

# **Veranderende waardering voor werk en duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers**

V.L.Th. Jansen, Public Administration, Erasmus Universiteit  
Rotterdam

## Voorwoord

Toen ik bij het schrijven van de masterscriptie de werken van medestudenten raadpleegde verbaasde ik me doorgaans over de emotionele lading van hun dankwoord. Familie, vrienden, kennissen, iedereen bleek zijn aandeel te hebben gehad. De weg die ik zelf heb afgelegd was allesbehalve geplaveid en de echte voortgang kwam pas laat op gang. Deze vertraging bleek achteraf gezien verklaarbaar en eigenlijk amper te voorkomen.

Het zou echter zowel onfatsoenlijk als onwaar zijn om te zeggen dat ik alles alleen heb gedaan. Daarom wil ik ten eerste de organisatie waar ik stage heb gelopen, Motivaction International, en mijn stagebegeleider aldaar, Ester Koot, hartelijk bedanken voor deze mogelijkheid en de opgedane ervaring. Mijn eerste echte kennismaking met de arbeidsmarkt was hierdoor erg prettig.

Daarbij wil ik mijn scriptiebegeleider Laura bedanken voor het revitaliseren –*tot leven wekken*- van mijn afstudeerproces. Toen ik vorig jaar november tot de enigszins schokkende conclusie kwam dat de weg die nog afgelegd diende te worden een lange was, zakte de moed me toch wat in de schoenen. Na mezelf goed in de spiegel te hebben bekeken, is het werk vervolgens met zowel inzet als plezier voortgezet.

Tot slot is dit dankwoord niet volledig zonder dat ik mijn ouders heb bedankt voor de nodige -intrinsieke en extrinsieke- motivatie gedurende mijn studie. Daarbij hebben ook mijn broers, die allebei studeerden, er voor gezorgd dat ik op momenten toch enige vaart achter mijn afstuderen zette. Als je dan toch als derde finisht, dien je er op zijn minst voor te zorgen dat het verschil in tijd minimaal is, zullen we maar zeggen.

V.L.Th. Jansen

## **Inhoudsopgave**

### Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1.	Aanleiding	blz. 4
1.1.1	Inzetbaarheid van oudere werknemers	blz. 4
1.2.	Probleemstelling	blz. 6
1.2.1	Deelvragen	blz. 7
1.3.	Relevantie	blz. 8

### Hoofdstuk 2: Achtergrondbeschrijving

2.1.	De veroudering van de beroepsbevolking	blz. 9
2.2.	Probleemschets	blz. 11
2.3.	De oudere werknemer	blz. 13

### Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

3.1.	Definities van inzetbaarheid	blz. 15
3.1.1.	Algemene definiëring	blz. 15
3.1.2.	Conceptuele diversiteit	blz. 16
3.1.3.	Definitieve conceptualisering duurzame inzetbaarheid	blz. 17
3.2.	Theoretische benaderingen duurzame inzetbaarheid	blz. 18
3.2.1.	Push- en pull-factoren	blz. 20
3.2.2.	Veranderende betekenis van arbeid	blz. 21
3.2.3.	Organisatiecontext	blz. 25
3.2.4.	Job Demands Resources Model (JD-R model)	blz. 26
3.3.	Determinanten duurzame inzetbaarheid	blz. 29
3.3.1.	Leeftijd	blz. 29
3.3.2.	Vitaliteit	blz. 30
3.3.3.	Extrinsieke motivatie	blz. 32
3.3.4.	Public Service Motivation	blz. 33
3.3.5.	Houding ten opzichte van training	blz. 34
3.3.6.	Betrokken bij de werkinhoud	blz. 35
3.4.1.	Mobiliteit	blz. 36
3.4.2.	Steun van leidinggevende	blz. 37
3.4.3.	Autonomie	blz. 38

Hoofdstuk 4: Data en methode

4.1. Steekproef	blz. 40
4.1.2. Survey-onderzoek	blz. 41
4.1.3. Validiteit en betrouwbaarheid	blz. 41
4.2. Operationalisering van constructen	blz. 42
4.3. Afhankelijke variabele	blz. 42
4.4. Onafhankelijke variabelen	blz. 43
4.5. Controlevariabelen	blz. 46
4.6. Data-analyse	blz. 47

Hoofdstuk 5: Resultaten

5.1. Beschrijvende statistiek	blz. 48
5.2. Toetsende statistiek	blz. 52
5.2.1. Wijze van toetsing	blz. 52
5.3. Modelassumpties	blz. 52
5.4. Multiple regressie	blz. 55
5.4.1. Multiple regressie leeftijdscohorten	blz. 56
5.4.2. Interactieanalyse	blz. 57

Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

6.1. Inleiding	blz. 59
6.2. Beantwoording onderzoeksvraag	blz. 59
6.2.1. Deelvraag 1	blz. 60
6.2.2. Deelvraag 2	blz. 61
6.2.3. Deelvraag 3	blz. 66

Bibliografie	blz. 74.
--------------	----------

## 1. Inleiding

---

### 1.1. Aanleiding

De samenstelling van de Nederlandse beroepsbevolking is aan het veranderen. Demografische en maatschappelijke ontwikkelingen stellen beleidsmakers de komende jaren voor de nodige uitdagingen (Bosch & Ter Weel, 2013; Klink, 2011). Onder meer de vergrijzing in Nederland alsmede de stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd zijn hier debet aan. Terwijl de Nederlandse beroepsbevolking verouderd, wordt tegelijkertijd van werknemers verwacht dat zij langer doorwerken. Bovendien worden oudere werknemers op de arbeidsmarkt geregeld geconfronteerd met vooroordelen en stereotyperingen (Klink, 2011; Solinge & Henkens, 2011). Daarenboven gaat deze tendens van veroudering en het streven naar een hogere participatiegraad op de arbeidsmarkt gepaard met ontoereikende voorzieningen en een ondermaatse afstemming van desbetreffende regelgeving (Klink, 2011; Post, Schmeer, Reitman, 2012).

Een bijkomend alarmerend verschijnsel is dat er in voorgaande jaren onder oudere werknemers in veelvoud gekozen werd voor uittreding in plaats van doorwerken (Klink et al., 2011). Dit houdt onder andere in dat de waarde die men ontleent aan werk schijnbaar niet opweegt tegen het niet hebben van werk, ofwel het stoppen met werken (Klink et al., 2011, p.343). Deze ontwikkelingen maken de beschouwing van het concept inzetbaarheid, van in het bijzonder de oudere werknemer, hoogstens actueel en interessant.

#### 1.1.1. Inzetbaarheid van oudere werknemers

Omdat de oudere werknemer een steeds voornamer onderdeel uitmaakt van de Nederlandse beroepsbevolking is het interessant om de mate van inzetbaarheid van deze groep nader te beschouwen. Daarbij zijn er indicaties dat het werk *an sich* aan waarde verliest (Klink, 2011). De veroudering van de beroepsbevolking, de stijgende levensverwachting, veranderende regelgeving en maatschappelijke

ontwikkelingen als de afkalving van de waarde van werk maakt de inzetbaarheid van de oudere werknemer tot een *hot item* voor zowel de bestuurskunde als de politiek (Bosch & Ter Weel, 2013). De groep oudere werknemers, waar binnen afzienbare tijd veel van afhangt, dient daarom verder onder de loep te worden genomen.

Eerder onderzoek met betrekking tot de –duurzame- inzetbaarheid (employability) is omvangrijk en veelzijdig. Bovendien is de literatuur specifiek gericht op de werksituatie van de oudere werknemer van eenzelfde wetenschappelijk kaliber en veelvoud (Fleischmann, 2014; Klink, 2011). Gebruikelijke theoretische concepten in dit wetenschappelijk debat zijn onder meer de motivatie, participatie en de mate van werknemerstevredenheid van de werknemer (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012; Post, Schmeer, Reitman, 2012; Van der Klink, Bultmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & Van der Wilt, 2011; Solinge & Henkens, 2011).

Zoals eerder reeds aan bod is gekomen, is het begrip inzetbaarheid relatief veel onderzocht. Onder duurzame inzetbaarheid wordt een conditie verstaan die ervoor zorgt dat men door wilt werken tot, en eventueel langer dan, de pensioengerechtigde leeftijd (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012; Post, Schmeer, Reitman, 2012; Van der Klink, Bultmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & Van der Wilt, 2011; Solinge & Henkens, 2011). Fleischmann (2014) besteedt in haar recentelijk geschreven proefschrift aandacht aan de zowel de rationele als de symbolische en irrationele redenen van werkgevers bij de inzet van inzetbaarheid-vergrotende HR-praktijken. Alhoewel Fleischmann (2014) zich expliciet richt op oudere werknemers onthoudt zij zich echter van formuleringen in termen van duurzaamheid. Dit ondanks dat de twee concepten, duurzame inzetbaarheid en employability, raakvlakken vertonen. Om ambiguïteit omtrent conceptualisering en operationalisatie te voorkomen zal dit onderzoek zich richten op de inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland.

## 1.2. Probleemstelling

De eerder besproken ontwikkelingen met betrekking tot de leeftijdsopbouw van de Nederlandse beroepsbevolking stellen organisaties, zowel publiek als privaat, de komende jaren op de proef. Het onderzoeksbureau Motivaction International te Amsterdam heeft ingespeeld op deze tendens. In 2015 heeft Motivaction een grootschalig arbeidsmarktonderzoek gestart naar de attitude van de oudere werknemers in Nederland ten aanzien van werkgerelateerde aspecten. Het doel van het onderzoek was het ontwikkelen van een segmentatiemodel van de gehele doelgroep van Nederlandse werknemers ouder dan 45 jaar. De bevindingen die hieruit zijn voortgekomen (een viertal segmenten gericht op de mate van inzetbaarheid) dienen als vertrekpunt voor dit onderzoek (Motivaction International B.V. , 2015).

In dit onderzoek wordt daarom gekeken naar welke werkgerelateerde factoren effect hebben op de mate van inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland. Welke factoren zorgen voor wenselijke niveaus van inzetbaarheid onder oudere werknemers en welke niet? Hoe verplaatst men zich, met behulp van HR-tactieken, van een minder wenselijk naar een wenselijk duurzaamheidssegment? Om dieper in te gaan op de waarde van bepaalde HR-praktijken wordt er tevens gekeken naar individuele kenmerken en organisatie-context. Meer specifiek naar de mogelijkheid tot en de mate van afstemming tussen beschikbare HR-tactieken en de werknemer.

Vanuit dit perspectief, met gebruikmaking van bevindingen uit het onderzoek van Motivaction, wordt getracht een verklaring te vinden voor de verschillen in de inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland. Dit heeft geleid tot het ontwerp van de volgende centrale vraagstelling van dit onderzoek:

---

*Welke factoren dragen bij aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers in Nederland?*

---

### 1.2.1 Deelvragen

Om een zo volledig mogelijk antwoord te geven op de probleemstelling zijn een drietal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen vormen gezamenlijk het antwoord op de overkoepelende onderzoeksvraag:

1. Hoe percipiëren oudere werknemers hun eigen niveau en houding ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?
2. Welke individuele en werkkenmerken zijn van invloed op de inzetbaarheid van oudere werknemers?
3. Welke HR-instrumenten kunnen de inzetbaarheid van oudere werknemers doen vergroten? Welke aanbevelingen vloeien hieruit voort?

De eerste stap in de bepaling van de factoren die van invloed zijn op het niveau van duurzame inzetbaarheid onder oudere werknemers richt zich op de eigen perceptie van de doelgroep. Vanwege de operationalisatie met betrekking tot zelfperceptie, waar verderop in het werk expliciet op teruggekomen wordt, is de wijze waarop oudere werknemers het eigen niveau van duurzame inzetbaarheid inschalen van groot belang. Vervolgens wordt gekeken naar de relatie tussen deze determinanten en de afhankelijke variabele, namelijk de mate van duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt op basis hiervan bepaald welke HR-instrumenten kunnen worden ingezet ter verbetering hiervan en welke aanbevelingen hieruit voortvloeien.



### **1.3. Relevantie**

#### **1.3.1. Wetenschappelijke relevantie**

Wetenschappelijk gezien kan dit onderzoek beschouwd worden als pragmatische toevoeging en uitbreiding van eerder onderzoek op dit gebied. Bestaande onderzoeken van onder meer Bal et al. (2012), Solinge en Henkens (2011) en Post et al. (2013) hebben meerdere relaties aangetoond tussen zaken als pensionering en werk gerelateerde variabelen zoals motivatie. Dit onderzoek gaat verder door aspecten van training en ontwikkeling, motivatie en leeftijd in verband te brengen met concrete, operationele benaderingen zoals HR-praktijken. De koppeling van deze thema's binnen de organisatiewetenschappen, kan mogelijk nieuwe aanknopingspunten bieden in het wetenschappelijk debat rondom de inzetbaarheid van de oudere werknemer. Tot slot kan het onderzoek vanuit praktisch oogpunt bijdragen aan het realiseren van duidelijke communicatie naar betrokken organisaties in de vorm van concreet toepasbare aanbevelingen.

#### **1.3.2. Maatschappelijke relevantie**

De in omvang toenemende groep oudere werknemers op de arbeidsmarkt heeft te maken met stigmatisering. Daarbij is er sprake van veranderende regelgeving en ontoereikende voorzieningen. Dit resulteert onder meer in onbegrip en frustratie over de, gedurende de loopbaan, bijgestelde verwachting ten aanzien van werk en pensioen. Aangezien de groep oudere werknemers toeneemt en tevens van hen verwacht wordt langer door te werken, is een adequate afstemming tussen organisatie en werknemer meer gewenst dan ooit. Het analyseren van de doelgroep kan de verbinding tussen wetenschappelijke gefundeerde praktische implicaties en specifieke, karakteristieke groepen binnen de oudere werknemers optimaliseren. De praktische implicaties voor organisaties en leidinggevendenden houden verband met de wijze waarop leiding gegeven dient te worden aan de specifieke doelgroep. Op deze manier kan gekomen worden tot een concreet actieplan waarmee organisaties, zowel publiek als privaat, hun oudere werknemers beter kunnen motiveren en zo het gehele prestatieniveau van de organisatie kunnen vergroten.

## 2. Achtergrondbeschrijving

---

### 2.1 De veroudering van de beroepsbevolking

Zoals eerder vermeld heeft Nederland te maken met een sterke veroudering van de beroepsbevolking. De gemiddelde leeftijd van de Nederlandse beroepsbevolking steeg in de twee decennia van 36,2 naar 41,4 (Arbeidsmarktmonitor, 2015; Bosch & Ter Weel, 2013). Op een totale beroepsbevolking van ruim 7 miljoen mensen, is ruim 3 miljoen ouder dan 45 jaar. Daarvan werken er daadwerkelijk meer dan 2,5 miljoen (CBS, 2015). Bovendien is de verwachting dat de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking tot 2050 blijft stijgen.

Ondanks de in omvang toenemende groep oudere werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt is het, in vergelijking met andere OESO- en EU-landen, inzake de arbeidsparticipatie van deze groep relatief gunstig gesteld. De arbeidsparticipatie van alle 55-plussers in Nederland is namelijk gestegen. Dit geldt voor zowel mannen, vrouwen als hoog, midden en laagopgeleiden. In een tijdsbestek van 11 jaar -2003 tot 2014- is de netto arbeidsmarktparticipatie bij alle drie de opleidingsgradaties onder ouderen gestegen. Bij de hoogopgeleiden groep ouderen steeg de participatie van 59,2 % naar 74,7%, bij de middelbaar geschoolde van 44,8% naar 62,8% en bij de laagopgeleiden van 31% naar 45,7%.

Deze uitkomsten zijn echter nog geen reden tot opluchting gebleken. Het niveau van arbeidsparticipatie is slechts een enkel aspect van de discussie.

Technologische vooruitgang in combinatie met buitenlandse investeringen zorgen voor een dreigende redundantie van oudere arbeidskrachten. Bosch en Ter Weel (2013) spreken hierbij van toenemende onderwaardering en algehele afname van *human capital* (Bosch & Ter Weel, 2013, p.1). Euwals & Ter Weel (2013) wijzen daarnaast op een drietal belemmeringen met betrekking tot ouderen op de arbeidsmarkt. Ten eerste zijn de werkhervattingskansen van oudere werknemers van een te laag niveau. Werknemers jonger dan 40 jaar vinden drie keer sneller een baan dan ingestroomde werknemers tussen de 60 en 64 jaar oud.

Bovendien dalen de mogelijkheden tot herintreding naarmate de leeftijd vordert, wat resulteert in de langdurige werkloosheid onder oudere werknemers.

Werkgevers zijn terughoudend in het aanbieden van vaste banen aan oudere werknemers. Daarenboven hebben oudere werknemers in het geval van baanverlies dikwijls te kampen met langere periodes van werkloosheid en of zelfs totale inactiviteit. (Euwals & Ter Weel, 2013, p. 5; CBS, 2015).

Ten tweede geven zowel werknemers als werkgevers blijk van te lage investeringen in kennis en vaardigheden. Evenals de werkhervattingskansen, dalen ook deze incentives, bij beide partijen, naarmate de leeftijd vordert (Euwals & Ter Weel, 2013). Fleischmann (2014) doet eenzelfde constatering; werkgevers achten de kans hun investering in oudere werknemer op termijn terug te verdienen te gering. Werkgevers menen dat de kosten van de investering in de ontwikkeling van oudere werknemers, in de resterende arbeidsduur van deze doelgroep, amper of niet terugverdiend kan worden (Fleischmann, 2014; Euwals & Ter Weel, 2013).

Ten derde vertonen oudere werknemers beperkte mate van mobiliteit. De perceptie van oudere werknemers over de ontbrekende noodzaak in beweging te komen op de arbeidsmarkt zorgt voor een *verschraling* van het werk dat zij doen (Euwals & Ter Weel, 2013, p. 6). Deze negatieve ontwikkeling wordt mede veroorzaakt door verouderde kennis en een dalende vraag naar het desbetreffende werk. Het soort banen waarbij dergelijk verval intreedt kennen namelijk meestal een hoog routinematig karakter. Dit zijn precies de banen die door toedoen van technologisch ontwikkelingen en buitenlandse investeringen overbodig dreigen te raken (Bosch & Ter Weel, 2013; Euwals & Ter Weel, 2013).

Als de problemen zo duidelijk zijn als de beschrijving hierboven doet vermoeden, moet de aanpak ervan toch eveneens haalbaar en realistisch zijn? Het antwoord hierop kent meerdere facetten. In de volgende paragraaf wordt er daarom een zo kernachtig mogelijke probleemschets van de situatie te geven.

## 2.2. Probleemschets

In het vorige onderdeel is aandacht besteed aan de situatie van oudere werknemer op de Nederlandse arbeidsmarkt. De vraag die hierbij oprijst is waarom de omstandigheden rondom deze specifieke doelgroep zo problematisch zijn? De vergrijzing en de hieraan gerelateerde gevolgen hebben hun weerslag op meerdere dimensies en actoren op de arbeidsmarkt. Daarbij zijn er onderliggende tendensen van kracht, zoals stigmatisering, die minder in het oog springen. In dit onderdeel wordt de kern van het probleem rondom de inzetbaarheid van de oudere werknemer daarom zo omvattend doch kernachtig besproken.

Er zijn zowel demografische, sociaaleconomische als wettelijke ontwikkelingen aan te merken voor de huidige situatie van de oudere werknemer op de arbeidsmarkt. De lange et al. (2011) beschrijft in haar artikel naar de achtergrond van pensionering en langer doorwerken het pensioenakkoord van 2011. Hierin staat dat de AOW-leeftijd in 2025 stijgt naar 67 jaar. Dit akkoord moet ervoor zorgen dat het voor oudere werknemers juridisch makkelijker wordt om langer door te werken (De lange, Ybema & Schalk, 2011, p. 323).

De aanleiding voor het akkoord is, zoals eerder ter sprake is gekomen, de toenemende vergrijzing in Nederland. De stijging van de levensverwachting is hier in grote mate de oorzaak van. Voor mannen is de levensverwachting in een tijdsspanne van 30 jaar (1981-2011) met zes jaar gestegen. Wat betreft vrouwen is er een stijging merkbaar van drie jaar. Zoals eerder benoemd is ook de arbeidsparticipatie van ouderen toegenomen. Samen met lage geboortecijfers zorgen deze ontwikkelingen voor een surplus van oudere op de Nederlandse arbeidsmarkt (Euwals, Boeters, Bosch, Deelen & Ter Weel, 2013).

