

# **Wijsheid komt met de jaren**

Een onderzoek naar langer doorwerken bij het Ministerie van LNV

## **Afstudeerscriptie**

Auteur: Kavita Baldewsingh  
Studentnummer: 295399

Master Public Administration:  
Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Dr. L. den Dulk  
Tweede lezer: Prof. Dr. A.J. Steijn

*November 2010*

# VOORWOORD

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waar ik een groot deel van 2010 aan besteed heb. De scriptie vormt de afsluiting van de Master Arbeid, Organisatie en Management van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met de voltooiing van mijn scriptie ben ik blij te zeggen dat ik de opleiding naar behoren afgerond heb en de tijd aangebroken is met een bul in mijn hand de wijde wereld in te trekken!

Voordat het zover is, wil ik graag mijn dank betuigen aan een aantal mensen die mij in deze tijd hebben bijgestaan. Allereerst gaat grote dank uit naar mijn scriptiebegeleider dr. Laura den Dulk, zonder wie ik het nooit had gered. Het schrijven van de afstudeerscriptie is in alle opzichten het meest lastige onderdeel van de studie geweest en mijn begeleider heeft me voorzien in alles wat ik nodig had. Tevens gaat mijn dank uit naar mijn lotgenoten van de afstudeerkring. Jullie feedback en hulp is zeer nuttig geweest, vooral in de beginfase van de scriptie was jullie sturing zeer welkom. Verder betuig ik mijn dank aan de tweede lezer prof.dr. Bram Steijn voor zijn uitermate behulpzame feedback. Het afstudeeronderzoek is geschreven bij het Ministerie van LNV. Graag wil ik mijn stagebegeleider drs. A.J. van de Staij ontzettend bedanken voor de begeleiding bij LNV, en de tijd en moeite die hij heeft genomen om het uitvoeren van het onderzoek zo goed en ordelijk mogelijk te laten verlopen. De mensen die ik heb mogen interviewen bij LNV wil ik eveneens bedanken voor hun tijd, medewerking en eerlijkheid. Verder gaat mijn dank uit naar Daniel van Geest voor het bieden van een plek en de deskundigheid om te kunnen SPSS-en. Last but definitely not least, wil ik mijn ouders bedanken voor alle jaren dat zij mij in mijn studie en ambities gesteund hebben. Zonder hen was ik nergens.

Tot slot, wil ik afsluiten met een citaat die ik gedurende het schrijven van deze scriptie bij me heb gedragen en mijn doorzettingsvermogen heeft gevoed

**“A journey of a thousand miles begins with a single step.”**

Confucius

Veel leesplezier toegewenst!

Kavita Baldewsingh  
Oktober 2010, 's-Gravenhage

# SAMENVATTING

Demografische ontwikkelingen hebben ertoe geleid dat vraagstukken als vergrijzing en ontgroening steeds hoger op de agenda komen te staan. De overheidssector vergrijst in rap tempo en kampt met de gevolgen van een krappe arbeidsmarkt.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Ministerie van LNV. Door de vergrijzing en ontgroening nemen niet alleen de kosten voor de samenleving toe, maar zorgt het ook voor uitstroom van bekwame oudere medewerkers dat niet gecompenseerd wordt door de instroom van jongeren. Maatregelen dienen getroffen te worden om het verlies aan kennis en ervaring te ondervangen.

Het inzetten op behoud van oudere medewerkers lijkt het meest op te leveren. Door het uitstellen van de uittreding van de medewerkers van vijftig jaar en ouder, worden de kosten van de pensioenpremies en sociale zekerheid voor de maatschappij gedrukt, en worden de problemen van ondercapaciteit voor het ministerie voorkomen. En niet in het allerm minst, blijft bruikbare deskundigheid en expertise behouden.

De centrale vraag van dit onderzoek is:

*Welke factoren spelen een rol in de motivatie van oudere werknemers werkzaam bij het Ministerie van LNV om al dan niet langer door te werken en hoe kan LNV beleidsmatig inspelen opdat langer doorwerken gestimuleerd wordt?*

Om deze vraag te beantwoorden is er eerst een conceptueel model in het theoretische hoofdstuk opgesteld. Het conceptueel model is gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007) en het Job Characteristics model (JCM) (Hackman & Oldham, 1975; 1980). De modellen zijn gebruikt om kenmerken in kaart te brengen die van invloed zijn op langer doorwerken. Het JCM gaat uit van de positieve effecten van de werkdimensie op de arbeidstevredenheid, en toont dat bepaalde baankenmerken leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. Het JD-R model laat zien dat werkeisen en –bronnen van invloed kunnen zijn op de tevredenheid. Het JD-R model leent zich uitstekend om naast de werksituatie, ook de thuissituatie in het onderzoek te betrekken. Kenmerken afkomstig uit de thuissituatie worden in dit onderzoek verwacht, net als arbeidstevredenheid, een directe invloed te hebben op langer doorwerken.

Met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek worden de assumpties uit het conceptueel model geanalyseerd. Kwantitatief onderzoek uit zich in de secundaire analyse, met behulp van het statistische programma SPSS, van het medewerkertevredenheidsonderzoek dat gehouden is onder de medewerkers van LNV. Het bestand waarmee de statistische analyses zijn gemaakt, is allereerst gefilterd op de leeftijd van 50 jaar en ouder, omdat dit de doelgroep van dit onderzoek – oudere medewerkers – weergeeft. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd middels het afnemen van aanvullende interviews onder oudere werknemers werkzaam bij het ministerie.

De bevindingen van de secundaire analyse laten zien dat werkdruk de enige variabele is die een significante negatieve relatie heeft met de arbeidstevredenheid. De variabelen – variatie in vaardigheden, belang van de taak, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, relatie met collega's, en informatie en communicatie – zijn significant voor de positieve invloed op de arbeidstevredenheid. Door te faciliteren in een omgeving waar deze variabelen het best tot uiting kunnen komen, kunnen oudere medewerkers gestimuleerd worden om langer door te werken.

De resultaten uit de aanvullende interviews met medewerkers en leidinggevendenden tonen dat het bieden van goede faciliteiten, het waarderen van oudere medewerkers, en het benutten van de kwaliteiten van de werknemer, leidt tot een hogere bereidheid om langer door te werken. Door te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de beperkingen van oudere werknemers kan langer doorwerken bevorderd worden.

De aanbevelingen zijn gericht op het bieden van voorwaarden die de juiste omgeving verzorgen waarin de concrete maatregelen ten volle kunnen ontplooien. Het ontwikkelen van leeftijdsbewust personeelsbeleid dient hierin te faciliteren. De eerste aanbeveling luidt dan ook dat LNV dient te investeren in maatregelen om het bewustwordingsproces ten aanzien van de noodzaak van langer doorwerken, op gang te krijgen. Door informatie- en communicatiekanalen goed in te zetten moet duidelijk worden gemaakt door de organisatie waarom het stimuleren van oudere werknemers belangrijk is. Daarnaast dienen er workshops worden gegeven waarin managers en medewerkers met elkaar over gedachten kunnen wisselen over langer doorwerken, zodat beelden en stereotypingen die langer doorwerken belemmeren, uit de wereld kunnen worden geholpen. De volgende aanbeveling legt zich toe op de ingebruikneming van HRM-instrumenten die de inzetbaarheid bevorderen en uitval tegengaan van de oudere medewerkers van het departement. Door het regelmatig houden van functioneringsgesprekken en met elkaar opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen kunnen de behoeftes en wensen van oudere werknemers in kaart worden gebracht en kan de leidinggevende aangeven waar kansen en mogelijkheden liggen voor de oudere medewerkers. De derde aanbeveling gaat hierop verder door aan te bevelen om het aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere werknemers actief te stimuleren. De direct leidinggevendenden dienen hier goede begeleiding in te bieden. De veranderingen in de Beleidskern bieden volop gelegenheid om het aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden te vergroten. De flexibele Beleidskern is een nieuw fenomeen bij LNV en houdt een aanmoediging van de interne mobiliteit in. Door het versoepelen van functieroulatie wordt meer afwisseling in het werk geboden en kunnen vaardigheden, ervaring en kennis van ouderen meer tot hun recht komen. Niet iedere oudere werknemer heeft hier echter behoefte aan, dus is het van belang dat functieroulatie niet opgelegd wordt, maar met behulp van maatwerk en individuele begeleiding door de leidinggevende gekeken wordt wat het beste is om de werknemer tevreden en gemotiveerd te houden zodat langer doorwerken gestimuleerd wordt. De laatste aanbeveling is erop gericht dat LNV meer en beter dient te investeren in goede arbeidsomstandigheden die het oudere medewerkers mogelijk maken om tot na de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar werkzaam te blijven. Voorzieningen als tele- en thuiswerken, deeltijdwerken, flexibele werktijden, deeltijdpensioen, en een degelijk re-integratiebeleid bieden ondersteuning aan de oudere medewerkers. Ook het aandachtsaspect speelt een grote rol. De directe

leidinggevende kan door contact te onderhouden met medewerkers die al ziek zijn, en binnen de bestaande grenzen proberen te voorzien in hun wensen, zullen de medewerkers er eerder toe geneigd zijn zich te blijven inzetten voor de organisatie vanwege een verhoging van de verbondenheid en loyaliteit met de organisatie.

# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	6
<u>1. Een inleiding op het onderzoek</u>	9
1.1 De beschrijving van het probleem	9
1.2 Vergrijzing bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)	10
1.3 De arbeidstevredenheid	11
1.4 De doelstelling en relevantie van het onderzoek	12
1.4.1 Doelstelling	12
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4.3 Maatschappelijke relevantie	13
1.5 De opzet van het onderzoek	14
<u>2. Een verdieping van het probleem</u>	15
2.1 De achtergrond van de verouderende arbeidsmarkt in Nederland	15
2.2 Omslag in beleid	17
2.3 Het werkgeversperspectief op langer doorwerken	18
2.4 Het werknemersperspectief op langer doorwerken	19
2.5 Concluderend	20
<u>3. Theoretisch hoofdstuk</u>	21
3.1 Het Job Demands-Resources model	21
3.1.1 Verantwoording keuze JD-R model	21
3.1.2 Wat houdt het JD-R model in?	22
3.1.3 Invulling van het JD-R model	23
3.2 Job Characteristics Model	28
3.3 JD-R model versus JCM	32
3.4 Het conceptueel model	32
3.5 Conclusie	37
<u>4. Methodologische verantwoording</u>	38
4.1 Inleiding	38
4.2 Onderzoekseenheden	38
4.3 Onderzoeksopzet	40

4.3.1	Onderzoeksopzet kwantitatief onderzoek	40
4.3.2	Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek	41
4.4	Operationalisatie	42
4.4.1	Secundaire analyse geoperationaliseerd	42
4.4.2	Interviews geoperationaliseerd	48
4.5	Betrouwbaarheid en validiteit	55
<u>5.</u>	<u>Kwantitatieve resultaten</u>	57
5.1	Beschrijvende statistiek	57
5.1.1	Gemiddelden	57
5.1.2	Correlaties	59
5.2	Toetsende statistiek	60
5.3	Conclusie	61
<u>6.</u>	<u>Kwalitatieve resultaten</u>	62
6.1	Resultaten medewerkers	62
6.1.1	Zorgtaak	62
6.1.2	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	63
6.1.3	De arbeidsvoorwaarden	65
6.1.4	Gezondheid	66
6.1.5	Werkende partner	68
6.1.6	Rol van de organisatie	68
6.1.7	De arbeidstevredenheid	70
6.1.8	Conclusie medewerkers	71
6.2	Resultaten leidinggevenden	73
6.2.1	Zorgtaak	73
6.2.2	Perspectief leidinggevenden op loopbaan ouderen	73
6.2.3	Arbeidsvoorwaarden	74
6.2.4	Gezondheid	75
6.2.5	Rol van de organisatie	75
6.3	Conclusie	76
<u>7.</u>	<u>Conclusies en aanbevelingen</u>	78
7.1	Conclusies	78
7.2	Aanbevelingen	82
7.3	Reflectie op het onderzoek	85
	Literatuur	88
	Bijlagen	92





# 1 EEN INLEIDING OP HET ONDERZOEK

## 1.1 De beschrijving van het probleem

De vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse (beroeps)bevolking hebben tot gevolg dat met name de overheidssector de komende tijd te maken krijgt met een krapte op de arbeidsmarkt. In vergelijking met de private sector ligt de gemiddelde leeftijd bij de overheid hoger, en dient geanticipeerd te worden op de verwachte uitstroom van over het algemeen gekwalificeerd en ervaren personeel. De schaarste op de arbeidsmarkt zal bovendien van structurele aard zijn, met als gevolg dat in ieder geval de komende twintig jaar rekening gehouden moet worden met een betrekkelijk hoge vervangingsvraag. Door nieuw personeel aan te trekken en de huidige medewerkers te behouden, kan worden geprobeerd om de uitstroom nog enigszins binnen te perken te houden (De Ruig, Kemper & Engelen, 2008). Vooral het inzetten op behoud van de huidige werknemers zal ervoor zorgen dat hun kennis en expertise niet verloren gaat.

Het verlies van kennis en deskundigheid is echter niet het enige nadeel van vergrijzing. Vanwege de stijging van het aantal mensen dat met pensioen gaat in de komende jaren, zullen de pensioenpremies ook toenemen. Vergrijzing zorgt er ook voor dat de sociale lasten en de druk op de gezondheidszorg zullen oplopen (Chiva & Manthorpe, 2008).

Om de uitdagingen van een krimpende arbeidsmarkt te kunnen ondervangen is tegenwoordig vanuit de overheid sprake van aanmoediging van een grotere arbeidsparticipatie onder ouderen. Dit laat een breuk zien met het verleden. De tachtiger en negentiger jaren van de vorige eeuw stonden in het teken van het zogenaamde verversingsbeleid. Dit hield in dat bij hoge werkloosheid de overheid oudere medewerkers juist stimuleerde om vroegtijdig met pensioen te gaan zodat jongeren meer kansen geboden kon worden op de arbeidsmarkt. De stimuleringsmaatregelen uiteten zich in het versoepelen van de uitstroomregelingen voor ouderen waar de VUT en het prepensioen een geroemd onderdeel van zijn (De Lange & Thijssen, 2007).

