

Tenminste houdbaar tot...

Een vignettenonderzoek naar de investeringsbereidheid van leidinggevenden in duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in relatie tot fysieke en mentale werkbelasting



Anouk van der Stap | 400336
Juni 2015

Tenminste houdbaar tot...

Een vignettenonderzoek naar de investeringsbereidheid van leidinggevenden in duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in relatie tot fysieke en mentale werkbelasting

Naam student	Anouk van der Stap
Studentnummer	400336
Opleiding	Sociologie, Master Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Onderwijsinstelling	Erasmus Universiteit Rotterdam
Studiejaar	2014-2015
Plaats en datum	Rotterdam, 26 juni 2015
Versie	Definitief
Aantal woorden	9854 11.022 inclusief bijlagen
Begeleider	prof. dr. F. Koster
Tweede lezer	prof. dr. R.J. van der Veen

Deze scriptie sluit aan bij het onderzoeksproject '*sustaining employability*' van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Theoretisch kader	6
Personeelsinstrumenten en werkbelasting.....	6
Job-person fit theorie	8
Conceptueel model	10
Methodologische verantwoording.....	11
Methode van onderzoek	11
Dataverzameling.....	11
Kenmerken respondenten.....	11
Operationalisering.....	12
Data-analyse.....	14
Resultaten: investeringsbereidheid van leidinggevenden	15
Controlevariabelen op vignettenniveau.....	15
Toetsing hypothesen	15
Conclusie en discussie	20
Conclusie	20
Discussie	22
Referentielijst	24
Bijlagen	27
1. Voorbeeld vignetontwerp	27
2. Kenmerken respondenten.....	28
3. Overzicht variabelen en condities	30
4. Gemiddelde investeringsbereidheid in personeelsinstrumenten.....	31

Tenminste houdbaar tot...

Abstract

The labour participation of older workers is increasing and it has become more important to foster their employability. However, many older employees struggle to attain the retirement age, mainly when they are dealing with high physical or mental workload. This research explores the extent to which managers are willing to invest in personnel instruments directed to sustainable employability of older workers, in relation to physical and mental workload. Three instruments are investigated; job redesign, internal and external mobility. It is expected that with an increase in physical and mental workload, managers are more willing to invest in the personnel instrument. The willing to invest can be explained by the job-person fit theory. For this study a vignette research is utilized (n= 664). This study has the following outcomes. The expectation does apply for job redesign. In case of external mobility managers are willing to invest as an employee has high mental workload. It can be concluded that managers are more willing to invest in the employability from an employee with high mental workload than an employee with physical workload.

Key words: Sustainable employability, older workers, physical and mental workload, job-person fit theory, vignette study

Inleiding

Al een aantal jaar is duurzame inzetbaarheid een belangrijk thema op de Nederlandse politieke agenda. Door demografische ontwikkelingen als vergrijzing en ontgroening reduceert de werkzame beroepsbevolking, waardoor de bekostiging van sociale voorzieningen in het geding komt (Van Vuuren, Ciniëls & Semeijn, 2011). Tevens zorgen de demografische ontwikkelingen in de toekomst voor een schaarste aan personeel op de arbeidsmarkt. Deze schaarste kan worden verminderd door werknemers langer inzetbaar te houden binnen de arbeidsmarkt (Blatter, Dorenbosch & Keijzer, 2014). Duurzame inzetbaarheid van werknemers is een manier waarop om kan worden gegaan met de vergrijzing binnen de arbeidsmarkt. Dit onderzoek tracht een bijdrage te leveren aan de discussie rondom de vergrijzing als maatschappelijk probleem.

Voor de Nederlandse overheid is het van belang dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn (Kluytmans & Ott, 1999). Naar aanleiding van de visie dat werknemers langer inzetbaar moeten zijn, is de overheid in 2012 akkoord gegaan met een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. De leeftijd waarop een werknemer met pensioen mag gaan wordt geleidelijk verhoogd van 65 jaar naar 67 jaar in 2023 (Blatter et al., 2014). Dit impliceert dat veel oudere werknemers tot een hogere leeftijd werkzaam moeten blijven. Werkgevers zullen hier gevolgen van ondervinden, zij krijgen te maken met een toenemende groep oudere werknemers (Peeters, Nauta, De Jonge & Schalk, 2005). Het is van belang dat werkgevers op korte termijn investeren in de duurzame inzetbaarheid van deze groep oudere werknemers aangezien zij binnen nu en een aantal jaar de arbeidsmarkt zal verlaten (Van Dalen, Henkens, Conen & Schippers, 2012). Om de groep oudere werknemers langer inzetbaar te houden kunnen werkgevers investeren in hun personeelsbeleid. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beleid ligt bij leidinggevenden, zij vervullen een sleutelrol bij het inzetten van personeelsinstrumenten in de praktijk. Dit onderzoek richt zich op het perspectief van leidinggevenden en hiermee draagt het bij aan het verminderen van de bestaande lacune over de rol die leidinggevenden kunnen vervullen bij duurzame inzetbaarheid (Brouwer, De Lange, Van der Mei, Wessels, Koolhaas, Bültmann, Van der Heijden & Van der Klink, 2012).

Veel onderzoek richt zich op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (Fleischmann, Koster, & Schippers, 2015; Van Dalen et al., 2012; Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010; Euwals, Boeters, Bosch, Deelen & Ter Weel, 2013). Evenals deze onderzoeken beperkt dit onderzoek zich ook tot oudere werknemers. Oudere werknemers worden gedefinieerd als werknemers met een leeftijd van 45 jaar en ouder (Corpeleijn, & Kerkhofs, 2004). Het betreft hier de kalenderleeftijd. Dit wordt door veel organisaties gebruikt om oudere werknemers te definiëren en om te bepalen welk personeelsbeleid op hen van toepassing is (Kooij, Jansen, Dijkers & De Lange, 2010).

Uit onderzoek van Brouwer et al. (2012) blijkt dat er een lacune is op het gebied van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers en de samenhang met werkkenmerken. Binnen de wetenschappelijke literatuur is dan ook weinig onderzoek verricht naar de investering van leidinggevenden in werknemers met een bepaalde werkbelasting (mentaal of fysiek). Uit onderzoek van Blatter, Dorenbosch en Keijzer (2014) blijkt echter dat naarmate werknemers ouder worden, het vermogen om te kunnen werken afneemt. Werknemers met een hoge fysieke of mentale werkbelasting hebben moeite om de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken (Nauta, Vroome, Fox, Korver & Kraan, 2005; Blatter et al., 2014). Deze groep neemt de werkbelasting in overweging bij de beslissing om langer door te werken (Kooij, Dijkers, Jansen & Van den Broek, 2013).

Dit onderzoek richt zich op zowel zware als lichte werkbelasting (fysiek en mentaal). De definitie van zware werkbelasting is omstreden aangezien er nauwelijks overeenstemming is onder beleidsmakers en wetenschappers over wat zware werkbelasting precies inhoudt (Blatter et al., 2014). Om duidelijkheid te scheppen is gekozen voor de definiëring die wordt aangehouden door de Nationale Enquête Arbeid (NEA). De NEA maakt onderscheid in fysieke en mentale werkbelasting. Volgens hen bestaat fysiek zware werkbelasting uit gevaarlijk werk, werk waarbij veel fysieke kracht uitgeoefend wordt of werk waarbij werknemers veel in een ongemakkelijke houding werken. Tot slot beschrijft de NEA dat veel lawaai op de werkplek ook valt onder fysiek zwaar werk. Psychisch zwaar werk betreft werk met een hoge werkdruk en emotioneel zwaar werk (Blatter et al., 2014).

Een belangrijke vraag is welke personeelsinstrumenten kunnen worden ingezet om de fysieke en mentale werkbelasting te verlagen. Dit onderzoek richt zich op drie personeelsinstrumenten: baanherontwerpen, interne en externe mobiliteit. Baanherontwerpen wordt in dit onderzoek gezien als een instrument waarmee werknemers kunnen worden ontzien door een verlaging van werkbelasting. Nederlandse werkgevers kiezen er vaak voor om oudere werknemers te ontzien (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007). Verder betreft interne mobiliteit het veranderen van functie bij dezelfde werkgever. Dit instrument blijkt van belang bij organisaties waar werknemers niet tot de pensioengerechtigde leeftijd kunnen werken door hoge werkbelasting (Cuelenaere, Deckers, Siegers & De Bruin, 2009). Zowel baanherontwerpen als interne mobiliteit zijn personeelsinstrumenten die geschaard kunnen worden onder interne inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid betreft het vermogen en de wil van de medewerker om werkzaam te blijven bij dezelfde werkgever (Groot & Maassen van den Brink, 2000; Kluytmans & Ott).

Dit onderzoek richt zich naast interne inzetbaarheid ook op externe inzetbaarheid, dit betreft het vermogen en de wil van de medewerker om bij een andere organisatie te gaan werken (Groot & Maassen van den Brink, 2000; Kluytmans & Ott). Onder externe inzetbaarheid valt externe mobiliteit, dit houdt in dat werknemers veranderen van werkgever of zelfstandig ondernemer worden (SER, 2011; Volkering, Berkhout, Bisschop & Van der Voort, 2014). De investering in externe mobiliteit heeft tot gevolg dat de werknemer niet meer inzetbaar is binnen de organisatie, maar wel inzetbaar

blijft op de arbeidsmarkt. Dit is het uiteindelijke doel van duurzame inzetbaarheid (Kraan, Wevers, Geuskens, & Sanders, 2011).

De *job-person fit* theorie biedt een mogelijke verklaring voor de investeringsbereidheid van de leidinggevende in personeelsinstrumenten en de samenhang met werkbelasting. Deze theorie veronderstelt dat het van belang is dat een werknemer en de vereisten van een baan op elkaar aansluiten (Edwards, 1991). De *job-person fit* theorie beschrijft dat het vergroten van een fit (aansluiting) voordelen kan opleveren voor leidinggevend en werknemers (Carless, 2005). De fit kan worden gecreëerd met behulp van personeelsinstrumenten (Edwards & Cable, 2009). Op basis van de theorie wordt verwacht dat bij een toename van werkbelasting, leidinggevend meer bereid zijn te investeren in het personeelsinstrument.

In deze studie wordt onderzocht wat de investeringsbereidheid van leidinggevend is in personeelsinstrumenten om de werkbelasting te verlagen. Verwacht wordt dat de perceptie die leidinggevend hebben ten aanzien van de belastbaarheid van invloed is op de investeringsbereidheid. Het gaat hier om de inschatting van leidinggevend over de fysieke en mentale belastbaarheid van werknemers in de toekomst. Bij een negatieve perceptie ten aanzien van de belastbaarheid, wordt verwacht dat leidinggevend nog meer gaan investeren in personeelsinstrumenten.

Om de centrale vraag te onderzoeken, is een vignettenonderzoek uitgevoerd. Deze methode van onderzoek wordt binnen de wetenschap en het onderzoeksgebied van deze studie nog weinig toegepast. Een vignettenonderzoek biedt echter goed inzicht in het mogelijke gedrag van respondenten doordat hypothetische situaties worden voorgelegd.

De onderstaande vraag staat centraal in dit onderzoek:

‘Welke keuzes maken leidinggevend bij het inzetten van personeelsinstrumenten gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in relatie tot fysieke en mentale werkbelasting? En hoe zijn die keuzes te verklaren aan de hand van de job-person fit theorie?’.

