Het is relevant om ook onderzoek te doen naar organisaties die gedifferentieerd HRM beleid reeds hanteren zodat effecten minder van hypothetische aard zijn maar daadwerkelijk waar te nemen zijn.

In de beperkingen van het onderzoek kwam reeds naar voren dat het voor een volledig beeld relevant is meerdere departementen mee te nemen in het onderzoek zodat het meer draagvlak creëert voor Rijksbreed beleid. Het is eveneens relevant in het vervolg te onderzoeken in hoeverre dit onderzoek en de resultaten ook opgaan voor lagere functieschalen.

Voor de organisatie is het relevant onderzoek te doen naar de juridische en financiële mogelijkheden wat betreft de aanbevelingen omtrent gedifferentieerd HRM beleid; zijn de aanbevelingen haalbaar voor de organisatie binnen de gestelde kaders?

Literatuurlijst

Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). 'Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality'. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970–988.

Arbeidenoverheid. (2011). *Vergrijzing en de arbeidsvraag*. Verkregen op 18 maart, 2014, van <http://www.arbeidenoverheid.nl/thema/vergrijzing-en-de-arbeidsvraag?id=1571>.

Arthur, M.B., Khapova, S. N., & Wilderom, C.P.M. (2005). 'Career success in a boundaryless career world'. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.

Bal, P.M. (2010). Oudere werknemers en het psychologisch contract: vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 13, 5-20.

Bal, P. M., Lange, A. H., Jansen, P. G., & Velde, M. E. (2013). A Longitudinal Study of Age-Related Differences in Reactions to Psychological Contract Breach. *Applied Psychology*, 62(1), 157-181.

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). 'Bad is stronger than good'. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.

Farnsworth, E.A. (1982). *Contracts*. Boston, VS: Little Brown.

Feenstra, B. (2014). *Vergrijzing bij het Rijk en inzetbaarheid van oudere medewerkers: Welk beleid is nodig?*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Freese, C., Nauta, A., & van der Heijden, B. I. J. M. (2012). I-deals and Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 4-13.

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.

Greenberg, J., Ashton-James, C.E. & Ashkanasy, N.M. (2007). 'Social comparison processes in organizations'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.

Greenberg, J., Roberge, M., Ho, V.T. & Rousseau, D.M. (2004). 'Fairness in idiosyncratic work arrangements: justice as an i-deal', in J.J. Martocchio and G.R. Ferris (eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, Amsterdam: Elsevier.

Groeneveld, S.M. & Steijn, A.J. (2009). Arbeidsmarkt, werving en selectie. In A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (p.77-102). Assen: Van Gorcum.

Groeneveld, S.M., Steijn, A.J., Voet, J. van der, & Vogelaar, M. (2009). Loopbanen en employability. In A.J. Steijn & S.M. Groeneveld (Eds.), *Strategisch HRM in de publieke sector* (p.103-127). Assen: Van Gorcum.

Guest, D.E. (1998). 'Is the psychological contract worth taking seriously?' *Journal of Organizational Behavior*, 19(7), 649-664.

John, O.P., & Gross, J.J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72, 1301-1333.

Hall, D.T. (2004) 'The protean career. A quarter century journey'. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.

Hervormingsagenda Rijksdienst. (2013). *Hervormingsagenda Rijksdienst: dienstverlenend, slagvaardig, kostenbewust*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Hornung, S., Rousseau, D.M. & Glaser, J. (2008). 'Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals'. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.

Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). 'Beyond top-down and bottom-up work redesign: customizing job content through idiosyncratic deals'. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.

IKAP –regeling Rijkspersoneel. (2012). *Wet- en regelgeving: IKAP-regeling Rijkspersoneel*. Verkregen op 4 januari, 2015, van http://wetten.overheid.nl/BWBR0015799/geldigheidsdatum_10-09-2012#Artikel2.

Lai, L., Rousseau, D.M. & Chang, K.T.T. (2009). 'Idiosyncratic deals: coworkers as interested third parties'. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 547-556.