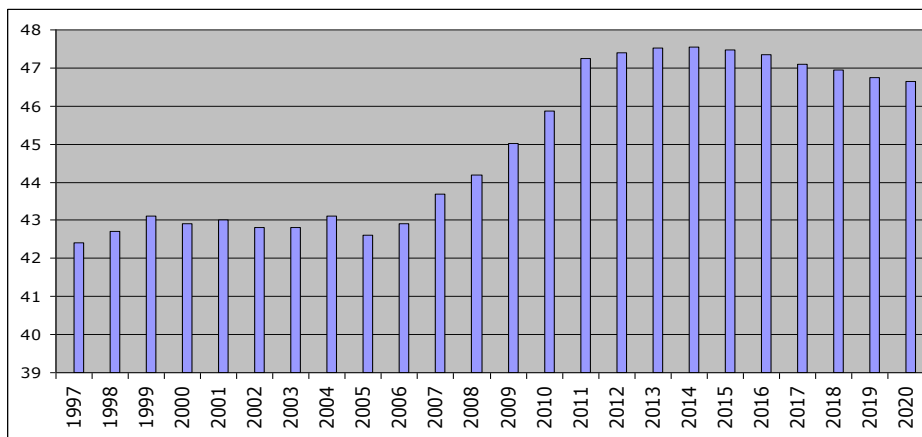
Heden ten dage wordt de andere kant van de medaille zichtbaar en tracht de overheid de cultuur van vroegpensioen om te buigen naar een tijdperk van langer doorwerken. Inmiddels zijn een aantal ingrijpende wijzigingen doorgevoerd met betrekking tot de regelgeving omtrent vervroegde pensionering. Het is daardoor fiscaal onaantrekkelijker geworden om eerder met pensioen te gaan. De overheid probeert daarnaast werkgevers en werknemers bewust te maken van de urgentie van de vergrijzingproblematiek, zodat zij langer doorwerken hopelijk in een positief daglicht zullen beschouwen (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009).

Dit afstudeeronderzoek zal zich er op toeleunen om te onderzoeken hoe oudere werknemers bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) gemotiveerd kunnen worden om deel uit te blijven maken van het arbeidsproces,

zodat de consequenties van vergrijzing en ontgroening voor deze organisatie gereduceerd kunnen worden.

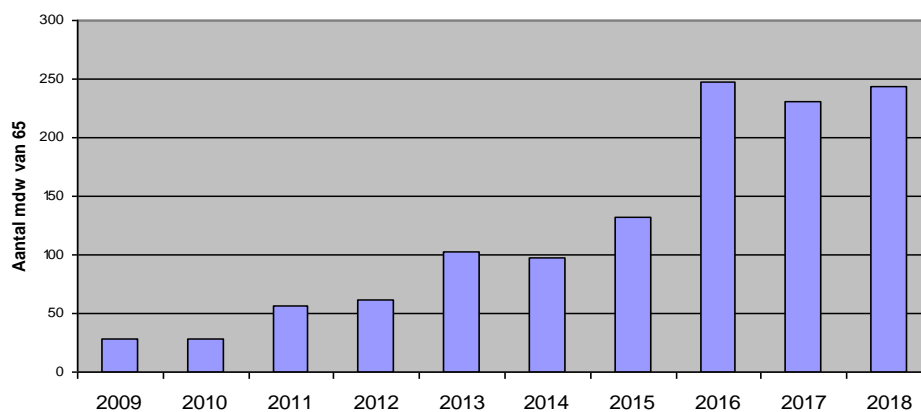
## 1.2 Vergrijzing bij het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV)

De vergrijzing- en ontgroeningproblematiek stelt ook het Ministerie van LNV voor een aantal uitdagingen. De figuren hieronder geven weer hoe de vergrijzing van het personeelsbestand van het ministerie er ongeveer uit zal zien en wat de verwachte uitstroom zal zijn bij pensionering met de leeftijd van 65 jaar.



Figuur 1: Vergrijzing bij LNV: historische en verwachte toename van de gemiddelde leeftijd bij LNV (Van de Staaij, 2009).

De bovenstaande figuur laat de gemiddelde leeftijd bij het Ministerie van LNV zien vanaf 1997 tot en met 2020. De figuur toont dat de gemiddelde leeftijd van 1997 tot en met 2006 tussen de 42 en 43 jaar schommelt. Vanaf 2007 is echter een scherpe toename waar te nemen, waarbij de gemiddelde leeftijd jaarlijks met bijna een jaar toeneemt. In 2011 ligt de gemiddelde leeftijd bij LNV iets boven de 47 jaar. De jaren daarop laten een wat stabielere ontwikkeling zien, met als hoogtepunt 2014 wanneer de gemiddelde leeftijd rond 47,6 jaar zal liggen. Vervolgens neemt het iets af, maar blijft de gemiddelde leeftijd wel rond de 47 jaar schommelen. Het meest opvallende is de stijging tussen 2005 en 2011, wat betekent dat anno 2010 vergrijzing een zeer actueel onderwerp is bij het departement.



Figuur 2: Verwachte uitstroom door pensionering bij LNV (Van de Staaij, 2009).

In figuur 2 wordt de uitstroom van het aantal medewerkers weergegeven waarvan LNV verwacht dat zij met 65 jaar met pensioen zullen gaan. In 2009 en 2010 lijkt het nog om een gering aantal mensen te gaan. De figuur laat zien dat in 2011 en 2012 dat aantal al verdubbeld wordt en is een uitstroom van rond de 60 werknemers te verwachten. In 2013 en 2014 ligt dit aantal al rond de 100 personen en in 2015 schiet het omhoog richting de 150 medewerkers. In 2016 wordt het hoogtepunt verwacht en ligt het aantal mensen dat uitstroomt op bijna 250, 2017 laat een kleine inzakking zien naar ongeveer 230 medewerkers dat uit zal stromen, 2018 toont echter weer een stijging naar bijna 250 personen. Vanaf 2015 lijkt er dus een grote uitstroom van werknemers plaats te vinden die met 65 jaar wegens pensionering uittreden.

Wat betekent dit nu specifiek voor het Ministerie van LNV? De verwachte uitstroom van overwegend gekwalificeerd personeel kan leiden tot een gebrek aan de benodigde kennis en kunde die het ministerie nodig heeft om goed te kunnen functioneren. Om dit te voorkomen dient geanticipeerd te worden op deze ontwikkelingen door niet alleen jonger personeel aan te trekken, maar vooral door de oudere werknemers die LNV heeft te stimuleren langer door te werken, en niet automatisch met 65 jaar – of zelfs eerder – met pensioen te gaan.

### 1.3 De arbeidstevredenheid

Arbeidssatisfactie wordt door Locke (1976:1300) gedefinieerd als “*een plezierige of positieve emotionele staat als gevolg van de waardering van het werk of de werkervaring*”. Hackman en Oldham geven de volgende definitie voor arbeidssatisfactie: “*Een algemene norm van de mate waarin de medewerker tevreden en gelukkig met de baan is*” (1975:162). Over het algemeen wordt aangenomen dat een hoge arbeidstevredenheid leidt tot betere prestaties, hogere productiviteit, minder absentieïsme, en een lager verloop (Steijn, 2004). Dit onderschrijft het belang van het bevorderen van de arbeidstevredenheid. In dit onderzoek wordt een hogere arbeidstevredenheid bovendien als factor gezien voor langer doorwerken.

Naast de positieve uitkomsten waar arbeidssatisfactie toe kan leiden, is werk voor een groot gedeelte van de mensen de grootste bron van tijdverdrijf en bepaalt het voor een aanzienlijk deel de zin van het leven. In veel gevallen is het zo dat oudere werknemers niet eerder stoppen met werken omdat zij het niet meer aan kunnen vanwege hun fysieke gesteldheid, maar zijn er andere factoren in het spel. Hierbij kan gedacht worden aan vooroordelen jegens ouderen, financiële belemmeringen (Pronk, 2009) en de werksituatie. Met name het laatste punt, de werksituatie, vormt een belangrijke reden om afscheid te nemen van het werk en de organisatie. Indien een oudere medewerker ontevreden is over het werk - bijvoorbeeld door een gemis aan erkenning en waardering door de leidinggevende, een slechte relatie met collega's en/of een te hoge werkdruk – zal die persoon eerder geneigd zijn de organisatie te verlaten terwijl de behoefte daartoe, zonder deze negatieve invloeden, eigenlijk niet hoog was (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009)

De tevredenheid met de baan lijkt een belangrijke factor te zijn in het motiveren van oudere werknemers om langer door te werken. Met dit onderzoek wordt getracht hier meer inzicht in te bieden.

Dit onderzoek is gericht op het doen van aanbevelingen met betrekking tot wat het ministerie zou kunnen doen om de oudere medewerkers te behouden. Het is van belang te achterhalen wat de werknemers ertoe drijft om langer door te blijven werken, zodat LNV hier vervolgens op kan inspelen. Dit vormt de basis voor de centrale vraagstelling die met dit onderzoek beantwoord getracht wordt.

*Welke factoren spelen een rol in de motivatie van oudere werknemers werkzaam bij het Ministerie van LNV om al dan niet langer door te werken en hoe kan LNV beleidsmatig inspelen opdat langer doorwerken gestimuleerd wordt?*

Om tot adequate beantwoording van de centrale vraag te komen staan hieronder een aantal deelvragen beschreven die hiertoe zullen bijdragen.

- Hoe tevreden zijn oudere werknemers bij het Ministerie van LNV met hun baan en welke factoren zijn daarop van invloed?
- Wat voor invloed heeft de tevredenheid op langer doorwerken, en welke factoren zijn nog meer van belang bij langer doorwerken?
- Welke maatregelen kan LNV treffen om langer doorwerken onder oudere werknemers te stimuleren?

De hoofdvraag en de deelvragen zullen met behulp van kwantitatief en kwalitatief onderzoek beantwoord worden. Aan het kwantitatieve onderzoek wordt vormgegeven door het doen van een secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek dat in 2010 onder de medewerkers van LNV afgenomen is. Het kwalitatieve onderzoek uit zich in het afnemen van aanvullende interviews onder werknemers van vijftig jaar en ouder en een aantal leidinggevenden.

## **1.4 De doelstelling en relevantie van het onderzoek**

### **1.4.1 Doelstelling**

Het doel van dit onderzoek is het geven van een prescriptie die aansluit op de vraag hoe LNV oudere werknemers kan stimuleren om langer door te werken in het kader van de vergrijzing- en ontgroeningproblematiek. Het is daarbij van belang te achterhalen welke overwegingen bij ouderen spelen om al dan niet langer door te werken. Indien deze helder op het netvlies staan kan een advies worden geformuleerd hoe LNV het beste oudere werknemers kan aanmoedigen om langer door te werken dan de pensioengerechtigde leeftijd.

### **1.4.2 Wetenschappelijke relevantie**

Vergrijzing, ontgroening en de problemen die hieruit voortkomen vormen de aanleiding voor dit onderzoek. Om de nadelige gevolgen van bovengenoemde ontwikkelingen het hoofd te bieden, wordt in dit onderzoek langer doorwerken als mogelijke oplossing gezien. Er zijn een aantal studies die zich hebben beziggehouden met dezelfde problematiek. Onderzoek van Henderikse, Henkens en

Schippers (2007) wijst bijvoorbeeld uit dat de gevolgen van vergrijzing door werkgevers wel opgemerkt worden, maar dat het nut van het bevorderen van arbeidsparticipatie van ouderen nog niet ingezien wordt, omdat de verwachting is dat de productiviteit zal dalen en (langdurig) ziekteverzuim toe zal nemen. Werkgevers geven daarentegen wel aan dat zij denken dat bij veroudering van het personeelsbestand het kennis- en ervaringsgehalte zal stijgen. Kerkhofs, Fouarge en Ester (2009) hebben onderzocht in hoeverre financiële prikkels invloed hebben op langer doorwerken. De bevindingen van hun onderzoek tonen aan dat werknemers het meest geprikkeld worden wanneer de pensioenregeling financieel aantrekkelijker wordt gemaakt bij de keuze om langer door te werken en minder aantrekkelijk bij de keuze om vervroegd uit te treden. Thijssen (2007) heeft onderzoek gedaan het effect van het beleidsoffensief met betrekking tot een grotere arbeidsdeelname van ouderen. De uitkomsten laten zien dat er weinig oor is naar de roep van de overheid om een hogere arbeidsparticipatie te stimuleren. Thijssen geeft aan dat het managementoptreden hierin onder de maat is, alhoewel het cruciaal is, en bij het achterblijven hiervan het de Nederlandse arbeidsverhoudingen kan schaden.

Dit onderzoek legt zich toe op hoe langer doorwerken gestimuleerd kan worden, door de arbeidstevredenheid van oudere medewerkers te verhogen. Op basis van een analyse van de factoren die ten grondslag liggen aan tevredenheid en langer doorwerken, wordt een advies geformuleerd aan het Ministerie van LNV. De analyse wordt gedaan met behulp van twee theorieën – die in hoofdstuk drie uitgebreid aan de orde komen – die samengevoegd zijn en ervan uitgaan dat bepaalde werk- en persoonskenmerken leiden tot een grotere arbeidssatisfactie. Er wordt een nieuw wetenschappelijk perspectief geboden door persoon- en werkkenmerken en arbeidssatisfactie te verbinden aan langer doorwerken.

### **1.4.3 Maatschappelijke relevantie**

Vergrijzing is een zeer actueel maatschappelijk vraagstuk dat zelfs de Nederlandse grenzen overschrijdt. De krimpende arbeidsmarkt leidt ertoe dat het behouden van oudere werknemers steeds belangrijker wordt. Kabinet Balkenende IV heeft het principebesluit genomen om de AOW-leeftijd te verhogen van 65 naar 67 jaar vanaf 2020. Op 4 juni 2010 is als gevolg hiervan een akkoord gesloten door de sociale partners in de Sociaal Economische Raad (SER) over de verhoging van de AOW-leeftijd naar 66 jaar in 2020 (Stichting van de Arbeid, 2010). Dit laat zien dat ook in maatschappelijk opzicht de nood van langer doorwerken wordt ingezien.