De lange et al. (2011) vat het mechanisme wat ten grondslag aan het doel van het pensioenakkoord –langer doorwerken- als volgt samen: *het betaalbaar houden van het pensioenstelsel, het behoud van productiekracht en het verlies van kennis en ervaring door de uittreding van de babyboomgeneratie tegengaan* (De lange et al., 2011, p.323). Dit benadrukt het belang van een succesvol vervolgtraject van het pensioenakkoord voor de Nederlandse arbeidsmarkt.

Het akkoord van 2011 is vooralsnog het laatste station in een reeks wettelijke aanpassingen inzake de Nederlandse pensioenregelingen. Door de jaren heen hebben pensioen bevorderlijk regelingen (financieel aantrekkelijk voor de gepensioneerde), zoals de VUT in de jaren 70, plaatsgemaakt voor versoberde, fiscaal minder gunstige regelingen. De houding van oudere werknemers ten aanzien van het pensioen als gevolg van eerdere wet- en regelgeving omtrent pensionering is tegenwoordig nog steeds merkbaar (Van der Klink et al., 2011). De vroegere, pensioen stimulerende wet- en regelgeving hebben gezorgd voor een veelal aversieve houding onder oudere werknemers ten aanzien van langer doorwerken.

Van der Klink et al. (2011) schrijven dat oudere werknemers van nu, op de keuze tussen *blijven werken of met pensioen gaan* nagenoeg uitsluitend kiezen voor uittreding. Dit impliceert een discrepantie tussen de waarde die men toekent aan het hebben van werk en de waarde die men hecht aan met pensioen gaan. Terwijl het pensioenakkoord van 2011 ervoor moet zorgen dat men langer doorwerkt, is er ondanks een aanzienlijke stijging met betrekking tot de arbeidsparticipatie van ouderen dus nog genoeg winst te behalen inzake de houding en de motivatie van oudere werknemers.

De combinatie van de intrede van versoberde, uittreding verminderende pensioenregelingen en de huidige attitude van oudere werknemers ten aanzien van werk en pensionering, zorgt ervoor dat er hernieuwd inzicht verkregen moet worden in de situatie van oudere werknemers op de Nederlandse arbeidsmarkt. Meer specifiek, in hoeverre de doelgroep in staat is om langer door te werken en tevens in welke mate zij hiertoe in staat worden gesteld (Bal et al., 2012;De lange

et al., 2011; Van der Klink et al., 2011; De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011).

### 2.3. De oudere werknemer

Omdat de onderzoekspopulatie in dit werk bestaat uit oudere werknemers, is het van belang dit centrale concept af te bakenen. Wanneer is men oud? Tevens kan de vraag gesteld worden of de betekenis hiervan verschilt binnen bepaalde context, zoals in de thuissituatie of op het werk. Wat in ieder geval lijkt vast te staan is dat de bepaling over wat al dan niet als oud aangemerkt, beïnvloedt wordt door stereotyperingen en stigmatisering (Fleischmann, 2014), alsmede, volgens het Centraal Bureau van Statistiek (CBS, 2014), de leeftijd van beoordelaar. Kortom een lastig te bepalen construct.

In de literatuur worden verschillende omschrijvingen en leeftijdscategorieën gehanteerd voor de term oudere werknemer gebruikt. In sommige gevallen kiest men ervoor hun handen niet de branden aan het concept, en wordt een precieze omschrijving achterwege gelaten (Klink, 2011). Daarentegen kan worden geconstateerd dat, ondanks diens veranderlijke aard, de pensioenleeftijd dikwijls als ijkpunt wordt gebruikt.

Fleischmann (2014) conceptualiseert in haar recente proefschrift, naar de invloed van verschillende factoren op de arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers, de doelgroep in de leeftijdscategorie 55 jaar en ouder. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in samenwerking met het CBS categoriseert de groep oudere werknemers op dezelfde wijze. Een ander gezaghebbend instituut, het OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), spreekt van oudere werknemers bij een leeftijd ouder dan 50 (2006).

Dit geeft aan dat de conceptualisering van oudere werknemers dikwijls samenhangt met het ontwerp van het onderzoek. Daarbij zijn zowel het type werkzaamheden en de werkomgeving van invloed op het niveau van inzetbaarheid op het niveau van inzetbaarheid. Het aanduiden van een

omslagpunt in een individu's carrière is hierdoor ontegenzeggelijk arbitrair van aard zijn. Hierdoor is het bereiken van absolute consensus over de omschrijving van het construct oudere werknemer problematisch is.

De resultaten van het marktonderzoek van Motivaction International, wat dient als vertrekpunt van dit onderzoek, hanteert de leeftijdscategorie 45 tot en met 67 jaar in hun Midlife carrièremodel. Om verschillende redenen kan deze conceptualisatie winstgevender zijn wat betreft interpretatie, dan de eerder besproken, engere afbakeningen. Ten eerste kan door het 45<sup>ste</sup> levensjaar als drempel te hanteren een begin worden gemaakt met de ontmanteling van bepaalde stigma's en stereotypering omtrent oudere werknemers. Iemand van 45 jaar wordt doorgaans niet als een ouder iemand gepercipieerd. Werknemers van zowel 45 als 65 kunnen allebei nog grote mate van vitaliteit en bevologenheid vertonen in hun dagelijkse werkzaamheden. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van behoefde aan training en ontwikkeling. Anderzijds kan iemand van 45 minder gemotiveerd zijn dan iemand van 65.

Omdat de sociale betekenis van leeftijd in de samenleving doorgaans erg kan verschillen, wordt hier vanuit sociologisch oogpunt extra aandacht aan besteed. Om de veranderlijke aard van de sociale betekenis van leeftijd uit te lichten zal de wisselwerking tussen leeftijd, werk en inzetbaarheid niet enkel bekeken worden vanuit historisch perspectief. Ook wordt aandacht besteed naar manier waarop de paradigmatische verschuiving van essentialistische (realisme) naar sociaal-constructivistische denkwijzen hun invloed hebben gehad op de discussie rondom de inzetbaarheid van oudere werknemers.

Voorts zal in dit werk de respondent als oudere werknemer beschouwd worden als deze de leeftijd van 45 jaar heeft bereikt. Om het mogelijke effect van leeftijd te betrekken in het onderzoek zal er gekeken worden naar de verschillen tussen twee leeftijdscategorieën, namelijk de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar en 56-67 jaar. Bovendien kan een dergelijke categorisering inzake de leeftijd van de oudere werknemer gekoppeld worden aan bepaalde denkbeelden aangaande loopbaanontwikkeling.

### 3. Theoretisch kader

---

In dit onderdeel wordt ingegaan op de conceptualisering van het begrip (duurzame) employability van oudere werknemers. Allereerst wordt stilgestaan bij wat er in de literatuur verstaan wordt onder inzetbaarheid. Hierbij wordt tevens aandacht besteed aan conceptuele diversiteit rondom het concept. Vervolgens wordt een poging gedaan deze veelheid aan definiëringen en conceptuele invalshoeken te structureren, waaruit vervolgens een definitie omschrijving van het concept volgt. Tot slot worden er theoretische benaderingen en de hieruit afgeleide determinanten van inzetbaarheid beschreven.

#### 3.1 Definities van inzetbaarheid

##### 3.1.1. Algemene definiëring

De theoretische invulling van het concept inzetbaarheid -van oudere werknemers- kent vele vormen. Hierdoor kan er geen universele betekenis worden vastgesteld (Kadefors, 2013; Forrier & Sels, 2005). Forrier en Sels (2005) gaan zelfs zo ver door te stellen dat er sprake is van '*conceptuele vaagheid*' omtrent het begrip. Behalve de hedendaagse inhoud, heeft de betekenis van inzetbaarheid (employability) over de jaren heen tevens veranderingen ondergaan. Om te beginnen was de term, halverwege de vorige eeuw, voornamelijk gericht op de -verbetering van- de inzetbaarheid van kansarmere sociale groepen. Pas later, vanaf de jaren negentig, werd de term toegepast op de gehele beroepsbevolking (Van Dam et al., 2006).

Over het algemeen wordt onder de inzetbaarheid het vermogen van de individuele werknemer verstaan om emplooi te verkrijgen, en tevens een goede arbeidsmarktpositie te behouden, met gebruikmaking van hun kennis, attitude en vaardigheden (Kadefors, 2013; Klink, 2011; Forrier & Sels, 2005; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een ander vaak onderbelicht aspect van inzetbaarheid houdt verband met het vermogen om werk te verkrijgen vanuit een positie van werkloosheid, waarbij de zojuist genoemde aspecten zoals kennis



en motivatie mogelijk nog doorslaggevend zijn dan in het geval van het behoud van –betaald- werk. In het geval van oudere werknemers is met name sprake van dergelijke uitdagingen, gezien de werkhervattingskansen van een leeftijd van 55 jaar een scherpe daling laten zien (Arbeidsmarktmonitor, 2015; Euwals & Ter Weel, 2013).

Daarbij kan er onderscheid worden gemaakt tussen de inzetbaarheid met betrekking tot emplot bij de huidige en bij andere, toekomstige werkgevers of organisaties. Interne employability heeft betrekking op de mogelijkheid tot een ander emplot binnen de huidige organisatie. Externe employability, daarentegen, omvat de kans op ander werk in een andere werkomgeving dan de huidige (De Witte & De Cuyper, 2008). De extern of interne transitie omtrent tewerkstelling wordt door Steijn en Groeneveld (2014) beschreven als inter- of intra-organisationale mobiliteit van het individu. Intra-organisationale mobiliteit kan voorts betrekking hebben op zowel verticale of horizontale mobiliteit. Waarbij verticale een hiërarchische positieverbetering inhoudt (promotie), en horizontale een functieverandering zonder aanwijsbare positieverbetering (Steijn & Groeneveld, 2014).

### **3.1.2. Conceptuele diversiteit**

Tot zoverre een kleine greep uit enkele theoretische componenten van het begrip inzetbaarheid. Vanwege de eerder genoemde conceptuele onduidelijkheid aangaande de inhoud van het concept, dienen er keuzes gemaakt te worden met betrekking tot de afbakening van het begrip.

Forrier en Sels (2005) besteden in hun overzichtsartikel expliciet aandacht aan de verschillende conceptuele vertrekpunten en hieruit volgende operationele dimensies. Ten eerste wordt employability gemeten aan de hand van individuele kenmerken. Hierbij is met name het vermogen van de individuele –oudere- werknemer om inzetbaar te blijven van belang (Forrier & Sels, 2005, p. 49).

De eerder gegeven algemene definitie uit de vorige paragraaf richtte zich merendeels op het *vermogen* van de oudere werknemer om inzetbaar te blijven. Vanwege de uitdagende arbeidsmarktpositie van oudere werknemer (men dient langer door te werken terwijl voorzieningen en regelgeving achterblijven) wordt de verdere conceptualisering van inzetbaarheid van oudere werknemer uitgebreid en geëxpliciteerd. Namelijk door bij de conceptualisering de *bereidheid* van oudere werknemers om inzetbaar te blijven te betrekken (Van der Heijde, 2005; Forrier & Sels, 2005).

Deze nadruk op bereidheid wordt onder andere benadrukt in de definitie van Thijssen (2000, p. 18, in Forrier & Sels), namelijk door gericht te kijken naar de attitudes die bijdragen aan een verbetering van de toekomstige positionering binnen een gegeven arbeidsmarkt segment. Ook de Grip et al. (1999) vestigen hun aandacht op het individuele streven van de werknemer om aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt middels het in staat zijn te anticiperen op veranderingen, zowel inzake hun werkzaamheden als werkomgeving.

Tot slot dient het blikveld te worden verruimd door verder te kijken dan alleen naar individuele actoren en diens persoonskenmerken, namelijk door andere actoren binnen de context erbij te betrekken (Bal et al., 2012; Van der Klink et al., 2011). Bij deze benadering wordt onder meer de werkgever en de leidinggevende meegenomen (Forrier & Sels, 2005). In het vervolg wordt dieper ingegaan op de mate van afstemming tussen beide partijen.

### **3.1.3 Definitieve conceptualisering duurzame inzetbaarheid oudere werknemer**

Met inachtneming van het voorgaande, in combinatie met de hierop volgende keuzes aangaande de operationalisering, is gekomen tot de volgende definitie van de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemer: *het vermogen en de bereidheid van de oudere werknemer om binnen een gegeven context minstens tot aan het pensioen hun werk te verrichten.*

Hierbij houdt het vermogen van de oudere werknemer verband met de fysieke aspecten van het werk dat zij doen en de bereidheid richt zich expliciet op het motivationele aspect. In het volgende onderdeel wordt gekeken naar persoons- en contextgebonden verklaringen voor de mate van inzetbaarheid van ouderen. Vervolgens worden deze gespecificeerd door ze op te delen in concrete micro- en meso-verklaringen. Tot slot worden hieruit de determinanten van het centrale begrip gedestilleerd.

### 3.2. Theoretische benaderingen duurzame inzetbaarheid

#### *Rationele-keuzetheorie als perspectief bij de pensioenoverweging*

Bij de theoretische benaderingen voor verschillende niveaus van inzetbaarheid bij oudere werknemers ligt over het algemeen een breed gedeelde assumptie ten grondslag. Namelijk, dat de individuele werknemer rationeel handelt. Deze aanname is afgeleid van de *rational choice theory*, welke onder andere terugkomt in het werk van Olson (1965) en Blau (1964) (Delanty & Strydom, 2003). Vanuit deze neoklassieke, economische zienswijze wordt het individu gepercipieerd als een rationeel handelende actor -homo economicus- die, op basis van volledige informatie en vaststaande preferenties, calculerend tot beslissingen komt. De actor op deze manier middels een zo nauwkeurig mogelijke kostenbatenanalyse tot zijn of haar besluiten (Delanty & Strydom, 2003, p. 372).

Bij de toepassing van dit perspectief op de situatie rondom de oudere werknemer houdt de voornaamste afweging doorgaans verband met het vergaren van inkomen enerzijds en het beschikken over vrije tijd anderzijds (Fleischmann, 2014). De lange et al. (2011) refereren hieraan als '*pensionering als besluitvormingsproces*', waarin de werknemers zichzelf afwegingen voorlegt aangaande pensionering. Deze worden naast de eerder genoemde afweging, onder meer beïnvloed door de financiële situatie en gezondheid. Werknemers met meer financieel kapitaal hechten dikwijls meer waarde aan vrije tijd. Hetzelfde gaat op voor de mate van gezondheid: werknemers die in goede gezondheid verkeren zullen om die reden minder behoefte hebben aan vrije dagen dan degene met gezondheidsproblemen.

In het geval van oudere werknemers kunnen beide aspecten van betrekking zijn. Naarmate mens carrière voortschrijdt, gaat men er doorgaans op salaris vooruit. Dit zou kunnen resulteren in een relatief grotere behoefte aan vrije tijd. Tevens gaat de gezondheid er op achteruit naarmate men ouder wordt, waarbij eenzelfde verlangen naar vrije tijd zou kunnen ontstaan (Van vuuren et al., 2011; Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016). Beide leeftijdsgebonden ontwikkelingen kunnen hiermee een incentive vormen om te stoppen met werken.

De vraag is echter in hoeverre een, nagenoeg uitsluitend, op het individu gestoelde theorie verklaringen kan bieden voor een dermate ingebed probleem als de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers? De kritiek met betrekking tot rationele keuze afweging wordt onder meer verduidelijkt aan de hand van het probleem van methodologisch individualisme<sup>1</sup>. De aanname van rationele besluitvorming inzake de casuïstiek van de oudere werknemers biedt bruikbare handvatten. Echter vertoont deze tekortkomingen wanneer de verklaring wordt gezocht buiten de keuzes van het individu, in de omliggende context. Handelen wordt immers door tal van cognitieve, sociale, culturele en politieke structuren beperkt (Granovetter, 1985). Als de neoklassieke, rationele analyse van gedrag ingebed ligt in, en beïnvloedt wordt door, onder meer sociale structuren hoe is dan mogelijk dat diezelfde analyse een afdoende verklaring geeft voor deze inbedding (Delanty & Strydom, 2003)?

#### *Beperkte rationaliteit*

De context waarin de afweging van het individu plaatsvindt, heeft zijn uitwerking op de uitkomst hiervan. Op macroniveau zullen sobere pensioenvoorzieningen een extra impuls geven om door te werken. Daarentegen sporen genereuzere voorzieningen –betere vooruitzichten– minder aan tot doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. Op mesoniveau is de werkomgeving van invloed op de pensioenoverweging. De mate van autonomie, steun van de leidinggevende en

---

<sup>1</sup> Het methodologisch individualisme veronderstelt dat sociale instituties volledig herleidbaar zijn tot individuele besluitvormingsprocessen/beslissingen (Delanty & Strydom, 2003).

ontwikkelingsmogelijkheden die de werknemer tot zijn beschikking heeft, oefenen invloed uit op diens keuze om door te werken.

Dit is tevens het uitgangspunt van de theorie die het rationale besluitvorming betwist, namelijk de theorie van *bounded rationality* (Simon, 1961, in Bekkers, 2007). Hierbij wordt volledige informatiebeschikking en de hieruit ontstane, neutraal ingegeven keuze voor onmogelijk gehouden. Beperkte informatiebeschikking alsmede beperkingen met betrekking tot tijdsgebrek of de inmenging van emoties maken dat men dikwijls niet volledig juist geïnformeerd tot beslissingen kan komen. Het *incrementalisme*, wat grotendeels op deze aanname gestoeld is, stelt dat men daarom abrupt, slechts tot kleine stappen komt in het besluitvormingsproces (Lindblom, 1959, in Bekkers, 2007).

Een recente ontwikkeling die aangemerkt kan worden als voorbeeld voor onvolledige informatiebeschikking en hieruit volgende abrupte besluitvormingsprocessen, is de verhoging van de pensioenleeftijd. Voor veel werknemers kwam dit als een verrassing, waarna toekomstplannen (lees: pensioenplannen) diende te worden herzien en uitgesteld (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016). In het recente onderzoek van Henkens et al. (2016) zeggen vier op de tien werknemers daarom erg of heel erg te zijn overvallen door de stelselwijzingen.

### **3.2.1. Push- en pull-factoren**

De theorie aangaande push en pull factoren kent eveneens een sociologische achtergrond. Deze factoren worden in verschillende onderzoeksgebieden gebruikt, waaronder migratie-studies, om bewegingen weg en naar bepaalde domeinen toe te verklaren. Inzake de oudere werknemer en diens afweging om langer door te werken zijn vanzelfsprekend andere factoren van belang. Push-factoren houden verband met aspecten van de huidige situatie. Deze doen men daarom besluiten om te blijven (langer door te werken). Pull-factoren daarentegen overtuigen de actor de huidige situatie achter zich te laten (te stoppen met werken).

Met betrekking tot de keuze voor uittreding kunnen pull-factoren verband houden met genereuze pensioenvoorziening of eerder geaccumuleerd kapitaal. Factoren van deze aard oefenen invloed uit op de bereidheid van oudere werknemers om door te werken. Tevens kunnen pull-factoren betrekking hebben op ongunstige werkklimaat of een slechte gezondheid (Fleischmann, 2014; Steijn & Groeneveld, 2013). Als het werk dat men doet onder invloed van afnemende gezondheid te zwaar wordt, neemt het vermogen om door te werken af. Anderzijds kan het hebben van plezier in het werk, vitaliteit en goede gezondheid redenen zijn om door te werken en fungeren als push-factoren. In het geval van intrinsiek gemotiveerde oudere werknemers kan het werk op zich, en de belangen die daarmee worden behartigd, eveneens fungeren als push-factor (Fleischmann, 2014; Hegewish, 1999; Shultz, Morton & Weckerle, 1998).

### **3.2.2. Veranderende betekenis van arbeid**

De context van arbeid is de laatste decennia geleidelijk aan het veranderen. Waar in vroegere jaren van de economie nog voornamelijk de aandacht uitging naar het fysieke aspect van arbeid, is er de laatste jaren steeds meer een beweging hier vandaan zichtbaar. Het belang van kennis gestuurde bedrijfsvoering nam toe. Ontwikkelingen als robotisering onder invloed van technologische vooruitgang alsmede dreigende redundantie door toegenomen buitenlandse concurrentie hebben in meerdere sectoren gezorgd voor een dalende vraag naar, en nadruk op, de puur fysieke vormen van arbeid (Van der klink, 2011; ROA, 2014).