Lawler, E.E. & Finegold, D. (2000). 'Individualizing the organization: past, present and future'. *Organizational Dynamics*, 29(1), 1-15.

Marescaux, E., Winne, S. de. & Sels, L. (2013). 'HR practices and affective organizational commitment: (when) does HR differentiation pay off?'. *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329-345.

McLean-Parks, J. M., & Schmedemann, D. A. (1994). When promises become contracts: Implied contracts and handbook provisions on job security. *Human Resource Management*, 33(3), 403-423.

Ministerie van BZK. (2012). *Rechtspositie Rijksambtenaar*. Verkregen op 5 januari, 2015, van <http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechtspositie-rijksambtenaar-2012.pdf>.

Morrison, E.W. & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.

Nauta, A., Dessing, R. & Kooiman, T. (2008). Carrière met kikkersprongen: Met succes werken

aan inzetbaarheid. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87(10).

Ng, T.W.H., & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 419–427.

Nationaal Kompas. (2013). *Vergrijzing: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst?*. Verkregen op 6 mei, 2013, van <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>.

Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(10), 1361-1370.

Personeelsmonitor Rijk. (2012). *Personeelsmonitor Rijk 2012*. Ministerie van BZK: Den Haag.

POMO. (2012). *Personeels- en mobiliteitsonderzoek Rijk*. Ministerie van BZK: Den Haag.

Posthuma, R.A., & Campion, M.A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188.

Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). 'Violating the psychological contract: Not the exception but the norm'. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 254-259.

Rosen, C.C., Slater, D.J., Chang, D., & Johnson, R.E. (2011). Let's make a deal: development and validation of the ex post I-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709-742.

Rousseau, D.M. (1989). 'Psychological and implied contracts in organizations'. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.

Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York: M. E. Sharpe.

Swanborn, P. G. (2008). *Case studies: wat, wanneer en hoe?*. Boom Lemma uitgevers.

Thiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human relations*, 52(7), 895-922.

Ulrich, D. (2005). 'Foreword', in M.A. Huselid, B.E. Becker and R.W. Beatty (eds). *The Workforce Scorecard. Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Van de Ven, C., Nauta, A., De Pater, I., & Van Vianen, A. (2012). Iedereen een i-deal? Onderzoek naar dialoog en i-deals bij UMC's en ING. *Tijdschrift voor HRM*, 15(2), 79-102.

Van Zijderveld, V. & Sonnenberg, M. (2012). I-deals en rechtvaardigheid: het effect van talent differentiatie. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(2), 61-76.

Zhao, H., Wayne, S.J., Glibkowski, B.C. & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.

Appendix A: Vragenlijst

- Voordat we beginnen met de vragen is het misschien handig als u zich even kort voorstelt, kunt u vertellen wat uw functie en taken zijn en waar u zich dagelijks mee bezig houdt? Speelt er op dit moment nog iets bijzonders waar u mee bezig bent.
- Hoe bent u bij deze organisatie en in deze functie terecht gekomen en wat was uw motivatie hiervoor? Wat trok u aan tot een baan bij de (Rijks)overheid of deze organisatie specifiek?
- Heeft u plezier in het werk dat u doet en werkt u gemotiveerd?
 - Kunt u nader toelichten waarom wel/niet?
- Hoe beschouwt u uw eigen inzetbaarheid? Zou u makkelijk van baan/functie kunnen wisselen zou u daar open voor staan?
- Met welke verwachtingen bent u bij de organisatie gaan werken? Welke verwachtingen had u van de werkgever? (Voorbeeld: tot pensioen bij ministerie werken)
 - Loyaliteit in ruil voor baanzekerheid? (In geval van oudere werknemers)
 - Vast contract
 - Prestatiebeloning
 - Sturing loopbaan door werkgever vs. loopbaan in eigen handen nemen
 - Enz.
- Heeft u deze verwachtingen en behoeften kenbaar gemaakt bij uw werkgever en andersom?
 - Hoe heeft u deze kenbaar gemaakt en heeft dit geleid tot onderlinge afspraken?
- Zijn er volgens u bepaalde verwachtingen van u richting de werkgever of andersom, veranderd in de loop der tijd? Zo ja, welke en waarom?
- In hoeverre heeft u het idee dat de werkgever bepaalde oude verwachtingen en/of afspraken niet meer nakomt?
 - Welke verwachtingen en waarom?
 - In hoeverre heeft dit gevolgen op uw werkmotivatie?
- In hoeverre voldoet de organisatie al met al aan uw verwachtingen?