De context waarin dit onderzoek plaats vindt, is die van het Ministerie van LNV. Het ministerie bestaat per definitie om het maatschappelijk belang te dienen. De bevindingen die uit dit onderzoek zullen voortkomen, zijn in de eerste plaats voor de organisatie bedoeld. Door de positie die LNV in de maatschappij inneemt, zal het advies waar dit onderzoek naar toewerkt ook van maatschappelijk belang zijn. De gedachte hierachter is namelijk dat indien het departement goed functioneert dit ook zijn weerslag op de samenleving zal hebben. Dit ligt in lijn met de bestuurskundige relevantie van dit onderzoek. Het ministerie als onderdeel van de overheid heeft een voorbeeldfunctie in de aanpak van vergrijzing. De overheid kan wel allerlei beleidsmaatregelen treffen om langer doorwerken te stimuleren, maar het goede voorbeeld geven werkt natuurlijk het beste. Dit onderzoek kan hieraan bijdragen door

een praktisch advies voor het Ministerie van LNV te formuleren, dat het ministerie kan uitdragen en als voorbeeld dient voor de samenleving.

## **1.5 De opzet van het onderzoek**

Dit hoofdstuk heeft een inleiding op het onderzoek gegeven. Het beschrijft in grote lijnen de vergrijzing- en ontgroeningproblematiek en de gevolgen voor het Ministerie van LNV. In dit eerste hoofdstuk zijn bovendien de vragen geformuleerd waarop dit onderzoek gestoeld is. Het tweede hoofdstuk gaat dieper in op de vergrijzing en behandelt het werkgevers- en werknemersperspectief. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie ingegaan op de theoretische uitgangspunten van dit onderzoek en zal het conceptueel model worden gepresenteerd. In het vierde hoofdstuk wordt een overgang gemaakt van theorie naar empirie door de methodologische verantwoording van dit onderzoek te beschrijven. Dit stuk toont wat er precies onderzocht wordt door de theoretische begrippen meetbaar te maken en welke uitspraken gedaan worden ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Hoofdstuk vijf laat de kwantitatieve resultaten zien en hoofdstuk zes de kwalitatieve resultaten. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zeven, geeft de conclusies en aanbevelingen weer, en wordt tevens een reflectie op het onderzoek gegeven.



## 2 EEN VERDIEPING VAN HET PROBLEEM

In het voorgaande hoofdstuk is de vergrijzingproblematiek kort geïntroduceerd. Dit hoofdstuk zal zich toeleggen op het bieden van een achtergrond van dit fenomeen. Er wordt aangevangen met een bespreking van de oorzaken en gevolgen van vergrijzing. Vervolgens zullen de invalshoeken van werkgevers en werknemers worden behandeld.

### 2.1 De achtergrond van de verouderende arbeidsmarkt in Nederland

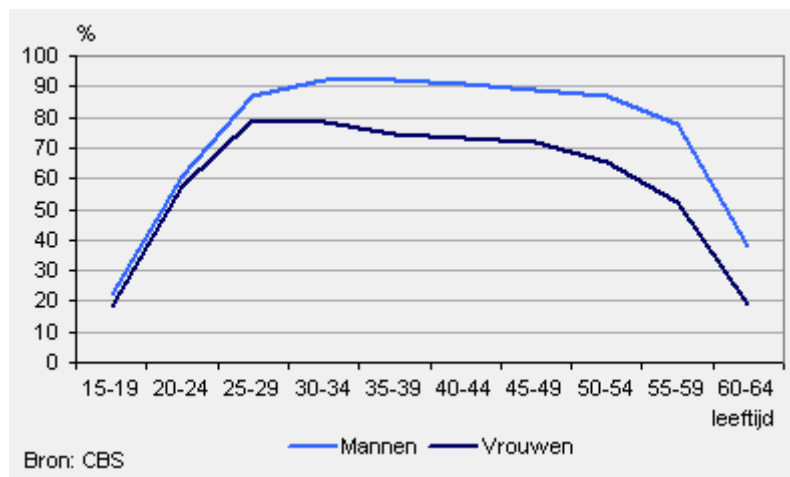
Na de Tweede Wereldoorlog was er in Nederland sprake van een omvangrijke geboortegolf die als 'babyboom' aangeduid wordt. In vergelijking met andere Europese landen had Nederland in de jaren vijftig van de twintigste eeuw een relatief hoog geboortecijfer van gemiddeld drie kinderen per vrouw. Vanwege het aanzienlijke aandeel kinderen in de bevolking, was de potentiële beroepsbevolking betrekkelijk klein. In de jaren zestig werd het gebruik van voorbehoedsmiddelen commercieel geïntroduceerd wat leidde tot een sterke daling in het gemiddelde geboortecijfer. Gedurende de jaren zeventig begonnen de babyboomers zich op de arbeidsmarkt te begeven. Dit resulteerde in een scherpe stijging van de beroepsbevolking, die een omvang van zeventig procent van de bevolking aannam (Van Dalen, Henkens, Henderikse & Schippers, 2006).

Vanaf de jaren zeventig van de twintigste eeuw zijn in Nederland minder kinderen geboren vergeleken met de periode ervoor, 1945 – 1960, waar de generatie 'babyboomers' uit stamt (Kenniscentrum voor Bevolkingsdaling en Beleid, 2010). Dit heeft als gevolg dat de jongeren tegenwoordig een relatief kleiner deel innemen van de bevolking dan voorheen. Dit verschijnsel ligt ten grondslag aan ontgroening (Lemmers, 2007).

Heden ten dage, ligt de gemiddelde levensverwachting voor mannen op 78,74 jaar en voor vrouwen op 82,55 jaar. In 2050 zal de gemiddelde levensverwachting voor mannen opgelopen zijn naar 83,16 jaar en voor vrouwen naar 85,54 jaar (CBS Statline, 2010). Door de stijging van de gemiddelde leeftijd van de bevolking zullen de babyboomers de eerste groep uit de geschiedenis zijn die in grote getale de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar zal behalen (Lemmers, 2007). Dit zal naar verwachting vanaf 2010 plaatsvinden en de pensioen- en sociale lastendruk doen vergroten. De toenemende levensverwachting zorgt er eveneens voor dat de betaalbaarheid van de voorzieningen voor ouderen onder druk komt te staan en spanningen kan opleveren voor de relatie tussen jongeren en ouderen. (Van Dalen et al., 2006; De Lange & Thijssen, 2007).

Door vergrijzing en ontgroening is de verwachting dat er in de komende jaren een toename van uitstroom van ouderen plaats zal vinden waardoor er een krapte op de arbeidsmarkt zal ontstaan. De figuur hieronder laat zien hoe het in 2009 gesteld was

met de netto arbeidsparticipatie (gecorrigeerd met werkloosheidscijfers). Met de netto arbeidsparticipatie wordt weergegeven hoeveel procent van de potentiële beroepsbevolking een baan heeft van minimaal twaalf uur per week (CBS, 2009).



Figuur 1: Netto arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht (CBS, 2009)

Vanaf ongeveer 25 jaar tot 50 jaar, verhoudt de netto arbeidsparticipatie zich redelijk stabiel en schommelt het rond de 90% bij de mannen. Er is vanaf 50 jaar een daling in de arbeidsdeelname waar te nemen. Bij de vrouwen ligt het hoogtepunt van de arbeidsdeelname tussen de 25 en 34 jaar, en zet de daling daarna al in. Een sterke daling is echter net zoals bij de mannen vanaf 50 jaar te bemerken.

In dit onderzoek wordt als ondergrens voor oudere medewerker de leeftijd van 50 jaar aangehouden. De reden hiervoor is dat de arbeidsparticipatie al vanaf 50 jaar af begint te nemen (De Boer & Wildeboer Schut in: *Rapportage ouderen 2001. Veranderingen in de leefsituatie*, 2001). In figuur 1 wordt dit geïllustreerd. Een andere niet onbelangrijk motief voor het hanteren van 50 jaar als leeftijdsgrens, is vanwege het babyboomcohort. In het begin van deze paragraaf is aangegeven dat de babyboomgeneratie is gevormd door mensen die tussen 1946 en 1960 geboren zijn. De jongste babyboomers bereiken vanaf 2010 de leeftijd van 50 jaar.

Wanneer de arbeid- en pensioneringpatronen geen verandering zullen ondergaan is het gevolg dat het ratio inactieve oudere personen per werknemer dat in 2000 38% was, in 2050 bijna zal verdubbelen naar 70% (OECD, 2006). De consequentie hiervan is dat jongere generaties zullen opdraaien voor de kosten van vergrijzing. De pensioen- en sociale voorzieningenlasten zullen door de uitstroom van ouderen voor een groot deel afgewenteld worden op de jongeren (De Lange & Thijssen, 2007).

De uitgaven in sociale zekerheid en pensioen zullen door vergrijzing en ontgroening alsmear stijgen en worden afgewenteld op de jongere generaties. Deze uitgavenposten kunnen realistisch gezien niet alleen voor rekening van de jongeren komen en dienen op andere manieren opgevangen te worden. Het verhogen van belastingen en premies, verlagen van de uitkeringen en het uitstellen van de pensioneringsdatum zijn allen reële opties. Het uitstellen van de pensioneringsleeftijd zal naar alle waarschijnlijkheid het meeste opleveren omdat het aantal inactieven



wordt gereduceerd en de belasting- en premiebasis tegelijkertijd wordt vergroot (Van Dalen & Henkens, 2003).

Naast de verhoogde lastendruk en de knelpunten op de arbeidsmarkt, heeft vergrijzing ook het verlies van kennis en ervaring tot gevolg. Pensionering als uitvloeisel van vergrijzing, zal leiden tot een verlies aan menselijk kapitaal zonder gelijkwaardige instroom van jongeren die voor vervanging zorgen (Farrell, 2005).

## 2.2 Omslag in beleid

In het inleidende hoofdstuk is al gesproken over het zogenaamde verversingsbeleid dat zich vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw heeft ingezet. Het plaatsmaken van ouderen voor jongeren gold als een teken van solidariteit. Ouderen kozen voor vervroegde uittreding zodat de hoge werkloosheid onder jongeren kon worden ingedamd (Leisink, Thijssen, De Vries, Walter & Van der Velde, 2003). De overheid droeg hieraan bij door in versoepeling van de uitstroomregelingen te voorzien en het gebruik hiervan te bevorderen. Het verversingsbeleid heeft een positief effect gehad op het tegengaan van werkloosheid onder jongeren, maar heeft ook geleid tot een soort doemdenken over ouderen. De stereotypering dat vanaf een bepaalde leeftijd ouderdom met gebreken komt die voor een ieder onafwendbaar zijn, is eveneens als rechtvaardiging gebruikt voor vervanging van oud door jong (De Lange & Thijssen, 2007). Nog steeds bestaat het beeld van oudere medewerkers dat zij onproductief zijn, langzaam werken, een laag aanpassingsvermogen hebben met name op gebied van technische innovatie, en lastig te scholen (Harper, in: *Older workers in Europe*, 2008).

In Nederland is sinds een paar jaar sprake van een trendbreuk. De uitdagingen die met vergrijzing en ontgroening gemoeid gaan, beginnen zich steeds meer aan de oppervlakte te begeven, met als gevolg dat door politiek en maatschappij gezocht wordt naar passende oplossingen. Het behouden van oudere medewerkers op de arbeidsmarkt is één van de richtingen waarin gezocht wordt. De SER (2006) geeft aan dat een grotere arbeidsdeelname van ouderen bijdraagt aan het opvangen van de kosten van de vergrijzing, en spanningen tussen jong en oud – vanwege de afwenteling van de pensioen- en zorglasten op jongere generaties – voorkomt. Verandering is het sleutelwoord. Het overgaan tot implementatie van beleid met betrekking tot behoud van oudere werknemers heeft als consequentie dat de attitudes van mensen, de cultuur en structuur van vele organisaties een transformatie van behoorlijke omvang dienen te ondergaan.

De overheid probeert de cultuur van vervroegde uittreding om te buigen. In 2004 zijn de aantrekkelijke fiscale regelingen voor vervroegd pensioen sterk versoerd (De Lange & Thijssen). De laatste jaren is een tegenbeweging ontstaan waarbij eerder stoppen met werken juist ontmoedigd wordt. Er wordt steeds meer gedacht, gesproken en besloten over hoe de krapte van de arbeidsmarkt het hoofd geboden kan worden. De regiegroep Grijs Werkt – bestaande uit vooraanstaande (ex-)politici, mensen uit het bedrijfsleven en media – is in 2004 opgericht met als doel het bewustwordingsproces betreffende de noodzaak om langer door te werken te starten (Senior Power, 2010). Per 1 januari 2006 is ook de Wet VUT Prepensioen en Levensloop (VPL) geïntroduceerd, waarvan de kern is dat werknemers pas op 65-

jarige leeftijd stoppen met werken. Wil men eerder uittreden, zal dit een lager ouderdomspensioen tot gevolg hebben (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009).

Vanuit kabinet Balkenende IV is een streven uitgesproken naar een structureel grotere bijdrage van ouderen aan de arbeidsmarkt. Dit wordt onder andere verkondigd in het principebesluit van dit kabinet om de AOW-leeftijd te verhogen van 65 naar 67 jaar (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2009). Het stimuleren van langer doorwerken vergroot het arbeidsaanbod en zorgt voor een verbreding van de basis voor premies ten aanzien van pensioen en sociale zekerheid. Bovendien wordt een verlies van deskundigheid en expertise van oudere werknemers uitgesteld.