Deze ontwikkelingen gingen gepaard met een verandering in de betekenis van arbeid (Arendt 1958, in Van der klink, 2011; De Jonge & Kompier, 1997). Waar arbeid in een eerdere periode vooral fungeerde als middel om in het eigen levensonderhoud te kunnen voorzien, veranderde deze elementaire behoefte aan werk. Het hebben van werk begon een voornamere plaats in te nemen in het sociale leven van de werknemer.

Behalve het neoklassieke –instrumentele- perspectief op arbeid, werden er hierdoor meerdere, (psycho-)sociale en individuele betekenissen aan het werk toegekend. Het hebben van een baan werd hiermee een persoonlijk –*intrinsiek*- kenmerk, iets waarmee men zich onderscheidde van, of participeerde in, een bepaalde sociale groep. Dit heeft geresulteerd in een toenemend belang van de waarde die men ontleent aan werk.

Deze verschuiving kan in verband worden gebracht met zowel essentialistische als sociaal-constructivistische perspectieven inzake arbeid. De essentialistische betekenis van arbeid, een puur in het eigen levensonderhoud voorzienend, instrumenteel mechanisme, is niet meer van deze tijd. Werk kent tegenwoordig een onmiskenbare sociale betekenis en levensonderhoud is slechts een van de drijfveren om een baan te hebben. Er kan zelfs worden betoogd dat de (psycho-) sociale betekenis van arbeid aan waarde gewonnen heeft.

---

*Werknemers hebben in de loop van de tijd steeds meer oog gekregen voor de intrinsieke waarde van werk: werk moet niet alleen financieel de moeite waard zijn, maar het moet ook interessant, gevarieerd en uitdagend zijn. Voor slechts een minderheid van de Nederlandse werknemers is werk alleen maar een manier van geld verdienen (De Beer, 2001; Van Hoof, 2002; in Solinge & Henkens, 2011, p. 433).*

---

Dit betekent echter niet dat de betekenis die wordt toegekend aan werk per definitie motiverend, dan wel positief is. De betekenis van werk kan namelijk ook aan waarde inboeten of demotiverend van aard zijn. Dit kan in het bijzonder gelden voor oudere werknemers. Bij deze groep is de waardering voor werk en de motivatie om –door te- werken merkbaar veranderd en lijkt deze zelfs te zijn afgenomen (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016; Solinge & Henkens, 2011; Van der Klink, 2011). Deze afweging tussen werk (inkomen), vrije tijd, gezondheid en pensioen(voorzieningen) is dus in grote mate onderhevig aan de betekenis die men aan werk geeft en de motivatie die hieruit voortkomt.

#### *Waarde-discrepancie bij betekenisgeving van arbeid*

De intrede van deze waardedimensie in de discussie rondom de inzetbaarheid van oudere werknemers is daarom erg interessant. Van der Klink (2011) betoogt dat er op de huidige arbeidsmarkt een ongewenste discrepantie is ontstaan in het waarde-aspect van werk. De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd en het streven naar een hogere participatiegraad onder oudere werknemers vraagt daarentegen om een *waardevolle* arbeidsindeling. Het tegendeel lijkt tot op heden echter het geval te zijn. Tot nu toe werd er, wanneer men de pensioengerechtigde leeftijd had bereikt, in grote getalen gekozen voor uittreding.

Dit impliceert een ongewenst verschil in de waarde die men toekent aan het wel of niet hebben van werk. Op basis van recent onderzoek (Henkens et al. 2016) en de arbeidsmarktsituatie van ouderen lijkt deze tegenwoordig uit te vallen in het voordeel van het niet hebben van werk (Van der Klink, 2012). Deze huidige tendens onder oudere werknemers geeft aan dat de houding en motivatie van deze groep ten aanzien van (door)werken te wensen over laat. Dit vraagt dan ook om het verkrijgen van nader inzicht in de precieze motivatie-huishouding van oudere werknemers.

#### *Motivatie van oudere werknemers*

Waar de werknemer zijn motivatie aan ontleent verschilt per individu. Deze specifieke motivaties vergroten de waarde die men toekent aan zijn of haar werk en beïnvloeden de pensioenafweging. Fleischmann (2014) richt zich in haar werk naar de arbeidsmarktparticipatie onder ouderen op twee verschillende typen werk gerelateerde motivatie; intrinsieke en extrinsieke. Oudere werknemers die gedreven worden door intrinsieke aspecten van hun werk hechten waarde aan het werk *an sich* en onder meer de mogelijkheid tot ontwikkeling en training. Anderzijds zijn extrinsiek gemotiveerde werknemers gericht op het vergaren van –een hoog- salaris, (secundaire) arbeidsvoorwaarden en andere statusgerichte bijkomstigheden van hun emplooi (De lange et al., 2011; Fleischmann, 2014, p. 54; Ryan & Deci, 2000).



Indien men door intrinsieke kenmerken van het werk wordt gemotiveerd zal men minder *economisch* ingegeven afwegingen maken dan extrinsiek gemotiveerde oudere werknemers. Extrinsiek gemotiveerde werknemers zullen hun keuzes *economischer* afwegen door het in ogenschouw nemen van zowel de financiële opbrengsten en arbeidsvoorwaarden als hun gezondheids- en thuissituatie. Dit vanwege hun extrinsieke beweegredenen, niet hun voorkeur voor het werk op zich. Extrinsieke gemotiveerde oudere werknemers zullen dus met name de rationele afweging hanteren bij de keuze om wel of niet te stoppen met werken.

#### *Hybriditeit in motivatievormen*

Deci en Ryan (2000) bekritisieren deze dichotome beschouwing van extrinsiek en intrinsieke motivatie in de Self Determination Theory. Zij menen dat deze vormen van motivatie gelegen zijn op een continuüm. In hoeverre extrinsieke motivatie als instrumenteel kan worden beschouwd, is afhankelijk van de mate waarin het beoogde doel ervan geïnternaliseerd is. Op deze manier verkrijgt extrinsieke motivatie een intrinsieke dimensie.

Hierin kunnen een viertal *-hybride* vormen van- extrinsieke motivaties worden onderscheiden. *External regulation* houdt verband met het puur instrumentele aspect van motivatie, waarin wordt gewerkt met als doel hiervoor een beloning, zoals salaris, te ontvangen. *Introjected regulation* geldt in situaties waarin men, onder invloed van externe druk, gedrag vertoont met als doel de eigenwaarde te behouden en schuldgevoel te voorkomen. De laatste twee typen kennen hogere mate van autonomie en zijn daarom minder extern geïnitieerd. Bij *Identified regulation* doet men bepaalde handelingen omdat zij zich kunnen identificeren met het doel en de waarde ervan. De handeling houdt hierdoor verband met eigen waarden en doelstellingen. Tot slot houdt *Integrated regulation* verband met handelingen waarmee men zich identificeert omdat deze simpelweg gedaan dienen te worden ter realisering van het –geïnternaliseerde- doel van het werk. In het onderdeel aangaande de determinanten van duurzame inzetbaarheid wordt hier expliciet op teruggekomen.

### *Public-Service Motivation*

Een specifieke vorm van intrinsieke motivatie is public service motivation (PSM) en omvat intellectuele stimulansen, uitdaging, specifieke interesse en betrokkenheid behorend bij het werken in publieke organisaties (Steijn, 2008). Doorgaans wordt PSM dan ook omschreven als het gemotiveerd zijn te werken voor publieke organisaties vanwege het dienen van het gemeenschappelijk goed (Steijn & De Ruijter, 2010). Indien men over bepaalde mate van PSM beschikt, zal men geprikkeld worden door werkzaamheden gericht op het dienen van het publieke belang. Hierbij zijn rationeel, economische afwegingen dus dermate minder van belang. Perry en Wise (1990) omvat PSM in vier dimensies: de interesse in beleidsontwikkeling, betrokkenheid, compassie en zelfopoffering.

Vandenabeele (2008: 30, in Steijn & De Ruijter, 2010) omschrijft de specifieke drijfveer van deze individuen als volgt: "The belief, values and attitudes that go beyond selfinterest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity, and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate." Het ontvangen van financiële beloningen voor het werk is bij individuen met PSM dus geen prioriteit. Salaris is meer van symbolische waarde dan een instrumenteel beoogd doel van arbeid voor deze specifieke groep werknemers.

### *Toepasbaarheid van de theorie op de casus*

Op basis van het voorgaande is het aannemelijk dat extrinsiek motivaties, vanwege voortschrijdend carrièreverloop en hiermee gepaard gaande geaccumuleerde vormen van kapitaal, aan waarde verliezen. Terwijl extrinsieke beloningsvormen aan waarde inboeten, kunnen zaken als vrije tijd in waarde toenemen. Dit zorgt ervoor dat extrinsieke gemotiveerden mogelijk eerder neigen tot uittreding. Anderzijds is de verwachting dat intrinsieke gemotiveerde werknemers hun interesse in en betrokkenheid bij het werk behouden, waardoor zij ondanks hun leeftijd besluiten door te werken.

### 3.2.3. Organisatiecontext

Tot dusver is de ontwikkeling van de veranderde betekenis van arbeid en de hieruit voortgekomen motivatie-huishouding van oudere werknemers besproken. Behalve persoonskenmerken is echter ook de context waarin de oudere werknemer opereert van invloed op de mate van duurzame inzetbaarheid. De betekenis die het individu geeft aan werk, alsmede de wijze waarop hij of zij gemotiveerd is, onderhoudt een bepaald verband met de arbeidssituatie. De contingentiebenadering die in deze paragraaf besproken wordt in relatie tot de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is het Job Demands-Resources (JD-R model).

### 3.2.4. Job Demands-Resources (JD-R) Model

#### *Kennistheoretisch inhoud van het model*

Bakker en Demerouti (2007) richten zich in het Job Demands- Resources Model (JD-R-model) op de specifieke kenmerken van werk. Elke arbeidssituatie kent eigen werkgerelateerde hulpbronnen en eisen. Het model wordt enerzijds gebruikt om stressverschijnselen en burn-out te verklaren, en anderzijds bevlogenheid, motivatie en productiviteit (Frins, Van Ruysseveldt & Syroit, 2011, p. 395; Schaufeli & Taris, 2013).

Elke arbeidssituatie kent een eigen verdeling van werkeisen (job demands) en hulp- of energiebronnen (job resources). Deze bronnen kunnen zowel persoonlijk, organisatorisch als fysiek van aard zijn. Hulpbronnen zijn onder andere de mogelijkheid tot loopbaanontwikkeling, autonomie, controle over het werk, sociale steun en de steun van de leidinggevende. Deze aspecten zijn de belonende kenmerken van het werk. De werkeisen refereren daarentegen aan een bepaalde verzameling van fysieke, psychologische en organisatorische eisen die met het werk gemoeid zijn. Dit zijn de belastende werkkenmerken, ook wel stressoren genoemd.

De eisen die gesteld worden aan de werknemer kunnen tegemoet worden gekomen door de inzet van adequate werkgerelateerde hulpbronnen. De beschikbare hulpbronnen stelt de –oudere- werknemers hiermee in staat om

zoveel mogelijk aan de taakeisen te voldoen. Bij een combinatie van zowel hoge taakeisen als toereikende hulpbronnen zijn werknemers geneigd bevlogen te zijn in hun werkzaamheden. Op deze wijze kennen werkeisen eveneens een positief effect. Bij een tekort aan hulpbronnen treden echter gevoelens van stress en vermoeidheid op (Bakker & Demerouti, 2007; Steijn & Groeneveld, 2013; Robroek, Van den Berg & Burgdorf, 2011; Frins et al., 2011; Schaufeli & Taris, 2013). Het breed toepasbare karakter van het –conceptueel- model komt met name voort uit het feit dat aanwezige werkkenmerken, afhankelijk van de arbeidssituatie en het individu, zich belastend of motiverend kunnen manifesteren. Bovendien benadrukken Schaufeli en Taris (2013) dat het model zich, strikt theoretisch beschouwd, richt op *gepercipieerde* hulpbronnen en werkeisen.

#### *Toepasbaarheid van het model op de casus*

De populariteit van het JD-R model komt grotendeels voort uit de brede toepasbaarheid ervan. De flexibiliteit waarin werkkenmerken, in specifieke context, kunnen verworden tot enerzijds stressoren en anderzijds energiebronnen maakt het model tot een praktisch conceptueel model (Schaufeli & Taris, 2013). Voor dit, aan interpretaties onderhevige, karakter dient tegelijkertijd worden gewaakt. Hiermee kan namelijk aan de essentie van het model voorbij worden gegaan.

Bij de toepassing van de theorie van Bakker en Demerouti (2007) op de situatie van de oudere werknemer springen er een aantal aspecten in het oog. Het JD-R model is ten eerste meermaals in verband worden gebracht met aspecten van duurzame inzetbaarheid zoals de (geplande) pensioneringsleeftijd (Solinge & Henkens, 2011; Schaufeli & Taris, 2013). De theoretische verbinding met de eerder besproken waarde-discrepantie en motivationele verschuiving blijft echter dikwijls achter.

Werkkenmerken kunnen een motiverend effect hebben op oudere werknemers waardoor zij vitaler zijn in hun werkzaamheden en minder de intentie zullen hebben om te stoppen met werken (Fleischmann, 2014; Steijn & Groeneveld,

2013). Dit motiverende proces is tweeledig en kent zowel een extrinsieke als een intrinsieke component (Schaufeli & Taris, 2013; Deci & Ryan, 2000). Allereerst kunnen energiebronnen instrumenteel worden gebruikt om gestelde doelen te behalen. Dit is de extrinsieke motivationele rol van hulpbronnen; als middel om werkdoelen te behalen.

De intrinsieke motivationele rol is de manier waarop hulpbronnen ervoor zorgen dat men hun behoeftes, zoals autonomie en ontwikkeling, bevredigd zien. Zo kan de steun van leidinggevendenden ervoor zorgen het leergedrag wordt bevorderd of men meer beslissingsruimte krijgt om het werk anders in te delen (Schaufeli & Taris, 2013, p. 186). Dit motivationele proces vormt met name de theoretische koppeling met het voorgaande, namelijk de veranderende motivatie-huishouding van oudere werknemers.

De veranderende betekenis van arbeid in combinatie met de verhoging van de pensioenleeftijd suggereert een *uit balans gebrachte* verhouding tussen werkeisen en beschikbare hulpbronnen in de arbeidssituatie van de oudere werknemer. Henkens et al. (2016) schrijven dat oudere werknemers, naast de hinder van fysieke stressoren, door de stelselwijzigingen meer psychologische druk ervaren. Dit impliceert een verschil in wat oudere werknemers als belastend of bemiddelend ervaren in vergelijking met jongere arbeidskrachten.

#### *Beperkte resources bij oudere werknemers*

Onder meer Fleischmann (2014) meent bovendien dat de hulpbronnen voor oudere werknemers in veel gevallen minder voorradig blijken te zijn dan in het geval van jongere werknemers. Zij stelt dat het negatieve stereotype rondom oudere werknemers<sup>2</sup> de leidinggevende of werkgever ervan weerhoudt in oudere werknemers te investeren. In dergelijke situaties wegen de kosten van het werk (taakeisen) dus veelal niet op tegen de beschikbaar gestelde middelen (hulpbronnen).

---

<sup>2</sup> Onvolledige informatie maakt dat leidinggevende hun keuzes aangaande productiviteit en investeringen dikwijls baseren op stereotypingen en stigma's die verbonden zijn aan bijvoorbeeld leeftijd en geslacht (Fleischmann, 2014).

Zo worden oudere werknemers doorgaans gepercipieerd als dure arbeidskrachten en bovendien een weinig winstgevende, en daarom slechte, investering. Leidinggevendenden verwachten niet dat de inzet van extra middelen ter bevordering van de situatie, zullen worden terugverdiend door de oudere werknemer. Indien een oudere werknemer beperkte arbeidsmobiliteit laat zien, wordt dit nog te weinig tegemoetgekomen met adequate mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling (Fleischmann, 2014). Dit is extra problematisch gezien hulpbronnen behalve bevlogenheid bevorderen en stress verminderen, dus ook een evident motiverend effect hebben (Bakker & Demerouti, 2007, in Frins et al., 2011; Schaufeli & Taris, 2013; Deci & Ryan, 2000).

### **3.3. Determinanten duurzame inzetbaarheid**

In de vorige twee paragrafen zijn de individuele kenmerken –rationele keuze- en de organisatiecontext besproken die van invloed zijn op de pensioenoverweging. In dit onderdeel worden deze vertaald naar concrete, meetbare micro- en mesofactoren.

#### *Microniveau-verklaringen voor de mate van duurzame inzetbaarheid*

In deze paragraaf wordt gekeken naar in hoeverre individuele kenmerken het niveau van inzetbaarheid van oudere werknemers kunnen verklaren. Telkens zal voor elk afzonderlijk kenmerk, aan de hand van de eerder besproken theoretische benaderingen, een redenering worden gegeven voor de te verwachten samenhang. Voorts zal voor elke verwachte relatie een hypothese worden opgesteld.

#### **3.3.1. Leeftijd**

Eerder genoemde arbeidsmarkt cijfers impliceren dat de employability van de werknemers afneemt naarmate zij ouder worden (Bosch & Ter Weel, 2013). Dit wordt bevestigd door onderzoek van Euwals (2009) en Van vuuren et al. (2011) naar de relatie tussen leeftijd en employability. Daarentegen wordt het –directe- verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid echter doorgaans betwist.

Onder meer Van vuuren et al. (2011) betogen dat het –negatieve- effect van leeftijd op de mate van duurzame inzetbaarheid niet vergelijkbaar is aan dat van leeftijd en employability. Het gezondheidsverlies dat optreedt naarmate men ouder wordt is niet dermate van niveau dat hiermee de duurzame inzetbaarheid merkbaar afneemt. Bovendien kan verlies inzake de gezondheid van oudere werknemers dikwijls goed worden gecompenseerd waardoor er van een afname met betrekking tot de inzetbaarheid van de oudere werknemer geen of nauwelijks sprake is.

Over het algemeen kan er sprake zijn van een negatief verband tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid, maar deze is minder sterk dan doorgaans wordt aangenomen. Op basis van de besproken waarde-discrepantie van werk kan toch de verwachting worden opgesteld dat de duurzame inzetbaarheid in het nauw raakt naarmate men ouder wordt. De huidige tendens van onderwaardering van werk in samenloop met de verhoging van de pensioenleeftijd maakt het interessant om de variabele leeftijd bij het onderzoek te betrekken. Daarom zal worden gekeken naar de verschillen in duurzame inzetbaarheid in relatie tot leeftijd voor de gehele steekproef (45 tot 67 jaar) en voor twee leeftijdscohorten (45-55; 56-67) afzonderlijk. De aanname hierbij is dat de oudere groep lagere mate van duurzame inzetbaarheid laat zien dan de jongere groep.

*Hypothese 1: Hoe ouder men wordt, hoe minder duurzaam inzetbaarheid men is.*

### **3.3.2. Vitaliteit**

Zoals in het voorgaande aan bod is gekomen, is het effect van gezondheid bij de afweging tussen (door)werken en pensionering veelvuldig onderzocht (De lange et al., 2011; Fleischmann, 2014; Kadefors, 2013). Een minder onderzochte relatie is de voorspellende waarde van vitaliteit op de mate van inzetbaarheid van oudere werknemers. Vitaliteit kan niet worden beschouwd als gezondheidsverschijnsel. Onder vitaliteit worden aspecten verstaan zoals (positieve) energie, levenslust en levendigheid (Ryan & Frederick, 1997, in Vuuren et al. 2011). Bakker en Demerouti (2007) beschouwen vitaliteit, samen met toewijding en absorptie, als een component van bevlogenheid. Hiermee

omvat het construct vitaliteit een attitude in plaats van een fysiologische gesteldheid.

Het JD-R model gaat uit van een situatie waarin bij het geval van hoge werkeisen in combinatie met toereikende hulpbronnen, men vitaal is wat leidt tot goede prestaties (Schaufeli & Taris, 2013). Anderzijds beschrijft het model dat het ontbreken van de benodigde hulpbronnen leidt tot gebrekkige mate van vitaliteit wat resulteert in uitputting. Voorts kan dit een incentive voor vervroegd pensioen zijn. Echter, indien een vitale houding puur beschouwd wordt als energiebron, wordt een duidelijkere beeld geschetst. Vanuit deze interpretatie van het JD-R model is de mate van vitaliteit een kenmerk van het individu dat fungeert als hulpbron om aan werkeisen tegemoet te komen. Op deze manier kan een vitale houding direct in verband worden gebracht met het motivationele proces.