- In hoeverre vindt u dat de organisatie wel of niet is tekortgeschoten in het nakomen van bepaalde afspraken of verwachtingen?
 - Bij eventuele niet nagekomen afspraken/beloften/verwachtingen: Heeft u deze schending van afspraken kenbaar gemaakt bij de werkgever en zo ja, hoe?
 - In hoeverre heeft dit gevolgen gehad op uw werkmotivatie en heeft u hierdoor weleens gedacht aan het verlaten van de organisatie?

- Tegenwoordig wordt er van werknemers steeds meer verwacht dat zij flexibeler en mobieler zijn. *De werkgever biedt groei van employability en inzetbaarheid door middel van opleidingen, continue ontwikkelingen en mogelijkheden tot ontplooiing. In ruil daarvoor verwacht de werkgever goede prestaties, inzetbaarheid, flexibiliteit en bereidheid tot mobiliteit.* In hoeverre ziet u dit terug binnen deze organisatie en hoe staat u hier tegenover, hoe ervaart u dat?

- In hoeverre wordt u gestimuleerd om aan uw inzetbaarheid te werken?
 - Worden opleidingen aangeboden en maakt u daar gebruik van?

- In hoeverre werkt u zelf aan uw inzetbaarheid en verwacht u nog intern of extern te (moeten) wisselen van baan?

- Maakt u op dit moment gebruik voor HRM regelingen/beleid specifiek gericht op u of uw doelgroep en zo ja, welke?
 - Zo niet, maakt u wel gebruik van gestandaardiseerd HRM beleid?
 - Hoe ervaart u dit beleid?

- *(Uitleg gedifferentieerd HRM beleid)* In hoeverre zou u behoefte hebben aan HRM beleid op maat, specifiek voor u waarbij er specifieke afspraken gelden tussen u en werkgever (of andersom in geval leidinggevende)?
 - Hoe zou u deze regelingen inkleuren, waar heeft u precies behoefte aan en zou volgens u zorgen voor een betere arbeidsrelatie/werkmotivatie?

- Hoe zou u het ervaren als er sprake is van gedifferentieerd HRM beleid en zou u het accepteren als bepaalde groepen werknemers of bepaalde collega's andere afspraken en/of regelingen krijgen dan u?

Appendix B: Respondentenlijst

Respondent 1	26 jaar	Schaal 10	Man
Respondent 2	30 jaar	Schaal 10	Man
Respondent 3	29 jaar	Schaal 10	Man
Respondent 4	29 jaar	Schaal 10	Man
Respondent 5	24 jaar	Schaal 10	Vrouw
Respondent 6	43 jaar	Schaal 11/13	Vrouw
Respondent 7	50-55 jaar	Schaal 11	Vrouw
Respondent 8	48 jaar	Schaal 15	Man
Respondent 9	54 jaar	Schaal 11/13	Vrouw
Respondent 10	52 jaar	Schaal 15	Man
Respondent 11	57 jaar	Schaal 11/13	Vrouw
Respondent 12	62 jaar	Schaal 11/13	Man
Respondent 13	61 jaar	Schaal 12	Man
Respondent 14	57 jaar	Schaal 11/13	Man
Respondent 15	59 jaar	Schaal 12	Man
Respondent 16	57 jaar	Schaal 12/14	Man
Respondent 17	58 jaar	Schaal 12/14	Man
Respondent 18	61 jaar	Schaal 12/14	Man
Respondent 19	65 jaar	Schaal 10	Man