Theoretisch kader

Personeelsinstrumenten en werkbelasting

Binnen dit onderzoek staat de investering in duurzame inzetbaarheid centraal. Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip en de afgelopen jaren zijn er verschillende definities ontwikkeld. Deze definities lopen uiteen in de reikwijdte en in wat centraal staat in de definitie (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004; McQuaid & Lindsay, 2005; Hillage & Pollard, 1998; Kraan et al., 2011). Zo stellen McQuaid & Lindsay (2005) de kwaliteiten van de medewerker centraal, terwijl Hillage & Pollard (1998) werkenden en werklozen van belang achten in hun definitie. De Grip, Van Loo en Sanders (2004) stellen werkgevers en individuele werknemers centraal. Zij definiëren duurzame inzetbaarheid als volgt: *‘De capaciteit en de wil van werknemers om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt, door te reageren en te anticiperen op kansen die zich voordoen in de werkomgeving, die worden gefaciliteerd door personeelsinstrumenten die worden aangeboden aan werknemers’* (Grip, Loo & Sanders, 2004, p. 216). Deze definitie benadrukt het belang van personeelsinstrumenten die worden aangeboden door werkgevers. Deze definitie wordt gehanteerd omdat dit onderzoek zich richt op het perspectief van leidinggevend en zij verantwoordelijkheid hebben over de investering in personeelsinstrumenten.

Uit onderzoek blijkt dat tot op heden slechts enkele werkgevers in Nederland investeren in het langer inzetbaar houden van oudere werknemers (Kraan et al., 2014; Nauta et al., 2005). Uit

onderzoek van Blatter et al. (2014) komt echter naar voren dat werknemers met zware werkbelasting moeite hebben om de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken. Om deze groep werknemers inzetbaar te houden is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in personeelsinstrumenten die duurzame inzetbaarheid stimuleren (Kraan et al., 2011; Oude Hengel, 2013). Leidinggevenden vervullen hierbij een sleutelrol, zij implementeren het organisatiebeleid en passen personeelsinstrumenten toe (Wright & Nishii, 2007).

Baanherontwerpen

Baanherontwerpen betreft het aanpassen van de werkzaamheden aan de behoeften van de werknemer. De baan zelf of de inhoud ervan wordt aangepast om aansluiting te creëren tussen de baan en de werknemer (Blatter et al., 2014). Voorbeelden van baanherontwerpen zijn urenvermindering, taakverbreding, taakverlichting of een vrijstelling van onregelmatige diensten. Dit onderzoek richt zich op de ontzietmaatregelen binnen het aspect baanherontwerpen. Onderzoek laat zien dat het aanbieden van ontzietmaatregelen, ouderen in zware beroepen motiveert om langer door te werken (Blatter et al., 2014; Kooij et al., 2013). Het verlichten van fysiek zware taken blijkt goed voor de duurzame inzetbaarheid van een oudere werknemer (Kooij et al., 2013; Borghans & Ter Weel, 2012). Over de invloed van baanherontwerpen op de mentale werkbelasting van de oudere werknemer, is nauwelijks onderzoek beschikbaar. Echter voor mentale werkbelasting kan hetzelfde worden veronderstelt als voor fysieke werkbelasting. Doordat de baan wordt aangepast en daarmee de werkbelasting wordt verlaagd, kan dit een gunstige invloed hebben op de inzetbaarheid van werknemers.

Interne mobiliteit

Interne mobiliteit betreft een transitie van werk naar werk binnen een organisatie. De werknemer heeft hierbij de mogelijkheid om zich te oriënteren en over te stappen naar een andere functie binnen de organisatie. Dit onderzoek richt zich niet op de richting van mobiliteit, zoals opwaartse of neerwaartse mobiliteit.

Uit onderzoek van Driessen en De Vries (2013) blijkt dat mobiliteit weinig plaatsvindt onder oudere werknemers. Wanneer oudere werknemers veranderen van baan, zal er echter eerder sprake zijn van interne mobiliteit dan van externe mobiliteit. Ondanks dat mobiliteit nog weinig wordt toegepast, kan het een bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Met het oog op de toekomstige vergrijzende populatie binnen organisaties is het steeds belangrijker dat werknemers op de juiste plek zitten. Door het bevorderen van mobiliteit komen werknemers op de juiste plek en hierdoor kan duurzame inzetbaarheid in grote mate gerealiseerd worden (SER, 2011).

Het voordeel van interne mobiliteit ten opzichte van externe mobiliteit is dat de werkgever meestal geen nieuwe werknemer hoeft aan te nemen, dit bespaart werving- en personeelskosten (SER, 2011). Uit onderzoek van Blatter et al. (2014) komt naar voren dat slechts enkele werkgevers dit personeelsinstrument inzetten. Terwijl interne mobiliteit vooral van belang is bij organisaties waar werknemers niet tot de pensioengerechtigde leeftijd blijven werken, doordat zij een hoge werkbelasting ervaren (Cuelenaere et al, 2009).

De omvang van de organisatie speelt een rol bij interne mobiliteit. Grote organisaties kunnen interne mobiliteit gemakkelijker faciliteren dan kleine organisaties. Kleine organisaties hebben normaliter minder doorstroommogelijkheden en zullen daarom sneller uitwijken naar het stimuleren van externe mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

Externe mobiliteit

Naast interne mobiliteit kunnen leidinggevendenden ook investeren in de externe mobiliteit van werknemers. Werknemers kunnen met dezelfde baan bij een andere werkgever in dienst treden of veranderen van baan en werkgever (Driessen & De Vries, 2013). Ondanks dat werknemers veranderen van werkgever, blijft men wel inzetbaar binnen de arbeidsmarkt. Deze blijvende inzetbaarheid van werknemers op de arbeidsmarkt is het uiteindelijke doel van duurzame inzetbaarheid (Kraan et al., 2011). Uit onderzoek van Gesthuizen en Dagevos (2005) komt naar voren dat externe mobiliteit bevrijdend wordt ervaren oudere werknemers met zowel zware fysieke als mentale werkbelasting. Het gaat hier dan wel om de verandering van baan en werkgever.

Wanneer werknemers de organisatie verlaten, kunnen werkgevers geen beroep meer doen op het menselijk kapitaal van de werknemers. Daar staat tegenover dat werkgevers nieuwe werknemers kunnen aannemen die goed passen bij de baan en een frisse blik hebben op de organisatie (Dijkstra, 1997).

Job-person fit theorie

Na de toelichting van de drie personeelsinstrumenten rest de vraag waarom leidinggevendenden bereid zouden zijn om te investeren in de personeelsinstrumenten. De *job-person fit* theorie (hierna te noemen als JP fit) biedt een verklaring waarom leidinggevendenden bereid zijn te investeren in personeelsinstrumenten om de fysieke en mentale werkbelasting van oudere werknemers te verlagen.

De *job-person fit* valt onder een overkoepelende theorie, namelijk de *person-environment fit* theorie (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Deze overkoepelende theorie veronderstelt dat positieve reacties optreden wanneer aansluiting plaatsvindt tussen het individu en de omgeving (Carless, 2005).

De JP fit betreft een fit (aansluiting) tussen een persoon en zijn of haar werkinhoud (Edwards, 1991; Carless, 2005). De JP fit valt uiteen in twee verschillende aansluitingen: *demands-abilities fit* (hetgeen wat het werk vraagt, sluit aan bij wat de werknemer kan) en de *needs-supplies fit* (hetgeen waar de werknemer behoefte aan heeft, sluit aan bij hetgeen wat het werk biedt) (De Lange, 2014). De *needs-supplies fit* treedt op wanneer de behoeften van een werknemer worden vervuld door hetgeen wat de organisatie levert (Boon, Den Hartog, Boselie & Paauwe, 2011).

De JP fit bevat dus twee zijden: de kant van de werknemer en de kant van de baan. In dit onderzoek wordt verwacht dat bij de overweging om personeelsinstrumenten in te zetten (om aansluiting te creëren) leidinggevendenden naar beide aspecten kijken. Zo wordt er gekeken naar het werk (mentale en fysieke werkbelasting) en de persoon (de perceptie ten aanzien van de belastbaarheid).

Binnen een organisatie kan een *misfit* (verminderde aansluiting) optreden tussen werknemer en de baan. *Misfits* ontstaan doordat er veranderingen optreden aan de kant van de baan of aan de kant van de werknemer. Als de werknemer zware werkbelasting ervaart, komt de aansluiting tussen de baan en werknemer mogelijk in het geding: wat het werk vraagt en biedt sluit niet meer aan bij wat de werknemer kan en wil. Vervolgens kan aan de kant van het werk worden gezocht naar oplossingen voor het vergroten van de aansluiting (Blatter et al., 2014). Door het inzetten van personeelsinstrumenten kan de leidinggevende aansluiting faciliteren tussen een werknemer en zijn of haar baan (Boon, et al., 2011; Cuelenaere et al., 2009; De Lange, 2014).

Onderzoek heeft aangetoond dat een goede aansluiting tussen een werknemer en de baan voordelen oplevert (Krumm, Grube & Hertel, 2013). Het zorgt ervoor dat een werknemer meer

betrokken en tevreden is en daarnaast betere prestaties levert. Verder kan een goede aansluiting voorkomen worden dat werknemers uitvallen door ziekten of arbeidsongeschiktheid. De organisatie wordt daarmee behoed voor een stijging in personeelskosten en zorgkosten (Edwards & Cable, 2009). Het creëren van een goede aansluiting zorgt voor een verminderde intentie van een oudere werknemers om vervroegd de arbeidsmarkt te verlaten (Sekiguchi, 2004). Tot slot blijkt uit onderzoek van Schaufeli (2011) dat een goede blijvende balans tussen de werknemer en de baan zorgt voor duurzame inzetbaarheid.

Veel wetenschappelijk onderzoek richt zich op de JP fit en de invloed daarvan op de beslissingen die worden genomen bij het aannemen van een werknemer (Sekiguchi, 2004; Werbel & Gilliland, 1999). Dit impliceert dat de JP fit van invloed is op de beslissingen die leidinggevenden maken over hun werknemers. De toename in werkbelasting kan dus van invloed zijn op de investeringsbereidheid van leidinggevenden in het personeelsinstrument.

Onderhavig onderzoek beperkt zich tot drie personeelsinstrumenten die kunnen worden ingezet om werkbelasting te verlagen. Op basis van deze JP fit theorie wordt verwacht dat leidinggevenden meer bereid zijn te investeren in herontwerpen van de baan en interne mobiliteit wanneer de werkbelasting toeneemt. Want als er sprake is van zware werkbelasting, treedt er mogelijk een verandering op in de fit tussen de baan en de werknemer. Een misfit zorgt vervolgens dat leidinggevenden bereid zijn te investeren in personeelsinstrumenten. Door te investeren in personeelsinstrumenten vergroten leidinggevenden de fit, dit levert vervolgens voordelen op voor zowel werknemers als leidinggevenden.

Bij een toename van werkbelasting wordt verwacht dat leidinggevenden ook meer zullen investeren in externe mobiliteit. Leidinggevenden investeren dan niet om aansluiting te vergroten. Een leidinggevende zal kiezen voor externe mobiliteit wanneer hij niet verwacht dat er een herstel in de fit kan plaatsvinden. Op dat moment wordt er een punt bereikt waarop leidinggevenden niet meer zoeken naar een fit tussen baan en werknemer, maar uitwijken naar een andere oplossing.