#### *Vitaliteit en leeftijd*

Op basis van de rationele keuze theorie kan tot eenzelfde redenering worden gekomen: een vitale houding kan de pensioenafweging in positieve zin kunnen beïnvloeden. Alhoewel vitaliteit dus niet gelijk is aan gezondheid kan een vitale houding de afweging tussen werk en vrije tijd wel degelijk positief beïnvloeden. Daarom wordt verwacht dat vitaliteit het niveau van duurzame inzetbaarheid positief beïnvloedt.

*Hypothese 2: De mate van vitaliteit heeft een positief effect op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers.*

Vervolgens is het interessant om te kijken of de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid beïnvloedt wordt door de mate van vitaliteit. Het JD-R model veronderstelt dat energiebronnen vitaliteit teweegbrengen wat leidt tot positieve uitkomsten (Schaufeli & Taris, 2013). Indien vitaliteit een rol vervult als energiebron, zal het –negatieve- effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid afnemen. Anderzijds kan op basis van stereotyperingen en stigma's rondom oudere werknemers de verwachting worden opgesteld dat



oudere werknemers hiervoor niet ontvankelijk zijn (Fleischmann, 2014). Op basis van het eigen model wordt echter de functie van vitaliteit als energiebron verwacht:

*Hypothese 2a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt af naarmate men meer vitaliteit vertoont.*

### 3.3.3. Extrinsieke motivatie

In hoofdstuk 3.2.1. is op basis van de rationele-keuzetheorie vastgesteld dat oudere werknemers bepaalde afwegingen maken met betrekking tot hun werk. Werknemers die extrinsiek gemotiveerd zijn ontleen hun motivatie aan onder andere status, arbeidsvoorwaarden en een hoog salaris (De lange et al., 2011; Fleischmann, 2014; Steijn, 2013; Steijn & De ruijter, 2010). Dit is bij uitstek de groep oudere werknemers die calculerend zijn afweging maakt tussen enerzijds doorwerken en anderzijds met pensioen gaan. Eerder in dit werk is beredeneerd dat extrinsieke gemotiveerde oudere werknemers de neiging hebben zo *economisch* mogelijk hun pensioenoverweging te benaderen. De verwachting hierbij is dat als men extrinsiek gemotiveerd is, men geneigd zal zijn door te werken. Deze keuze voorziet men namelijk in hetgeen wat men nastreeft, namelijk, het vergaren van kapitaal of status. Bovendien voorziet het alternatief – uittreding- de oudere werknemer niet in deze extrinsieke beloningen.

*Hypothese 3: Extrinsieke motivatie hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

#### *Extrinsieke motivatie en leeftijd*

Op basis van een voortschrijdende carrièreverloop en geaccumuleerde vormen van kapitaal gedurende de loopbaan de verwachting worden opgesteld dat extrinsieke vormen van motivatie aan waarde verliezen. Wanneer men een bepaalde leeftijd heeft bereikt, zal men dikwijls het voornaamste gewin op het gebied van status of loonsverhoging achter zich hebben liggen. Dit kan een afvallend effect hebben op de extrinsieke motivatie om door te werken. Aan de hand van de theorie van push- en pullfactoren kan tot eenzelfde redenering

worden gekomen. Naarmate men ouder wordt kan gezondheid of vrije tijd relatief gezien in waarde toenemen. Mede hierdoor kan men eerder neigen tot uittreding (Fleischann, 2014). Om deze reden wordt verwacht dat extrinsieke motivatie de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid versterkt.

*Hypothese 3a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt toe naarmate men meer extrinsiek gemotiveerd is.*

#### **3.3.4. Public Service Motivation**

Zoals tevens in het vorige hoofdstuk aan bod is gekomen, kan men ook gedreven worden door intrinsieke vormen van motivatie, waaronder public service motivation (PSM). Deze groep oudere werknemers ontleen hun motivatie aan het dienen van het publieke doel (Fleischmann, 2014; De lange et al., 2011; Steijn, 2013; Steijn & De ruijter, 2010). Deze groep is gedreven door het werk *an sich* en het belang dat hiermee gemoeid is. Desalniettemin kan hoge mate van intrinsieke motivatie een even positief effect hebben op de mate van duurzame inzetbaarheid als extrinsieke motivatie. Het stoppen met werken verleent hen namelijk, evenals het extrinsiek gemotiveerde groep, niet van hun meest gewenste beloningsvorm. Om deze reden wordt verwacht dat een hoge mate van intrinsieke motivatie een positief effect heeft op duurzame inzetbaarheid.

*Hypothese 4: PSM hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

#### *Public Service Motivation en leeftijd*

Waar het directe effect van PSM op duurzame inzetbaarheid vergelijkbaar is aan de extrinsieke variant, kan niet hetzelfde worden beredeneerd voor het interactie-effect met leeftijd. Waar extrinsieke beloningsvormen mogelijk aan waarde inboeten, hoeft dit niet te gelden voor intrinsieke motivatie. De behoefte aan het dienen van het publieke belang en de interesse en betrokkenheid bij specifieke werkgebied neemt, vanwege de mate van internalisering en verankering in de persoon, waarschijnlijk niet af als men ouder wordt. Om deze

reden wordt er geen interactie-effect van leeftijd op de relatie tussen PSM en duurzame inzetbaarheid verwacht.

*Hypothese 4a: Naarmate men ouder wordt, zal de samenhang tussen PSM en duurzame inzetbaarheid onveranderd blijven.*

### **3.3.5. Houding ten opzichte van training**

Een open houding ten opzichte van training houdt ten eerste verband met de mate van intrinsieke motivatie. Een belangrijk aspect hiervan is de mogelijkheid om te leren op het werk en wordt onder meer benadrukt door Fleischmann, (2014, p. 54) en Frins et al. (2011). Van Vuuren et al. (2011) stellen eveneens dat ontwikkeling (een leven lang leren) een manier is om de inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. Tevens kan een *open* houding ten opzichte van training fungeren als persoonlijke hulpbron om aan de werkeisen te voldoen. Dit wordt eveneens benadrukt in het JD-R-model van Bakker en Demerouti (2007). Om deze redenen wordt verondersteld dat de houding ten opzichte van training kan dienen als hulpbron bij het tegemoetkomen aan de eisen die het werk stelt. Hierdoor wordt dan ook verwacht dat een dergelijke attitude onder oudere werknemers hun mate van duurzame inzetbaarheid vergroot.

*Hypothese 5: De houding t.o.v. training hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

#### *Houding ten opzichte van training en leeftijd*

Van Vuuren et al. (2011) hebben een interactie-effect aangetoond tussen leren, leeftijd en aspecten van duurzame inzetbaarheid; *een leven lang leren* (ontwikkeling) zorgt ervoor dat met leeftijd de mate van duurzame inzetbaarheid niet afneemt. Bovendien kan de houding ten opzichte van training de rol vervullen van energiebron. Ontwikkeling –middels het volgen van training- kan ervoor zorgen dat beter aan bepaalde werkeisen wordt voldaan. Dit staat bekend als *stressbuffering*, waarbij hulpbronnen en werkeisen interacteren. Het eerder veronderstelde negatieve effect van leeftijd, fungeert hierin als een door het individu, gepercipieerde stressor. De houding ten opzichte van training

vermindert dit effect (Schaufeli & Taris, 2013, p. 186). Op basis hiervan wordt de verwachting opgesteld dat naarmate men een (*open*) houding ten opzichte van training heeft, het effect tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid afneemt.

*Hypothese 5a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt af naarmate men een meer open houding ten opzichte van training heeft.*

### **3.3.6. Betrokkenheid bij de werkinhoud**

Het laatste individuele kenmerk is de betrokkenheid die men toont bij het werk dat zij doen. Steijn en De Ruijter (2010) onderscheiden verschillende hybride vormen van extrinsieke motivatie. Een daarvan is *identified regulation*, waarbij men zich identificeert met handelingen en het beoogde doel ervan.

Betrokkenheid met de inhoud van het werk kan beschouwd worden als een bepaald niveau van identificatie met het werk dat men doet. De mate waarin men zichzelf herkent in het doel en de waarde van bepaalde handelingen zorgt voor een extra intrinsieke motivatie. Deze drijfveer kent niet per definitie een publieke notie, en verschilt hierdoor van het eerder genoemde PSM. Voorts zal hogere mate van dit type commitment ervoor zorgen dat men gemotiveerd is en minder geneigd zal zijn te stoppen met werken. Vanuit dit perspectief kan betrokkenheid bij de werkinhoud eveneens worden beschouwd als een hulpbron (JD-R model). Om deze reden wordt verwacht dat betrokkenheid bij de werkinhoud positief samenhangt met het niveau van duurzame inzetbaarheid.

*Hypothese 6: De mate waarin men zich betrokken voelt bij de werkinhoud hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

#### *Betrokkenheid bij de werkinhoud en leeftijd*

De mate waarin men zich betrokken voelt bij de werkinhoud ligt, vergelijkbaar aan PSM, verankerd in de persoon. Deze mate van internalisering zorgt ervoor dat de betrokkenheid waarschijnlijk niet verminderd als men ouder wordt. Om deze reden wordt verwacht dat leeftijd het effect van de betrokkenheid bij de werkinhoud niet beïnvloedt.

*Hypothese 6a: Naarmate men ouder wordt, zal de samenhang tussen betrokkenheid bij de werkinhoud en duurzame inzetbaarheid onveranderd blijven.*

#### *Mesoniveau- verklaringen voor de mate van duurzame inzetbaarheid*

Waar in de vorige paragraaf aandacht is besteed aan de micro-verklaringen, wordt in dit onderdeel gekeken naar verklaring voor het niveau van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers vanuit het meso-perspectief. Hierbij wordt gekeken naar de werkkenmerken. De vraag hierbij richt zich dus met name op hoe de arbeidssituatie van oudere werknemers eruit ziet en hoe dit in verband staat met het niveau van duurzame inzetbaarheid?

#### **3.4.1. Mobiliteit**

Uit de recente arbeidsmarktgegevens uit hoofdstuk 2 is naar voren gekomen dat oudere werknemers in Nederland te lage mate van mobiliteit vertonen. Dit heeft een ongewenst effect op verschillende werkgerelateerde aspecten zoals onder meer arbeidsmarktparticipatie, employability en werkherlevingskansen. Oudere werknemers zijn dikwijls geneigd de noodzaak om in beweging te blijven op de arbeidsmarkt over het hoofd te zien. Dit heeft tot gevolg dat het werk dat zij doen verschaalt (Euwals & Ter Weel, 2013, p. 6). Tevens bieden zowel organisaties als leidinggevendenden ook dikwijls te weinig –persoonlijk afgestemde mogelijkheden om werknemers hun mobiliteit te vergroten. Het stimuleren ervan kan er voor zorgen dat verkokering (te lange periode dezelfde arbeidsmarktpositie bekleden) wordt tegengegaan (Bal et al., 2012; Fleischmann, 2014; Steijn & Groeneveld, 2011).

Een verlangen om kennis en vaardigheden op te doen (in een nieuwe omgeving) kan eveneens in verband worden gebracht met aspecten van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie (Fleischmann, 2014), en worden beschouwd als bereidheid om inzetbaar te blijven. Dit aspect is eveneens terug te zien in het JD-R model waarin mobiliteit aangemerkt kan worden als werkgerelateerde hulpbron (Frins et al., 2011). Om deze reden wordt verwacht dat eerder getoonde mate van mobiliteit de mate van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers vergroot.

*Hypothese 7: De mate van mobiliteit van oudere werknemers hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

#### *Mobiliteit en leeftijd*

Leidinggevende en werkgevers blijken terughoudend wat betreft het investeren in de mobiliteit van oudere werknemers (Fleischmann, 2014). Het proces van stressbuffering kan ook betrekking hebben op de mate van mobiliteit. Hoge mate van mobiliteit kan men, in situaties van hoge werkeisen, in staat stellen van functie of baan te kunnen verwisselen waardoor de duurzame inzetbaarheid toeneemt (Schaufeli & Taris, 2013). Daarom wordt verwacht dat het effect van leeftijd op de mate van duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate men mobiliteit vertoont.

*Hypothese 7a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt af naarmate men meer mobiliteit heeft vertoont.*

#### **3.4.2. Steun van de leidinggevende**

Meerdere auteurs benadrukken het belang van een goede relatie met de werkomgeving, en, meer specifiek, met de leidinggevende (Van Wart, 2012; Fleischmann, 2014, Bal et al., 2012; Klink, 2011). De precieze theoretische invulling hiervan verschilt echter. Zoals eerder besproken kan deze steun, bekeken vanuit het perspectief van het JD-R Model van Bakker en Demerouti (2007), beschouwd worden als hulpbron. Steun van de leidinggevende kan fungeren als middel om de eisen die het werk aan oudere werknemers stelt zoals stress en fysieke inspanning te bespreken en mogelijk te verlichten. Gezien de waarde-discrepancie onder oudere werknemers, de motivatie die hieruit voortvloeit en mogelijke druk door fysieke of gezondheidsproblemen is de steun van de leidinggevende voor deze groep van essentieel belang. Om deze reden wordt dan ook verwacht dat indien er sprake is van een werkklimaat waarin de leidinggevende de oudere werknemer van voldoende steun voorziet bij zijn of haar werkzaamheden, dit een positief effect heeft op de mate van duurzame inzetbaarheid.

*Hypothese 8: Steun van de leidinggevende hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

*Steun van leidinggevende en leeftijd*

Het belang van voldoende steun van de leidinggevende neemt naarmate werknemers ouder worden toe (Fleischmann, 2014). Daarentegen kan voldoende steun fungeren als energiebron –*stressbuffering*– (Schaufeli & Taris, 2013). Om deze reden wordt verwacht dat effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid afneemt naarmate men steun ontvangt van de leidinggevende.

*Hypothese 8a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt af naarmate men meer steun ontvangt van de leidinggevende.*

### **3.4.3. Autonomie**

Het belang van aspecten van autonomie in relatie tot duurzame inzetbaarheid is veelvuldig aangetoond (Van der klink, et al. 2011; Van vuuren et al., 2011; Frins et al., 2011). In diverse onderzoeken wordt de mate van autonomie aangemerkt als een werkgerelateerde hulpbron. Deze toepassing is afkomstig uit het JD-R model van Bakker en Demerouti (2007) en is in vorige paragrafen reeds ter sprake gekomen. Het beschikken hebben over voldoende bewegings- en beslissingsruimte kan als middel fungeren om verschillende –fysieke, sociale en psychologische- taakeisen te vervullen. Ondanks dat de precieze invulling van de theoretische modellen waarin autonomie een plaats kent verschillen vertonen, is de waarde ervan als hulpbron relatief onomstreden. Om deze reden wordt ook in dit werk verwacht dat autonomie een positief effect heeft op de mate van duurzame inzetbaarheid.

*Hypothese 9: Autonomie hangt positief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid.*

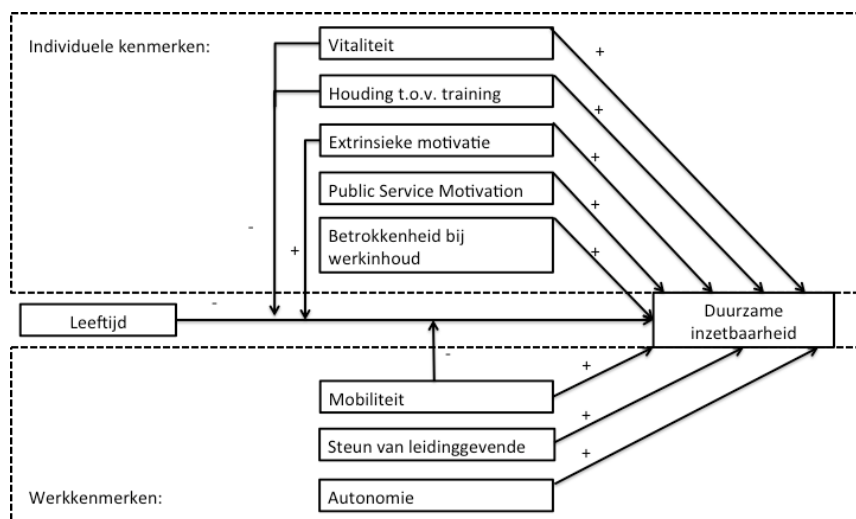
### Autonomie en leeftijd

De behoefte aan vrije tijd kan toenemen naarmate men ouder wordt (Fleischman, 2014). Tevens kan autonomie helpen om werkdruk te verlichten. Op deze manier fungeert autonomie eveneens als stressbuffer (Schaufeli & Taris, 2013).

*Hypothese 9a: Het effect van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid neemt af naarmate men over meer autonomie beschikt.*

**Figuur 1: Conceptueel model**

**Commented [B1]:** Graag een korte toelichting/inleiding op het CM



De directe relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid is afgebeeld in het midden van het model. Het bovenste gedeelte –omrand met stippellijn- refereert aan de micro-factoren. Hierin zijn zowel de interactie-effecten –neerwaartse pijlen- als de directe effecten op het niveau van duurzame inzetbaarheid weergegeven. Het onderste gedeelte omvat de meso-factoren en de bijbehorende relaties.



## 4. Data en methode

---

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de methode en technieken die gebruikt zijn gedurende het onderzoek. Ten eerste wordt stilgestaan bij de wijze van dataverzameling, namelijk het online survey in samenwerking met het onderzoeksbureau Motivaction International te Amsterdam. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de steekproeftrekking met behulp van het Stempunt-panel. Ten derde wordt ingegaan op de wijze waarop gedurende het onderzoek de validiteit en betrouwbaarheid van de bevindingen gewaarborgd zijn gebleven. Tot slot komt de operationalisering van de constructen aan bod en wordt wijze van data-analyse toegelicht.

### 4.1. Steekproef

Het online-survey is uitgevoerd in samenwerking met het onderzoeksbureau Motivaction International te Amsterdam. In samenwerking met het onderzoeksbureau Motivaction International en het hieraan gelieerde Stempuntpanel is gekomen tot een steekproef van  $n=1791$  uit een populatie bestaande uit werkzame Nederlanders van 18 tot 67 jaar. De data die is gebruikt voor dit onderzoek behoort tot een grootschalig marktonderzoek gericht op de vraag in hoeverre diverse werkgerelateerde zaken de houding van oudere werknemers tegenover werk bepalen.

Omdat de interesse in dit onderzoek gericht is op een steekproef onder oudere werknemers van 45 tot en met 67 jaar is het jongste leeftijdscohort (18 tot 44 jaar) uit de dataset verwijderd. Uiteindelijk bleven er  $n= 1585$  respondenten over. De respondenten zijn allen lid van het Stempuntpanel, wat onder andere betekent dat zij vaker deelnemen aan marktonderzoeken. De wijze van afname, onder vermelding van zowel de bedrijfsnaam van Motivaction als het Stempuntpanel, heeft er onder meer voor gezorgd dat de steekproeftrekking zowel omvangrijk en betrouwbaar is.

#### 4.1.2. Survey-onderzoek

De vragenlijst die is gebruikt voor het survey is eveneens opgesteld in samenwerking met Motivaction International. Dit hield in dat bij het opstellen van de vragenlijst sprake was van enkele onvrijheden. De items die zijn gebruikt voor dit onderzoek bestaan uit zowel vragen als stellingen. De totale vragenlijst bestaat uit 20 concrete vraagstellingen en 66 stellingen. Hiervan zijn, omwille van theoretische verzadiging, 20 vragen en stellingen overgebleven en gebruikt voor dit onderzoek.

Het totale online survey is tussen 17 mei en 1 juni 2015 uitgestuurd naar alle leden van het Stempuntpanel (n=15.000). Hiervan hebben 1791 respondenten de vragenlijst voltooid. Echter gezien het aantal betrokken onafhankelijke variabelen (m) wordt ruimschoots voldaan aan de norm voor het minimum aantal respondenten ( $N=50+8m$ ) ter bewaking van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Babbie, 2010).