Appendix C: Codeboom

Inzetbaarheid

- Willen
 - Functiewisseling
 - Organisatiewisseling
 - Behoeft nog een stap te zetten, te blijven bewegen
 - Ander uitdagend takenpakket
 - Binnen/buiten organisatie
 - Opleidingen volgen

- Kunnen
 - Door middel van netwerk
 - Door middel van matching
 - Genoeg kennis en vaardigheden in huis
 - Arbeidsmarktpositie maakt het lastig
 - Leeftijd maakt het lastig
 - Werk-naar-werk traject
 - Opleidingen volgen

- Stimulatie inzetbaarheid
 - Opleidingen
 - Gesprekken omtrent inzetbaarheid en hoe te bevorderen
 - 3-5-7 model

- Bevorderen eigen inzetbaarheid
 - Opleidingen
 - Netwerk onderhouden

Psychologisch contract

- Schifting oud- naar nieuw psychologisch contract
 - Organisatie stuurt op eigen initiatief werknemer betreffende inzetbaarheid
 - Stimulatie bevorderen inzetbaarheid
 - Intranet
 - Leidinggevende
 - Opleidingsmogelijkheden
 - 3-5-7 model / stappen maken
 - Is acceptabel, ook naar andere organisaties
 - Beloning inzetbaarheid
 - Doorstroommogelijkheden (werken richting doorstroom maar niet altijd mogelijk)

- Status psychologisch contract
 - Verwachtingen en/of afspraken waargemaakt/nagekomen
 - Ja/nee

- Verwachtingen en behoeften kenbaar gemaakt
 - Ja/nee
 - Tegemoetkomen van behoeften en verwachtingen
 - Ja/nee
 - Verwachtingen werknemer stroken met verwachtingen organisatie (nieuw psychologisch contract)
 - Verwachtingen werknemer stroken niet met verwachtingen organisatie (nieuw psychologisch contract)
- Reactie schending psychologisch contract
 - Berusting
 - Hogerop kenbaar gemaakt 'voice'
 - 'Exit', verder kijken naar andere organisatie
 - Gesprek aangaan met leidinggevende
 - Gevolgen op motivatie
 - Nee, door leuke werkinhoud/collega's/werkomgeving
 - Ja, minder gemotiveerd goed en hard te werken
 - Gevolgen inzetbaarheid
 - Stap naar andere organisatie 'exit'
 - Geen zin in opleidingen
 - Netwerk aanspreken
 - Afwachten wat de organisatie doet 'neglect'

Gedifferentieerd HRM beleid

- I-deals
 - Flexibiliteit
 - Ontwikkeling
 - Opleidingen
 - Worden gewaardeerd, mits nagekomen
- Aanwezige ruimte
 - IKAP
 - Tijd- en plaatsafhankelijk werken
- Acceptatie en rechtvaardigheid
 - Acceptatie zolang het rechtvaardig is
 - Iedereen recht op hetzelfde
 - Precedentwerking tegengaan
 - Geen leeftijdsgebonden beleid
 - Geen scheve verhoudingen
- Ruimte voor heterogene en individuele afspraken
 - Voorstander
 - Belangrijke rol leidinggevende
 - In gesprekken op sturen/naar vragen

- Moeten de ruimte krijgen
 - Moeten afspraken nakomen
- Persoonlijk budget
 - Biedt ruimte om afspraken te maken omtrent inzetbaarheid
- Kunnen voldoen aan individuele verwachtingen werknemers

Appendix D: Voorbeeld transcriptie

Ter illustratie van een transcript is hieronder een deel van het transcript van respondent 13 ingevoegd.

X: Oké, prima. Met welke verwachtingen ben jij bij de organisatie gaan werken? Welke verwachtingen had je van de Rijksoverheid? En specifiek van de werkgever, heb je met je leidinggevende bepaalde verwachtingen of afspraken?