### **2.3 Het werkgeversperspectief op langer doorwerken**

De veranderingen in het overheidsbeleid hebben er echter nog niet toe geleid dat organisaties massaal over zijn gegaan op maatregelen die langer doorwerken stimuleren. Onderzoek van Remery, Henkens, Schippers en Ekamper (2003) laat zien dat werkgevers de noodzaak van langer doorwerken nog niet inzien. Er wordt niet verwacht dat het stimuleren van oudere medewerkers om langer door te werken leidt tot een hogere productiviteit. De verwachting is juist dat het alleen maar hogere arbeidskosten met zich mee zal brengen, omdat de hoogte van het salaris veelal gekoppeld is aan leeftijd.

Van Dalen, Henkens, Henderikse en Schippers (2006) bevestigen dit beeld met hun studie door te concluderen dat werkgevers over het algemeen onwelwillend tegenover het behouden van oudere werknemers staan. Slechts zeven procent van de Nederlandse werkgevers verwacht een toename van de productiviteit. Werkgevers zien wel in dat inzetten op langer doorwerken van oudere medewerkers de schaarste op de arbeidsmarkt ondervangt en kennis en ervaring behouden blijft. Dit weegt echter niet op tegen de nadelen die zij verwachten, namelijk hogere arbeidskosten en lagere productiviteit. Bovendien is de cultuur er nog steeds naar dat oudere werknemers plaats dienen te maken voor jongeren. Dit stamt uit het hiervoor besproken verversingsbeleid. Daarop aansluitend, heerst de gedachte dat ouderen hun plicht ten aanzien van de samenleving gedaan hebben en ze het verdiend hebben om te genieten van de vrije tijd die hen nog rest (Van Dalen, Henkens, Henderikse & Schippers, 2006).

Een meer recentelijk onderzoek van Henkens, Van Dalen en Van Solinge (2009) laat zien dat om constructies voor langer doorwerken bij organisaties op te zetten, vaak herstructurering nodig is. Het is echter nog steeds zo dat reorganisaties juist als gevolg hebben dat oudere werknemers tegen prominente regelingen vervroegd afscheid mogen nemen. Een andere reden waarom werkgevers nog geen heil zien in het actief stimuleren van langer doorwerken, is vanwege de onzekerheid die bestaat over de effecten van het aanmoedigingsbeleid in relatie tot langer doorwerken.

Van Dalen en Henkens (2003) geven aan dat oudere werknemers in hogere sociaal-economische echelons van substantiële waarde zijn voor de arbeidsmarkt vanwege hun, in de loop der jaren opgedane deskundigheid en expertise. Dit punt maakt het, naast het beperken van de kosten, interessant om langer doorwerken te stimuleren.

Het voordeel hiervan is dat de ervaring en expertise waarover oudere werknemers beschikken behouden kan blijven. Jongeren die nieuw binnen komen dienen dit nog op te bouwen en zullen hiervoor nog een aantal training- en ontwikkelingstrajecten door moeten lopen.

Werknemers en werkgevers realiseren zich het nut van langer doorwerken wel in zekere zin, maar de daadwerkelijke cultuuromslag van vervroegd uitreden naar langer doorwerken lijkt nog gemaakt te moeten worden. De overheid als 'overheid' en als 'werkgever' poogt hier wel een aanzet toe te geven door het te hebben over langer doorwerken, levensfasebewust personeelsbeleid, en duurzame inzetbaarheid, maar in de praktijk wordt hier nog onvoldoende vorm aan gegeven (Henderikse, Henkens & Schippers, 2007).

## **2.4 Het werknemersperspectief op langer doorwerken**

De uitgangspunten van de overheid en de werkgevers zijn in de voorgaande paragrafen behandeld. Om langer doorwerken te kunnen stimuleren, is het echter ook van belang wat voor standpunt de oudere werknemers hanteren. De stijging in levensverwachting laat onder andere zien dat mensen langer gezond en vitaal leven, en dus ook langer aan het werk kunnen blijven (Blokland & Janssen, 2006). De vraag is echter of werknemers dit ook wel willen.

Onderzoek van Van Dalen en Henkens (2003) wijst uit dat werknemers nauwelijks wensen door te werken tot 65 jaar, laat staan daarna. Toch lijkt de noodzaak van langer doorwerken ook door werknemers steeds meer ingezien te worden. Otten en Siermann (2009) tonen met hun onderzoek aan dat de netto arbeidsdeelname van ouderen van 50 tot en met 64 jaar die een baan van minstens twaalf uur per week uitvoerden, van veertig procent in 1996 is gestegen tot 54 procent in 2007. De versobering van de uitstroomregelingen zullen hier waarschijnlijk een rol in gespeeld hebben.

Otten en Siermann (2009) geven ook in hun onderzoek aan dat het regelmatig voor komt dat een oudere werknemer wel door zou willen werken, maar dat dit ontmoedigd wordt door de werksituatie of door de persoonlijke omstandigheden. Van Dalen, Henkens, Henderikse en Schippers (2006) sluiten hier met hun onderzoek bij aan, door aan te geven dat werkgevers zich laten leiden door de stereotypering van oudere werknemers. Dit heeft als gevolg dat oudere medewerkers zich niet gewaardeerd voelen, waardoor langer doorwerken negatief beïnvloed wordt.

Jettinghoff en Smulders (2008) hebben onderzocht welke factoren nog meer aan langer willen en kunnen doorwerken ten grondslag liggen. De resultaten laten zien dat gunstige werkkenmerken als – een lage werkdruk, een lage fysieke belasting, een hoge mate van zelfstandigheid en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk – en een goede gezondheid ervoor zorgen dat de respondenten langer door kunnen werken. Het onderzoek toont dat de medewerkers die langer door kunnen werken ook langer door willen werken.

In het vorige hoofdstuk is het onderzoek van Kerkhofs, Fouarge en Ester (2009) aan de orde gekomen. Het laat zien dat aantrekkelijke financiële regelingen langer doorwerken eveneens kan stimuleren.

## **2.5 Concluderend**

Alhoewel met name het werkgeversperspectief niet al te rooskleurig lijkt te zijn, neemt dat niet weg dat werkgevers en werknemers in juni 2010 tot een akkoord zijn gekomen tot het verhogen van de AOW-leeftijd (SER, 2010). Dit geeft aan dat de noodzaak tot langer doorwerken door alle partijen wel ingezien wordt. Om de pensioenen en sociale zekerheid betaalbaar te houden en niet alles af te wentelen op de jongere generaties lijkt het stimuleren van langer doorwerken de meest voor de hand liggende oplossing.

Dit onderzoek poogt, in de context van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), te tonen wat oudere medewerkers ertoe zou kunnen bewegen langer door te werken, en hoe het Ministerie in de randvoorwaarden kan voorzien zodat optimaal gebruik kan worden gemaakt van het menselijk kapitaal. In paragraaf 2.4 zijn onderzoeken aan de orde gekomen die het belang van werkkenmerken laten zien in relatie met langer doorwerken. Dit onderzoek tracht hierop voort te bouwen door te analyseren welke kenmerken bijdragen aan langer doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Het volgende hoofdstuk werkt toe naar een theoretisch raamwerk voor dit vraagstuk. Er wordt uiteengezet welke factoren in theoretisch opzicht bijdragen aan het stimuleren van langer doorwerken.

# 3 THEORETISCH HOOFDSTUK

Om te kunnen onderzoeken welke overwegingen van belang zijn voor oudere werknemers bij langer doorwerken, dient hier eerst een theoretische basis voor worden gelegd. In dit hoofdstuk wordt een theoretische onderbouwing gegeven van het onderzoek. Dit wordt gedaan met behulp van de volgende twee theorieën: het Job Demands-Resources (JD-R) model en het Job Characteristics Model (JCM). Het eerste model wordt gebruikt om werk- en persoonskenmerken in kaart te brengen die van belang worden geacht in relatie met langer doorwerken. Het tweede model geeft een verdiepend perspectief op het eerste model met betrekking tot de werkkenmerken en de positieve gevolgen die uit de toepassing van de baankenmerken voortkomen. In het conceptueel model zal tot uiting worden gebracht hoe de theorieën kunnen bijdragen aan het stimuleren van langer doorwerken onder oudere werknemers bij het Ministerie van LNV.

## 3.1 Het Job Demands-Resources model

### 3.1.1 Verantwoording keuze JD-R model

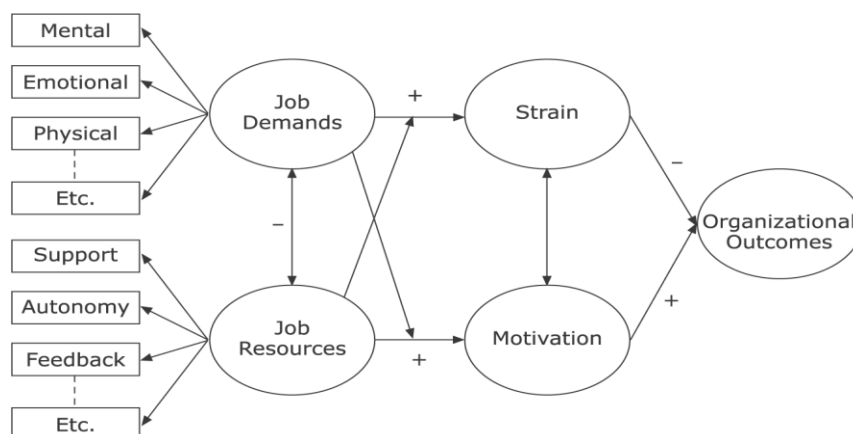
Dit onderzoek richt zich op het achterhalen van beweegredenen van oudere werknemers om langer door te werken dan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Welke factoren zouden vijftigplussers werkzaam bij het Ministerie van LNV ertoe kunnen motiveren om zolang mogelijk in dienst te blijven? Op deze vraag zal met behulp van het Job Demands-Resources (JD-R) model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007) getracht worden een antwoord te geven. Het JD-R model sluit goed aan bij dit onderzoek omdat het niet alleen ruimte biedt voor het onderzoeken van de werksituatie en haar invloed op langer doorwerken, maar eveneens de persoonlijke situatie hierbij betreft. Omdat dit onderzoek hoofdzakelijk gebaseerd is op de invalshoek van de oudere werknemer, is het uitermate relevant dat niet alleen de werkkenmerken aan bod komen, maar de persoonlijke situatie ook een rol speelt. Jettinghoff en Smulders (2008) geven hier met hun onderzoek aanzet toe.

Jettinghoff en Smulders (2008) hebben met behulp van het JD-R model onderzocht in hoeverre werkkenmerken, gezondheid en partner, bijdragen aan het willen en kunnen werken tot 65 jaar. Het algemene uitgangspunt van het JD-R model is dat men over voldoende werkbronnen dient te beschikken om te kunnen voldoen aan de werk-eisen, wil men tevreden zijn. De werk- en persoonlijke kenmerken kunnen zich volgens hen voordoen als eisen of bronnen die de kans beïnvloeden op het werken tot de leeftijd van 65 jaar. Uit hun onderzoek blijkt dat positieve werkkenmerken als een lage werkdruk en fysieke belasting, en veel zelfstandigheid en een hoge mate van ontwikkelingsmogelijkheden in het werk, en een goede gezondheid, in sterke mate bepalend zijn voor het door kunnen en willen werken tot 65. Verder hebben zij gevonden dat alleenstaanden er eerder toe geneigd zullen zijn door te werken tot 65 jaar.

Het onderzoek van Jettinghoff en Smulders (2008) bevestigt de bruikbaarheid van het JD-R model bij het analyseren van kenmerken die aan de werksituatie ontleend kunnen worden of van persoonlijke aard zijn, die van invloed kunnen zijn op langer doorwerken. Omdat dit onderzoek hierop voortborduurde, door in ogenschouw te nemen wat de invloed is van bepaalde werkkenmerken en persoonlijke kenmerken op langer doorwerken dan 65 jaar bij LNV, is het zeer relevant dat het JD-R model bij een soortgelijk onderzoek toegepast is. Dit geeft een solide verantwoording voor de keuze van dit model in dit onderzoek. In het volgende stuk wordt uitgelegd wat het JD-R model precies behelst en hoe het ingevuld zal worden in dit onderzoek.

### 3.1.2 Wat houdt het JD-R model in?

Het JD-R model gaat uit van het principe dat elk beroep bepaalde kenmerken bevat die ingedeeld kunnen worden in twee groepen, namelijk werkeisen en werkbronnen. Dit uitgangspunt leidt tot een overkoepelend model die toepasbaar is op verschillende beroepssituaties, ongeacht de eisen en bronnen die tot een bepaalde functie behoren (Bakker & Demerouti, 2007). In figuur 1 is het model weergegeven.



Figuur 1: Het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2007).

De categorieën waar de kenmerken in ingedeeld kunnen worden, de werkeisen en werkbronnen, staan in het eerste gedeelte van het model geïllustreerd. De job demands zijn eisen die aan het werk ontleend kunnen worden zoals een hoge werkdruk, een ongunstige fysieke werkomgeving, en in emotioneel opzicht uitputtende interacties met cliënten. De werkeisen kunnen hun oorsprong vinden in fysieke, mentale, sociale of emotionele aspecten van een baan. Het omgaan met werkeisen vereist een bepaalde mate van cognitieve en emotionele inzet van vaardigheden door een werknemer, en wordt om die reden geassocieerd met fysiologische en psychologische kosten. De job resources zijn bronnen die aan het werk ontleend kunnen worden. Dit zijn facetten van de baan die helpen in het behalen van doelen die aan het werk gesteld zijn, daarnaast beperken ze de werkeisen en daarmee gepaarde kosten, en ten slotte bevorderen werkbronnen de persoonlijke groei en ontwikkeling van een werknemer (Bakker en Demerouti, 2007).