#### 4.1.3. Validiteit en betrouwbaarheid

Gedurende het onderzoek is herhaaldelijk stilgestaan bij de waarborging van zowel de betrouwbaarheid als validiteit ervan. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te laten zien, dient er nauwkeurig en consistent te worden gehandeld. Hiermee komt men tegemoet aan de herhaalbaarheid van het onderzoek. Namelijk, dat als deze zou worden herhaald dat men tot dezelfde onderzoeksresultaten komt (Van thiel, 2007). Om deze reden zijn tevens de ontwikkelingen gedurende het onderzoek, aangaande zowel de validiteit als betrouwbaarheid, nauwkeurig gerapporteerd.

Allereerst is de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd door het onderzoeksbureau Motivaction en het gebruikte stempuntpanel. Ondanks dat het onderzoeksbureau voldoet aan diverse richtlijnen en kwaliteitsvoorwaarde van (markt)onderzoek diende alsnog kritisch naar de verkregen data gekeken te worden. Dit omdat onderzoeksstrategie gehanteerd door Motivaction niet volledig in lijn was met de opzet deze studie. Bovendien

was in enkele gevallen, zoals eerder vermeld, sprake van onvoldoende theoretisch grond voor de opbouw van bepaalde constructen.

De validiteit van het onderzoek is vervolgens op verschillende manieren bewaakt tijdens het onderzoek. Ten eerste werd gedurende de operationalisering duidelijk dat enkele constructen –theoretisch gezien- niet de gewenste opbouw hadden. Daarom is besloten het aantal stellingen waaruit deze concepten bestonden te reduceren. Hiermee is tegemoet gekomen aan de interne validiteit van het onderzoek, namelijk het meten wat men beoogt te meten (Gravetter & Wallnau, 2011). Ten tweede is voor het valideren van de centrale afhankelijke variabelen, duurzame inzetbaarheid, eveneens een aanpassing gedaan in de bestaande dataset. De wijze waarop de validiteit van de indicatoren en afhankelijke variabele is bewaakt wordt duidelijk in de het volgende onderdeel aangaande de operationalisering van constructen. Tot slot is er middels het controleren op de modelassumpties voor gezorgd dat de externe validiteit zoveel mogelijk werd gewaarborgd.

#### **4.2. Operationalisering van constructen**

In dit onderdeel wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de in het vorige onderdeel geïntroduceerde determinanten worden gemeten. Hierbij zal dezelfde volgorde worden gehanteerd als in het theoretisch kader. Allereerst wordt het centrale concept behandeld, namelijk de duurzame inzetbaarheid. Voorts wordt uitgelegd op welke manier de persoonsgebonden kenmerken van oudere werknemers meetbaar zijn gemaakt. Vervolgens wordt de aandacht verlegd naar de operationalisering van de context gebonden, contingente concepten binnen het onderzoek.

#### **4.3. Afhankelijke variabele**

##### *4.3.1. Operationalisering van duurzame inzetbaarheid*

Het centrale concept en tevens de afhankelijke variabele in dit onderzoek is de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Vanwege de conceptuele diversiteit inzake het concept is een voor deze onderzoeksopzet, hanteerbare

definitie geformuleerd. Deze luidde: *het vermogen en de bereidheid van de oudere werknemer om binnen een gegeven context minstens tot aan het pensioen hun werk te verrichten*. Omdat de gebruikte data afkomstig is van het marktonderzoek van Motivaction waren er enkele onvrijheden met betrekking tot de operationalisering van het construct duurzame inzetbaarheid.

Het construct wordt gemeten aan de hand van een zevental stellingen. Deze richten zowel op de bereidheid als het vermogen van de individuele, oudere werknemer om, minstens, tot aan het pensioen door te werken. Stellingen die bijvoorbeeld de bereidheid dienen te vangen zijn: "Het lijkt me saai om met pensioen te gaan", "Ik vind het vervelend dat de pensioenleeftijd omhoog is gegaan" en "Als ik genoeg geld had, was ik al gestopt met mijn huidige werk". De stellingen die meer gericht zijn op het vermogen van de werknemer zijn: "Ik verwacht niet door te kunnen werken tot mijn 67<sup>ste</sup>" en "Ik kijk uit naar de dag dat ik met pensioen ga". Voor de beantwoording is gebruikgemaakt van een vijfpunt Likertschaal, welke reikte van zeer van toepassing tot helemaal niet van toepassing. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, met Cronbach's alpha: 0.845.

#### **4.4. Onafhankelijke variabelen**

##### *4.4.1. Operationalisering van vitaliteit*

De eerste onafhankelijke variabele in dit onderzoek is de vitaliteit van de oudere werknemer. Dit construct wordt gemeten aan de hand van vijf stellingen. Voorbeelden van deze stellingen zijn: "Tijdens mijn werk voel ik me fit", "Aan het begin van mijn werkdag heb ik volop energie" en "Ik heb het gevoel dat ik me de laatste jaren vaker ziek meld op mijn werk dan daarvoor" (R). Voor de beantwoording is gebruikgemaakt van een vijfpunt Likertschaal, welke reikte van zeer van toepassing tot helemaal niet van toepassing. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, met een Cronbach's alpha: 0.803.

#### 4.4.2. Operationalisering van houding ten opzichte van training

De tweede onafhankelijke variabele betreft de mate van leergierigheid en ontwikkeling met betrekking tot de werkzaamheden. Dit construct wordt gemeten aan de hand van negen stellingen. Voorbeelden van deze stellingen zijn: "Extra training of onderwijs voegt op mijn leeftijd niks meer toe" (R), "Ik vind het belangrijk om trainingen of opleidingen te blijven volgen" en "Ik ben nog lang niet uitgeleerd in mijn huidige functie". Voor de beantwoording is gebruikgemaakt van een vijfpunt Likertschaal, welke reikte van zeer van toepassing tot helemaal niet van toepassing. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, met een Cronbach's alpha: 0.859.

#### 4.4.3. Operationalisering van extrinsieke motivatie

De derde onafhankelijke variabele meet de mate waarin de oudere werknemers extrinsiek gemotiveerd is. Het construct wordt in dit onderzoek echter slechts gemeten met slechts een stelling. Deze stelling is: "Ik vind het belangrijk om een hoog salaris te krijgen". De andere stellingen gebruikt door Motivaction hielden bij nader inzien te weinig verband met het construct extrinsieke motivatie om aan de theoretische verantwoording te voldoen. De stelling die overblijft houdt verband met de meest extrinsieke vorm van motivatie volgens Deci en Ryan (2000), namelijk *external regulation*, waarin men werkt met als doel hiervoor een beloning te ontvangen.

#### 4.4.4. Operationalisering van PSM

De volgende onafhankelijke variabele betreft de mate van Public Service Motivation van de oudere werknemers. Evenals bij de vorige variabele, is bij deze uitgegaan van een reeds bestaande schaal. Het construct wordt in dit onderzoek door gemeten door een tweetal stellingen. Deze stellingen zijn: "In mijn werk wil ik een bijdrage leveren aan de maatschappij" en "In mijn werk wil ik een bijdrage leveren aan het welzijn van anderen". De eerder genoemde behoefte aan het dienen van het publieke goed houdt hier nauw mee verband (Steijn & De ruijter, 2010), waardoor de theoretische verbinding met het construct PSM gewaarborgd is.

#### *4.4.5 Operationalisering van betrokkenheid bij de werkinhoud*

Omdat de statistische degelijkheid niet kon worden gegarandeerd indien gebruik werd gemaakt van de reeds bestaande items met betrekking tot werkinhoud, is besloten een cluster te ontwerpen die verband hield met de mate van *betrokkenheid bij de werkinhoud*. Hiermee wordt, zoals eerder gezegd, de mate van identificatie met het werk gemeten (Steijn & De Ruijter, 2010). Het construct wordt gemeten aan de hand van een zestal stellingen. Voorbeelden van deze stellingen zijn: "Ik ben vaak degene die mijn collega's op de hoogte houdt van ontwikkelingen in mijn vakgebied" en "Ik volg nieuwe ontwikkelingen in mijn vakgebied met plezier". De Cronbach's Alpha betreft: 0,780.

#### *4.4.6 Operationalisering van mobiliteit*

De vijfde verklarende variabele is de mate van mobiliteit. Deze variabele wordt niet gemeten aan de hand van stellingen, maar middels een ratio meetniveau. Hierbij wordt gevraagd naar hoe vaak men van werkgever gewisseld heeft gedurende hun loopbaan. Deze schaal reikt van 1=0 keer tot 7=meer dan 5 keer.

#### *4.4.7. Operationalisering van steun van de leidinggevende*

De volgende variabele betreft de steun die de oudere werknemers ontvangt van de leidinggevende. Dit construct wordt gemeten met behulp van acht stellingen. Voorbeelden van deze stellingen zijn: "Mijn leidinggevende heeft waardering voor mij", "Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende zich inleeft in hoe ik mijn werk ervaar" en "Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende mij over het hoofd ziet" (R). Voor de beantwoording is gebruikgemaakt van een vijfpunt Likertschaal, welke reikte van zeer van toepassing tot helemaal niet van toepassing. De betrouwbaarheid van de schaal is goed, met een Cronbach's alpha: 0,877.

#### *4.4.8. Operationalisering van autonomie*

Autonomie is tot slot gemeten aan de hand van de beschikking hebben over flexibele werktijden. Omdat de items uitgevraagd door Motivaction telkens een *verlangen naar* of *wens* aangaande mate van de autonomie bevatte, konden deze niet als valide instrument voor de werkelijke mate van autonomie worden

aangemerkt. Daarom is gekozen voor de aanmaak van een dummy-variabele met daarin de beschikking hebben over wel of geen flexibele werktijden.

#### 4.5. Controlevariabelen

Behalve de zojuist aan bod gekomen indicatoren voor het niveau van duurzame inzetbaarheid zijn er tevens vier controlevariabelen meegenomen bij de analyses. Ten eerste wordt er gecontroleerd voor geslacht. Op basis van arbeidsmarkt cijfers, werkinhoud en de levensverwachting is het aannemelijk dat er verschillen bestaan in het niveau van duurzame inzetbaarheid tussen mannen en vrouwen (Eurwals & Ter weel, 2013). Ten tweede wordt er gecontroleerd op inkomen en opleiding. Inkomen wordt gemeten aan de hand van categorieën met betrekking tot het modale inkomen (33.500-39.399) en veelvoud daarvan. Opleiding wordt gemeten met een schaal intervalvariabele met daarin hoog, midden en lage opleidingen als keuzemogelijkheden. Beide aspecten kunnen een rol spelen in de afweging tussen werk en vrije tijd. Een goede opleiding legt de basis voor een goed inkomen waardoor men op den duur zou kunnen besluiten te stoppen met werken. Andersom kan hetzelfde gelden, namelijk dat een inkomen wat te wensen overlaat, wat men aanzet tot, economisch gezien, noodzakelijk doorwerken. Beide kunnen op deze manier van invloed zijn op het niveau van duurzame inzetbaarheid. Tot slot wordt tevens gecontroleerd op workload. Hiermee wordt het aantal uren (0 tot 80 uur) dat men gemiddeld per week werkt waarvoor men inkomen ontvangt bedoeld. De redenatie erachter past in de keuzeafweging tussen werk, inkomen en vrije tijd.

#### 4.6. Data-analyse

De analyses die in dit onderzoek worden uitgevoerd zijn achtereenvolgens Independent Sample T-test en multiple regressieanalyses. Deze zijn allen uitgevoerd middels het statistische computerprogramma SPSS (IBM-statistics). De beschrijvende statistiek gaat in op de correlaties, gemiddelden, standaarddeviaties en significante verschillen tussen de gemiddelde niveaus van de betrokken variabelen. Hierbij wordt expliciet gekeken naar –significante-

verschillen inzake de betrokken variabelen voor de twee leeftijdscohorten. Vervolgens worden de hypothesen uit hoofdstuk 3 getoetst aan de hand van een bivariate regressieanalyse. Hierbij wordt tevens aandacht besteed aan eventuele moderatie-effecten van leeftijd op de relatie tussen de indicatoren en de afhankelijke variabele, namelijk duurzame inzetbaarheid.

## 5. Resultaten

---

Dit hoofdstuk gaat in op de bevindingen van het onderzoek. In de eerste paragraaf worden de beschrijvende statistieken toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op de gemiddelden, steekproefaantallen en standaarddeviaties van de bij het onderzoek betrokken constructen. Tevens wordt hierbij aandacht besteed aan de correlaties tussen de centrale concepten en controlevariabelen. In de tweede paragraaf wordt dieper ingegaan op de onderlinge relaties. Aan de hand van de voorspellende formule, middels regressieanalyse, worden de relaties hierbij gecontroleerd op significantie. Voorst wordt per hypothese gekeken of deze al dan niet aangenomen of verworpen dient te worden.

### 5.1. Beschrijvende statistiek

In onderdeel wordt gekeken naar de eerste indicaties die op basis van de beschrijvende statistiek zijn verkregen. Ten eerste zal voor elk verband tussen de indicatoren en afhankelijke variabele middels een independent measures of independent T-test onderzocht worden of er sprake is van significante verschillen tussen de gemiddelden van de betreffende variabelen. Hierbij wordt telkens het gemiddelde van de variabele van het jongere leeftijdscohort (45-54 jaar) vergeleken met het gemiddelde van het oudere leeftijdscohort (55-67 jaar). Op deze manier kan er worden vastgesteld of er significante verschillen zijn tussen de twee leeftijdscohorten en dus tussen de gemiddelden in de werkelijke populaties.



Vervolgens wordt op basis van een correlatietabel voor de gehele steekproef (45-67 jaar) gekeken of er significante causale verbanden bestaan tussen de afhankelijke variabele, duurzame inzetbaarheid, en de indicatoren. Deze mogelijke causaliteit is een eerste indicatie voor de uitkomsten van de verdere (regressie-)analyses

### 5.1.2. Gemiddelde, standaarddeviaties en verschillen tussen leeftijdscohorten

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat er tussen de indicatoren, behalve autonomie en leeftijd, en de afhankelijke variabelen een significant causaal verband bestaat. De volgende exploratieve stap met betrekking tot de beschrijvende statistiek richt zich op de vraag of er de gemiddelden van de betrokken variabelen, zowel de indicatoren als duurzame inzetbaarheid, significant verschillen voor de twee leeftijdscohorten (45-54 jaar en 55-67 jaar). Hiervoor is gebruikgemaakt van een independent T-test, waarbij de gemiddelde niveaus achtereenvolgens gegroepeerd en gemeten zijn aan de hand van de twee afzonderlijke leeftijdscategorieën.

#### *Duurzame inzetbaarheid*

Allereerst dient er gekeken te worden naar de verschillen in gemiddelde niveaus van duurzame inzetbaarheid voor beide leeftijdscohorten. De leeftijdscategorie van 45 tot 54 jaar kent een gemiddelde van  $M=2,6397$  ( $SD=,73399$ ). Het gemiddelde niveau van duurzame inzetbaarheid voor de leeftijdsgroep van 55 tot 67 jaar is  $M=2,6259$  ( $SD=,81913$ ).

#### *Vitaliteit*

Het gemiddelde niveau van vitaliteit van de werknemers tussen de 45 en 54 jaar oud is  $M=3,75$  ( $SD=,58073$ ) op een schaal van een tot en met vijf. Voor het leeftijdscohort 55 tot en met 67 jaar bedraagt deze  $M=3,84$  ( $SD=,59322$ ).

Het verschil tussen deze twee gemiddelden is significant  $p=0,002$  ( $CI=95\%$ ). Bovendien is het gemiddelde niveau van vitaliteit hoger voor de oudere leeftijdsgroep dan voor de jongere. Dit druist in tegen de opgestelde verwachting dat leeftijd een negatief verband zou onderhouden met vitaliteit.

#### *Houding ten opzichte van training*

De oudere werknemers uit de leeftijdsgroep 45 tot en met 54 jaar heeft met betrekking tot hun houding ten opzichte van training een gemiddelde waarde van  $M=3,45$  ( $SD=,61421$ ). Voor het oudere leeftijdscohort bedraagt deze  $M=3,29$  ( $SD=,64464$ ). Op een vijfpuntschaal kan dit beschouwd worden als middelmatig.

Het verschil tussen de twee gemiddelde niveaus voor de houding ten opzichte van training is significant ( $p=0,000 < 0,05$ ). Dit betekent dat de oudere werknemers tussen

de 45 en 54 jaar, gemiddeld gezien, positiever staan tegen aspecten van training dan de oudere werknemers van 55 tot 67 jaar. Deze verwachting is in lijn met de hypothese uit dit onderzoek, namelijk dat leeftijd het verband tussen de houding ten opzichte van training en duurzame inzetbaarheid doet afnemen.

#### *Extrinsieke motivatie*

Voor het niveau van extrinsieke motivatie van de oudere werknemers in de jongere en oudere leeftijdscategorie is achtereenvolgens  $M=3,297$  ( $SD=,81960$ ) en  $M=3,334$  ( $SD=,83376$ ). Aangenomen mag worden dat de individuen afkomstig uit de oudere leeftijdsgroepen meer waarde hechten aan extrinsieke beloningen voor hun werkzaamheden dan die uit de jongere leeftijdscategorie. Het verschil tussen deze twee gemiddelden is niet significant ( $p=0,375 > 0,05$ ).

#### *Public Service Motivation*

Het gemiddelde niveau van PSM voor het jongere leeftijdscohort bedraagt  $M=3,65$  ( $SD=,73535$ ). Voor het oudere leeftijdscohort betreft het gemiddelde niveau  $M=3,76$  ( $SD=,68291$ ). Het verschil tussen deze twee gemiddelden is significant ( $p=0,002 < 0,05$ ). Dit houdt in dat oudere werknemers tussen de 55 en 67 jaar oud meer PSM hebben dan oudere werknemers tussen de 45 en 54 jaar oud. Dit gaat in tegen de opgestelde verwachting dat er geen verband zou zijn tussen leeftijd en PSM. Op basis van de uitkomst van de t-test staat vast dat het niveau van PSM echter wel verschilt tussen de twee leeftijdscohorten.

#### *Betrokkenheid bij de werkinhoud*

Het gemiddelde niveau van betrokkenheid bij de werkinhoud voor het jongere leeftijdscohort bedraagt  $M=3,59$  ( $SD=,50487$ ). Voor het oudere leeftijdscohort betreft het gemiddelde niveau  $M=3,64$  ( $SD=,49370$ ). Dit betekent dat de oudere werknemers tussen de 55 en 67 jaar oud uit de steekproef gemiddeld meer betrokken zijn bij de werkinhoud dan het jongere leeftijdscohort. Het verschil tussen deze twee gemiddelden is significant ( $p=0,046 < 0,05$ ). Dit houdt in dat het de oudere werknemers zich meer betrokken voelen bij de werkinhoud dan de jongere.

### *Mobiliteit*

Wat betreft de mate van mobiliteit kent de oudere leeftijdsgroep een hoger gemiddelde dan de jongere groep met  $M=4,14$  ( $SD=2,059$ ) tegen  $M=4,21$  ( $SD=2,023$ ). Dit is niet verrassend gezien het aantal jaren voorsprong dat zij hebben gehad om bepaalde loopbaanstappen te maken. Dit verschil tussen deze twee gemiddelde niveaus van mobiliteit is niet significant ( $p=0,526 > 0,05$ ), waardoor er niet met zekerheid gezegd kan worden dat dit verschil ook voorkomt in de populatie waarover gepoogd wordt uitspraken te doen.

### *Steun van leidinggevende*

De steun die de oudere werknemers in het jongere leeftijdscohort van hun leidinggevende ontvangen is met  $M=3,35$  ( $SD=,64107$ ) gemiddeld te noemen. Het oudere leeftijdscohort kent een gemiddelde waarde van  $M=3,36$  ( $SD=,67100$ ) wat eenzelfde niveau van steun impliceert. Dit verschil tussen deze twee gemiddelde niveaus is niet significant ( $p=0,587 > 0,05$ ), waardoor er niet met zekerheid gezegd kan worden dat dit verschil niet op toeval is gebaseerd.

### *Autonomie*

Tot slot betreft de gemiddelde niveaus van autonomie voor het jongere en oudere leeftijdscohort achtereenvolgens voor het jongere leeftijdscohort  $M=0,42$  ( $SD=,49322$ ) en  $M=0,36$  ( $SD=,47987$ ). Dit betekent dat de oudere werknemers in de leeftijdscategorie van 55 tot 67 jaar minder autonomie genieten tijdens hun werk dan de werknemers in de lagere leeftijdscategorie. Dit verschil tussen deze twee gemiddelde niveaus is significant ( $p=0,018 < 0,05$ ).