Y: Nou, ik had echt de verwachting dat ze op me zaten te wachten toen ik hier in '98, '97 kwam. Omdat ik heel veel ervaring had, dacht ik, met migratiepolitiek en met minderhedenbeleid. En ik had ook wel wat kritiek op het beleid, vooral op de integratie van vluchtelingen. Dus ik dacht: nou, aan die .. hebben ze een goeie en dat mogen ze ook wel weten ook. Maar die verwachting is niet helemaal uitgekomen, hoor. Nee. Want wat je dan toch wel krijgt is dat – ja, ik kwam toch vanuit het maatschappelijke middenveld met een bepaald politiek elan kwam ik binnen. En ik had echt het idee van: je moet beleid maken dat effectief is, wat het meest zinvol is voor, in dit geval, migratie en vluchtelingen en zo. Maar dat is bij de Rijksoverheid helemaal niet het geval, het gaat niet om datgene wat het meest zinvol is. Het gaat om datgene wat politiek het meest opportuun is, wat een minister op dat moment wil. Dus het gaat helemaal niet om de samenleving beter te maken, het gaat erom overwegend om een minister daaraan te faciliteren dat hij zijn regeerakkoord kan uitvoeren. En als dat gewoon zegt: ja, er moeten 10.000 vluchtelingen minder naar Nederland komen, want we kunnen ze niet opvangen, terwijl jij denkt: het is juist heel verstandig om heel veel vluchtelingen op te nemen, want daardoor ontlast je de vluchtelingenkampen in Afrika – ik zal maar een werelddeel noemen – en dat bevordert het internationale gezicht en de status van Nederland, dan is dat even niet interessant. He, dus ik ben wel teleurgesteld in de verwachting dat ik hier een verschil kon maken. Dat blijkt dus niet zo te zijn. En ik ben ook qua carrière nou niet echt torenhoog gestegen. Dat houdt ook bij dat je uiteindelijk niet op die niveaus komt waar de beslissingen genomen worden. Ik zat niet zo heel vaak bij een topambtenaar of een minister aan tafel. En dat bepaald ook mede de mate van invloed die je hebt, dus wat je dus leert is wel om je plek te maken op het niveau dat jou wordt gegund. En dat is wel een verwerkingsproces. [\(Verwachtingen: verschil maken en doorgroeimogelijkheden; niet waargemaakt\)](#)

X: Oké. En van te voren had je wel de verwachting dat je snel carrière kon maken bij de rijksoverheid?

Y: Ja, jazer. [\(Verwachtingen: doorgroeimogelijkheden\)](#)

X: En had je zelf die verwachting of is die ook uitgesproken?

Y: Die had ik zelf. Nee, er is me niks beloofd. [\(Kenbaar maken verwachtingen: doorgroeimogelijkheden en snel carrière maken niet\)](#)

X: Oké. Ik had het al over die verwachtingen van vroeger van medewerkers dat ze bijvoorbeeld een baan voor het leven, een vaste functie, baanzekerheid in de ruil voor loyaliteit. En kan jij je ook vinden in die verwachtingen? Of had je die niet?

Y: Nee, die had ik niet. En ik zag 'm ook bij jou staan op jouw mailtje dat je verstuurdde voor dit gesprek. Ik zou zelf zeggen dat ik dat ook niet herken in een academische school, die komen niet voor