Het bovenstaande leidt tot de drie onderstaande hypothesen.

Hypothesen 1, 2 & 3: Als de werkbelasting toeneemt, zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in herontwerpen van de baan (H1), interne mobiliteit (H2) en externe mobiliteit (H3).

Leidinggevenden vinden harde kwaliteiten zoals fysieke en mentale belastbaarheid van de werknemer belangrijk voor het dagelijks functioneren van werknemers (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010). Belastbaarheid is de mate waarin een werknemer op fysiek en mentaal gebied in staat is om met de eisen van de arbeidstaken om te gaan (Ilmarinen, 1999). Verwacht wordt dat de perceptie die leidinggevenden hebben ten aanzien van de belastbaarheid van een werknemer een belangrijke rol speelt bij de keuze om te investeren in personeelsinstrumenten.

Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt beschreven dat veel leidinggevenden een negatieve perceptie hebben met betrekking tot de belastbaarheid van oudere werknemers. Leidinggevenden gaan ervan uit dat oudere werknemers die een zware werkbelasting hebben, niet veel belastbaar zijn (Nauta, De Bruijn & Cremer, 2004). De negatieve perceptie wordt gevoed door het idee dat oudere werknemers met een zware werkbelasting gezondheidsproblemen hebben (Blatter et al., 2014). Door een verminderde belastbaarheid is het niet mogelijk om de veronderstelde productiviteit te behalen en dit is ongunstig voor een organisatie. Tegenover de negatieve perceptie staat een positieve perceptie waarbij leidinggevenden veronderstellen dat

oudere werknemers beschikken over ervaring en kennis, wat als gunstig wordt gezien voor de organisatie (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2010).

De inschatting van leidinggevenden ten aanzien van de belastbaarheid van oudere werknemers kan van invloed zijn op investeringsbereidheid in een personeelsinstrument. De JP fit theorie kan worden gekoppeld aan de perceptie van leidinggevenden ten aanzien belastbaarheid. Op basis hiervan wordt verwacht dat leidinggevenden bij een negatieve perceptie ten opzichte van de belastbaarheid van een werknemer, bereid zijn nog meer te investeren in herontwerpen van de baan en interne mobiliteit. De achterliggende verklaring hiervoor is dat de verwachting dat een werknemer het werk onvoldoende aan kan, zorgt voor een grotere misfit. Bij een nog grotere misfit, zullen leidinggevenden nog sterker de neiging hebben om aansluiting te creëren tussen een baan en een werknemer. Het verhelpen van de misfit levert voordelen op voor beide partijen.

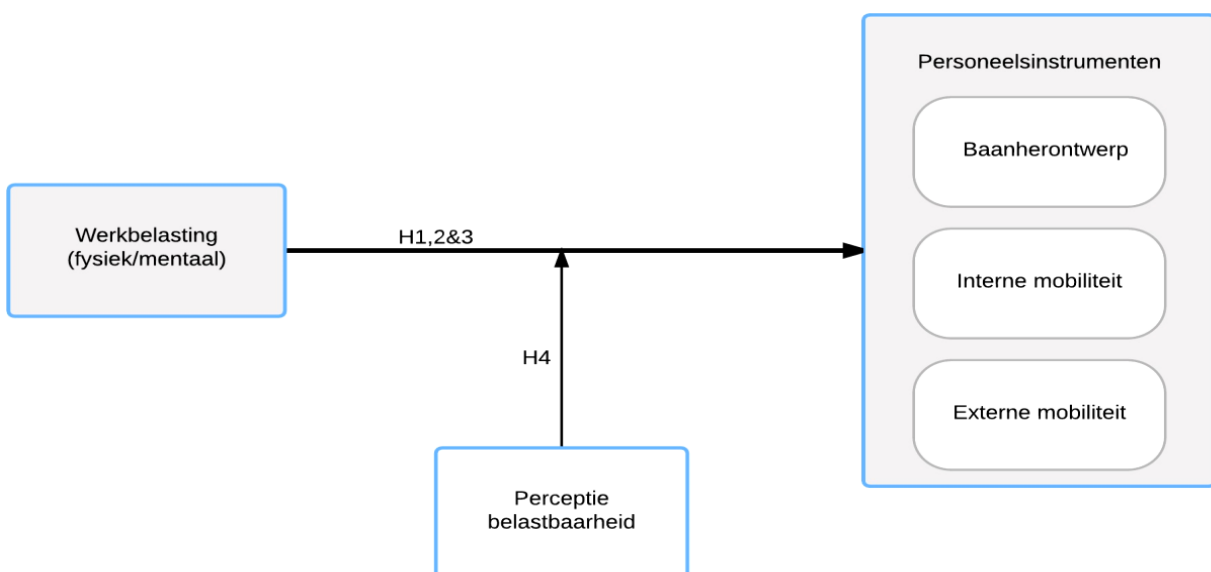
Voor externe mobiliteit, geldt dat een negatieve perceptie ook leidt tot nog meer investeringbereidheid in het personeelsinstrument. Leidinggevenden hebben dan echter het punt bereikt dat zij verwachten dat de misfit niet verholpen kan worden. Er wordt dan niet meer gezocht naar een fit, maar er wordt gezocht naar heel andere oplossing: externe mobiliteit.

Deze verwachtingen leiden tot de onderstaande hypothese.

Hypothese 4: Een negatieve perceptie van leidinggevenden over de belastbaarheid van de werknemer versterkt de samenhang tussen werkbelasting en de investeringsbereidheid in het personeelsinstrument.

Conceptueel model

Dit onderzoek gaat in op de keuze van leidinggevenden om te investeren in het verlagen van de werkbelasting van oudere werknemers door middel van de toepassing van personeelsinstrumenten. Verwacht wordt dat leidinggevenden meer investeren in personeelsinstrumenten (duurzame inzetbaarheid) bij een toename van de werkbelasting. Een negatieve perceptie van de leidinggevende over de belastbaarheid van de werknemer zal het hoofdverband versterken. Op basis van het bovenstaand theoretisch kader is het onderstaand conceptueel model vormgegeven.



Figuur 1: Conceptueel model

Methodologische verantwoording

Methode van onderzoek

De methode van onderzoek betreft een vignettenonderzoek. Dit is een kwantitatieve en quasi-experimentele onderzoeksmethode waarbij hypothetische sociale situaties worden voorgelegd aan respondenten. Deze situaties schetsen een context en verschaffen gegevens zodat respondenten zich een voorstelling kunnen maken van het scenario dat zich voordoet (Braun & Clarke, 2013).

Een vignettenonderzoek maakt het mogelijk om de oordelen die respondenten hebben over een bepaalde situatie te analyseren. Dit komt doordat steeds verschillende condities worden gepresenteerd aan de respondent (Hughes & Huby, 2002). Het hanteren van een vignettenonderzoek heeft als voordeel dat er minder sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Dit komt omdat de geschetste situatie minder bedreigend is dan wanneer respondenten op een directe manier worden gevraagd naar hun zienswijze en ervaringen (Alexander & Becker, 1978; Barter & Renold, 2000).

In dit vignettenonderzoek zijn aan elke respondent acht hypothetische situaties voorgelegd. Met behulp van het vignettenonderzoek wordt onderzocht onder welke omstandigheden leidinggevendenden bereid zijn te investeren in duurzame inzetbaarheid. Het vignet bestaat uit een beschrijvende situatie, welke voor elke respondent hetzelfde was. Vervolgens worden verschillende condities gegeven, dit zijn de omstandigheden waaronder de beschrijvende situatie zich voordoet. Deze condities variëren per vignet. Na het benoemen van de condities gaat het om de vraag hoe waarschijnlijk het is dat de leidinggevende de verschillende personeelsinstrumenten zal toepassen. Elke respondent diende antwoord te geven op drie dezelfde vragen. Bijlage 1 geeft een voorbeeld van een vignet zoals deze is mogelijk is gepresenteerd aan de respondenten.

Dataverzameling

De respondenten voor dit vignettenonderzoek zijn geselecteerd via het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. De dataverzameling heeft plaatsgevonden vanaf 29 april tot en met 17 mei 2015. In totaal hebben 122 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Van het totale aantal respondenten hebben 85 het vignettenonderzoek volledig ingevuld, zij hebben gereageerd op 680 vignetten. Na een controle van de data zijn twee respondenten uit het bestand verwijderd, waardoor het respondentenbestand uiteindelijk uit 83 respondenten bestond ($n=664$).

Het aantal respondenten is bereikt doordat beroep is gedaan op de persoonlijke en professionele netwerken van de personen die zich bevinden in het netwerk van de onderzoeker. Respondenten zijn geschikt bevonden wanneer zij een leidinggevende functie hebben of werknemer zijn op een HR-afdeling. Geschikte respondenten zijn benaderd via e-mail, waarin een link was opgenomen die toegang verschafte tot het online vignettenonderzoek. Aan de benaderde respondenten is gevraagd of er binnen hun netwerk zich nog potentiële respondenten bevonden. De manier waarop respondenten zijn geworven wordt ook wel een sneeuwbalsteekproef genoemd (Baarda, 2009).

Kenmerken respondenten

De algemene kenmerken van de respondenten worden weergegeven in tabel 3, deze is opgenomen in bijlage 2. Uit de analyse van de kenmerken komt naar voren dat 69,9 procent van de respondenten een man is en 30,1 procent een vrouw is. De leeftijd varieert van 22 tot en met 66 jaar en de gemiddelde leeftijd van de respondenten is 44 jaar ($SD=12$). Men is gemiddeld 13 jaar ($SD=12$) in dienst van de huidige werkgever en binnen hun huidige organisatie geven de leidinggevendenden gemiddeld aan ongeveer acht personen leiding ($SD=9$). Hierbij moet worden opgemerkt dat niet

iedereen uit respondentenbestand een leidinggevende functie bekleed, verscheidene respondenten zijn namelijk werkzaam op een HR-afdeling of zelfstandig ondernemer. Van het totaal aantal van 83 respondenten hebben 13 respondenten ingevuld geen leidinggevende te zijn. Uit de analyse komt naar voren dat de respondenten zich echter redelijk goed hebben kunnen inleven in de situaties die zij voorgelegd kregen. De respondenten geven namelijk gemiddeld een 6.5 voor de mate van inleving op een schaal van negen.

Het merendeel respondenten heeft een hbo opleiding afgerond (36,1%), gevolgd door de meeste respondenten met het opleidingsniveau mbo (25,3%). Uit de analyse komt naar voren dat de respondenten voornamelijk in drie verschillende bedrijfstakken werkzaam zijn. De meeste personen zijn werkzaam in de industriële sector, namelijk 33,7 procent, daarnaast zijn veel respondenten werkzaam in bedrijfstakken zakelijke dienstverlening (14,5%) en handel (12%). Wat betreft de organisatiegrootte is er een redelijk gelijke verdeling. Ongeveer 37 procent van de respondenten bevindt zich in een kleine organisatie met minder dan 50 werknemers. De minste respondenten zijn werkzaam bij een organisatie met meer dan 250 werknemers in loondienst (grote organisatie), namelijk 28,9 procent. Weinig organisaties hebben moeite met het vinden van personeel (62,7%), een derde van de respondenten geeft aan dat het de organisatie wel moeite heeft met het vinden van personeel.

Gekeken naar het contact met oudere werknemers blijkt dat 68,7 procent van de respondenten dagelijks in contact komt met oudere werknemers en ongeveer 17 procent wekelijks contact heeft. Slechts 6 procent komt nooit of zelden in contact met oudere werknemers binnen hun organisatie.