In de bijlage staat de tabel met de gemiddelden weergegeven voor elk leeftijdscohort. De T-Test in de uiterst rechte kolom wijst uit of er significante verschillen bestaan tussen de twee variabelen voor de leeftijdsgroepen. De ANOVA-test, gericht het analyseren van verschillen in variantie, wijst hetzelfde uit; vitaliteit, houding ten opzichte van training, PSM, betrokkenheid bij de werkinhoud en autonomie verschillen significant per leeftijdscohort.

### 5.1.3. Correlaties

De correlatietabel (beschikbaar in de bijlage) wijst uit dat er tussen elke onafhankelijke variabele en duurzame inzetbaarheid een significante relatie bestaat ( $p < 0,05$ ), behalve met de variabele leeftijd ( $p = 0,308$ ). Verderop in de analyse wordt hierop teruggekomen

## 5.2. Toetsende statistiek

In dit onderdeel wordt dieper ingegaan op de relatie tussen de indicatoren en duurzame inzetbaarheid. In het vorige onderdeel is naar voor gekomen dat het overgrote deel van de onafhankelijke variabelen een significant verband onderhoudt met het niveau van duurzame inzetbaarheid.

### 5.2.1. Wijze van toetsing

Om een antwoord te vinden op de deelvragen worden er in dit onderdeel drie stappen doorlopen. Ten eerste wordt gekeken of er wordt voldaan aan de modelassumpties voor regressieanalyse. Dit is van belang voor de mate van generaliseerbaarheid (Field, 2009; Gravetter & Wallnau, 2011). Vervolgens worden de directe effecten uit het conceptueel model getoetst. Deze worden getoetst door gebruikmaking van een lineaire multiple regressieanalyse. De resultaten hiervan worden gepresenteerd in een coëfficiëntentabel waaruit duidelijk wordt of en welke relatie de predictors onderhouden met de afhankelijke variabele.

## 5.3. Modelassumpties

Voorafgaand aan de analyse dienen echter eerst een aantal modelassumpties te worden gecontroleerd. Deze zijn: multicollineariteit, homoscedasticiteit en normally distributed errors.

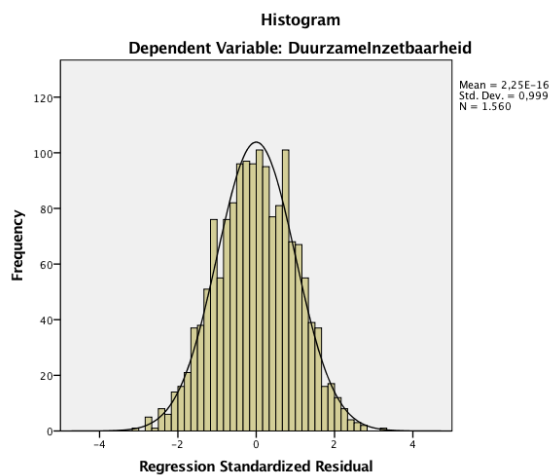
### 5.3.1. Multicollineariteit

Op basis van de correlaties uit figuur II in de bijlage kan worden geconcludeerd dat er geen sprake is van multicollineariteit. Dit treedt namelijk op wanneer er sprake is van een nauw verwante, onafhankelijke variabelen in het model. Uit de correlatiematrix is af te lezen dat bij geen enkele relatie tussen de indicatoren sprake is van een Pearson correlatie groter dan 0,7. Om deze reden wordt dan ook vastgesteld dat er geen sprake is van multicollineariteit.

Commented [B2]: Keurig!

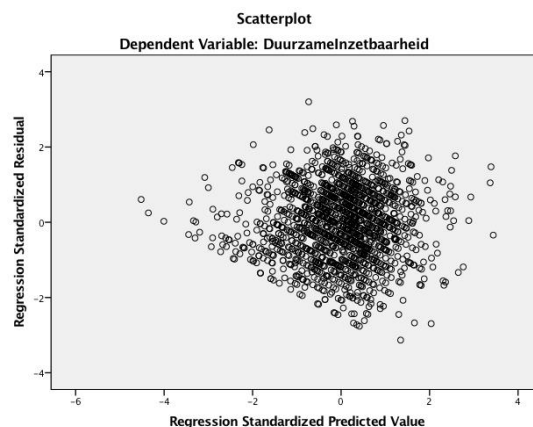
### 5.3.2. Homoscedasticiteit

Om de aanname van homoscedasticiteit te testen is een lineaire regressie plot geconstrueerd met daarin de residuen afgebeeld. Zoals te zien in de plot, lijken de punten niet volstrekt willekeurig verdeeld; in het midden van de plot lijkt de data meer geclusterd dan aan de uiteinden. Een gelijke spreiding is een goede indicatie dat er voldaan wordt aan de aannames van lineariteit en homoscedasticiteit. Indien de punten in de scatterplot een bepaald patroon –ongelijke varianties- laten zien, wordt dit aangemerkt als indicatie voor niet-lineaire regressie en heteroscedasticiteit, dan wel de aanwezigheid van beide. Omdat een plot slechts fungeert als visuele indicatie, biedt dit feitelijk gezien geen significant bewijs voor de aan- of afwezigheid van homoscedasticiteit.



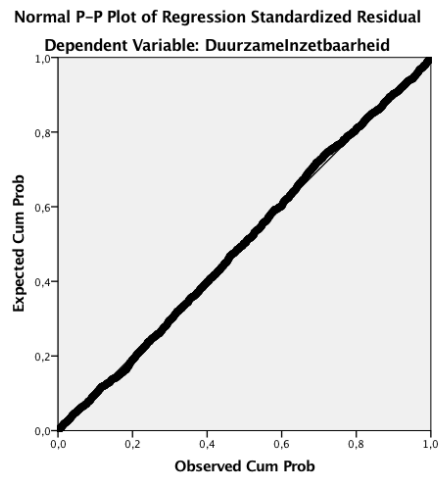
### 5.3.3. Independent errors

Om te controleren op de afwezigheid van independent errors is een histogram gemaakt. Tevens wordt hiermee gecontroleerd voor non-normaliteit. Zoals te zien is vertoont het histogram de frequenties in een theoretisch normale verdeling (Gauss-kromme). De aanwezigheid van bijvoorbeeld kolommen in het histogram wordt aangemerkt als indicatie voor non-normaliteit. De symmetrische curve met een normale verdeling is een goede indicatie dat er is voldaan aan de afwezigheid van independent errors. Hiermee wordt ook voldaan aan deze assumptie.



#### 5.3.4. Normally distributed errors

De laatste grafiek geeft de normal probability plot weer. Deze wordt gebruikt om te kunnen bepalen of de willekeurige fouten een normale verdeling hebben. Uit de figuur kan worden geconcludeerd dat de residuen amper lijken af te wijken. Dit wordt aangemerkt als indicatie voor normality distributed errors. Hiermee is eveneens voldaan aan de laatste opgestelde modelassumptie.



#### 5.4. Multiple regressieanalyse

Bij het toetsen van de hypothesen wordt allereerst gekeken naar de directe effecten tussen de indicatoren en de afhankelijke variabele voor de steekproef van oudere werknemers van 45 tot 67 jaar oud. In de onderstaande tabel zijn de coëfficiënten van deze analyse weergegeven.

**Tabel I: Regressieanalyse gehele steekproef 45-67 jaar oud**

Variabelen:	Beta	t
<b>Vitaliteit</b>	,350**	12,040
<b>Houding ten opzichte van training</b>	,196**	6,615
<b>Extrinsieke motivatie</b>	-,148**	-5,814
<b>Public Service Motivation</b>	-,020	-,732
<b>Betrokkenheid bij werkinhoud</b>	-,032	-1,048
<b>Mobiliteit</b>	,042	1,723
<b>Steun van leidinggevende</b>	,168**	6,260
<b>Autonomie</b>	,053*	2,191
<b>Leeftijd</b>	,014	,547
<b>Geslacht</b>	-,016	-,595
<b>Opleiding</b>	-,030	-1,320
<b>Inkomen</b>	-,068*	,707
<b>Workload</b>	-,071**	-3,996

F: 41,65

R<sup>2</sup>: 0,327

Adjusted R<sup>2</sup>: 0,320

Noot. \* p < .05, \*\* p < .01, afhankelijke variabele: duurzame inzetbaarheid

Ten eerste wijzen de waarden uit de middelste kolom uit dat er voor de variabelen vitaliteit, houding ten opzichte van training, extrinsieke motivatie, steun van leidinggevende en autonomie een significante lineaire relatie is met het niveau van duurzame inzetbaarheid. Deze indicatoren in het model zijn bruikbaar om het niveau



van duurzame inzetbaarheid te voorspellen. De sterkte van deze voorspelling is echter vrij laag: 33 procent ( $R^2$ ) van de variantie in duurzame inzetbaarheid wordt voorspeld op grond van de eerder genoemde variabelen. Leeftijd onderhoudt voor de gehele steekproef echter geen significant verband met het niveau van duurzame inzetbaarheid.

#### 5.4.1. Multiple regressie leeftijdscohorten

Vervolgens zijn de hypothesen met betrekking tot de directe relaties uit het model getoetst voor de twee verschillende leeftijdsgroepen afzonderlijk.

**Tabel II: Coëfficiëntentabel per leeftijdscohort**

Leeftijdsgroep:	45-54 j.	54-67 j.
<b>Variabelen:</b>	Beta	Beta
<b>Vitaliteit</b>	,389**	,311**
<b>Houding ten opzichte van training</b>	,154**	,232**
<b>Extrinsieke motivatie</b>	-,143**	-,155**
<b>Public Service Motivation</b>	,008	,044
<b>Betrokkenheid bij werkinhoud</b>	-,016	-,043
<b>Mobiliteit</b>	-,002	,091*
<b>Steun van leidinggevende</b>	,150**	,158**
<b>Autonomie</b>	,023	,087*
<b>Leeftijd</b>	-,042	,135**
<b>Geslacht</b>	-,025	-,021
<b>Opleiding</b>	,022	,035
<b>Inkomen</b>	-,102*	-,655
<b>Workload</b>	-,066	-,063

Noot. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , afhankelijke variabele: duurzame inzetbaarheid

Als de bovenstaande coëfficiëntentabel vergeleken wordt met de multiple regressieanalyse voor de gehele steekproef is er sprake van een aantal verschillen. Ten eerste valt op dat mobiliteit voor het oudere leeftijdscohort wel een positieve significante relatie onderhoudt met de afhankelijke variabele. Dit zou betekenen dat hypothese 7 op basis van de analyse met betrekking tot het leeftijdscohort 54-67 zouden

worden aangenomen. Ook de relatie tussen leeftijd en het niveau van duurzame inzetbaarheid is significant voor het oudere leeftijdscohort. Voor hypothese 1 geldt echter niet dat deze op basis hiervan wordt aangenomen aangezien een negatieve relatie werd verondersteld.

#### 5.4.2. Interactieanalyse

De volgende stap in de analyse spitst zich toe op de zojuist gevonden verschillen tussen de leeftijdscohorten. In dit onderdeel wordt daarom gekeken naar de relatie leeftijd en het niveau van duurzame inzetbaarheid gemodereerd voor de persoons- en werkkenmerken. Op deze manier wordt onderzocht of de invloed van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers varieert met betrekking tot de indicatoren. Model 1 toetst de individuele kenmerken en model 2 de organisatiekenmerken.

**Tabel III: Interactieanalyse 45-67 jaar oud**

<b>Model 1:</b>		<b>Model 2:</b>	
<b>Variabelen:</b>	<b>Beta</b>	<b>Variabelen</b>	<b>Beta</b>
<b>Vitaliteit</b>	0,111	<b>Mobiliteit</b>	-,294
<b>Houding ten opzichte van training</b>	-,137	<b>Steun van leidinggevende</b>	-,068
<b>Extrinsieke motivatie</b>	-,156	<b>Autonomie</b>	-,477
<b>Public Service Motivation</b>	,003	<b>Leeftijd*Mobiliteit</b>	,365
<b>Betrokkenheid bij werkinhoud</b>	,146	<b>Leeftijd*Steun</b>	,493
<b>Leeftijd*Vitaliteit</b>	,383	<b>Leeftijd*Autonomie</b>	,205
<b>Leeftijd*Training</b>	,381		
<b>Leeftijd*Extrinsiek</b>	-,035		
<b>Leeftijd*PSM</b>	-,064		
<b>Leeftijd*Betrokkenheid</b>	-,227		

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, inkomen en opleiding. Noot. \* p < .05, \*\* p < .01, .

In tabel III is de coëfficiëntentabel afgebeeld met daarin de moderatie-effecten. Deze wijst uit dat geen enkele van betrokken interacties significant is. De meest voor de hand liggende oorzaak hiervan is reeds gepresenteerd in tabel I en II. Namelijk, het ontbreken van de significante relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid voor de gehele steekproef en het cohort 45 tot 54 jaar en het bestaan ervan in het cohort 55 tot 67 jaar. Bovendien is in paragraaf 5.1.2. reeds geconcludeerd dat enkele van de gemiddelden van de betrokken variabelen significant verschillen per leeftijdscategorie. Als de interactieanalyse uitgevoerd wordt op het leeftijdscohort 55 tot 67 jaar, wordt dit vermoeden –gedeeltelijk- bevestigd.

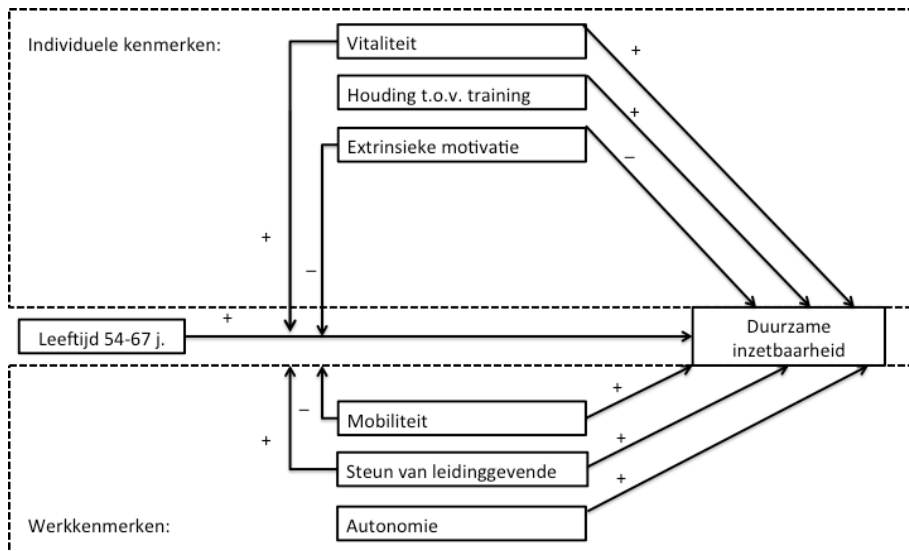
**Tabel IV: Interactieanalyse 54-67 jaar oud**

<b>Model 1:</b>		<b>Model 2:</b>	
<b>Variabelen:</b>	Beta	<b>Variabelen</b>	Beta
<b>Vitaliteit</b>	-2,041	<b>Mobiliteit</b>	1,720
<b>Houding ten opzichte van training</b>	1,628	<b>Steun van leidinggevende</b>	-1,296
<b>Extrinsieke motivatie</b>	-	<b>Autonomie</b>	-,302
<b>Public Service Motivation</b>	-	<b>Leeftijd*Mobiliteit</b>	-1,604*
<b>Betrokkenheid bij werkinhoud</b>	-,031	<b>Leeftijd*Steun</b>	1,718*
<b>Leeftijd*Vitaliteit</b>	2,642*	<b>Leeftijd*Autonomie</b>	,416
<b>Leeftijd*Training</b>	-1,376		
<b>Leeftijd*Extrinsiek</b>	-,179*		
<b>Leeftijd*PSM</b>	-,010		
<b>Leeftijd*Betrokkenheid</b>	-,045		

Controlevariabelen: geslacht, leeftijd, inkomen en opleiding. Noot. \* p < .05, \*\* p < .01, .

Dezelfde analyse uitgevoerd met betrekking tot het leeftijdscohort 45 tot 54 jaar, bevestigt het vermoeden opnieuw. Voor deze groep zijn moderatie-effecten voor geen enkele relatie significant.

**Figuur II: Empirisch bevestigd model leeftijdscohort 54-67 jaar oud**



#### 5.4.3. Conclusie Resultaten

Voor de directe effecten van de individuele en werkgerelateerde kenmerken op het niveau van duurzame inzetbaarheid onder oudere werknemers zijn hypothesen 2, 5, 7 (voor de gehele steekproef, 45-67 jaar oud, onderhoudt mobiliteit geen significant verband met het niveau van duurzame inzetbaarheid), 8 en 9 aangenomen. In tegenstelling tot de verwachting is de relatie tussen de mate van extrinsieke motivatie en duurzame inzetbaarheid negatief op basis van dit onderzoek.

De in het model opgenomen moderatie-effecten bleken alleen significant voor het leeftijdscohort van 54 tot en met 67 jaar oud. In deze leeftijdsgroep interacteerde de individuele kenmerken vitaliteit positief en de mate van extrinsieke motivatie negatief inzake de relatie tussen leeftijd en het niveau van duurzame inzetbaarheid. Met betrekking tot de interactie-effecten van de werkkenmerken, was sprake van een negatieve moderatie met de mate van mobiliteit en een positief interactie-effect met de mate van steun van de leidinggevende. Dit impliceert dat deze factoren pas op latere leeftijd – op basis van dit onderzoek vanaf het 54<sup>ste</sup> levensjaar – van invloed zijn op de sterkte van de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. In het volgende hoofdstuk wordt hier dieper op ingegaan.

## 6. Conclusie en discussie

---

### 6.1. Inleiding

Deze laatste paragraaf vormt de afsluiting van het onderzoek. In de hierop volgende paragraaf worden de deelvragen en overkoepelende hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt aandacht besteed aan de implicaties van het onderzoek vanuit zowel wetenschappelijk als beleidsmatig oogpunt. Tot slot vindt er een reflectie plaats op het gehele onderzoekstraject waaruit een aantal suggesties voortvloeien voor mogelijk vervolgonderzoek.

### 6.2. Beantwoording onderzoeksvraag

In dit onderdeel worden de drie deelvragen beantwoord. De deelvragen die gezamenlijk het antwoord vormen op de hoofdvraag luiden:

1. Hoe percipiëren oudere werknemers hun eigen niveau en houding ten opzichte van duurzame inzetbaarheid?
2. Welke individuele en werkkenmerken zijn van invloed op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers?
3. Welke HR-instrumenten kunnen ingezet worden om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te doen vergroten? Welke Aanbevelingen vloeien hieruit voort?

### 6.2.1. Deelvraag 1

#### *Literatuuronderzoek*

De eerste deelvraag van het onderzoek hield verband met de eigen gepercipieerde houding van de oudere werknemers ten opzichte van duurzame inzetbaarheid. Voor de beantwoording hiervan is ten eerste de literatuur geraadpleegd in hoofdstuk 3. Hierbij werd duidelijk dat het centrale concept omgeven was door conceptuele diversiteit. Enkelens duiden het begrip duurzame inzetbaarheid zelfs met *conceptuele vaagheid* (Forrier & Sels, 2005).

De houding van de oudere werknemers in Nederland wordt vormgegeven door een aantal recente demografische, wettelijke ontwikkelingen en sociaaleconomische ontwikkelingen. Ten eerste is de stijging van de levensverwachting in Nederland van invloed geweest. Om het pensioenstelsel betaalbaar te houden, massale uittreding van de babyboomgeneratie tegen te gaan en om productiekracht te behouden zorgde het pensioenakkoord van 2011 dat de AOW-leeftijd geleidelijk zou worden verhoogd naar 67 jaar (Euwals & Ter Weel, 2013).