baanzekerheid. Die komen veel meer voor daadwerkelijk kunnen bijdragen aan het politieke debat. Zeker als je op wat jongere – ik was al wat ouder, relatief – maar de jongere mensen al helemaal. Die willen natuurlijk wel een leuk salaris verdienen, maar die gaan er vooral voor omdat dit sexy is en omdat ze denken: ik kan echt die overheid beter maken, en dus ook de samenleving. Maar als je in die schalen lager zit – zeg maar onder schaal 10 – kan ik me voorstellen dat daar veel meer ook gewoon een baan is die je hebt. Omdat je al veel minder bezig bent met politiek beleid maken, maar meer zorgen dat het beleid er is. Variërend van de financiën bijhouden tot zorgen dat de brieven op tijd de deur uitgaan, en alles daar tussenin. En heb je gewoon een baan. En ik kan me voorstellen dat je dan bij de overheid denkt vooral die zekerheid te kunnen vinden dat je niet zomaar morgen ontslagen wordt. En dat je dan misschien niet een topsalaris hebt, maar toch wel consequent elke maand je salaris krijgt. En je niet bang hoeft te zijn dat de boel failliet gaat of dat je de dag erna op straat komt te staan of wat dan ook. En ik kan me ook voorstellen dat er genoeg mensen zijn die dat prettig vinden, dat je enigszins zeker bent van je inkomen. Maar goed, dat zou ik – ik denk dat dat een erg groot verschil is tussen de beleidsinhoudelijke medewerkers die vanaf schaal 11, 12, 10 dus ook in het geval van trainees daarop actief zijn en alles wat daaronder zit. Je hebt natuurlijk uitzonderingen. Maar dat door de bank genomen, zit daar wel een breuk denk ik. (Oud psychologisch contract: had die verwachtingen niet)

X: Want bij jou heeft dat geen rol gespeeld, die zekerheid en dergelijke?

Y: Nee, totaal niet. Nee, want toen ik hier kwam toen had ik volgens mij gewoon – ik dacht dat ik gewoon met een jaarcontract begon. Ik zei echt mijn vaste baan op om hier te kunnen komen in de zekere veronderstelling dat ik hier iets leuks kon doen en ook heus wel na dat jaar verder zou kunnen. Ik heb dat niet meer precies in het hoofd hoe dat toen liep. Dat was het laatste waar ik me druk over maakte. Over mijn baanzekerheid. (Oud psychologisch contract: had die verwachtingen niet)

X: Ja. En had je ook nog bepaalde verwachtingen op het gebied van salaris en prestatiebeloning?

Y: Nou ja, wat ik zeg, ik had verwacht – toen ik hier kwam begon ik op schaal 12 en dat vond ik een fantastisch salaris in vergelijking met datgene wat ik toen verdiende. Dat was echt meer dan ik toen verdiende. En ik had wel de verwachting dat ik vrij snel door zou groeien naar een hoger schaalniveau. Dat is nooit gebeurd. Dat is in die 15 jaar nooit gebeurd. Ik ben naar het maximum van mijn schaal toe gegaan. En daar zit ik nu al jaren op. Dus ja, die verwachting is nooit uitgekomen. (Verwachting doorgroeimogelijkheden: niet waargemaakt)

X: Heb je dat ook weleens bespreekbaar gemaakt?

Y: Ja, zeker. Maar ja, dan zeggen ze: ja, dat kun jij nou wel vinden maar laat dat eerst maar eens zien. En voorlopig heb ik geen vacatures op schaal 13. Als je dat graag zou willen dan moet je maar ergens anders solliciteren. Dat heb je dan wel een paar keer gedaan, maar het aantal vacatures op schaal 13 in iets waar jij interesse in hebt en in iets waar je ook zelf denkt: daar maak ik een kans, is niet zo groot. En met veel kapers op de kust is het me nooit gelukt om dat te realiseren. (Verwachting doorgroeimogelijkheden: niet waargemaakt, wel kenbaar gemaakt)

X: En heb je verder tijdens je loopbaan hier afspraken gemaakt, waarvan jij denkt: nou, die vallen onder psychologisch contract? Dus echt mondelinge afspraken, specifiek bepaalde verwachtingen van jou, je taken of iets dergelijks.