Tot slot is de respondenten gevraagd de volgende stelling te beantwoorden: *'als werknemers ouder worden, neemt hun productiviteit af'*. Hierbij werd gebruik gemaakt van een negenpuntschaal (1=geheel oneens, 9 =geheel eens). De respondenten geven een gemiddeld een 4.1. Hieruit komt naar voren dat men het voornamelijk oneens is met de stelling.

Operationalisering

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele betreft de investeringsbereidheid van leidinggevendenden in een personeelsinstrument. Het betreft de personeelsinstrumenten; herontwerpen van de baan, interne en externe mobiliteit. De variabele is gemeten met de vraag: *'Kunt u per beleidsinstrument aangeven hoe waarschijnlijk het is dat u die zult toepassen voor deze oudere werknemer?'*. Per personeelsinstrument dienden respondenten aan te geven hoe waarschijnlijk het is dat hierin wordt geïnvesteerd. Antwoorden zijn gegeven met behulp van een negenpuntschaal. Deze schaal loopt van 1 tot 9, waarbij 1 staat voor *'zeer onwaarschijnlijk'* en 9 staat voor *'zeer waarschijnlijk'*.

Onafhankelijke condities

De onafhankelijke condities betreffen de fysieke en mentale werkbelasting van oudere werknemers. Zware fysieke werkbelasting is geoperationaliseerd als: gevaarlijk werk, werk waarbij veel kracht moet worden gebruikt, werk waarbij men in een ongemakkelijke houding het werk uit moeten voeren of werk waarbij sprake is van veel lawaai. Mentaal zware werkbelasting betreft werk met een hoge werkdruk of emotioneel zwaar werk (Blatter et al., 2014). Het vignettenonderzoek is getest door twee respondenten om onduidelijkheden te traceren. De conditie fysiek zware werkbelasting werd in eerste instantie gepresenteerd als werk waarbij men veel in een onaangename houding werkt. Dit werd door de respondenten niet geïnterpreteerd zoals bedoeld. In tegenstelling tot

mentaal zware werkbelasting is bij fysiek zware werkbelasting de definitie niet als uitgangspunt genomen voor de omschrijving in het vignet.

In het vignet zijn de volgende condities gepresenteerd: fysiek zware en lichte werkbelasting en mentaal zware en lichte werkbelasting. Daarbij luidt de tekst in het vignet als volgt: 1) 'Uw werknemer verricht fysiek zwaar werk, 2) 'Uw werknemer verricht geen fysiek zwaar werk', 3) 'Uw werknemer ervaart een zeer hoge werkdruk', 4) 'Uw werknemer ervaart een normale werkdruk'.

Tabel 1 geeft een overzicht van de onafhankelijke condities die opgenomen zijn in dit onderzoek en de omschrijving zoals deze is gehanteerd in het vignet.

Modererende conditie

De verwachting is dat de perceptie van leidinggevend ten aanzien van de belastbaarheid van de werknemer van invloed kan zijn op het hoofdverband. De perceptie van de leidinggevende kan onduidelijk, positief of negatief zijn. De perceptie zal als volgt worden beschreven in de vignetten: 1) 'Het is onduidelijk of uw werknemer in de toekomst het werk aan kan', 2) 'Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst goed aan', 3) 'Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst niet goed aan'.

In onderstaande tabel wordt weergegeven welke modererende condities zijn getoetst en wat de bijbehorende beschrijving is in het vignet.

Tabel 1 Overzicht van de variabelen, condities en omschrijving in vignet

	Waarde	Conditie	Omschrijving in vignet
Fysieke werkbelasting	0	Fysiek zware werkbelasting	Uw werknemer verricht fysiek zwaar werk
	1	Fysiek lichte werkbelasting	Uw werknemer verricht geen fysiek zwaar werk
Mentale werkbelasting	0	Mentaal zware werkbelasting	Uw werknemer ervaart een zeer hoge werkdruk
	1	Mentaal lichte werkbelasting	Uw werknemer ervaart een normale werkdruk
Perceptie leidinggevend over belastbaarheid	0	Onduidelijke perceptie	Het is onduidelijk of uw werknemer in de toekomst het werk aan kan
	1	Positieve perceptie	Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst goed aan.
	2	Negatieve perceptie	Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst niet goed aan.

Controlevariabelen op vignettenniveau

Om te voorkomen dat de respondent begrijpt hoe de vignettenmethode functioneert, is binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van enkele controlecondities op het niveau van het vignet. In het vignet is gecontroleerd voor het geslacht, het opleidingsniveau, de omvang van de organisatie en het type contract. In tabel 2 zijn de verschillende controlecondities op vignettenniveau opgenomen.

De variabele geslacht kan variëren tussen een man en vrouw. Voor de variabele opleidingsniveau geldt dat er onderscheid is gemaakt tussen laag, gemiddeld en hoog opleidingsniveau. Laag opleidingsniveau betreft het niet beschikken over een diploma of een beschikking over een vmbo diploma. Het gemiddeld opleidingsniveau betreft de beschikking over een havo, vwo of mbo diploma. Als laatste houdt een hoog opleidingsniveau in dat men beschikt over een hbo of wo diploma. Deze indeling van opleidingsniveaus sluit aan bij de internationale classificatie van educatie (Nationaal Kompas, 2008). Bij de omvang van de organisatie kan variatie plaatsvinden tussen een kleine, middelgrote en grote organisatie. Deze indeling sluit aan bij de door

de Kamer van Koophandel gehanteerde indeling (KVK, 2015). Een kleine organisatie heeft minder dan 50 werknemers in loondienst en een middelgrote organisatie heeft 50 tot 250 werknemers in loondienst. Als laatste heeft een grote organisatie meer dan 250 werknemers in loondienst. Tot slot kan de variabele contract kan variëren tussen tijdelijk en vast.

Tabel 2 Overzicht van de controlevariabelen, condities en omschrijving in vignet

	Waarde	Conditie	Omschrijving in vignet
Geslacht	0	Man	Uw werknemer is een man
	1	Vrouw	Uw werknemer is een vrouw
Opleidingsniveau	0	Laag opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een laag opleidingsniveau (geen diploma/diploma vmbo)
	1	Gemiddeld opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een gemiddeld opleidingsniveau (diploma havo/vwo/ mbo)
	2	Hoog opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een hoog opleidingsniveau (diploma hbo/wo)
Omvang organisatie	0	Kleine organisatie	Uw organisatie heeft minder dan 50 werknemers in dienst
	1	Middelgrote organisatie	Uw organisatie heeft tussen de 50 en 250 werknemers in dienst
	2	Grote organisatie	Uw organisatie heeft meer dan 250 werknemers in dienst
Type contract	0	Tijdelijk contract	Uw werknemer heeft een tijdelijk contract
	1	Vast contract	Uw werknemer heeft een vast contract

Controlevariabelen op individueel niveau

Het vignettenonderzoek heeft ook rekening gehouden met de persoonlijke kenmerken van de respondent. De respondenten hebben een vragenlijst ingevuld waarin controlevariabelen op individueel niveau zijn opgenomen. In de vragenlijst is gevraagd naar het geslacht, de leeftijd, de hoogst afgeronde opleiding en de bedrijfstak waarin de respondent werkzaam is. Tevens is gevraagd naar de grootte van de organisatie, naar het geschatte gemiddelde opleidingsniveau binnen de organisatie en of de organisatie moeite ondervindt met het vinden van nieuw personeel. Tot slot is gevraagd hoeveel werknemers direct onder leiding staan van de leidinggevende, of het personeelsbestand is veranderd, de mate waarin men contact komt met oudere werknemers en het algemene beeld dat de respondent heeft van een oudere werknemer.

Data-analyse

De uitkomsten van het vignettenonderzoek zijn verwerkt en geanalyseerd met behulp van het statistisch programma SPSS. Allereerst zijn de kenmerken van de respondenten geanalyseerd. Vervolgens zijn de uitkomsten van de vignettenstudie geanalyseerd met behulp van een multilevelanalyse. Door de toepassing van deze analyse is rekening gehouden met het gegeven dat respondenten meerdere vignetten invullen. De multilevelanalyse bestaat uit 3 modellen en is als volgt uitgevoerd. Eerst is een 0 model uitgevoerd, hierin zijn nog geen enkele controlevariabelen opgenomen. In model 1 zijn de controlevariabelen op individueel niveau toegevoegd. Tot slot zijn in model 3 de controlevariabelen op vignettenniveau opgenomen. Naar aanleiding van de multilevelanalyse zijn uitspraken gedaan over de bereidheid van leidinggevendenden om te investeren in duurzame inzetbaarheid onder bepaalde omstandigheden.

Resultaten: investeringsbereidheid van leidinggevenden

Allereerst is een globale analyse uitgevoerd. Hierbij is gekeken onder welke omstandigheden respondenten bereid zijn te investeren in de drie personeelsinstrumenten. Bij deze globale analyse is nog niet gekeken naar significante verschillen. Duidelijk wordt dat de globale analyse niet verschilt van de onderstaande beschreven resultaten. De bijbehorende figuren van de globale analyse zijn opgenomen in bijlage 4.

Controlevariabelen op vignettenniveau

De resultaten van de controlevariabelen op vignettenniveau zijn opgenomen in model 1 van de tabellen 3, 4 en 5.

De toevoeging van de controlevariabelen bij herontwerpen van de baan zorgt een verbetering van het model, de -2 log likelihood neemt af met 68,33 en is significant. Uit model 1 van tabel 3 blijkt dat bij herontwerpen van de baan alleen de variabelen hoog opleidingsniveau en vast contract significant van invloed zijn op de investeringsbereidheid in dit instrument. Leidinggevende zijn meer bereid te investeren wanneer oudere werknemers een hoog opleidingsniveau hebben dan wanneer zij een laag opleidingsniveau hebben ($b=0,41$, $p<0,05$). Tevens zijn leidinggevenden meer bereid te investeren als werknemers een vast contract bezitten in plaats van een tijdelijk contract ($b=1,11$, $p<0,001$).

Bij interne mobiliteit is er ook sprake van een verbetering van het model na de toevoeging van de controlevariabelen. De -2 log likelihood neemt significant af (deviantie = 78,00; $p<0,001$). Uit de resultaten van model 1 (tabel 4) blijkt dat bijna alle controlevariabelen van invloed zijn op de investeringsbereidheid, alleen geslacht doet er niet toe. Leidinggevenden zijn meer bereid te investeren in de interne mobiliteit van een oudere werknemer met een gemiddeld of hoog opleidingsniveau dan een werknemer met een laag opleidingsniveau. Tevens is de omvang van de organisatie van invloed, er vindt meer investering plaats in werknemers die werkzaam zijn binnen middelgrote of grote organisaties (vergeleken met kleine organisaties). Vervolgens is ook het soort contract van invloed op de investeringsbereidheid van leidinggevenden in interne mobiliteit. Leidinggevenden zijn meer bereid te investeren als oudere werknemers een vast contract hebben dan wanneer zij tijdelijk in dienst zijn ($b=1,00$, $p<0,001$).