Het model laat verder twee onderliggende processen zien in de ontwikkeling van stress en motivatie. Het eerste proces is dat in geval van een hoge mate van werkeisen en een gebrek aan werkbronnen, stress ontstaat. Bij een achteruitgang van de gezondheid, een slecht taakontwerp of voortdurende werkeisen - als een hoge werkdruk of emotionele eisen – raken de mentale en fysieke bronnen uitgeput dat zorgt voor een verlies van energie en leidt tot uitputting en gezondheidsproblemen. Wanneer iemand hier langdurig aan blootgesteld wordt, kan dit resulteren in een burnout (Demerouti et al., 2001). Het tweede proces suggereert dat werkbronnen een motiverende potentie hebben en leiden tot een hoge mate van bevoegenheid, een lage mate van cynisme, en uitstekende prestaties. Dit komt niet alleen doordat de bronnen bijdragen aan de groei en ontwikkeling van de werknemer en maar ook helpen in het behalen van werkdoelen. De werkbronnen voorzien ook in de vervulling van basisbehoeften van mensen, zoals de behoefte aan zelfstandigheid, deskundigheid en de behoefte aan onderlinge verbondenheid en saamhorigheid. In figuur wordt dit tot uiting gebracht doordat degelijke feedback bijvoorbeeld leidt tot een bevordering van de persoonlijke groei en ontwikkeling, beslissingsvrijheid draagt bij aan de autonomie, en sociale steun stimuleert de behoefte om ergens bij te horen (Bakker & Demerouti, 2007).

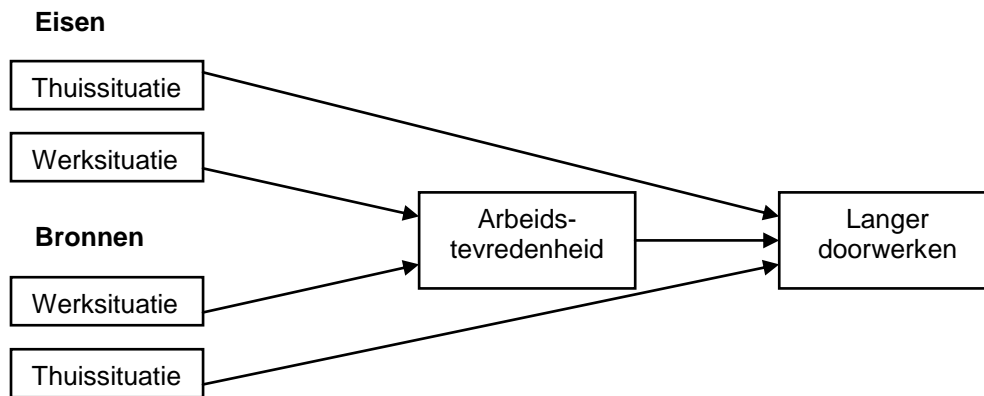
Kort gezegd, toont de figuur dat een grote mate van werkeisen leidt tot stress, en de organisatieresultaten hierdoor negatief beïnvloed worden. Een grote mate van werkbronnen, echter, leidt tot motivatie die de organisatieresultaten positief beïnvloedt. De interactie-effecten die het model ook illustreert worden hier niet nader besproken, omdat zij niet van toepassing worden geacht voor het onderzoek. Het onderzoek zal zich grotendeels toeleggen op de kern van dit model, namelijk dat werkeisen en –bronnen van invloed kunnen zijn op langer doorwerken. dit heeft als gevolg dat slechts het eerste gedeelte van het model wordt gebruikt in relatie tot de organisatie-uitkomsten, wat in dit geval langer doorwerken is. Deze relatie kan direct zijn, maar ook indirect verlopen via de arbeidstevredenheid. De volgende deelparagraaf zal dit nader toelichten door te bespreken hoe het JD-R model in dit onderzoek ingevuld wordt.

### **3.1.3 Invulling van het JD-R model**

In het begin van dit hoofdstuk is al aan de orde gekomen dat het grote voordeel van het JD-R model is dat het rekening houdt met persoonlijke factoren. Daarnaast besteedt het model aandacht aan positieve én negatieve kenmerken die van invloed zijn op de organisatieresultaten. Dit onderzoek is bedoeld om erachter te komen wat oudere medewerkers zal stimuleren om langer door te werken. Hierbij is het van belang dat niet alleen positieve factoren worden onderzocht, maar ook factoren waarvan wordt gedacht dat zij langer doorwerken negatief zullen beïnvloeden. Om deze redenen lijkt de aanwending van het JD-R model in het conceptueel model zeer passend.

De kern van het JD-R model zal in het conceptueel model worden opgenomen. In het conceptueel model wordt ervan uit gegaan dat er een aantal eisen en bronnen zijn die niet alleen uit de werksituatie, maar ook uit de thuissituatie van de oudere medewerkers van het Ministerie van LNV, geput kunnen worden. De werkkenmerken hebben een indirecte relatie met langer doorwerken. Zij lopen namelijk via

arbeidstevredenheid. Er wordt verwacht dat werkeisen de arbeidstevredenheid negatief beïnvloeden, en de werkbronnen positief van invloed zijn op arbeidstevredenheid. Van de arbeidstevredenheid wordt verwacht dat het een positieve invloed zal hebben op langer doorwerken. De kenmerken afkomstig uit de thuissituatie, zijn direct van invloed op langer doorwerken. De invulling van het JD-R model in grote lijnen ziet er als volgt uit:



Er zijn dus een aantal factoren van belang voor de arbeidstevredenheid. Hier zal nu verder worden gespecificeerd welke werkkenmerken van invloed zijn op de arbeidstevredenheid.

Er zijn drie werkeisen die negatief correleren met de arbeidstevredenheid: werkdruk, het aantal werkuren, en fysiek zwaar werk. De eerste werkeis is die aan bod komt, is werkdruk. Werkdruk ontstaat wanneer de werknemer niet in staat is om structureel aan de gestelde normen te voldoen, en het ook niet mogelijk is voor de werknemer om de problemen die hierdoor ontstaan tegen te gaan (Ulenbelt, 1992; Nelemans, 2000). Jetten, Braster en Pat (1999) hebben bij meerdere organisaties onderzoek gedaan naar de relatie tussen werkdruk en arbeidssatisfactie. Hun bevindingen duiden aan dat een hogere werkdruk leidt tot een lagere arbeidstevredenheid en een groter voornemen om de baan te verlaten. Werkdruk wordt dus ingevuld in het rijtje van job demands in het JD-R model.

Het aantal werkuren is de volgende werkeis die als in het JD-R model ingevuld wordt, omdat te verwachten is dat bij het Ministerie van LNV de politieke druk hoog is. Dat houdt in dat wanneer een dossier hoog op de politieke agenda staat, hier ook alle tijd, aandacht en moeite aan besteed dient te worden. De Minister dient bijvoorbeeld in een kort tijdsbestek Kamervragen te beantwoorden of met bepaalde beleidsmaatregelen te komen die bijdragen aan het oplossen van een politiek gevoelig probleem. Deze worden voorbereid en ontwikkeld door de beleidsmedewerkers. De politieke context kan resulteren in een hoog aantal werkuren ofwel overwerk voor werknemers. Wanneer oudere medewerkers hier op reguliere basis mee te maken hebben zal het leiden tot stress, fysieke en mentale vermoeidheid, slechtere prestaties en is de verwachting dat de arbeidstevredenheid afneemt (White & Beswick, 2003).

Het beoefenen van fysiek zwaar werk leidt voor oudere medewerkers meestal tot het vervroegd verlaten van de arbeidsmarkt. De omstandigheden van het werk die de fysieke belasting verzwaren – zoals zwaar tillen, veel knielen, blootgesteld zijn aan



extreme temperaturen, een krappe werkplaats, gevaarlijke werkapparatuur, giftige stoffen - leiden tot een zware belasting op de fysieke gesteldheid en een lagere tevredenheid met het werk (Rho, 2010). Jettinghoff en Smulders (2008) concluderen op basis van hun onderzoek dat mensen die hun werk fysiek zwaar vinden minder snel geneigd zijn langer door te werken. Fysiek zwaar werk wordt als werkeis benoemd, omdat een zware belasting op de fysieke gesteldheid een negatieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid, waardoor langer doorwerken negatief beïnvloed wordt

Naast de werkeisen zijn er ook een aantal werkbronnen van invloed op de arbeidstevredenheid. Deze worden hier achtereenvolgens besproken.

De eerste werkbron is autonomie. In de vorige deelparagraaf is aangegeven dat beslissingsvrijheid bijdraagt aan autonomie, één van de basisbehoeften van de mens. Een hoge mate van zelfstandigheid in het werk draagt volgens Bakker en Demerouti (2007) tevens bij aan een grotere motivatie en tevredenheid. Onderzoek van Mol en De Vries (2009) toont aan dat werknemers die een hoge mate van autonomie in hun werk ervaren, het minst vaak ziek zijn en een grotere mate van tevredenheid over hun werk ervaren, omdat zij hun werk zelf kunnen indelen en ook het werktempo zelf bepalen. Van autonomie wordt dus verwacht dat het een positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid.

De volgende werkbron is loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Eén van de opvallende uitkomsten uit het medewerkertevredenheidsonderzoek van 2006 bij het Ministerie van LNV, was dat de tevredenheid over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden onder vijftigplussers beduidend lager was in vergelijking met de jongere leeftijdsgroepen (Internetspiegel, 2006). Van oudere medewerkers wordt vaak gedacht dat zij zich niet meer verder willen ontwikkelen in hun loopbaan, en investeringen hierin betalen zich ook niet terug. Werkgevers zien meer brood in het scholen van jongere werknemers omdat de verwachte baten van de investeringen over het algemeen groter zijn dan in het geval van oudere werknemers (De Lange & Thijssen, 2007). Door dit soort beelden raken oudere medewerkers gedesillustioneerd en zullen zij zich minder gewaardeerd voelen. Op basis van deze gedachte wordt ervan uitgegaan dat een substantieel aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere medewerkers zal leiden tot een grotere arbeidstevredenheid.

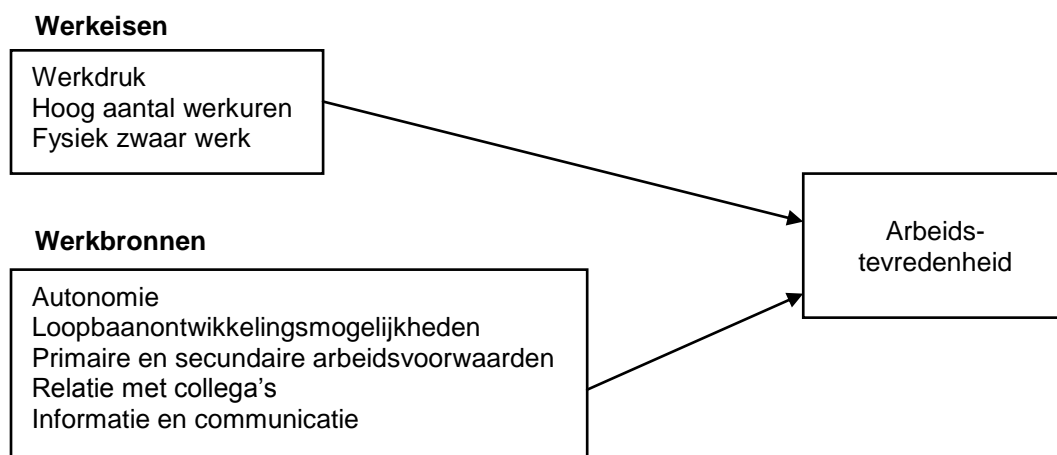
De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden beschouwd als een werkbron die positief correleert met de arbeidstevredenheid. De aanwezigheid van goede primaire arbeidsvoorwaarden mondt naar verwachting uit in een hogere arbeidstevredenheid. Financiële zekerheid speelt een rol bij de beslissing om wel of niet langer door te werken. Met pensioen gaan is iets wat werknemers zich wel moeten kunnen veroorloven, en in de meeste gevallen brengt pensionering een inkomensval met zich mee (Henkens, Van Dalen en Van Solinge, 2009). Uit onderzoek van Kerkhofs, Fouarge en Ester (2009) komt naar voren dat financiële prikkels die bedoeld zijn om vroeg uit te treden te ontmoedigen, van invloed zijn op langer doorwerken. In combinatie met een versoering van pensioenrechten, kunnen financiële prikkels leiden tot een latere uitredingsleeftijd.

De primaire arbeidsvoorwaarden betreffen het loon en alles eromheen dat uitgekeerd wordt in geld. De secundaire arbeidsvoorwaarden bieden echter iets extra's, dit kan zijn in de vorm van flexibiliteit in tele- en thuiswerken en werktijden, pensioenregelingen, opleidingsfaciliteiten, sportvoorzieningen, kinderopvang, reiskostenvoorziening, et cetera. Wanneer er voldoende gefaciliteerd wordt in secundaire arbeidsvoorwaarden, zal dit leiden tot een hogere arbeidstevredenheid.

De volgende werkbron die hier behandeld wordt, is relatie met collega's. Sociale steun van collega's kan stress helpen reduceren en draagt bij aan verbetering van gezondheid en welzijn (Van Daalen, 2008). In lijn met het Job Demands-Resources model kan een goede relatie met collega's een hogere arbeidstevredenheid teweegbrengen doordat de behoefte om ergens bij te horen vervuld wordt (Bakker & Demerouti, 2007).

Informatie en communicatie is de laatste bron die ontleend kan worden uit de werksituatie, waarvan wordt gedacht dat het van invloed is op de arbeidstevredenheid. Het Ministerie van LNV is erg groot van omvang wat automatisch tot gevolg heeft dat, om de organisatie draaiende te houden, de informatie en communicatie in de organisatie op hoog niveau dient te zijn. De oudere medewerkers in het departement zijn er over het algemeen een lange tijd werkzaam. Dit heeft als gevolg dat van hen verwacht wordt dat zij wel weten hoe de zaken bij LNV lopen en geen specifieke aandacht ten aanzien van informatie en communicatie vanuit de organisatie behoeven. Onderzoek van Kor (1999) wijst uit dat bij geen of slechte communicatie tussen leidinggevenden en werknemers verschillen in perceptie en interpretatie kunnen ontstaan waardoor arbeidsmotivatie hierdoor kan verzwakken. Informatie en communicatie kan als werkbron in het JD-R model worden ingevuld, vanwege de verwachting dat een hoge mate van informatie en communicatie leidt tot een hogere arbeidstevredenheid onder oudere medewerkers. Een gebrek aan informatie en communicatie kan daarentegen leiden tot een afname van de tevredenheid.