Y: Ja, maar ik heb zelf gemerkt dat ik – het management in dat psychologisch contract reuzenstappen heeft gemaakt in de laatste 10 jaar. En ik zou het fijn vinden als je dat inderdaad in je rapport straks ook een plekje geeft, ik heb gemerkt dat managers echt geschoold werden van hogerhand – zeg maar, door DG OBR – om veel meer op zoek te gaan naar de vraag: wat vindt de medewerker leuk? En wat kan de medewerker goed? En dat vond ik gewoon wonderwel steeds meer terug in die functioneringsgesprekken waarbij ze vroegen van: wat vind jij leuk? En ik heb toen de kans gekregen om aan te geven dat ik dingen rond de verandering in de samenleving, wat dat betekent, individualisering, technocratie en duurzaamheid, focus op duurzaamheid. Dat ik dat allemaal leuk vind. Nou, zeggen ze: ga dan eens een studie doen naar de vraag wat dat allemaal impliceert op de woningmarkt. He, al die elementen dat jonge mensen vaak hun geboortegrond verlaten om in steden te gaan wonen en weer niet terug gaan als ze afgestudeerd zijn. Wat voor implicaties heeft dat voor de woningmarkt? Dus ik kreeg op iets wat mij interesseerde carte blanche om datgene te onderzoeken wat ik interessant vond. En – als dat een antwoord is op jouw vraag – ik heb dus zelf vorm kunnen geven aan mijn ambities inhoudelijk binnen de kaders van dit directoraat-generaal, maar dat spreekt voor zich. We hebben het hier niet over voetbal. ([Psychologisch contract: meer sturing vanuit werkgever richting nieuw psychologisch contract](#))

X: Oké. Heb je ook weleens bepaalde verwachtingen of afspraken die niet zijn nagekomen?

Y: Nou, dat ligt in hetzelfde verlengde. Ik heb een aantal jaren er werk van gemaakt dat ik zei van: jongens, ik zit echt op een verkeerde schaal. Ik zit veel te laag. En elke keer zeggen ze dan weer: ja, dat moet je dan waarmaken. Nou ja, en dan probeer je dat waar te maken en het is toch weer niet goed of het deugt niet of het moet toch meer waar gemaakt worden. En voordat je het weet ben je weer een jaar verder. En dan zeggen ze: ja, we gaan het dit jaar toch wel serieus bekijken. En zo wordt die worst je voorgehouden, maar ja, die loopt steeds voor je uit. Ze hebben er zelf nooit werk van gemaakt om mij te bevorderen naar een hogere schaal. ([Verwachtingen: doorgroeimogelijkheden niet waargemaakt](#))

X: En in hoeverre heeft dit gevolgen op je werkmotivatie en je tevredenheid?

Y: Ja, ik weet niet of dat binnen jouw onderzoek hoort toch? Hoort dat binnen jouw onderzoek?

X: Onder andere, ja.

Y: Maar ja, dan zit je meer op het feit van dat je uiteindelijk moet berusten in het feit dat je niet datgene realiseert wat je had gedaan. En dan kun je een aantal dingen doen: je kunt weggaan, je kunt gefrustreerd raken of je kunt erin berusten. Ik heb dat gedaan door erin te berusten en te zeggen: nou, oké, als dit de plek is waar ik kennelijk ook thuis hoor, of waar jullie vinden dat ik thuis hoor en ik zie geen alternatief of ik wil geen alternatief, ik wil niet uit dit werken stappen, dan moet ik het voor mezelf zo leuk mogelijk maken, ja. En toen ben ik initiatieven gaan nemen. Ik heb een halfjaar bij de gemeente Amsterdam gewerkt, ik heb een halfjaar op een project voor Justitie gewerkt. Ik ben gaan matchen, ik heb ander werk gezocht en daardoor heb ik me vitaal gehouden. En daardoor ben ik toch nog, zeg maar, redelijk tevreden over het werk dat ik doe. ([Invloed status](#))

psychologisch contract op motivatie inzetbaarheid: berusten, werd wel meer inzetbaar, ging zichzelf uitdagen dmv matching)

X: Maar dat is dus voornamelijk uit jezelf gekomen?