Tot slot wordt duidelijk dat bij externe mobiliteit ook een verbetering van het model optreedt na het toevoegen van de controlevariabelen in model 1. De -2 log likelihood neemt af met 78,56, hier is sprake van significantie. De resultaten van externe mobiliteit in model 1 (tabel 5) laten zien dat alleen het soort contract van invloed is op de investeringsbereidheid van de leidinggevenden in externe mobiliteit. In tegenstelling tot herontwerpen van de baan en interne mobiliteit, is de investeringsbereidheid in externe mobiliteit van oudere werknemers met een vast contract lager ten opzichte van een tijdelijk contract ($b=-1,30$, $p<0,001$).

Toetsing hypothesen

In dit onderzoek zijn vier verschillende hypothesen onderzocht. De eerste drie hypothesen gaan over de drie verschillende personeelsinstrumenten die in dit onderzoek centraal staan. Per instrument worden de resultaten van de multilevelanalyse gegeven. Vervolgens komt de vierde hypothese aan bod, waarbij voor elk personeelsinstrument de interacties zullen worden gepresenteerd.

In tabel 3, 4 & 5 geeft model 0 weer wat de gemiddelde investeringsbereidheid is in de verschillende personeelsinstrumenten. Hieruit komt naar voren dat leidinggevenden het meest bereid zijn te investeren in interne mobiliteit (5,1), vervolgens in herontwerpen van de baan (4,6) en externe mobiliteit (4,6).

Tabel 3: Multilevelanalyse van herontwerpen van de baan

	(0)		(1)		(2)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Individu (niveau 2)</i>						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht						
Vrouw			- 0,37	(0,37)	- 0,37	(0,37)
Leeftijd			0,00	(0,01)	0,00	(0,01)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)			--	--	--	--
Gemiddeld			- 1,71*	(0,75)	- 1,70*	(0,75)
Hoog			- 1,11	(0,75)	- 1,10	(0,75)
Contact met oudere wn.						
(Bijna) nooit (referentie)			--	--	--	--
Maandelijks			0,05	(1,16)	0,04	(1,16)
Wekelijks			- 0,04	(0,91)	- 0,02	(0,91)
Paar keer per week			- 0,47	(0,73)	- 0,45	(0,73)
Dagelijks			0,03	(0,67)	0,04	(0,67)
Algemeen beeld oudere wn.						
			0,11	(0,07)	0,11	(0,07)
Controle vignetten						
Realistisch			0,08	(0,10)	0,08	(0,10)
<i>Vignet (niveau 1)</i>						
Geslacht						
Vrouw (man = referentie)			0,01	(0,15)	- 0,01	(0,15)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)			--	--	--	--
Gemiddeld			0,25	(0,19)	0,25	(0,18)
Hoog			0,41*	(0,19)	0,42*	(0,18)
Omvang organisatie						
Klein (referentie)			--	--	--	--
Middelgroot			0,12	(0,19)	0,04	(0,18)
Groot			0,13	(0,19)	0,04	(0,18)
Contract						
Vast			1,11***	(0,15)	1,17***	(0,15)
Werkbelasting						
Fysiek zware belasting					0,49***	(0,15)
Mentaal zware belasting					0,80***	(0,15)
Perceptie belastbaarheid						
Positief (referentie)					--	--
Onbekend					- 0,08	(0,18)
Negatief					0,33	(0,18)
Intercept	4,60***	(0,16)	4,12**	(1,34)	3,45*	(1,34)
Model fit						
-2*log likelihood		2.969,50		2.901,17		2.855,91
Verschiil -2*log likelihood				68,33***		45,26***
Variantie niveau 2	1,64	(0,34)	1,40	(0,29)	1,44	(0,30)
Variantie niveau 1	4,30	(0,25)	3,90	(0,23)	3,6	(0,21)

* = $p < 0.05$; **= $p < 0.01$; ***= $p < 0.001$

$n = 83$ respondenten; 664 vignetten

De eerste hypothese van dit onderzoek luidt als volgt: *'Als de werkbelasting toeneemt, zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in het herontwerpen van de baan'*. In tabel 3 zijn de resultaten opgenomen van hypothese 1.

In model 2 zijn de vignettencondities toegevoegd, dit leidt tot een verbetering van het model. De -2 log likelihood neemt af met 45,26 en is significant. Leidinggevenden zijn meer bereid te investeren in het herontwerpen van de baan van oudere werknemers met fysiek zware werkbelasting dan werknemers met fysiek lichte werkbelasting ($b=0,49$, $p<0,001$). Ook voor mentale werkbelasting geldt dat leidinggevenden meer bereid zijn te investeren als er een toename is in werkbelasting ($b=0,80$, $p<0,001$).

De uitkomsten betekenen het volgende voor hypothese 1. De verwachting was dat bij een toename in werkbelasting, leidinggevenden meer bereid zijn om te investeren in herontwerpen van de baan. De multilevelanalyse laat zien er steun is gevonden voor de hypothese met betrekking tot fysieke en mentale werkbelasting. Er is echter wel een verschil in de mate waarin leidinggevenden bereid zijn te investeren. Zo zal meer worden geïnvesteerd in oudere werknemers met mentaal zware werkbelasting ($b=0,80$), dan in oudere werknemers met fysiek zware werkbelasting ($b=0,49$).

Hypothese 2 luidt als volgt: *'Als de werkbelasting toeneemt, zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in interne mobiliteit'*. In tabel 4 staan de resultaten van de hypothese. Na de toevoeging van de vignettencondities in model 2 is er sprake van een verbetering van het model, de -2 log likelihood neemt af met 18,63 en blijkt significant.

Uit de analyse komt naar voren dat er meer wordt geïnvesteerd bij fysiek en mentaal zware werkbelasting dan bij lichte werkbelasting ($b=0,08$, $b=0,17$). Deze uitkomsten blijken echter niet significant. Verder zijn leidinggevenden bij een onbekende en negatieve perceptie ten aanzien van de belastbaarheid, meer bereid te investeren in interne mobiliteit in tegenstelling tot de positieve perceptie ($b=0,36$, $p<0,05$ en $b=0,72$, $p<0,001$). De bovenstaande uitkomsten hebben gevolgen voor hypothese 2. Dit onderzoek heeft onvoldoende steun gevonden voor de verwachting dat bij meer werkbelasting (zowel fysiek als mentaal) meer wordt geïnvesteerd in interne mobiliteit.

Hypothese 3 luidt als volgt: *'Als de werkbelasting toeneemt, zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in externe mobiliteit'*. De resultaten waarin deze hypothese wordt getoetst staan in tabel 5. Na de toevoeging van de vignettencondities in model 2 verbeterd het model, de -2 log likelihood neemt af met 81,55 en is significant.

De analyse laat zien dat de mentale werkbelasting van invloed is op de investeringsbereidheid in externe mobiliteit. Bij een toename in werkbelasting zijn leidinggevenden meer bereid te investeren. Het gaat hier om 0,76 meer investering die significant is. Voor fysieke werkbelasting geldt dat leidinggevenden minder bereid zijn te investeren bij een toename van werkbelasting ($b=-0,05$). Hier is echter geen sprake van significantie.

De analyse geeft weer dat de perceptie van leidinggevenden ten aanzien van de belastbaarheid ertoe doet. In vergelijking met een positieve perceptie wordt er zowel meer geïnvesteerd dan wanneer sprake is van een onbekende perceptie als negatieve perceptie ten aanzien van de belastbaarheid van een werknemer in de toekomst ($b=1,06$, $p<0,001$ en $b=1,32$, $p<0,001$).

De uitkomsten van de multilevelanalyse geven aan dat dit onderzoek voldoende steun heeft gevonden voor de hypothese met betrekking tot mentale werkbelasting. Er is echter onvoldoende steun gevonden voor de hypothesen met betrekking tot fysieke werkbelasting.

Tabel 4: Multilevelanalyse van interne mobiliteit

	(0)		(1)		(2)	
	b	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Individu (niveau 2)</i>						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht						
Vrouw			-0,22	(0,34)	-0,21	(0,34)
Leeftijd			-0,02	(0,01)	-0,02	(0,01)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)			--	--	--	--
Gemiddeld			-0,54	(0,68)	-0,55	(0,68)
Hoog			-0,93	(0,68)	0,93	(0,68)
Contact met oudere wn.						
(Bijna) nooit (referentie)						
Maandelijks			-2,70*	(1,06)	-2,68*	(1,06)
Wekelijks			-0,82	(0,83)	-0,79	(0,83)
Paar keer per week			-0,93	(0,66)	-0,91	(0,67)
Dagelijks			-0,63	(0,61)	-0,61	(0,61)
Algemeen beeld oudere wn.						
			-0,04	(0,06)	-0,04	(0,06)
Controle vignetten						
Realistisch			0,15	(0,09)	0,15	(0,09)
<i>Vignet (niveau 1)</i>						
Geslacht						
Vrouw			-0,26	(0,15)	-0,27	(0,14)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)			--	--	--	--
Gemiddeld			0,37*	(0,18)	0,35	(0,18)
Hoog			0,45*	(0,18)	0,48**	(0,17)
Omvang organisatie						
Klein (referentie)						
Middelgroot			0,46*	(0,18)	0,45*	(0,18)
Groot			0,39*	(0,18)	0,36*	(0,18)
Contract						
Vast			1,00***	(0,15)	1,03***	(0,14)
Werkbelasting						
Fysiek zware belasting						
					0,08	(0,14)
Mentaal zware belasting						
					0,17	(0,14)
Perceptie belastbaarheid						
Positief (referentie)						
Onbekend					--	--
Negatief					0,36*	(0,18)
					0,72***	(0,18)
Intercept	5,05***	(0,15)	5,79***	(1,22)	5,26***	(1,23)
Model fit						
-2*log likelihood	2.896,02		2.818,02		2.799,39	
Vershil -2*log likelihood			78,00***		18,63***	
Variantie niveau 2	1,38	(0,29)	1,14	(0,25)	1,15	(0,24)
Variantie niveau 1	3,88	(0,23)	3,47	(0,20)	3,37	(0,20)

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$; *** = $p < 0.001$

$n = 83$ respondenten; 664 vignetten

Tabel 5: Multilevelanalyse van externe mobiliteit

	(0)		(1)		(2)	
	b	(s.e.)	B	(s.e.)	b	(s.e.)
<i>Individu (niveau 2)</i>						
Achtergrondkenmerken						
Geslacht						
Vrouw			0,05	(0,39)	0,08	(0,39)
Leeftijd			-0,01	(0,02)	-0,00	(0,02)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)			--	--	--	--
Gemiddeld			0,28	(0,78)	0,23	(0,78)
Hoog			0,98	(0,78)	0,93	(0,78)
Contact met oudere wn.						
(Bijna) nooit (referentie)			--	--	--	--
Maandelijks			-2,38	(1,21)	-2,33	(1,21)
Wekelijks			0,70	(0,95)	0,73	(0,95)
Paar keer per week			-0,88	(0,76)	-0,85	(0,76)
Dagelijks			-0,08	(0,70)	-0,08	(0,70)
Algemeen beeld oudere wn.			-0,02	(0,07)	-0,02	(0,07)
Controle vignetten						
Realistisch			0,09	(0,11)	0,09	(0,11)
<i>Vignet (niveau 1)</i>						
Geslacht						
Vrouw			-0,00	(0,16)	-0,00	(0,15)
Opleidingsniveau						
Laag (referentie)					--	--
Gemiddeld			0,02	(0,20)	-0,03	(0,18)
Hoog			-0,11	(0,19)	-0,09	(0,18)
Omvang organisatie						
Klein (referentie)					--	--
Middelgroot			-0,19	(0,20)	-0,22	(0,18)
Groot			-0,19	(0,20)	-0,25	(0,18)
Contract						
Vast			-1,30***	(0,16)	-1,26***	(0,15)
Werkbelasting						
Fysiek zware belasting					-0,05	(0,15)
Mentaal zware belasting					0,76***	(0,15)
Perceptie belastbaarheid						
Positief (referentie)					--	--
Onbekend					1,06***	(0,18)
Negatief					1,32***	(0,18)
Intercept	4,55***	(0,17)	4,64**	(1,40)	3,48*	(1,40)
Model fit						
-2*log likelihood		3.027,52		2.948,96		2.867,41
Verschil -2*log likelihood				78,56***		81,55***
Variantie niveau 2	1,83	(0,38)	1,54	(0,32)	1,60	(0,32)
Variantie niveau 1	4,69	(0,27)	4,19	(0,25)	3,64	(0,21)

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$; *** = $p < 0.001$

$n = 83$ respondenten; 664 vignetten

Tot slot zijn verschillende interacties toegevoegd om hypothese 4 te toetsen. De hypothese luidt als volgt: 'Een negatieve perceptie van leidinggevenden over de belastbaarheid van de werknemer versterkt de samenhang tussen werkbelasting en de investeringsbereidheid in het personeelsinstrument'.