Alle kenmerken hebben een bepaalde invloed op de arbeidstevredenheid, en bepalen tezamen de mate van arbeidstevredenheid. De invulling van het JD-R model met de hierboven besproken werkkenmerken, geeft de volgende aanzet tot het conceptueel model.



Een belangrijk onderdeel van het JD-R model is dat het niet alleen uitgaat van werkkenmerken, maar ook ruimte biedt om kenmerken afkomstig uit de thuissituatie te behandelen. Er zijn een drietal kenmerken die komen uit de thuissituatie, die van invloed worden geacht voor langer doorwerken.

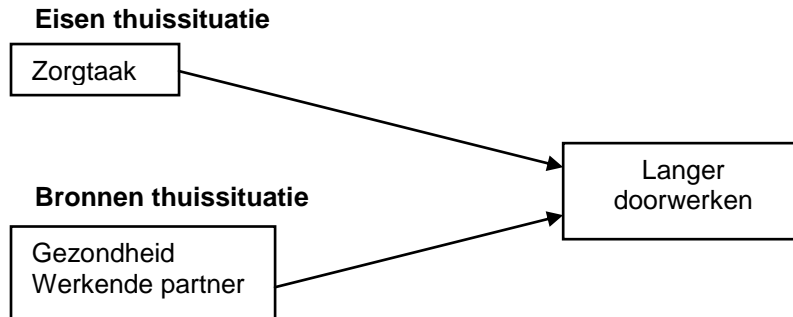
De eerste is een eis, namelijk de zorgtaak. Met de zorgtaak wordt bedoeld, dat de medewerker verantwoordelijk is voor de zorg van een inwonend en zorgbehoevend gezinslid. Dit kost veel tijd en moeite, en doet waarschijnlijk afbraak aan de fysieke en mentale gesteldheid van de oudere werknemer (Henkens, Van Dalen & Van Solinge, 2009). Hierdoor wordt verwacht dat langer doorwerken direct negatief beïnvloed wordt.

Het volgende kenmerk uit de thuissituatie is een bron, namelijk gezondheid. Volgens Henkens, Van Dalen en Van Solinge (2009) is een goede gezondheid noodzakelijk om het werk op hoog niveau te kunnen blijven uitvoeren, vooral wanneer werknemers een hoge leeftijd hebben. Het onderzoek van Jettinghoff en Smulders (2008) laat zien dat er een relatie te bespeuren is tussen een slechtere algemene gezondheid en een grotere mate van vermoeidheid en de wens minder lang te willen en kunnen doorwerken. Dit bevestigt eerder onderzoek van Elovainio, Kivimäki en Forma (2005) die tot de conclusie kwamen dat een slechtere gezondheid een sterke invloed heeft op vervroegd uittreden. Bij deze bevindingen dient wel een kanttekening worden geplaatst, indien werkgevers namelijk zorgen voor goede werkomstandigheden die gezondheidsklachten kunnen veraangename en zelfs helpen reduceren, en een goed verzuim- en re-integratiebeleid niet alleen gericht op curatieve maar ook preventieve zorg, kan dit ertoe leiden dat vroegtijdige uitval en uitstroom van deze werknemers voorkomen wordt (Jettinghoff en Smulders, 2008). Nauta, De Bruine en Cremer (2004) geven eveneens aan dat een aanzienlijk deel van de oudere werknemers gezond en inzetbaar blijft. Zelfs wanneer de fysieke gezondheid minder wordt hoeft dat niet af te doen aan hun inzetbaarheid. Bij een verslechtering van de gezondheid kunnen werkaanpassingen en voorzieningen de ongemakkelijkheden reduceren. Een goede gezondheid leidt in dit onderzoek tot langer doorwerken, ook wanneer de gezondheid minder wordt maar het gecompenseerd wordt met hulpmiddelen, zal het bijdragen aan langer doorwerken luidt de verwachting. Bevindingen van Bos, Donders, Bouwman-Brouwer, en Van der Gulden (2009) hebben aangetoond dat de mate van arbeidssatisfactie voor het leeuwendeel wordt bepaald door de aanwezigheid van hulpbronnen. De werkbronnen helpen de werkeisen als een hoge werkdruk en conflicten op het werk te reduceren en leiden tot een verbetering van de gezondheid van oudere medewerkers.

Het laatste kenmerk uit de thuissituatie die in het JD-R model als bron ingevuld wordt is de werkende partner. Henkens, Van Dalen en Van Solinge (2009) geven in hun onderzoek aan dat de werkende partner een belangrijke prikkel kan zijn om langer door te werken. In het geval de (huwelijks)partner ook werkzaam is, kan dit ervoor zorgen dat de werknemer zich gestimuleerd voelt om langer door te werken, omdat pensionering aantrekkelijker wordt wanneer hier samen van genoten kan worden. Fouarge, Schils en Huynen (2004) hebben dit aan onderzoek onderworpen en concluderen dat oudere mannen met een werkende partner minder snel geneigd zijn vervroegd uit te treden. Jettinghoff en Smulders (2008) voegen op basis van hun onderzoek toe dat alleenstaande werknemers er eerder toe geneigd zullen zijn door

te werken tot 65. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de verwachting dat de werkende partner langer doorwerken stimuleert.

De kenmerken ontleend aan de thuissituatie hebben een directe invloed op langer doorwerken. Dit geeft de volgende invulling van het JD-R model.



Hierboven zijn de invloeden van de werkkenmerken op de tevredenheid beschreven. Langer doorwerken wordt gezien als uitkomst van de arbeidstevredenheid en de persoonlijke kenmerken. De invullingen die gegeven zijn aan het JD-R model dragen in grote mate bij aan het opstellen van het conceptueel model. Het brede perspectief dat het JD-R model hanteert is een handige basis om de belemmeringen en stimulansen van langer doorwerken te onderzoeken. De volgende paragraaf zal dieper ingaan op de werkdimensie en de arbeidstevredenheid met het Job Characteristics Model, zodat naar een completering van het conceptueel model toegewerkt wordt.

### 3.2 Job Characteristics Model

In de vorige paragraaf is het JD-R model behandeld en is grotendeels de fundering van het conceptueel model gelegd. In deze paragraaf wordt het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman & Oldham (1975; 1980) besproken en zal de toegevoegde waarde van het JCM voor het conceptueel model worden aangetoond.

Het conceptueel model is grotendeels gebaseerd op het JD-R model, omdat dit model zich niet alleen richt op kenmerken die uit het werk zelf voortvloeien, maar ook de persoonskenmerken erbij betreft zodat een breder en completer beeld wordt verschaft. Het JCM biedt meer verdieping ten aanzien van de werkkarakteristieken en de positieve effecten die uit het toepassen van de baankenmerken voortvloeien. Volgens Hackman en Oldham (1975; 1980) leiden bepaalde baankenmerken namelijk tot een hoge arbeidstevredenheid en een laag verloop. Tezamen vormen de modellen een compleet beeld in het toewerken naar advies voor langer doorwerken. Er wordt nu ingegaan op de werking van het JCM.

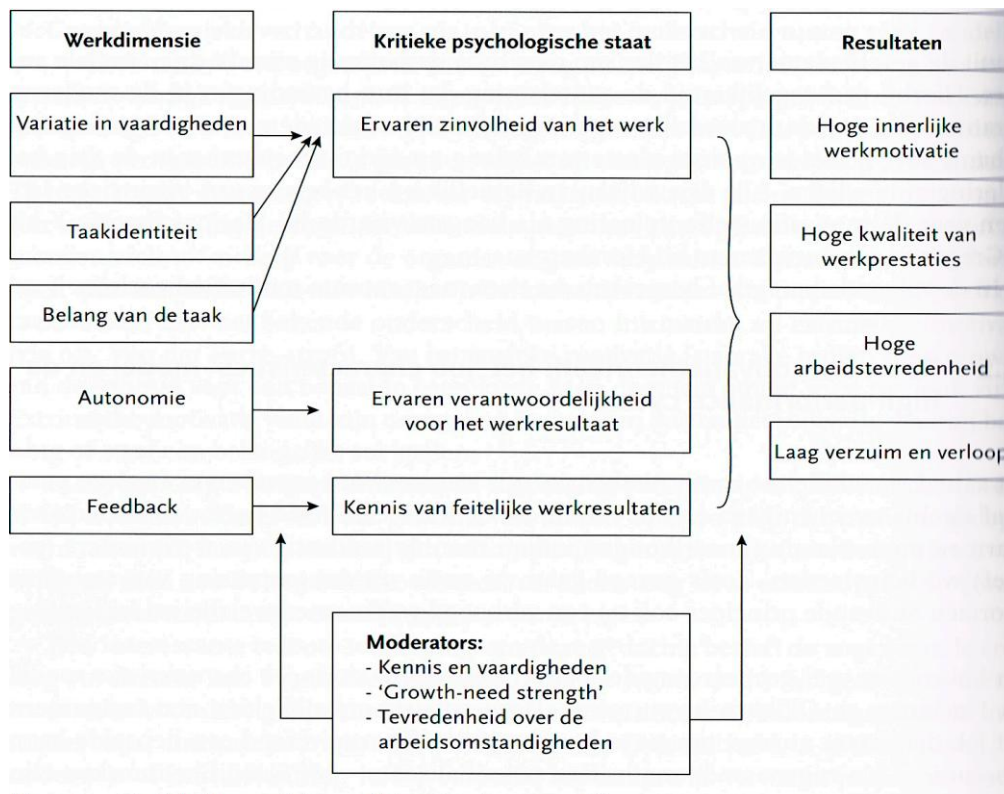
Het principe van het Job Characteristics Model van Hackman & Oldham (1975; 1980) is dat een vijftal baankenmerken leidt tot werkgerelateerde resultaten als een hogere arbeidsmotivatie en -tevredenheid, betere prestaties, en een laag verzuim en verloop van werknemers. Het JCM heeft een positieve grondslag. Het model gaat uit van dat de aanwezigheid van bepaalde baankenmerken leidt tot een vervulling van de

psychologische staat en dit vervolgens leidt tot de positieve gevolgen die hiervoor beschreven zijn. De aspecten van het werk die volgens Hackman en Oldham (1975; 1980) van belang zijn, zijn – variatie in vaardigheden, taakidentiteit, belang van de taak, autonomie, en feedback. De eerste drie werkkenmerken dragen bij aan het vervullen van de psychologische staat, het ervaren van de zinvolheid van het werk. Het vierde baankenmerk, autonomie, voorziet in de vervulling van de psychologische staat, het ervaren van verantwoordelijkheid voor het werkresultaat. De laatste werkkarakteristiek is feedback die garant staat voor de vervulling van de psychologische staat, het beschikken over de kennis van feitelijke werkresultaten. Dit model gaat dus uit van de positieve kracht van de bovengenoemde baankenmerken die tot positieve uitkomsten leiden. Een aantal van deze baankenmerken zullen gebruikt worden voor het conceptueel model met betrekking tot hun relatie met de arbeidstevredenheid en het verloop. Eerst wordt verder uitgelegd hoe het JCM ontwikkeld is, waarbij met name de relatie tussen het taakontwerp en tevredenheid benadrukt wordt.

De Job Characteristics theorie van Hackman en Oldham (1976) is gebaseerd op een studie van Arthur Turner en Paul Lawrence uit 1965 die de relatie tussen bepaalde objectieve kenmerken van de taak en de reactie van werknemers op het werk aan onderzoek heeft onderworpen. De onderzochte taakkenmerken zijn de mate van afwisseling in het werk, de mate van autonomie in de uitvoering van de taak, de mate van vereiste interactie op het werk, het niveau van de benodigde kennis en vaardigheden, en de mate van verantwoordelijkheid dat aan de werknemer wordt toevertrouwd. Turner en Lawrence voorspelden dat hoe meer een baan voldeed aan deze taakkenmerken, hoe groter de tevredenheid en aanwezigheid van de werknemers zou zijn (Hackman & Oldham, 1980).

Hackman en Oldham hebben de theorie van Turner en Lawrence verder uitgebreid en ontwikkeld. De twee-factor theorie van Herzberg (1959) ofwel de 'motivation-hygiene theorie' is een grote inspiratiebron geweest. De theorie van Herzberg impliceert dat de primaire determinanten van medewerkertevredenheid te vinden zijn in intrinsieke factoren als erkenning en waardering, verantwoordelijkheid en zelfstandigheid, succes in het leveren van prestaties en behalen van doelen, en ontwikkeling en ontplooiing in het werk. Deze factoren hebben een directe positieve invloed op de tevredenheid. Deze factoren zijn als motiverend bestempeld omdat zij geacht worden bij te dragen aan een grote mate van tevredenheid met het werk en betere prestaties van werknemers. Hygiënefactoren, echter, veroorzaken ontevredenheid en zijn extrinsiek van aard, dat wil zeggen dat zij buiten de taak zelf gezocht moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan organisatiebeleid, werkomgeving en werkomstandigheden, en arbeidsvoorwaarden (Hackman & Oldham, 1975; 1976). Hackman en Oldham hebben zich geconcentreerd op de determinanten van tevredenheid in het JCM. Het taakontwerp is van wezenlijk belang voor de tevredenheid. In figuur 2 is het JCM weergegeven.





Figuur 2: Job Characteristics Model (Hackman en Oldham, 1980 In: Steijn & Groeneveld, 2009).

In de vorige paragraaf is het conceptueel model al in grote mate opgesteld, maar hier zal het af worden gemaakt. Het JCM biedt namelijk een aantal baankenmerken die relevant zijn voor de theoretische grondlegging van dit onderzoek. Het gaat om de variatie in vaardigheden, belang van de taak, en autonomie. Deze karakteristieken correleren naar verwachting – en volgens de bevindingen van Hackman en Oldham (1976) – positief met de arbeidstevredenheid. De plaats die deze werkaspecten innemen in het conceptueel model, wordt nu besproken.