Bovendien is er sprake van een ongewenste houding ten aanzien van doorwerken onder oudere werknemers die lijkt voort te komen uit eerdere pensioenbevorderlijke regelingen, zoals de VUT. Hierdoor, en onder meer door de plotselinge wettelijke aanpassingen (Henkens et al., 2016), lijkt er sprake te zijn van grootschalige aversie jegens het doorwerken tot na de pensioengerechtigde leeftijd. Deze waarde-discrepancie in het werk bij oudere werknemers zorgt ervoor dat men nog te vaak kiest voor uittreding, waar juist het tegenoverstelde van deze groep wordt gevraagd (Van der Klink et al., 2011). Op basis hiervan wordt gekomen tot de conclusie dat het niveau van duurzame inzetbaarheid onder oudere werknemers hiermee te wensen over laat.

#### *Empirische beantwoording*

Om vervolgens empirisch antwoord te geven op de eerste deelvraag is expliciet gekeken naar het door oudere werknemers eigen gepercipieerde niveau van duurzame inzetbaarheid. Ten eerste kan op basis van de beschrijvend statistiek worden geconcludeerd dat het niveau van duurzame inzetbaarheid, voor beide leeftijdscohorten, gemiddeld tot laag is (resp. 2,6 op een vijfpunt schaal). De gevonden gemiddelde

waarden van het niveau van duurzame inzetbaarheid voor beide groepen toont aan dat men geen duidelijke positieve of negatieve houding kent tegenover doorwerken tot na de pensioengerechtigde leeftijd.

Er is tevens geen aanwijzing dat de oudste werknemers uit de steekproef (55-67 jaar oud) lagere mate van duurzame inzetbaarheid kennen dan de jongere groep (45-54 jaar oud). Uit de correlatietabel valt op te maken dat het niveau van duurzame inzetbaarheid een significante correlatie onderhoudt met alle indicatoren behalve met leeftijd. De sterkte van deze correlaties verschilt aanzienlijk. De meest in het oog springende waarden hierin zijn de relatie met vitaliteit ( $r=0,45$ ), houding ten opzichte van training ( $r=0,31$ ), steun van leidinggevende ( $r=0,38$ ) en extrinsieke motivatie ( $r=-0,21$ ). Bij de beantwoording van deelvraag 2 wordt dieper ingegaan op de precieze relatie van de indicatoren met het niveau van duurzame inzetbaarheid.

Het ontbreken van significantie inzake de relatie tussen het niveau van duurzame inzetbaarheid en leeftijd gaat gedeeltelijk in tegen eerder onderzoek. Als verklaring voor het ontbreken van de relatie worden dikwijls compenserende effecten van andere factoren aangehaald zoals autonomie, bepaalde vaardigheden en sociaal kapitaal (Van Vuuren et al., 2011, p. 368). Ten tweede biedt de wijze van operationalisatie van duurzame inzetbaarheid een mogelijke verklaring voor het resultaat. Ten derde kan eveneens de wijze waarop leeftijd is gemeten worden bekritiseerd. Zo kan worden beargumenteerd om te kiezen voor andere, ruimere of engere, leeftijdscategorieën of om leeftijd te meten in termen van psychosociale leeftijd (De Graaf et al., 2011).

De significante samenhang tussen de variabelen vitaliteit, houding ten opzichte van training en steun van leidinggevende zijn in lijn met eerder onderzoek. Zo wordt onder meer in het werk van Bal et al. (2012) de waarde van ontwikkeling en training benadrukt. Daarbij wordt in het werk van Van Vuuren et al. (2011) de positieve invloed van vitaliteit op de mate van duurzame inzetbaarheid bevestigd en benadrukken onder andere Fleischmann (2014) en De Graaf et al. (2011) de waarde van een goede relatie met de leidinggevende. Motivatievormen, intrinsiek als extrinsiek, worden echter dikwijls gerekend tot factoren die de mate van employability en duurzame inzetbaarheid doen toenemen (Fleischmann, 2014; Ryan & Deci, 2000).

### 6.2.2. Deelvraag 2

De tweede deelvraag richtte zich op de individuele kenmerken en werkkenmerken die van invloed zijn op het niveau van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Zoals gedurende het onderzoek is aangestipt, diende er gedurende het onderzoeks-traject rekening te worden gehouden met een aantal beperkingen. Hierdoor zijn er minder variabelen betrokken in de analyse dan op basis van de literatuur verwacht kon worden.

De variabelen die op basis van de literatuur zijn aangereikt om een verklaring te bieden voor het niveau van duurzame inzetbaarheid onder oudere werknemers in Nederland zijn:

<b>Individuele Kenmerken:</b>	<b>Werkkenmerken:</b>
Vitaliteit	Mobiliteit
Extrinsieke motivatie	Steun van de leidinggevende
Public Service Motivation	Autonomie
Houding ten opzichte van training	
Betrokkenheid bij de werkinhoud	
Leeftijd	

De beschrijvende statistiek en tevens de multiple regressieanalyse hebben vervolgens uitgewezen dat er verschillen zijn tussen de leeftijdscohorten, en tevens in de significante relaties die de determinanten onderhouden met het niveau van duurzame inzetbaarheid. Allereerst wordt aandacht besteed aan de relaties tussen de indicatoren en afhankelijke variabele voor de gehele steekproef (45 tot 67 jaar oud). Vervolgens wordt opnieuw naar deze relaties gekeken voor de twee leeftijdscohorten apart. Tot slot wordt aandacht besteed aan de moderatie-effecten specifiek met betrekking tot de relatie met leeftijd, de persoonskenmerken en de werkkenmerken. Het bewandelen van deze route zorgt ervoor dat de wijze waarop leeftijd effect heeft op de mate van duurzame inzetbaarheid, en de invloed van de interactievariabelen op de sterkte van deze relatie, stapsgewijs wordt ontrafeld.



### *Conclusie multiple regressieanalyse voor steekproef 45 tot 67 jaar*

Bij het toetsen van de directe effecten is allereerst gekeken naar de gehele steekproef van oudere werknemers van 45 jaar tot en met 67 jaar oud. Een eerste opvallende uitkomst is het ontbreken van een significante relatie tussen leeftijd en de mate van duurzame inzetbaarheid. Hiermee wordt, op basis van de gehele steekproef, de eerste hypothese ontkracht. Echter zijn voor deze groep ook vier significante relaties gemeten. Ten eerste is vastgesteld dat de variabele vitaliteit positief samenhangt met het niveau van duurzame inzetbaarheid. Teruggrijpend op de theorie wordt hiermee eveneens de tweede hypothese bevestigd. Vitaliteit fungeert hierbij als energiebron die ervoor zorgt dat aan de eisen die het werk aan de oudere werknemer stelt, kan worden voldaan. Een vitale houding bij oudere werknemers zorgt er dus voor dat men meer duurzaam inzetbaar is.

Ten tweede is er een significante relatie aangetoond tussen de houding ten opzichte van training en duurzame inzetbaarheid. Deze uitkomst is ook in lijn met de opgestelde verwachting. Indien oudere werknemers een *open* houding hebben ten aanzien van trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden heeft dit een positief effect op diens mate van duurzame inzetbaarheid. Hierbij vervult het open staan voor ontwikkeling en training eveneens een rol als energiebron om aan bepaalde werkeisen te voldoen (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013).

De derde significante relatie is die tussen extrinsieke motivatie en duurzame inzetbaarheid. Deze is echter anders dan werd verwacht. De mate van extrinsieke motivatie hangt namelijk negatief samen met het niveau van duurzame inzetbaarheid. Deze relatie impliceert dat het streven naar beloningen voor oudere werknemers resulteert in lagere mate van duurzame inzetbaarheid. Indien men extrinsiek gemotiveerd is zal men dus waarschijnlijk niet langer doorwerken dan de pensioengerechtigde leeftijd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de verkregen extrinsieke beloningen gedurende de loopbaan aan waarde inboeten en oudere werknemers hierin naar loop van tijd een zeker mate van verzadiging bereiken. Met name voor de specifieke wijze waarop extrinsieke motivatie in dit onderzoek gemeten is –*external regulation*– kan dit gelden (Steijn & De Ruijter, 2010). Dit kan ervoor zorgen

dat men op latere leeftijd te weinig voldoening haalt uit deze beloningsvormen om nog langer -dan wettelijk nodig is- te participeren op de arbeidsmarkt.

Een andere verklaring hiervoor is de veranderende betekenis van arbeid en de hieraan gelieerde motivatie-huishouding. Zoals op basis van de literatuur is vastgesteld, lijken intrinsieke motivationele patronen steeds vaker voor te komen bij werknemers. In het geval van oudere werknemers kan deze verschuiving, vanwege de toenemende relevantie van gezondheidsaspecten en het verlangen naar vrije tijd, worden versterkt. Daarbij kan, zoals gezegd, het belang van kapitaalaccumulatie voor oudere werknemers afnemen. Hierdoor kan de keuzeafweging dermate onevenwichtig worden in het geval oudere werknemers. Een (hoog) salaris weegt niet meer op tegen het belang van (meer intrinsieke) waarden zoals gezondheid, vrije tijd en familie. Deze ontwikkelingen kunnen de kostenbatenafweging hiermee doen resulteren in uittreding in plaats van doorwerken.

Vervolgens is ook de positieve relatie tussen de steun van de leidinggevende en duurzame inzetbaarheid aangetoond. Als de oudere werknemers zich gesteund voelt door zijn of haar meerdere resulteert dit in hogere mate van duurzame inzetbaarheid. Deze uitkomst houdt verband met de theorie van het JD-R model. De ontvangen steun vervult hierin de functie van energiebron. Het zich begrepen en vertrouwd voelen in relatie met diens leidinggevende helpt de oudere werknemers om aan de gestelde werkeisen te voldoen (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013). Deze productieve en evenwichtige situatie zorgt ervoor dat men zich gemotiveerd voelt om te blijven werken, mogelijk tot na de pensioengerechtigde leeftijd. Eenzelfde relatie is van kracht voor autonomie en duurzame inzetbaarheid: de beschikking hebben over flexibele werktijden draagt bij aan de mate van duurzame inzetbaarheid. Ook hierbij kan, vanuit het perspectief van JD-R model bekeken, autonomie beschouwd worden als hulpbron. Voor de steekproef geldt dat flexibiliteit inzake de werktijden hen helpt om aan werkeisen te voldoen (Schaufeli & Taris, 2007, p. 186).

### *Conclusie multiple regressieanalyse voor twee leeftijdscohorten apart*

Wanneer de regressieanalyse bekeken wordt voor de twee leeftijdscohorten afzonderlijk worden er een aantal verschillen zichtbaar. De vier zojuist besproken relaties voor de gehele steekproef zijn ook van kracht voor de twee leeftijdsgroepen afzonderlijk. Voor het leeftijdscohort van 54 tot 67 jaar zijn in vergelijking met het jongere leeftijdscohort tevens een tweetal significante relaties meer te onderkennen; mobiliteit en leeftijd.

De relatie tussen de variabele mobiliteit en duurzame inzetbaarheid is positief. Dit houdt in dat de mate van mobiliteit bijdraagt aan het niveau van duurzame inzetbaarheid. Dit komt overeen met de arbeidsmarkt cijfers en de literatuur. Oudere werknemers vertonen te lage mate van mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt wat leidt tot verschraving van banen, verlies van human capital en dreigende redundantie en lage mate van duurzame inzetbaarheid (Euwals & Ter Weel, 2013; Euwals et al., 2013; Euwals et al., 2014). Een toename in mobiliteit resulteert dus in verbeterde mate van duurzame inzetbaarheid. Tevens kan het niveau van mobiliteit aangemerkt worden als hulpbron, waardoor beter aan werkeisen wordt voldaan en men besluit langer door te werken (Schaufeli & Taris, 2013).

Tot slot is de meest interessante significante relatie voor het oudere leeftijdsgroep die tussen leeftijd en het niveau van duurzame inzetbaarheid. Eerder werd duidelijk dat er voor de gehele steekproef geen sprake was van een significante relatie tussen de twee variabelen. De bevestiging hiervan voor de groep van 54 tot 67 jaar oud -en het ontbreken ervan voor de jongere groep- is een indicatie voor bepaalde, door leeftijd geïnduceerde, discrepanties in de relatie tussen persoons- en werkkenmerken en duurzame inzetbaarheid. Bovendien is de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid voor het oudste leeftijdscohort positief. Dit impliceert dat oudere werknemers, in de latere fasen van hun loopbaan, steeds positiever staan tegenover doorwerken. In de volgende paragraaf wordt hier dieper op ingegaan.

### *Conclusie moderatie-effecten en duurzame inzetbaarheid*

#### *Rol van leeftijd*

De resultaten met betrekking tot de opgenomen interactievariabelen en duurzame inzetbaarheid zijn met name interessant voor de beantwoording van deelvraag 2. In het theoretisch kader is reeds besproken dat de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid niet onomstotelijk vaststaat (Van Vuuren et al., (2011). Dit werd bevestigd door de multiple regressieanalyse voor de gehele steekproef (45-67 jaar), waarbij leeftijd geen significante relatie onderhield met niveau van duurzame inzetbaarheid. Echter, toen dezelfde analyse uitgevoerd werd voor de twee leeftijdscohorten afzonderlijk bleek deze voor de oudere leeftijdscategorie (54-67 jaar) wel aanwezig, en positief, te zijn. Deze uitkomst druist rigoureus in tegen de opgestelde hypothesen. Ten eerst houdt dit in dat voor oudere werknemers die in het laatste decennium van hun loopbaan zitten, leeftijd pas van invloed is op hun niveau van duurzame inzetbaarheid. Tevens is eerder in dit werk aan bod gekomen dat Van Vuuren et al. (2011) een aantal misvattingen gaven over de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Zo wordt fysiek of mentaal verval inzake employability dikwijls goed opgevangen worden door de werknemer. Bal et al. (2012) halen de continuïteitstheorie aan in het verklaren van het in stand blijven van aspecten van employability. Ondanks dat men de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt, zullen de belangen en voorkeuren van de werknemer niet drastisch veranderen. Een andere mogelijke verklaring is de tweeledige operationalisering van duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek, namelijk middels een component met betrekking tot bereidheid en vermogen. Mogelijk kent de steekproef een scheve verdeling tussen de twee waardoor men evenwel meer bereid of meer in staat is om langer door te werken.

Wanneer dit gecontroleerd wordt door in het construct duurzame inzetbaarheid onderscheid te maken tussen beide componenten –bereidheid en vermogen- blijkt er een verschil te bestaan. Het uitsluitend betrekken van vermogensaspecten als onafhankelijke variabele resulteert in dezelfde uitkomst als de oorspronkelijke analyse, namelijk dat leeftijd –in het oudste leeftijdscohort- hiermee een positieve significante relatie onderhoudt. Het betrekken van alleen de component bereidheid als onafhankelijke variabele wijst daarentegen een negatieve significante relatie uit met leeftijd. Dit is een indicatie dat naarmate men de leeftijd van 55 jaar heeft bereikt, men

het vermogen om door te werken behoudt of ziet toenemen, maar dat de bereidheid ertoe afneemt.

De moderatie-effecten op het niveau van duurzame inzetbaarheid wordt gekenmerkt door een vergelijkbare interpretatie. Voor de gehele steekproef bleek er geen significante relatie te bestaan tussen de interactievariabelen en duurzame inzetbaarheid. Vervolgens bleek dat, indien dezelfde analyse toegepast werd op de twee leeftijdscohorten apart, er bij de oudste leeftijdsgroep wel significante interacties bestonden met een viertal onafhankelijke variabelen en het niveau van duurzame inzetbaarheid. Gezien de positieve relatie tussen leeftijd en het niveau van duurzame inzetbaarheid kennen de bewezen interactie-effecten een andere uitwerking dan vooraf was verondersteld.

#### *Moderaties met betrekking tot persoonskenmerken*

Ten eerste kan op basis van de interactie-analyse voor het leeftijdscohort 54-67 jaar worden vastgesteld dat vitaliteit de relatie tussen leeftijd en de mate van duurzame inzetbaarheid beïnvloedt; het effect van leeftijd vanaf 54 jaar op het niveau van duurzame inzetbaarheid wordt namelijk sterker naarmate men meer vitaal is in zijn of haar werkzaamheden.

Ten tweede wijst de interactieanalyse uit dat extrinsieke motivatie de relatie tussen leeftijd vanaf 54 jaar en het niveau van duurzame inzetbaarheid afzwakt. Indien men meer extrinsiek gemotiveerd is neemt het positieve effect van veroudering, vanaf de leeftijd van 54 jaar, op duurzame inzetbaarheid in sterkte af. De verklaring hiervoor kan in verband worden gebracht met de eerder gegeven uitleg over de (negatieve) relatie tussen extrinsieke motivatie en duurzame inzetbaarheid voor de gehele steekproef. De vermindering inzake extrinsieke beloningsvormen hindert de bereidheid en het vermogen van oudere werknemers om langer door te werken.

### *Moderaties met betrekking tot werkkenmerken*

De interactie-effecten met betrekking tot de werkkenmerken wezen twee significante relatie uit voor de leeftijdsgroep 54-67 jaar oud. Ten eerste is uit de interactieanalyse naar voren gekomen dat de mate van steun van leidinggevende de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid versterkt. Het ontvangen van steun van diens meerdere zorgt er hiermee voor dat de positieve invloed van leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid toeneemt. Zoals eerder vermeld is met betrekking tot het directe effect van steun, kan dit in verband worden gebracht met het JD-R model en de rol als hulpbron (Schaufeli & Taris, 2013).

Het tweede interactie-effect met een werkkenmerk en leeftijd op het niveau van duurzame inzetbaarheid is de mate mobiliteit. Uit de regressieanalyse blijkt dat de mate van mobiliteit de relatie tussen leeftijd, vanaf 54 jaar, en het niveau van duurzame inzetbaarheid afzwakt. Dit is verrassend gezien het positieve effect van mobiliteit op het niveau van duurzame inzetbaarheid. Er is daarom vervolgonderzoek nodig om het precieze achterliggende mechanisme hiervan te onderkennen.

### **6.2.3. Deelvraag 3**

#### *Wetenschappelijke implicaties*

De implicaties van dit onderzoek voor de sociale wetenschap en bestuurskunde in het bijzonder zijn moeilijk te bepalen. Ten tweede moet worden onderkend dat de toepassing en interpretatie van het JD-R model vragen oproept. De constructen vitaliteit en de twee motivationele varianten worden in het oorspronkelijke model namelijk niet gerekend tot de louter onafhankelijke variabelen. Het is daarom wetenschappelijk gezien aannemelijk dat deze variabelen een mediërende rol vervullen in de relatie tussen predictoren en het niveau van duurzame inzetbaarheid (Schaufeli & Taris, 2013).

De voornaamste wetenschappelijke implicatie ligt waarschijnlijk in veranderende rol van leeftijd. Het ouder worden lijkt pas in de latere fases van de loopbaan –positief- van invloed te zijn op iemands niveau van duurzame inzetbaarheid. Daarbij interacteert leeftijd met (op basis van dit onderzoek) een viertal onafhankelijke variabelen. De eerder vastgestelde onduidelijkheid aangaande de invloed van leeftijd in de discussie

rondom de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers verdient daarom aanvullend onderzoek (Van Vuuren et al., 2011). Dit onderzoek heeft uitgewezen dat bepaalde verklarende variabelen, naarmate men ouder wordt, een voornamere rol gaan spelen voor de mate van duurzame inzetbaarheid en daarmee het verdere vervolg van iemands carrière.

Een andere waardevolle implicatie voor de wetenschap houdt verband met de tendens van de veranderende betekenis van arbeid en het daaruit voortvloeiende onderscheid tussen verschillende –hybride- vormen van motivatie. Het in het onderzoek aangestipte verschil in motivationele processen bij oudere werknemers kan van waarde zijn voor mogelijk vervolgonderzoek (Steijn, 2008; Steijn & De Ruijter, 2011; Perry & Wise, 1990). Deze waarde-discrepancie heeft invloed op de verdere arbeidsmarktparticipatie van oudere werknemers. Beter inzicht in wat deze groep drijft of doet stoppen met werken is daarom gewenst. Echter dient hierbij te worden vermeld dat de manier waarop de twee soorten motivatie zijn betrokken in het onderzoek vragen oproept. Oudere werknemers kunnen namelijk zowel intrinsiek als extrinsieke motivatie hebben, waardoor deze gelegen is op een continuüm (Perry & Wise, 1990; Steijn & De Ruijter, 2011). Deze hybride vorm is niet onderzocht in dit werk.