In tabel 6 zijn per personeelsinstrument de interacties weergegeven. Uit de analyse blijkt dat een enkele individuele controlevariabele van invloed is, namelijk maandelijks contact met oudere

werknemers. In onderstaande tabel wordt echter zichtbaar dat de interacties bij geen van de personeelsinstrumenten significant zijn. Dit houdt in dat er geen sprake is van een interactie-effecten. De perceptie maakt het verband dus niet sterker en hiermee heeft dit onderzoek geen steun gevonden voor de hypothese.

Tabel 6: Multilevelanalyse van personeelsinstrumenten met interacties tussen de mate van werkbelasting en de perceptie over de belastbaarheid

	Herontwerpen baan		Interne mobiliteit		Externe mobiliteit	
	B	(s.e.)	b	(s.e.)	b	(s.e.)
Interacties						
Fysiek zwaar*perceptie onbekend	-0,23	(0,38)	-0,64	(0,37)	0,00	(0,39)
Fysiek zwaar*perceptie negatief	-0,20	(0,38)	-0,72	(0,37)	-0,31	(0,39)
Mentaal zwaar*perceptie onbekend	-0,04	(0,40)	0,12	(0,38)	-0,23	(0,40)
Mentaal zwaar*perceptie negatief	-0,69	(0,39)	-0,22	(0,38)	-0,75	(0,39)
Intercept	3,18*	(1,36)	4,99***	1,23	3,18*	1,41
Model fit						
-2*log likelihood	2.851,55		2.794,03		2.862,80	
Verskil -2*log likelihood	4,36		5,36		4,61	
Variantie niveau 2	1,45	(0,30)	1,14	(0,24)	1,60	(0,32)
Variantie niveau 1	3,60	(0,21)	3,34	(0,20)	3,61	(0,21)

De controlevariabelen zijn wel meegenomen, maar niet gerapporteerd in de tabel

* = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$; *** = $p < 0.001$

$n = 83$ respondenten; 664 vignetten

Conclusie en discussie

Conclusie

Dit onderzoek geeft een beeld van de keuzes die leidinggevend maken bij de investering in personeelsinstrumenten om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te bevorderen. De invloed van fysieke en mentale werkbelasting op de investeringsbereidheid is hierbij onderzocht.

Binnen de huidige wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Er is echter minder onderzoek verricht naar duurzame inzetbaarheid en de relatie met werkkenmerken (fysieke en mentale werkbelasting). Dit onderzoek richt zich op het perspectief van leidinggevend, ook dit is binnen de wetenschappelijke literatuur onderbelicht (Brouwer et al., 2012). Verder wordt gebruikt gemaakt van een vignettenonderzoek, hetgeen wat nog niet veel wordt toegepast binnen het wetenschappelijk werkveld. Kortom, deze studie draagt bij aan de bestaande literatuur met betrekking tot duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Daarnaast verfijnt dit onderzoek de bestaande literatuur ten aanzien van fysieke en mentale werkbelasting.

Deze studie baseert zich op de JP fit theorie. Met deze theorie wordt een verklaring gegeven voor de investeringsbereidheid van leidinggevend in personeelsinstrumenten zoals baanherontwerpen en interne mobiliteit. Het gaat bij deze theorie om het creëren van een goede aansluiting tussen de behoeften van een werknemer en een baan. Een goede aansluiting levert voordelen op voor zowel de werknemer als de leidinggevende. Het personeelsinstrument externe mobiliteit vormt een uitzondering. Hierbij wordt verondersteld dat de leidinggevend geen herstel in aansluiting tussen baan en werknemer meer mogelijk achten. Hierbij is het punt bereikt dat leidinggevend uitwijken naar een andere oplossing: externe mobiliteit.

De resultaten laten zien dat de investeringsbereidheid van leidinggevenden varieert onder bepaalde omstandigheden. Onderstaand wordt in tabel 7 weergegeven welke hypothesen zijn ondersteund en verworpen.

Tabel 7 Overzicht van aangenomen en niet aangenomen hypothesen

	Herontwerpen baan	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
Toename fysieke werkbelasting, meer investering (H1-H3)	+	-	-
Toename mentale werkbelasting, meer investering (H1-H3)	+	-	+
Versterkend effect belastbaarheid (H4)	-	-	-

+ = hypothese ondersteund, - = hypothese verworpen

De eerste verwachting bij dit onderzoek was dat bij een toename van werkbelasting, leidinggevenden meer zouden investeren in de personeelsinstrumenten. De verwachting blijkt echter niet op te gaan voor alle personeelsinstrumenten. Anders dan verwacht blijken leidinggevenden niet bereid te investeren in interne mobiliteit bij een toename aan fysieke of mentale werkbelasting. Dit in tegenstelling tot herontwerpen van de baan, hierin zijn leidinggevenden wel bereid te investeren wanneer er een toename is in zowel fysieke als mentale werkbelasting. Leidinggevenden zullen echter meer bereid zijn te investeren in dit instrument wanneer er sprake is van mentaal zware werkbelasting in plaats van fysiek zware werkbelasting. Verder zijn leidinggevenden alleen bereid te investeren in externe mobiliteit wanneer sprake is van een toename in mentale werkbelasting. Op basis van de bovenstaande resultaten kan voorzichtig worden geconcludeerd dat leidinggevenden meer bereid zijn te investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers met een mentaal zware werkbelasting.

Bij herontwerpen van de baan kan de JP fit theorie de verklaring bieden waarom er zowel wordt geïnvesteerd bij mentaal en fysiek zware werkbelasting. Leidinggevenden zijn bereid te investeren omdat het inzetten van een personeelsinstrument zorgt voor een verlaging van de werkbelasting door het verlichten van de werktaken. Dit zorgt vervolgens voor het vergroten van een aansluiting tussen een werknemer en de baan, wat voordelen oplevert voor leidinggevenden en werknemers.

Opvallend is dat bij interne mobiliteit niet de mentale en fysieke werkbelasting van invloed zijn op de investeringsbereidheid, maar andere factoren. Zo zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in werknemers met een hoog opleidingsniveau. Daarnaast speelt de grootte van de organisatie een rol en zijn leidinggevenden meer bereid te investeren in het personeelsinstrument bij een middelgrote of grote organisatie (vergeleken met kleine organisaties). Dit sluit aan bij de theorie die over het personeelsinstrument bekend is, de rol van de organisatie heeft namelijk invloed op de mogelijkheden om intern mobiel te zijn (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Ook wordt er meer geïnvesteerd in een werknemer met een vast contract. De JP fit theorie is bij dit instrument afgewezen, mogelijk is iets anders gaande. Mogelijk achten leidinggevenden het niet mogelijk om via dit instrument de werkbelasting te verlagen en de fit te vergroten. Het zou namelijk kunnen dat leidinggevenden van mening zijn dat werknemers binnen de organisatie moeilijk een andere baan kunnen uitvoeren waarmee de werkbelasting wordt verlaagd.

Wat betreft externe mobiliteit, was de verwachting dat leidinggevenden zouden investeren omdat zij geen herstel verwachten in de fit tussen de werknemer en de baan. De oplossing is dan het

laten uitvloeien van de werknemers. Deze theorie blijkt alleen van toepassing bij een toename van mentale belasting.

Verder werd verwacht dat de perceptie van de leidinggevenden ten aanzien van de belastbaarheid van de werknemer van invloed zou zijn op de samenhang tussen de werkbelasting en investeringsbereidheid van de leidinggevende. De perceptie van leidinggevenden ten aanzien van de belastbaarheid van de werknemer blijkt niet van invloed. Dit betekent dat de JP fit hier wordt afgewezen. Er werd namelijk verwacht dat bij een negatieve perceptie ten aanzien van de belastbaarheid, leidinggevenden nog meer zouden investeerden in werknemers met een zware werkbelasting. Leidinggevenden zouden aansluiting willen creëren door middel van interne mobiliteit en baanherontwerpen. Hiermee zouden beide partijen voordelen behalen. Voor externe mobiliteit gold dat men de hoop op herstel van de aansluiting opgaf, met als gevolg dat werknemers de organisatie verlaten.

Duidelijk wordt dat de perceptie ten aanzien van de belastbaarheid wel enkele directe effecten heeft op de investeringsbereidheid. Voor zowel interne als externe mobiliteit heeft de perceptie van leidinggevenden een directe invloed. Een onbekende of negatieve perceptie ten opzichte van de belastbaarheid van de werknemer zorgt ervoor dat leidinggevenden meer bereid zijn om te investeren in het instrument.

Verder laten de resultaten zien dat leidinggevenden gemiddeld het meest investeren in interne mobiliteit, vervolgens in herontwerpen van de baan en externe mobiliteit. Dit is niet in lijn met de literatuur, waarin wordt beschreven dat zowel interne als externe mobiliteit nog weinig wordt toegepast binnen organisaties (Driessen en De Vries, 2013). Verder beschrijft de literatuur dat vooral vaak wordt gekozen voor het ontzien van oudere werknemers (Van Dalen, Henkens & Schippers, 2007).

Concluderend komt uit dit onderzoek naar voren dat de investeringsbereidheid per personeelsinstrument verschillend is. Voornamelijk mentaal zware werkbelasting is van invloed op de investeringsbereidheid van leidinggevenden. Daarnaast laat het onderzoek zien dat de perceptie van leidinggevenden ten aanzien van de belastbaarheid van werknemers voornamelijk direct effecten heeft.

Discussie

Dit onderzoek geeft een beeld van de investeringsbereidheid in personeelsinstrumenten in relatie tot fysieke en mentale werkbelasting. Het is echter belangrijk in het kader van de beoordeling van de bevindingen dat ook de beperkingen van dit onderzoek worden benoemd.

Dit onderzoek heeft geen steun gevonden voor alle verwachtingen. Zo blijkt de werkbelasting geen rol te spelen bij de investeringsbereidheid in interne mobiliteit. Tevens is fysiek zware werkbelasting niet van invloed op de investeringsbereidheid in externe mobiliteit. Tot slot zijn de percepties over de belastbaarheid niet van invloed op het verband tussen de investeringsbereidheid in een personeelsinstrument en zware werkbelasting. Er kan onvoldoende worden verklaard waarom hier geen steun voor gevonden, mogelijk zijn andere factoren van invloed.