De eerste werkbron afkomstig uit het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1975;1980) is variatie in vaardigheden. Het JCM laat zien dat een baan die veel variatie in vaardigheden vereist, zal leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. De reden hiervoor is dat de medewerker in het uitvoeren van het werk zijn of haar vaardigheden en talenten ten volle kan benutten, wat ertoe leidt dat die werknemer zijn of haar taak zinvol acht. Hoe meer vaardigheden kunnen worden toegepast, hoe zinvoller de medewerker de baan zal beschouwen, en hoe groter de arbeidssatisfactie zal zijn (Hackman en Oldham, 1975;1980).

De volgende werkbron is belang van de taak. Dit werkkenmerk houdt volgens Hackman en Oldham (1980) in dat de baan een substantiële impact heeft op het leven van anderen, ongeacht of die personen deel uitmaken van de organisatie of zich daarbuiten bevinden. De baan wordt meer zinvol geacht wanneer medewerkers van mening zijn dat het werk dat zij doen van wezenlijke waarde is voor andere personen. Wanneer hieraan voldaan wordt zal dit leiden tot een hogere arbeidssatisfactie en een lager verloop.

Het laatste werkaspect uit het JCM is autonomie. Hackman en Oldham (1980:79) definiëren autonomie in het werk als “de mate waarin de baan in voldoende vrijheid, onafhankelijkheid en discretionaire ruimte voorziet voor de werknemer”. Wanneer deze bevinding gecombineerd wordt met de conclusies van Hackman en Oldham (1980) dat bij voldoende autonomie in de baan de medewerkers positieve resultaten aan zichzelf toeschrijven, zal de arbeidstevredenheid toenemen.

Variatie in vaardigheden en belang van de taak worden op basis van bovenstaande verwachtingen aan het conceptueel model toegevoegd. Autonomie is al opgenomen in het conceptueel model op basis van het JD-R model, maar is hier ook behandeld vanwege de definiëring die Hackman en Oldham hanteren die bijdraagt aan de betekenis van autonomie in het JD-R model. Taakidentiteit en feedback worden niet relevant geacht voor het onderzoek. De reden voor het niet opnemen van taakidentiteit in het conceptueel model, is dat hetgeen dit kenmerk inhoudt, namelijk het uitvoeren van de taak van begin tot eind met een zichtbaar resultaat, in de praktijk van de Rijksambtenaren tot bijna een illusie bestempeld kan worden. In deze omgeving waar de politieke waan van de dag toch de hoofdtoon voert, is het niet voor iedereen even makkelijk om een bepaald dossier naar voren te schuiven en het op de politieke agenda te krijgen. Er zijn veel gevallen van afgeronde ‘taken’ waar vervolgens niets mee gedaan wordt omdat het niet van politiek belang is op dat moment. Ook zitten, in het bijzonder, oudere werknemers jarenlang op één dossier vanwege hun interesse voor de inhoud en de verknochtheid hieraan, en is deze zo omvangrijk en oneindig dat van uitvoering van begin tot eind met zichtbaar resultaat nauwelijks sprake zal zijn. Deze context is zo bepalend dat taakidentiteit hoogstwaarschijnlijk niet van significant belang zou zijn en wordt daarom buiten beschouwing gelaten. Hackman en Oldham (1980) geven tevens aan dat de drie baankenmerken – variatie in vaardigheden, taakidentiteit, belang van de taak - die leiden tot de kritieke psychologische staat ‘ervaren zinvolheid van het werk’ niet allemaal in dezelfde mate vervuld hoeven worden. Feedback is niet apart opgenomen als werkkenmerk vanwege de grote samenhang met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Binnen het onderdeel loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is feedback namelijk van grote waarde, de operationalisering in het vierde hoofdstuk zullen dit nader toelichten.

Hackman en Oldham geven de volgende definitie voor arbeidssatisfactie: “ *Een algemene norm van de mate waarin de medewerker tevreden en gelukkig met de baan is*” (1975:162). Wall, Clegg en Jackson (1978) beamen met hun onderzoek dat er een directe positieve relatie is tussen de baankenmerken en de arbeidstevredenheid. Lee, McCabe en Graham (1983) tonen met hun onderzoek aan dat de werkkenmerken vooral de intrinsieke arbeidstevredenheid beïnvloeden. Er lijkt voldoende grond te zijn voor een positief verband tussen baankenmerken en arbeidssatisfactie, maar hoe is het gesteld met de invloed van de tevredenheid op langer doorwerken? Adams, Arents, Pat en Versantvoort (2005) trekken op basis van hun onderzoek de conclusie dat de arbeidstevredenheid voor een groot deel bepalend is voor de intentie om langer door te werken. Dit onderzoek poogt hier meer uitsluitel in te bieden door baankenmerken en persoonlijke kenmerken te koppelen aan tevredenheid en langer doorwerken. Met de aanvulling van de baankenmerken en de invloed op arbeidstevredenheid is het conceptueel model nu compleet en zal het in paragraaf 3.4 vertoond worden. Daarvoor zullen de modellen

die gebruikt zijn voor het conceptueel model ten opzichte van elkaar besproken worden in de derde paragraaf van dit hoofdstuk.

### **3.3 JD-R model versus JCM**

De modellen tonen allebei het belang van baankenmerken in relatie met tevredenheid. Het belangrijkste verschil tussen het Job Demands-Resources model en het Job Characteristics Model is dat het JCM uitgaat van een positieve ontwikkeling en het JD-R model een breder beeld weergeeft. Het JD-R model laat positieve en negatieve kenmerken uit het werk en de thuissituatie zien. Het JCM beperkt zich tot het taakontwerp, en houdt dus geen rekening met persoonlijke factoren, en de positieve effecten die hieruit voortvloeien.

Hackman en Oldham (1980) geven in hun boek ook aan dat het JCM suggereert dat arbeidstevredenheid meer te maken heeft met het taakontwerp en hoe het gemanaged wordt dan met de persoonlijke aard van de werknemer. Wanneer de baankenmerken die tot het taakontwerp behoren – variatie in vaardigheden, taakidentiteit, belang van de taak, autonomie, en feedback – aanwezig zijn, zal dit leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid.

Het JD-R model laat juist zien dat niet alleen baankenmerken leiden tot een hogere motivatie, maar dat kenmerken die aan de thuissituatie ontleend kunnen worden, ook van invloed zijn. Het JD-R model kan echter ook de negatieve kant weergeven. Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli (2001) beschrijven twee processen die aan de ontwikkeling van een burn-out ten grondslag liggen. In het eerste proces leidt een continue hoge mate van werkeisen tot oververmoeidheid. Het tweede proces vindt plaats wanneer er een tekort aan bronnen is, hierdoor nemen de eisen de overhand en leidt dit op de lange termijn tot een lagere betrokkenheid met het werk.

Het JCM heeft in tegenstelling tot het JD-R model modererende factoren, die kunnen beïnvloeden hoe iemand reageert op taken die een hoge mate van motiverende potentie bevatten. Iemand die beschikt over voldoende kennis en vaardigheden zal, bij het uitvoeren van een taak dat een hoge mate van motiverende potentie bevat, veel positieve gevoelens ervaren. Hetzelfde geldt voor een werknemer die zich ertoe gedreven voelt om persoonlijk te groeien en te ontwikkelen, en eveneens wanneer de werknemer tevreden is over de arbeidsomstandigheden (Hackman & Oldham, 1980).

Het conceptueel model heeft voornamelijk de vorm aangenomen van het JD-R model, maar is toegespitst op het komen tot een soort samensmelting tussen de twee modellen. De verschillen die in deze paragraaf besproken zijn, zullen geen deel uitmaken van het conceptueel model.

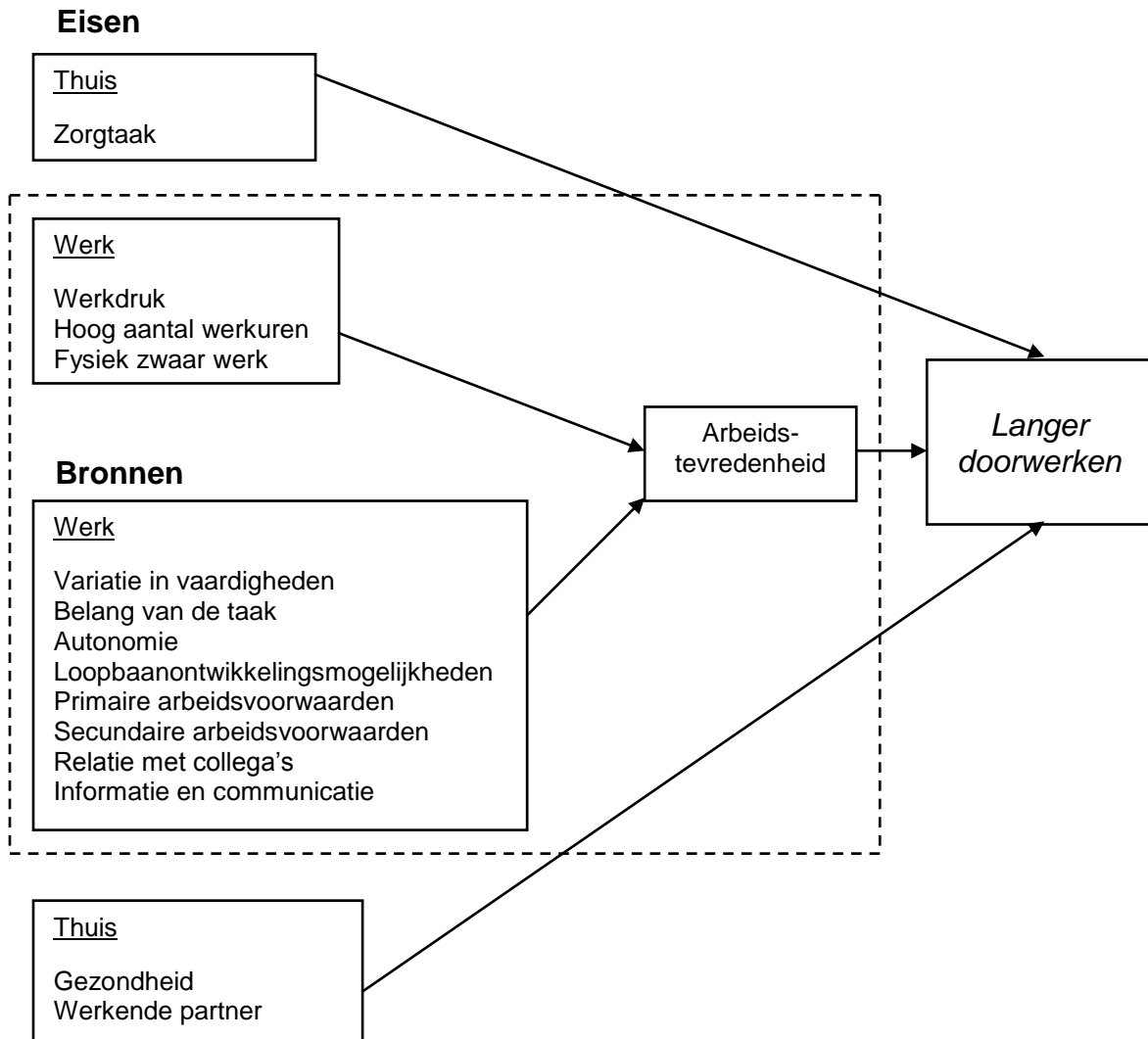
### **3.4 Het conceptueel model**

Voorgaande theorieën en de bijbehorende modellen hebben hun plaats verworven in het conceptueel model dat in deze paragraaf aan de orde komt. Dit model probeert



zoveel mogelijk de grondslag van dit onderzoek te visualiseren. Hieronder is het conceptueel model weergegeven.

## CONCEPTUEEL MODEL



Het conceptueel model toont een samenvoeging van elementen uit het Job Demands-Resources model van Bakker en Demerouti (2007) en het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1975;1980). Het model in de breedte geeft invulling aan het JD-R model doordat niet alleen de werksituatie wordt beschouwd, maar tevens de persoonlijke situatie. Langer doorwerken is de uitkomst in dit model.

Het gedeelte binnen de stippellijnen laat alleen de werksituatie zien. Het JCM is een model dat zich louter focust op de werksituatie en de gevolgen daarvan, dit komt terug in het conceptueel model door de aanname over te nemen dat baankenmerken – in het conceptueel model aangeduid als werkbronnen – leiden tot een grotere

tevredenheid en een lager verloop van ouderen, omdat een hogere arbeidssatisfactie langer doorwerken naar verwachting zal stimuleren.

Het principe van het conceptueel model luidt dat de werkeisen langer doorwerken indirect via de tevredenheid negatief kunnen beïnvloeden, en werkbronnen langer doorwerken indirect via arbeidstevredenheid positief kunnen beïnvloeden. De kenmerken afkomstig uit de thuissituatie, alsmede arbeidstevredenheid, worden verwacht langer doorwerken direct te beïnvloeden.

De voorgaande paragrafen hebben zich toegeleid op het bespreken van de kenmerken en relaties in het conceptueel model. In het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek zullen de werkeisen en –bronnen in relatie met de arbeidstevredenheid onderzocht worden. De hypothesen die voor het kwantitatieve onderzoek van belang zijn worden hieronder opgesteld voor het werkgebied, dat in het conceptueel model het gedeelte binnen de stippellijnen moet voorstellen. Met behulp van secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek zullen de hypothesen kwantitatief getoetst worden. Het kwalitatieve onderzoek zal zich toeleggen op de factoren die uit de thuissituatie komen en arbeidstevredenheid, en de invloed op langer doorwerken. Hiervoor zullen een aantal *verwachtingen*, die uit het conceptueel model voortvloeien, worden geëxpliciteerd. Omdat de verwachtingen niet ‘hard’ getoetst kunnen worden, wordt hier niet gesproken van hypothesen, echter van verwachtingen. De verwachtingen worden met aanvullende interviews onderzocht en dienen als leidraad voor het bespreken van de resultaten van kwalitatief onderzoek.