#### *Maatschappelijke implicaties*

Voor de beleidsmatige praktijk zijn de implicaties van dit onderzoek waarschijnlijk niet zo zeer verrassend. Recentelijk zijn er meerdere grootschalige onderzoeken (o.a. Henkens et al., 2016) uitgevoerd naar het onderwerp van dit werk -of nauw verwante concepten- waaruit vergelijkbare conclusies zijn getrokken: het niveau van duurzame inzetbaarheid is een zorgenkind voor de Nederlandse overheid en politiek en de oplossingen liggen niet voor de hand. Waar op basis van dit onderzoek aanvullende aandacht aan zou moeten worden besteed is enerzijds de relatie tussen stigmatisering en de rol van leeftijd en anderzijds de motivatie gezien vanuit het perspectief van de waarde-discrepancie. Ten eerste heeft dit onderzoek aangetoond dat leeftijd bij oudere werknemers in het laatste decennium van hun loopbaan zich positief onderhoudt met het niveau van duurzame inzetbaarheid. De stereotyperingen en stigma's rondom oudere werknemers worden hiermee –gedeeltelijk- ontkracht. Oudere werknemers

staan namelijk welwillender tegenover het doorwerken dan doorgaans wordt aangenomen (Fleischmann, 2014).

De aanhoudende stigmatisering van oudere werknemers leidt tot tekortkomingen in de dagelijkse praktijk; investeringen in deze groep blijven achter en de persoonlijke afstemming van HR-praktijken ontbreekt dikwijls (Fleischmann, 2014, p. 94; Bal et al., (2012). Dit kan voor oudere arbeidskrachten in de latere (mogelijke laatste) stadia van hun carrière een extra funeste invloed te hebben op de mate van employability die van hen wordt gevraagd. Ondanks de bereidheid en het vermogen om door te werken tot na de pensioengerechtigde leeftijd, worden zij hierin onvoldoende bijgestaan door hun (werk)omgeving. Om deze reden dienen er middelen te worden ingezet met als doel deze stigma's te ontmantelen.

De manier waarop en welke HR-implicaties dit zijn, houdt verband met de waarde-discrepantie in het werk van oudere werknemers en de motivatie die zij hieraan *overhouden*. Het beleid dient beide facetten –de ontmanteling van het stigma en een intensivering van de motivatie oudere werknemers- te raken. Hierbij dient, gezien het gebrekkige en zelfs negatieve effect ervan voor oudere werknemers, minder de nadruk worden gelegd op extrinsieke, economische incentives maar juist op intrinsieke drijfveren (De Lange et al., 2011).

Allereerst moet opgemerkt worden dat er geringe informatie beschikbaar is over de werkzaamheid van door organisaties getroffen maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid. Maatregelen die er op gericht zijn de oudere werknemer te ontzien, zoals deeltijdwerk, worden echter geregeld beschouwd als een voorbereiding op het pensioen en niet als daadwerkelijke interventie gericht op een verlenging van het werkzame leven (De Lange et al., 2011, p. 333). Wenselijker daarom is om HR-implicaties te ontwerpen met als doel het intensiveren, aansporen en (re)vitaliseren van oudere werknemers.

Gezien het tweeledige doel van de beoogde HR-implicaties kunnen geïndividualiseerde HR-praktijken (I-deals) uitkomst bieden (Bal et al., 2012; De lange et al., 2011). Ten eerste is meermaals bewezen dat ontwikkelingsmogelijkheden -in combinatie met een



open houding ten opzichte hiervan- een positieve invloed hebben op de mate duurzame inzetbaarheid. Bovendien is bewezen dat ontwikkelingstrajecten de intrinsieke waarde van het werk doen toenemen (Moynihan & Pandey, 2007; Steijn, 2008). Hierbij is een voorname rol weggelegd voor de leidinggevende. Een relatie met leidinggevend die gekenmerkt wordt door -op het individu afgestemde- steun en vertrouwen resulteert op zichzelf in verbeterde vormen van employability. Onder meer Fleischmann (2014) schrijft dat bij het huidige aanbod van HR-praktijken de specifieke afstemming op oudere werknemers ontbreekt. Indien deze relatie vormgegeven wordt op een manier waarop de oudere werknemers zowel zijn intrinsieke motivatie (terug)vindt en zijn imago in de persoonlijke werkomgeving wordt ge-de-stigmatiseerd, kan mogelijk winst worden behaald. Het intensief betrekken van oudere werknemers bij investeringen zoals bijvoorbeeld ontwikkelings- en trainingsmethoden is hier een voorbeeld van.

Meer op maatschappelijk niveau dienen beleidsmakers de gevestigde, institutionele tendens met betrekking tot uittreding en de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te doorbreken. Uittreding is door de jaren heen *geframed* als het uiteindelijk 'te behalen doel' van de werknemer; als een beloning voor een lange, intensieve carrière (De Lange et al., 2011). De gewenste situatie waarin oudere werknemers besluiten door te werken tot na de -verhoogde- pensioenleeftijd strijkt daarom in tegen eerdere beloften en verwachtingen. Onder de huidige groep oudere werknemers zorgt deze omslag daarom voor gevoelens van frustratie en boosheid (Henkens et al., 2016).

Om deze redenen dienen zowel nationale als lokale overheden de waarde van het hebben van werk onder oudere werknemers te revitaliseren. Omdat een aanzienlijke groep oudere werknemers zich door de stelselwijzingen in de steek gelaten voelt is dit geen gemakkelijke opgave. De oudere werknemer dient zowel de intrinsieke waarde van zichzelf als arbeidskracht, als het vertrouwen en de wil om bij te dragen aan het maatschappelijk goed en Nederlandse arbeidsmarkt te herontdekken. Middels bijvoorbeeld de opzet van nationale campagnes dient zoveel mogelijk afstand te worden gedaan van vroegere, pensioenbevorderlijke -geïnstitutionaliseerde- waardenpatronen. Hiermee kan een transitie in gang worden gezet, namelijk van het -stigmatiserende-gedachtegoed van onderwaardering van oudere arbeidskrachten, naar de adequate

beschouwing van deze groep als essentiële, toegevoegde waarde voor de Nederlandse arbeidsmarkt. De groep oudere arbeidskrachten moet op deze manier opnieuw doordrongen worden van het belang dat met hun –duurzame- inzet gemoeid is.

#### *Reflectie op het onderzoekstraject*

Wanneer teruggekeken wordt op het verloop van het onderzoekstraject komen, met het oog op vervolgonderzoek, een aantal aspecten in aanmerking voor verbetering. De wijze van dataverzameling, middels het online-survey in samenwerking met het onderzoeksbureau Motivaction International, kende zowel positieve als negatieve bijkomstigheden. Een aspect wat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede kwam, was de gebruikmaking van het Stempuntpanel. Dit heeft ervoor gezorgd dat er beschikking was over een grootschalige steekproef (N=1545) en een betrouwbare, gestandaardiseerde wijze van afname. Dit heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Echter kende deze samenwerking ook minder welkome aspecten. Ten eerste moet hierbij gekeken worden naar de methodologische beperkingen van het onderzoek. Zowel enkele vragen als stellingen zijn op een manier gesteld die paste bij de vraag- en doelstelling van het bureau, maar daarentegen minder bij de onderzoeksvraag van dit werk. Om deze reden zijn in dit onderzoek enkele noodzakelijke maatregelen en aanpassingen getroffen om de interne validiteit te waarborgen. Een aantal operationalisering –duurzame inzetbaarheid, autonomie en extrinsieke motivatie- hebben desondanks mogelijk geresulteerd gebrekkige interne validiteit. Tevens is er, vanwege beperkingen in de data, voor gekozen om variabelen waarvan het effect reeds bewezen is –bv werkinhoud, gezondheid en satisfactie- uit het verklarende model te laten. Het kunnen betrekken van deze indicatoren had de verklarende kracht van het model mogelijk kunnen vergroten. Bovendien zijn een aanzienlijk deel de betrokken variabelen gemeten middels zelfrapportage. Het betrekken van de visie vanuit de positie van het management of leidinggevendenden kan mogelijk zorgen voor een verrijking van eventueel vervolgonderzoek.

Samenvattend kan worden gesteld dat het gezegde ‘roeien met de riemen die men heeft’ op dit onderzoeksproces zeer van toepassing was. Door de wijze waarop items waren

geconstrueerd alsmede het ontbreken van enkele –theoretisch gezien- waardevolle indicatoren heeft onderzoek vertraging opgelopen. Het waarborgen van de validiteit van het onderzoek was daarom op enkele momenten problematisch. Door zo statistisch verantwoord mogelijk te werk te gaan en het constant in ogenschouw houden van de theorie is uiteindelijk tot een degelijke onderzoeksopzet gekomen met interessante uitkomsten.

## Bibliografie

---

- Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont, California: Wadsworth.
- Bosch, N., & Ter Weel, B. (2013). Labour-market outcomes of older workers in the Netherlands: Measuring job prospects using the occupational age structure. *CPB Netherlands Bureau of Economic Policy Analysis, Discussion Paper, 234*.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 309-328.
- Bal, P.M., De Jong, S.B., Jansen, P.G.W. & Bakker, A.B. (2012). Motivating Employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies, 49*, 306-331.
- Bekker, V. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag, Nederland: Lemma.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. NewYork: Plenum.
- Delanty, G., & Strydom, P. (2003). *Philosophies of Social Science. The Classic and Contemporary Readings*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- De Grip, A., & Sanders, J. (2001). *Naar een employability monitor*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- De Lange, A.H., Ybema, J.F., & Schalk, R. (2011). Stoppen of doorgaan? Theorie en praktijk van pensionering en langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie, 24-4*.
- De Graaf, S., Peeters, M., & Van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie, 24-4*.

Edwards, J.R., Caplan, R.D., & Van Harrison, R. (1998). Person-Environment Fit Theory: Conceptual Foundations, Empirical Evidence, and Directions for Future Research. *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.

Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., Ter Weel, B. (2013). Arbeidsmarkt ouderen en duurzame inzetbaarheid. *CPB Achtergronddocument bij de CPB Policy Brief 'Ouderen aan het werk'*.

Euwals, R., Boeters, S., Bosch, N., Deelen, A., Ter Weel, B. (2014). Employability and the labour market for older workers in the Netherlands. *Netspar*, Tilburg University.

Euwals, R., & Ter Weel, B. (2013). Ouderen aan het werk. *CPB Policy Brief*.

Fleischmann, M. (2014). Should I stay or should I go? A workplace perspective on older persons' labour market participation. (Dissertatie). Erasmus Universiteit, Rotterdam.

Forrier, A., & Sels, L. (2005). Het concept employability. Puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 3.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE publications. London.

Frins, W., Van Ruysseveldt, J., & Syroit, J. (2011). Doorwerken tot aan het pensioen? Samenhang tussen werkkenmerken en het ingeschatte doorwerkvermogen. *Gedrag & Organisatie*, 24-4.

Gravetter, J.G., & Wallnau, L.B. (2011). *Essentials of statistics for behavioral sciences*. Belmont, California: Wadsworth.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.

Hegewish, A. (1999). Employment flexibility. Push or pull? Employee relations in public services. Routledge.

Henkens, K., Van Solinge, H., Damman, M., Dingemans, E. (2016). Langer doorwerken valt nog niet mee. *Demos*, 32-2.

Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G.J. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24, 342-356.

Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). The role of organizations in fostering public service motivation. *Public Administration Review*, 67, 40-53.

Perry, J.L. & Wise, L.R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Schalk, R., De Jong, J., & Freese, C. (2007) Psychologische contracten in organisaties: theorie en praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 1.

Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26-2.

Shultz, K.S., Morton, K.R., Weckerle, J.R. (1998). The Influence of Push and Pull Factors on Voluntary and Involuntary Early Retirees' Retirement Decision and Adjustment. *Journal of vocational behavior*, 53-1

Solinge, H. van & K. Henkens (2011). Besluitvorming rondom pensioneren: de invloed van werk- en organisatiecontext. *Gedrag & Organisatie*, 24, 430-452.

Steijn, A.J. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11, 13-27.

Steijn, B. & De Ruijter, S. (2010). Generations and Dutch policy workers: generational differences in work motivation and PSM? Erasmus University Rotterdam

Thijssen, J. G. L. (2000), Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus fenomeen. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-34.

Van Dam, K., van der Heijden & Schijns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. Employability and employee development at work. *Gedrag en organisatie*, 19 (1). P. 53-68.

Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra F.R.H., & Van der Wilt, G.J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24-4.

Van Vuuren, T., Caniels, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24-4.

Van Solinge, H., & Henkens, K. (2011) Besluitvorming rondom pensioneren; de invloed van werk- en organisatiecontext. *Gedrag & Organisatie*, 24-4.

Robroek, S.J.W., Van den Berg, T.I.J., & Burgdorf, A. (2011). De invloed van psychosociale en fysieke werkgerelateerde factoren op vroegpensioen in elf Europese landen. *Gedrag & Organisatie*, 24-4.

Ryan, M.R., & Deci, L.L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

## Appendix

**Tabel V: Correlatietabel gehele steekproef oudere werknemers 45 tot 67 jaar oud n=1545**

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>1. Duurzame inzetbaarheid</b>	2,6331	,77555	-											
<b>2. Vitaliteit</b>	3,7983	,57519	,464**	-										
<b>3. Houding t.o.v. training</b>	3,3735	,63423	,314**	,315**	-									
<b>4. Extrinsieke motivatie</b>	3,3147	,82631	-,207**	,011	-,046	-								
<b>5. Public Service Motivation</b>	3,7412	,58872	,216**	,394**	,412**	-,002	-							
<b>6. Mobiliteit</b>	4,17	2,041	,072**	-,022	,134**	-,004	,046	-						
<b>7. Steun van leidinggevende</b>	3,3545	,65537	,379**	,507**	,218**	-,082**	,236**	,001	-					
<b>8. Autonomie</b>	3,2880	,74293	,139**	,030	-,070**	,187**	,126**	,004	-,071**	-				
<b>9. Leeftijd</b>	54,09	5,599	,026	,104**	-,143**	,020	,085**	,006	,035	,062*	-			
<b>10. Geslacht (man=1)</b>	0,5792	,49385	-,082**	,011	-,001	,172**	-,074**	-	-,014	,145**	,092**	-		
<b>11. Inkomen</b>	2907716,56	16807584,9	-,014	-,044	-,025	-,011	,011	-	-,075*	,004	-,035	-,066**	-	
<b>12. Opleiding</b>	3,6297	1,89090	-,102**	-,102**	-,277**	,027	-,185**	,028	-,103*	-,099**	,009	-,088**	,056*	-
<b>13. Workload</b>	31,14	11,676	-,088**	,088**	,141**	,255**	,008	-	,020	,109**	-,034	,446**	-,025	-,114**



**Tabel VI: Independent T-Test/One-way ANOVA** (\*assumptie van gelijke varianties in de populatie geschonden, Levene's test p=,00)

Variabelen:	45-54 jaar (n=829)		55-67 jaar (n=756)		Sig. (2-tailed) p ≤ 0,05	F-ratio
	M:	SD:	M:	SD:		
Duurzame inzetbaarheid	2,6397	,73399	2,6259	,81913	0,725 (Leven's test: p=0,000*)	0,125
Vitaliteit	3,7313	,57171	3,8498	,57495	0,001	11,688
Houding ten opzichte van training	3,4532	,61421	3,2861	,64464	0,000	27,934
Extrinsieke motivatie	3,2971	,81960	3,3342	,83376	0,375	0,787
PSM	3,7047	,60565	3,7813	,56727	0,002 (Leven's test: p=0,002*)	6,725
Betrokkenheid bij werkinhoud	3,5885	,50487	3,6388	,49370	0,046	0,387
Mobiliteit	4,14	2,059	4,21	2,023	0,526	0,402
Steun van leidinggevende	3,3460	,64107	3,3639	,67100	0,587	0,294
Autonomie	3,2551	,73293	3,3241	,75257	0,065	3,411
Leeftijd	49,55	2,897	59,07	3,015	(grouping variable)	

		Component					
		1	2	3	4	5	6
Ik kijk uit naar de dag dat ik met pensioen ga	Duurzame inzetbaarheid	-,172	-,162	,733	-,080	-,183	,149
Het lijkt me saai om met pensioen te zijn		,098	,070	-,711	,035	,016	,194
Als het kan, blijf ik graag doorwerken tot na mijn 67ste		,109	,126	-,737	,077	,113	,148
Als ik genoeg geld had, was ik al gestopt met mijn huidige werk		-,134	-,187	,642	,008	-,242	,088
Ik vind het vervelend dat de pensioenleeftijd omhoog is gegaan		-,040	-,074	,748	-,028	,013	,092
Ik verwacht niet door te kunnen werken tot mijn 67ste		-,089	-,112	,521	,018	-,207	,275
Ik zou best minder uren willen werken in de week		,071	-,083	,528	,069	-,236	,163
Ik vind het belangrijk om trainingen of opleidingen te blijven volgen		Houding to.v. training	,785	,031	-,094	,240	,079
Ik wil me blijven ontwikkelen in mijn werk	,564		,067	-,119	,436	,197	,016
Ik ben nog lang niet uitgeleerd in mijn huidige functie	,632		,060	-,067	,171	,205	,275
Ik weet zeker dat extra training mijn prestaties zou kunnen verbeteren	,681		-,012	-,038	,116	,040	,287
Ik heb absoluut geen behoefte aan cursussen op dit moment	-,732		-,034	,158	-,192	,022	,147
Ik vind het vervelend	-,613		-,085	,111	-,108	-,030	,402

als mijn werkgever me aanspoort om trainingen te volgen							
Extra training of onderwijs voegt op mijn leeftijd niks meer toe		-,749	-,048	,101	-,168	,027	,295
In mijn vakgebied weet ik al zo veel dat er weinig meer bij te leren is voor mij		-,655	-,049	-,021	,146	,045	,141
Ik verwacht dat ik op mijn leeftijd moeilijk nieuwe kennis en vaardigheden aanleer		-,408	,108	,141	-,285	-,118	,462
Ik heb het gevoel dat mijn werkgever rekening houdt met mij	Steun van leidinggevende	,059	,790	-,152	,046	,171	,052
Ik heb het gevoel dat mijn leidinggevende mij over het hoofd ziet		-,024	-,665	,070	-,069	-,107	,429
Ik heb het gevoel dat mijn werkgever mij als last ziet		-,114	-,594	,103	-,003	-,165	,439
Ik heb het gevoel dat mijn werkgever zich inleeft in hoe ik mijn werk ervaar		,009	,750	-,201	,031	,083	,124
Ik heb waardering voor mijn leidinggevende		,005	,787	-,051	,062	,026	-,027
Mijn leidinggevende heeft waardering voor mij		-,004	,799	-,085	,151	,082	-,093
Mijn leidinggevende wil allemaal dingen die we al zo vaak hebben geprobeerd		-,158	-,429	,176	,149	-,054	,455
Mijn eigen ideeën en mening komen		,077	,548	-,209	,141	,377	,103

overeen met die van de organisatie waar ik werk							
Ik vind mijn werk nog steeds boeiend	Vitaliteit	,175	,341	-,155	,245	,517	,140
Aan het begin van mijn werkdag heb ik volop energie		,051	,174	-,149	,019	,689	-,017
Tijdens mijn werk voel ik me fit		,070	,158	-,210	,094	,783	-,075
Tijdens het laatste deel van de werkdag kan ik me nog goed concentreren		-,014	,045	-,207	,134	,678	-,113
Ik heb het gevoel dat ik me de laatste jaren vaker ziek meld op mijn werk dan daarvoor		-,036	-,092	,073	-,151	-,520	,482
Op mijn werk doe ik suggesties om de manier van werken te verbeteren	Betrokkenheid bij werkinhoud	,158	,126	,017	,710	,064	-,076
Wanneer werkmethodes of procedures niet effectief zijn, probeer ik daar iets aan te doen		,135	,176	,015	,661	,052	-,043
Ik vind dat andere collegas veel van mij kunnen leren		,006	-,048	-,015	,730	,027	-,067
Ik zorg ervoor dat ik qua kennis en vaardigheden goed mee kan komen met veranderingen in mijn werk		,243	,146	,073	,556	,269	-,102
Ik volg nieuwe ontwikkelingen in mijn vakgebied met plezier		,359	,076	-,161	,510	,283	,142

Ik ben vaak degene die mijn collegas op de hoogte houdt van ontwikkelingen in mijn vakgebied		,111	-,023	-,066	,704	,016	,097
--	--	------	-------	-------	------	------	------