Daarnaast is in dit onderzoek gekeken naar intenties van leidinggevenden, dit komt doordat gebruik is gemaakt van een vignettenonderzoek. Deze onderzoeksmethode geeft dit onderzoek enerzijds kracht, anderzijds vormt dit een beperking. Door het gebruiken van deze onderzoeksmethode wordt niet duidelijk wat het daadwerkelijk investeringsgedrag van leidinggevenden is. Door het gebruik van een vignettenonderzoek is het ook niet mogelijk geweest om de achterliggende redenen van de investeringsbereidheid van leidinggevenden te onderzoeken.

Deze beperkingen maken het gewenst om dit onderzoek ook met andere onderzoeksmethoden uit te voeren waarmee dit onderzoek meer diepgang kan krijgen.

Tot slot kan de operationalisering van de begrippen een beperking vormen. Zo is bij interne mobiliteit geen onderscheid gemaakt in de vormen van mobiliteit, zoals opwaarts of neerwaarts. Verder kan ook worden gedacht aan de operationalisering van externe mobiliteit, waarbij ook geen rekening is gehouden het soort mobiliteit.

Ondanks de beperkingen heeft dit onderzoek ook verschillende aspecten belicht. Het onderzoek laat zien leidinggevenden bij een overweging om te investeren in de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, de toename van werkbelasting minimaal meenemen. De groep oudere werknemers neemt zware werkbelasting echter in overweging bij de keuze om vervroegd uit te treden. Nu duurzame inzetbaarheid van werknemers belangrijker wordt, is het juist van belang om de "houdbaarheid" van deze oudere werknemers te verlengen. Hier blijft een rol weggelegd voor leidinggevenden om te investeren in personeelsinstrumenten!

Referentielijst

- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *The Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93-104.
- Baarda, D. B. (2009). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Barter, C., & Renold, E. (2000). 'I wanna tell you a story': Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307-323.
- Blatter, B., Dorenbosch, L., & Keijzer, L. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Leiden: TNO.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person-organization and person-job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Borghans, L., & Ter Weel, B. (2012). De economie van zware beroepen: Een verkenning. In Van Nimwegen, N., & Van Praag, C. (Eds.), *Bevolkingsvraagstukken in Nederland anno 2012: Actief ouder worden in Nederland* (p. 135-148). Amsterdam: NIDI.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Succesful qualitative research*. Londen: SAGE.
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Van der Heijden, B., & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: Stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Corpeleijn, A., & Kerkhofs, M. (2004). *Arbeidsmarkttransities van oudere werknemers 2000-2001: Overgangen tussen werken en niet-werken, wisseling van baan, bedrijf en bedrijfstak*. Den Haag: CBS.
- Cuelenaere, B., Deckers, K., Siegert, J., & De Bruin, G. (2009). *Langer doorwerken met beleid. Parels goede praktijken van duurzame inzetbaarheid van werknemers*. Rotterdam: Ecorys.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233.
- De Lange, A. H. (2014). *Langer werken? De arbeidsmarkt in transitie en duurzame inzetbaarheid*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.
- Dijkstra, J. H. (1997). *Mobiliteitsbeleid. Personeelsmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Driessen, M., & De Vries, J. (2013). *Sociaal economische trends 2013. Verandering van werkgever, beroep en lonen*. Den Haag: CBS.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283-357.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., & Ter Weel, B. (2013). *Arbeidsmarkt ouderen en duurzame inzetbaarheid: Rapport over het conceptuele kader voor het onderzoeksprogramma 'Arbeidsmarkt Ouderen'*. Den Haag: CPB.

- Euwals, R., Van Vuuren, D., & Ter Weel, B. (2014). *Werken in goede gezondheid*. Den Haag: CPB.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1004100.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen: Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: SCP.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32, 573-581.
- Hillage, E., & Pollard, D. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. Research brief No. 85. Department for education and employment.
- Hughes, R., & Huby, M. (2002). The application of vignettes in social and nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 37, 382-386.
- Ilmarinen, J. (1992). Job design for the aged with regard to decline in their maximal aerobic capacity: Part II - the scientific basis for the guide. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 10, 65-77.
- Kamer van Koophandel. (2015). *Welke gegevens moet u in de jaarrekening opnemen?*. Verkregen op 6 mei, 2015, van <http://www.kvk.nl/inschrijven-en-wijzigen/deponeren/deponeren-jaarrekening/welke-gegevens-moet-u-in-de-jaarrekening-opnemen/>.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dijkers, J. S. E., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136.
- Kooij, D. T. A. M., Dijkers, J. S. E., Jansen, P. G. W., & Van den Broek, J. J. C. (2013). Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers. In De Lange, A.H., & Van der Heijden, B. I. J. M. (Eds), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: Interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G., & Sanders, J. (2011). *Monitor duurzame inzetbaarheid: Resultaten 2010 en methodologie*. Hoofddorp: TNO.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Krumm, S., Grube, A., & Hertel, G. (2013). No time for compromises: Age as a moderator of the relation between needs-supply fit and job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 547-562.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). *The concept of employability*. *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Nationaal Kompas. (2008). Onderwijsdeelname: Indeling opleidingsniveau. Verkregen op 8 mei, 2015, van <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/scholing-en-opleiding/indeling-opleidingsniveau/>.
- Nauta, A., De Bruin, M. R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 326-337.

- Oeij P. R. A., De Vroome, E. M. M., Kraan, K., Goudswaard, A., & Van den Bossche, S. N. J. (2013). *Werkgevers Enquête Arbeid 2012: Methodologie en beschrijvende resultaten*. Hoofddorp: TNO.
- Oude Hengel, K. M. (2013). *Sustainable employability of construction workers*. Hoofddorp: TNO.
- Peeters, M. C. W., Nauta, A., De Jonge, J., & Schalk, R. (2005). De toekomst van oudere werknemers: De revival van een 'oud' thema in de arbeids- en organisatiepsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 18, 297-308.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van "fit" In Schouten en Nelissen, *Ten minste houdbaar tot... Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (p. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organisation fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- SER. (2011). Mobiliteit: begrip, stand van zaken en beleid. In Commissie arbeidsmarkt- onderwijsvraagstukken, *Werk maken van baan-baanmobiliteit* (p. 21-38). Den Haag: SER.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2007). Oudere werknemers door de lens van de werkgever. Den Haag: Nederlands Interdisciplinair Demografisch Instituut.
- Van Dalen, H., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 25(1), 6-19.
- Van Dalen, H., Henkens, K., Conen, W., & Schippers, J. (2012). *Dilemma's rond langer doorwerken: Europese werkgevers aan het woord*. Den Haag: NIDI.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C. J., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 4(24), 356-373.
- Volkering, M., Berkhout, E., Bisschop, P., & Van der Voort, J. (2014). *Beweging in CAO's*. Amsterdam: SEO economisch onderzoek.
- Werbil, J. D., & Gilliland, S. W. (1999). Person-environment fit in the selection process. *Research in Personnel and Human Research Management*, 17, 209-243.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*. CAHRS Working Paper Series. New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.

Bijlagen

1. Voorbeeld vignetontwerp

Probeer u zich in te leven in de volgende situatie:

U houdt uw jaarlijkse functioneringsgesprekken met enkele van uw oudere werknemers (45 jaar en ouder). Een aandachtspunt in deze functioneringsgesprekken is de duurzame inzetbaarheid van de werknemers. U heeft namelijk uit diverse hoeken vernomen dat het van belang is hierin te investeren om oudere werknemers op deze wijze aan het werk te houden. Hiertegenover is het echter ook bekend dat het investeren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers kosten met zich meebrengt en de effectiviteit van de beleidsinstrumenten daarnaast onzeker is.

- Uw werknemer is een vrouw
- Uw werknemer heeft een laag opleidingsniveau (geen diploma/diploma vmbo).
- Uw organisatie heeft minder dan 50 werknemers in dienst.
- Uw werknemer heeft een tijdelijk contract
- Uw werknemer werkt veel in een onaangename houding.
- Uw werknemer ervaart een zeer hoge werkdruk.
- Het is onduidelijk of uw werknemer in de toekomst het werk aankan.

Kunt u per beleidsinstrument aangeven hoe waarschijnlijk het is dat u die zult toepassen voor deze oudere werknemer?

1. Herontwerpen van de baan (verlichten van de werktaken van de werknemer)

Ze
er
on
wa
ars
ch
ijn
lijk

1 2 4 5 6 7 8 9

Ze
er
wa
ars
ch
ijn
lijk

2. Interne mobiliteit (werknemer laten oriënteren binnen de organisatie)

Ze
er
on
wa
ars
ch
ijn
lijk

1 2 4 5 6 7 8 9

Ze
er
wa
ars
ch
ijn
lijk

3. Externe mobiliteit (werknemer laten oriënteren buiten de organisatie)

Ze
er
on
wa
ars
ch
ijn
lijk

1 2 4 5 6 7 8 9

Ze
er
wa
ars
ch
ijn
lijk

2. Kenmerken respondenten

Geslacht	
Man	69.9%
Vrouw	30.1%
Leeftijd (M)	
Leeftijd (SD)	44 jaar 12 jaar
Opleidingsniveau	
Laag opleidingsniveau	4.8%
Gemiddeld opleidingsniveau	36.1%
Hoog opleidingsniveau	59.0%
Dienstjaren in organisatie (M)	
Dienstjaren in organisatie (SD)	13 jaar 12 jaar
Bedrijfstak	
Landbouw, bosbouw en visserij	3.6%
Winning van delfstoffen	1.2%
Industrie	33.7%
Bouwnijverheid	0.0%
Handel	12.0%
Vervoer en opslag	1.2%
Horeca	0.0%
Informatie en communicatie	8.4%
Financiële instellingen	2.4%
Zakelijke dienstverlening	14.5%
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen	2.4%
Onderwijs	6.0%
Gezondheids- en welzijnzorg	0.0%
Cultuur, sport en recreatie	0.0%
Overige dienstverlening	4.8%
Anders	9.6%
Organisatiegrootte	
Kleine organisatie (minder dan 50 werknemers)	37.3%
Middelgrote organisatie (50-250 werknemers)	32.5%
Grote organisatie (meer dan 250 werknemers)	28.9%
Onbekend	1.2%
Gemiddeld opleidingsniveau medewerkers	
Laag opleidingsniveau	9.6%
Gemiddeld opleidingsniveau	54.2%
Hoog opleidingsniveau	36.1%
Moeite vinden nieuw personeel	
Ja	33.7%
Nee	62.7%
Onbekend	3.6%
Aantal personen aan wie direct leiding wordt gegeven (M)	
Aantal personen aan wie direct leiding wordt gegeven (SD)	7.8 9.0
Verandering omvang personeelsbestand (laatste 5 jaar)	
Nee, is gelijk gebleven	27.7%
Ja, is toegenomen	39.8%
Ja, is afgenomen	32.5%
Contact met oudere werknemer in organisatie	
Dagelijks	68.7%
Aantal keer per week	16.9%
Wekelijks	6.0%
Maandelijks	2.4%
(Bijna) nooit	6.0%
Algemeen beeld van oudere werknemer (M)*	
Algemeen beeld van oudere werknemer (SD)	4.1 2.2

Tenminste houdbaar tot...