Y: Uit mezelf gekomen, ja. En misschien had ik het tij mee, dat ook managers uit die tijd in die periode dat ik het nodig had ook zelf hoorden van: je moet op zoek naar de motivatie van die medewerker. Ik ben me daar later in gaan verdiepen en dan blijkt ook uit managementtheorieën dat je het meest uit de medewerker haalt door hem of haar datgene te laten doen wat die graag doet. Want daar is die goed is en daar maakt die overuren op, als hij dat zou willen. En daar gaat hij tot aan het gaatje, want het zou goed zijn, want ik vind het leuk. Terwijl als je iets moet doen waarvan je denkt: oh gut, was het maar - wanneer wordt 5 uur, dan maak je fouten. Dan ga je de boel verkloten. Dus het is alleen maar goed – ik dacht: ja, maar het is toch geen speeltuin? Het werk? Mijn baas moet toch opgeven wat ik zou moeten doen? Maar binnen de bandbreedte van de rijksoverheid is dat vrij breed. Je bent niet met z'n drieën en het is tamelijk gedifferentieerd wat je moet doen. Je bent met tientallen, zo niet: honderden mensen. En ja, je hebt daardoor meer ruimte om te zoeken naar iets wat jij zelf leuk vindt en wat ook functioneert voor het bedrijf. Dat natuurlijk ook. Het moet wel bij elkaar passen, maar in een grote organisatie kan dat makkelijker. En ik heb het geluk gehad dat ik – dat moest ook voor mijn arbeidstevredenheid. Maar mijn werkgever dat zelf ook, leidinggevende dat zelf ook zag. En daar zit misschien het hele probleem bij veel leeftijdgenoten van mij. Dat ik merk dat lang niet iedereen diezelfde assertiviteit aan de dag legt. Ook daarin heb je een verschil in salarisschalen, maar ook in vitaliteit om zichzelf bij de nevel te pakken. Dat is ook een psychologisch moment, heeft niks met een psychologisch contract te maken maar wel hoe je zelf in het leven staat. Dat je ervoor moet oppassen dat je als werknemer denkt: nou, ik zit hier in die prachtige glazen kooi, ik krijg elke dag lekker voer en lekker water, ik red het wel tot m'n 65. Maar die laatste 10 jaar zijn dan niet leuk maar. Maar je moet ook zelf jezelf assertief en vitaal vernieuwen. En als je dat niet kunt dan heb je een zware tijd. Ik merk zelf als ik zo om me heen kijk dat de gemiddelde ambtenaar is toch een beetje het type dat eerder de veiligheid en de voorspelbaarheid zoekt dan het avontuur. Als jij het avontuur zoekt dan begin je een internetbedrijfje of dan ga je reizen of dan ga je iets totaal nieuws organiseren. Of dan vind jij het werk voor salaris veel minder belangrijk dan het feit dat je jezelf creatief kunt uiten. Nu ligt dat bij de overheid wel verschillend hoor, want er zijn zoveel creatievelingen als niet-creatievelingen. Maar door de bank genomen zijn het tamelijk volgzaam en tamelijk aan de veilige kant. Ja, en als je dat ook nog een keer van nature niet zo op verandering bent of bang bent voor verandering dan blijf je een beetje hangen. En dan krijg je ook geen ander soort werk. Dat zoek je ook niet op, dat dwing je ook niet af. Je baas denkt: nou, daar heeft Piet geen zin in of misschien kan hij dat helemaal niet. Of zolang hij er niet om vraagt ga ik 'm dat niet voorschrijven... En ja, dan hik je tegen je je pensioen aan hoor. Dan hoop je dat het morgen 65 is, zal ik maar zeggen. En als er dan nog 2 jaar bijkomen, nou, dan komt dat helemaal niet fris aan. (Achtergrond probleem onderzoek: kaart aan wat het probleem bij leeftijdgenoten is)