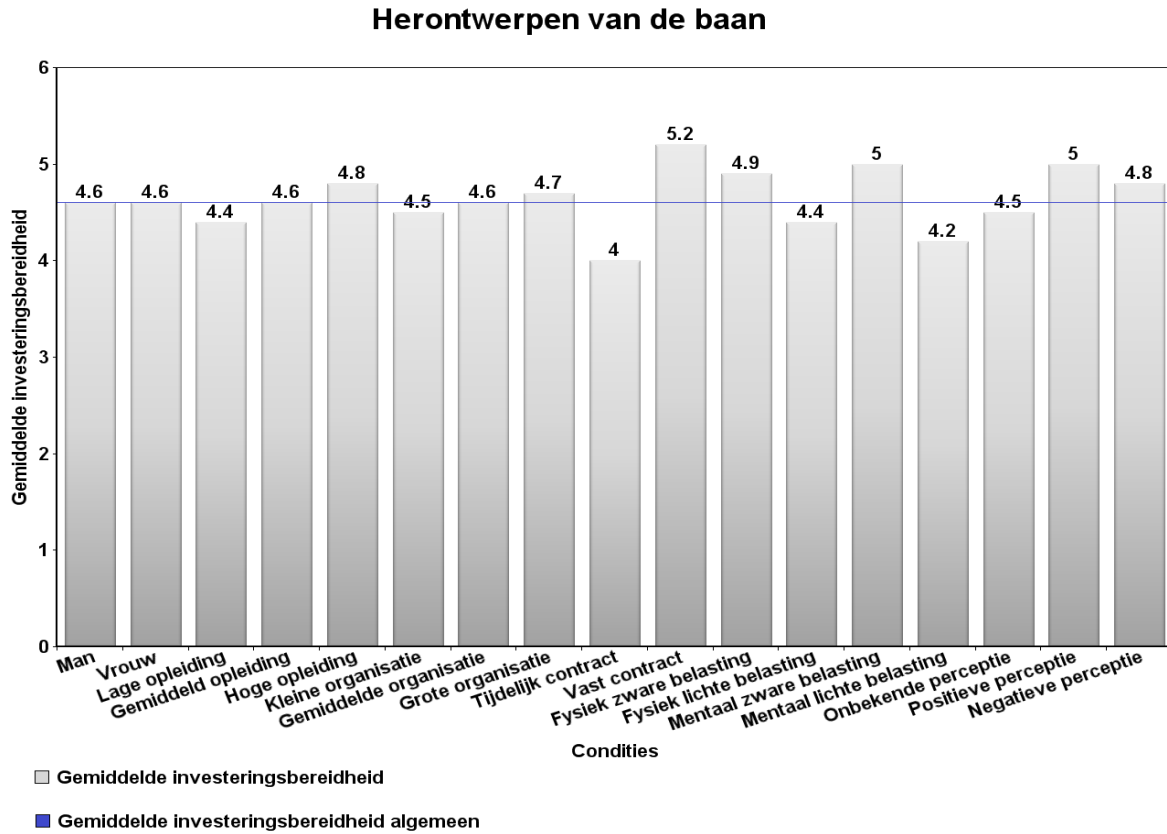
Mate waarin men zich kon inleven in de situatie (M)*	6.5
Mate waarin men zich kon inleven in de situatie (SD)	1.6

**De respondenten konden antwoord geven op een schaal van 1 (zeer negatief/geheel niet) tot 9 (zeer positief/geheel wel)*

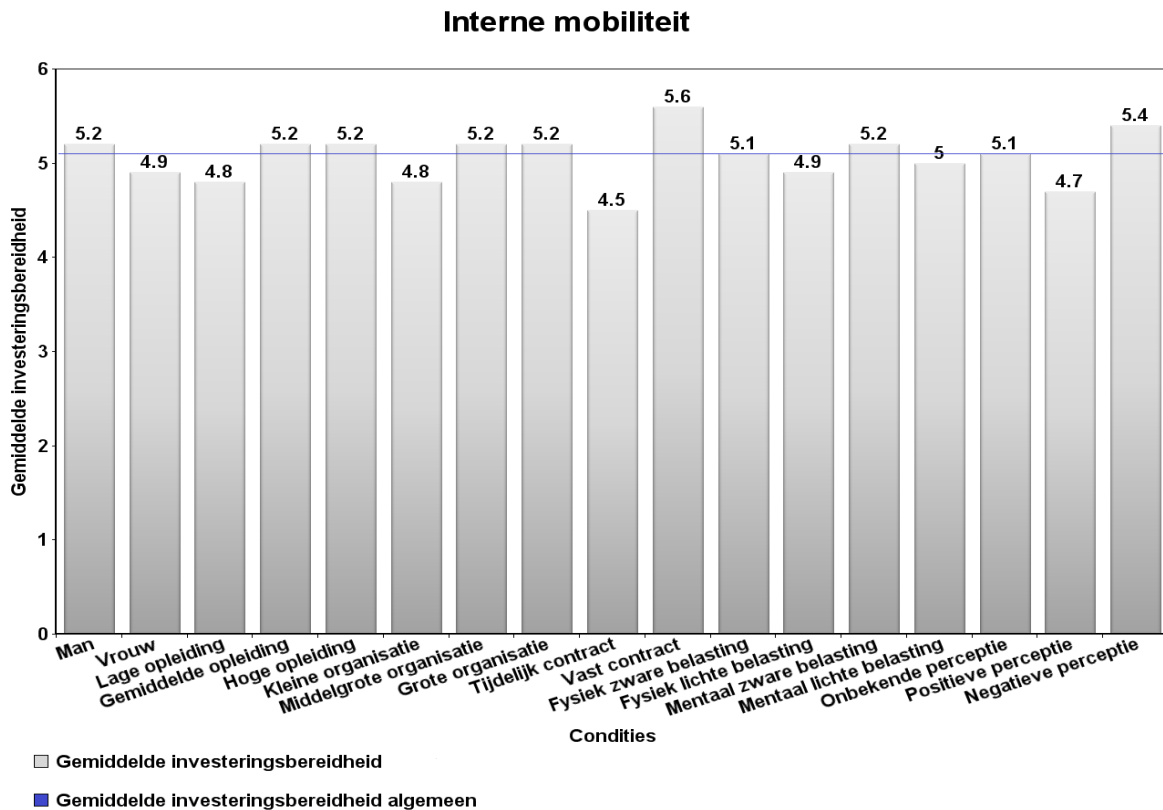
3. Overzicht variabelen en condities

Controlecondities vignetniveau			
	Waarde	Conditie	Omschrijving in vignet
Geslacht	0	Man	Uw werknemer is een man
	1	Vrouw	Uw werknemer is een vrouw
Opleidingsniveau	0	Laag opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een laag opleidingsniveau (geen diploma/diploma vmbo)
	1	Gemiddeld opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een gemiddeld opleidingsniveau (diploma havo/vwo/ mbo)
	2	Hoog opleidingsniveau	Uw werknemer heeft een hoog opleidingsniveau (diploma hbo/wo)
Type contract	0	Tijdelijk contract	Uw werknemer heeft een tijdelijk contract
	1	Vast contract	Uw werknemer heeft een vast contract
Omvang organisatie	0	Kleine organisatie	Uw organisatie heeft minder dan 50 werknemers in dienst
	1	Middelgrote organisatie	Uw organisatie heeft tussen de 50 en 250 werknemers in dienst
	2	Grote organisatie	Uw organisatie heeft meer dan 250 werknemers in dienst
Onafhankelijke & moderende variabelen			
Fysieke werkbelasting	0	Fysiek zware werkbelasting	Uw werknemer verricht fysiek zwaar werk
	1	Fysiek lichte werkbelasting	Uw werknemer verricht geen fysiek zwaar werk
Mentale werkbelasting	0	Mentaal zware werkbelasting	Uw werknemer ervaart een zeer hoge werkdruk
	1	Mentaal lichte werkbelasting	Uw werknemer ervaart een normale werkdruk
Perceptie leidinggevenden over belastbaarheid	0	Onduidelijke perceptie	Het is onduidelijk of uw werknemer in de toekomst het werk aankan
	1	Positieve perceptie	Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst goed aan.
	2	Negatieve perceptie	Naar verwachting kan uw werknemer het werk in de toekomst niet goed aan.

4. Gemiddelde investeringsbereidheid in personeelsinstrumenten

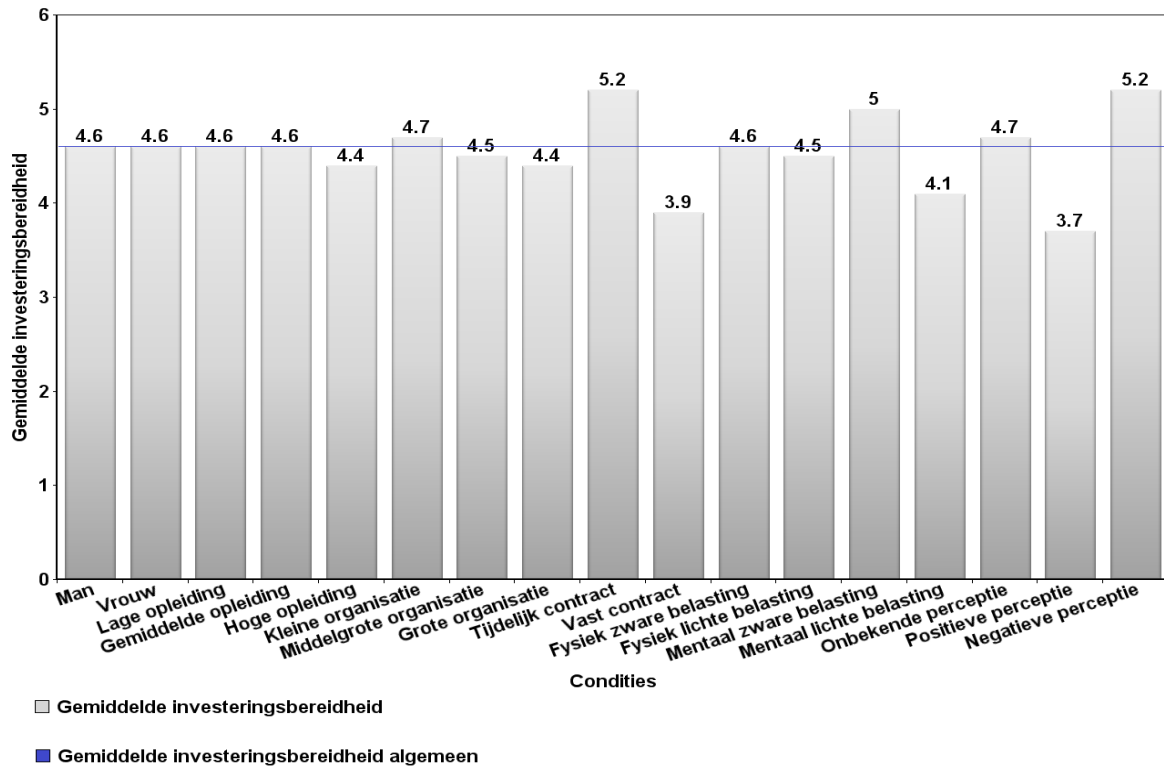


Figuur 3: Gemiddelde bereidheid om te investeren in herontwerpen van de baan uitgesplitst naar de condities



Figuur 4: Gemiddelde bereidheid om te investeren in interne mobiliteit uitgesplitst naar de condities.

Externe mobiliteit



Figuur 5: Gemiddelde bereidheid om te investeren in externe mobiliteit uitgesplitst naar de condities.