### Hypothesen secundaire analyse

De eerste hypothese wordt geformuleerd rond de werkeis werkdruk. In paragraaf 3.1.3 is aangegeven wat er met werkdruk wordt bedoeld en hoe dit zich verhoudt tot de arbeidstevredenheid. Er wordt verwacht dat een hoge mate van werkdruk leidt tot een lagere arbeidstevredenheid. Dit vormt de basis voor de eerste hypothese:

*H1: Een hoge werkdruk leidt tot een lagere tevredenheid met de baan.*

Het aantal werkuren en fysiek zwaar werk zijn eveneens al werkeisen in het conceptueel model opgenomen. Omdat er echter geen gegevens beschikbaar waren over het aantal werkuren in het verkregen medewerkertevredenheidsbestand is dit niet meegenomen in het kwantitatieve onderzoek. Bij het Ministerie van LNV doen de oudere medewerkers overwegend geen fysiek zwaar werk, maar bureauwerk, met als gevolg dat deze variabele in dit onderzoek als irrelevant wordt geacht.

De werkbronnen zullen nu behandeld worden. Er wordt aangevangen met variatie in vaardigheden. Op basis van het JCM is de aanname overgenomen in het conceptueel model dat een hoge mate aan variatie in vaardigheden een hogere arbeidstevredenheid tot gevolg heeft. Dit levert de volgende hypothese op:

*H2: Werk dat een hoge mate van variatie in vaardigheden bevat, leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

Belang van de taak is de volgende factor waarvan verwacht wordt dat het de arbeidstevredenheid en langer doorwerken positief zal beïnvloeden. Deze variabele is net als variatie in vaardigheden afkomstig uit het JCM van Hackman en Oldham. De bijbehorende assumptie die in het conceptueel model opgenomen is, luidt dat indien de oudere medewerker het belang van de taak ervaart, dit zal leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. De volgende hypothese sluit hierbij aan:

*H3: Wanneer het werk een hoge mate van 'belang van de taak' bevat, zal dit leiden tot een hogere baantevredenheid.*

De volgende werkbron is autonomie. Het JD-R model en het JCM hebben aangetoond dat een grote mate van zelfstandigheid in het werk de tevredenheid vergroot. Dit geeft de volgende hypothese:

*H4: Een hoge mate van autonomie in het werk leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

Op basis van de uitleg van de interpretatie van het werkkenmerk loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, wordt in het conceptueel model ervan uitgegaan dat een substantieel aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere medewerkers zal leiden tot een grotere arbeidstevredenheid. De hypothese luidt dan ook:

*H5: De aanwezigheid van genoeg loopbaanontwikkelingsmogelijkheden leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

De aanwezigheid van goede primaire arbeidsvoorwaarden mondt naar verwachting uit in een hogere arbeidstevredenheid. Onderstaande hypothese sluit hierbij aan:

*H6: Goede primaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid.*

De secundaire arbeidsvoorwaarden bieden meer dan geld, namelijk voorzieningen om het werk en de werkomstandigheden aangenamer te maken. Wanneer er voldoende gefaciliteerd wordt in secundaire arbeidsvoorwaarden, zal dit leiden tot een hogere arbeidstevredenheid.

*H7: Goede secundaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere arbeidstevredenheid.*

De volgende bron die hier behandeld wordt, is relatie met collega's. In lijn met het Job Demands-Resources model kan een goede relatie met collega's een hogere arbeidstevredenheid teweegbrengen. Dit geeft de hypothese:

*H8: Een goede relatie met collega's zal de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden.*

In het conceptueel model is informatie en communicatie als werkbron opgenomen, vanwege de verwachting dat een hoge mate van informatie en communicatie leidt tot een hogere arbeidstevredenheid onder oudere medewerkers. Een gebrek aan informatie en communicatie kan leiden tot een afname van de tevredenheid. De volgende hypothese is geformuleerd:

*H9: Goede informatie- en communicatievoorzieningen zorgen voor een hogere tevredenheid met de baan.*

### Verwachtingen aanvullende interviews

De hiervoor geformuleerde hypothesen zullen middels secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek getoetst worden. Bij de verwachtingen die hier worden geformuleerd is dat echter niet mogelijk, omdat in het medewerkertevredenheidsonderzoek geen gegevens zijn opgenomen met betrekking tot de relaties waar de verwachtingen op gebaseerd zijn. Ze kunnen echter wel dienen als startpunt voor het bespreken van de resultaten die uit de aanvullende interviews komen. Op basis daarvan kan gecontroleerd worden of de aannames 'bevestigd' worden.

De eerste verwachting betreft de relatie tussen de arbeidstevredenheid en langer doorwerken. De hypothesen die voor de secundaire analyse zijn geformuleerd zijn allen gericht op de arbeidstevredenheid, maar niet op langer doorwerken omdat dit niet in het medewerkertevredenheidsonderzoek is opgenomen. De verwachting hier is dat een hoge mate van arbeidstevredenheid bij de oudere medewerker zal leiden tot een grotere bereidheid om langer door te werken dan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze verwachting is hieronder weergegeven met V1.

*V1: Een hoge mate van arbeidstevredenheid leidt tot langer doorwerken.*

De volgende verwachting betreft de zorgtaak. Van de zorgtaak wordt verwacht dat het langer doorwerken negatief zal beïnvloeden. Dit geeft de volgende formulering:

*V2: De zorgtaak van een oudere werknemer leidt tot een lagere bereidheid om langer door te werken.*

Gezondheid is een voorwaarde om langer te kunnen doorwerken. Wanneer een oudere werknemer zich nog vitaal voelt en gezond is, wordt verwacht dat gezondheid als bron dient voor langer doorwerken. Dit wordt als volgt getoond:

*V3: Een goede gezondheid leidt tot langer doorwerken.*

Tot slot, wordt verwacht dat een partner die werkt ook positief van invloed is op langer doorwerken. De volgende formulering laat dit zien.

*V4: Een werkende partner leidt tot langer doorwerken.*

### 3.5 Conclusie

Het theoretische hoofdstuk is bedoeld om toe te werken naar een conceptueel model die de basis vormt van dit onderzoek. Het JD-R model en het JCM zijn in het conceptueel model geïntegreerd en geven de aanzet tot analyse. Met het conceptueel model wordt namelijk een verbinding gelegd tussen theorie en empirisch onderzoek.

Het doel van dit onderzoek is een advies te formuleren ten behoeve van het Ministerie van LNV hoe oudere medewerkers gestimuleerd kunnen worden opdat zij langer zullen doorwerken.

Om tot een advies te komen is eerst in kaart gebracht welke factoren bepalend zijn voor de tevredenheid van vijftigplussers en het al dan niet langer willen doorwerken. Dit is onderzocht met behulp van het JD-R model van Bakker en Demerouti (2007). Dit model besteedt aandacht aan de gezondheid en welzijn van werknemers. Door de werkeisen en -bronnen te signaleren en te relateren aan arbeidstevredenheid, kan hier vervolgens op ingespeeld worden en de bereidheid tot langer doorwerken doen toenemen.

Naast het JD-R model wordt gebruik gemaakt van het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman & Oldham (1975;1980). Dit model impliceert dat bepaalde baankenmerken leiden tot een kritieke psychologische staat die vervolgens leidt tot een hogere arbeidsmotivatie. De baankenmerken uit het JCM die in dit onderzoek relevant zijn, zijn als werkbronnen opgenomen in het conceptueel model. Zij zijn van invloed voor het bepalen van de arbeidstevredenheid.

Het conceptueel model bestaat uit een geraamte afkomstig uit het JD-R model, die aandacht besteedt aan positieve en negatieve kenmerken van de werk- of thuissituatie, waardoor een breed perspectief wordt geboden. Het JCM geeft een verdieping aan het JD-R model doordat het zich richt op positieve werkkenmerken die positieve effecten hebben. De werkkenmerken zijn van invloed op de arbeidstevredenheid. Met behulp van het toetsen van hypothesen wordt nagegaan in hoeverre die werkkenmerken van invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Van de arbeidstevredenheid, en de kenmerken afkomstig uit de thuissituatie, wordt verwacht dat zij van invloed zijn op langer doorwerken.

Dit onderzoek zal zich ertoe bewegen een bijdrage te bieden in welke factoren bij de oudere medewerkers van het Ministerie van LNV van invloed zijn op langer doorwerken. Het analyseren van de drijfveren voor de oudere werknemers van het departement om al dan niet langer door te werken, zorgt ervoor dat bepaalde aandachtsgebieden boven komen, waar vervolgens door het ministerie op geanticipeerd kan worden. In een artikel van Moynihan en Pandey (2007) wordt aangegeven dat het tevreden en gemotiveerd houden van werknemers tot een betere effectiviteit van de organisatie kan leiden. In het verlengde hiervan wordt gesteld dat wanneer LNV in grote mate voldoet aan het voorzien in de drijfveren, haar oudere medewerkers tevreden zijn en zolang mogelijk bij de organisatie aan de slag willen blijven.

# 4 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

## 4.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is het conceptueel model opgesteld dat grotendeels is gebaseerd op het Job Demands-Resources (JD-R) model van Bakker en Demerouti (2007) en het Job Characteristics Model (JCM) van Hackman en Oldham (1975; 1980). Het model bevat een aantal eisen en bronnen waarvan verwacht wordt dat zij van invloed zijn op de arbeidstevredenheid van oudere medewerkers bij het Ministerie van LNV, en ook van invloed zijn op langer doorwerken.

Dit hoofdstuk wijdt zich aan de operationalisering van het conceptueel model. Hier wordt uitgelegd hoe de concepten van het opgestelde theoretische model onderzocht worden. De onderzoeksopzet geldt hierbij als uitgangspunt. Het geeft namelijk weer hoe het onderzoek uitgevoerd gaat worden en hoe de gekozen methodologie verantwoord wordt (Van Thiel, 2007).

De volgende paragraaf zal de onderzoekseenheden bespreken. De derde paragraaf beschrijft de onderzoeksopzet. In de vierde paragraaf wordt ingegaan op de specifieke operationalisering. De vijfde paragraaf sluit dit hoofdstuk af door zich toe te leggen op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

## 4.2 Onderzoekseenheden

De organisatiestructuur van het Ministerie van LNV is opgedeeld in stafdirecties, de Beleidskern, en uitvoerende diensten. Het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO), dat in dit onderzoek aan secundaire analyse is onderworpen, is LNV breed uitgezet, dat wil zeggen dat het voor alle vaste medewerkers van het ministerie toegankelijk is. Het MTO is in de vorm van een digitale vragenlijst uitgezet onder de medewerkers van het departement. De vragenlijst is via een uitnodigingsmail verstuurd naar 4520 medewerkers, waarvan 3222 personen de enquête hebben ingevuld. Het aantal respondenten is dus 3222, wat een respons van ongeveer 71% geeft.

In dit onderzoek is de keuze gemaakt om oudere medewerkers af te bakenen met de ondergrens van vijftig jaar. Het is dus van belang om expliciet aandacht te besteden aan de onderzoekseenheid die voor de secundaire analyse van betekenis is. Het aantal respondenten van vijftig jaar en ouder die aan het MTO heeft deelgenomen is 1074. De eenheden zijn ad random geselecteerd, wat betekent dat het hier een aselechte steekproef betreft. Daarnaast is hier sprake van een representatieve steekproef. Als vuistregel wordt over het algemeen gehanteerd dat de steekproefomvang ongeveer 20% van de populatie dient te zijn om het als representatief te waarderen (Van Thiel, 2007). Aan die eis wordt ruimschoots voldaan, 1074 oudere respondenten van de 4520 werknemers, geeft een percentage van 24%, afgerond in gehelen.

Tabel 4.1: Onderzoekseenheden secundaire analyse

	<b>Totale populatie</b>	<b>Totale respons</b>	<b>Steekproef</b>
<b>N</b>	4520	3222	1074
<b>%</b>	100,0	71,3	23,8

Het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek heeft zich gericht op de Beleidskern vanwege de verwachting dat het verlies aan kennis dat door de vergrijzing- en ontgroeningproblematiek zal ontstaan, hier het grootst zal zijn. Het beleid dat het ministerie ondersteunt in het verwezenlijken van haar missie wordt door het gros van deze medewerkers opgesteld. Derhalve is gekozen om beleidsmedewerkers die vijftig jaar en ouder zijn, vanaf schaal 10 te interviewen. De Beleidskern bestaat uit ongeveer 900 personen. Het personeelsbestand van de Beleidskern dat van het Ministerie van LNV verkregen is, bestaat uit 781 medewerkers, waarvan 333 medewerkers vijftig jaar en ouder waren op het moment dat het bestand in april 2010 verkregen is. Dit personeelsbestand is vanaf schaal 10 ingevuld, zodat overwegend beleidsmedewerkers hierin gecategoriseerd zijn.

Er zijn twaalf interviews gehouden met medewerkers van vijftig jaar en ouder werkzaam in de Beleidskern en drie interviews met leidinggevenden uit de Beleidskern. De twaalf respondenten zijn geselecteerd op basis van een aantal stappen. Allereerst is in het gegeven personeelsbestand gefilterd op leeftijd, vijftig jaar en ouder, en daarna op de functie van beleidsmedewerker. Vervolgens is om te bezien of de verschillen in leeftijd in de categorie vijftigplus en in geslacht ook voor een andere mening zorgen, gekozen voor vier personen – waarvan steeds twee mannen en twee vrouwen – per leeftijdscohort van 50-54, 55-59, 60 jaar en ouder. Deze selecties zijn na de nodige filteringen ten aanzien van de evenredigheid ad random gedaan. Dit laat echter wel een scheve verhouding man – vrouw zien met betrekking tot de representativiteit, omdat het ministerie meer oudere mannen bevat dan oudere vrouwen. Er zijn in de leeftijdscategorie 50-54 jaar 109 mannen en 28 vrouwen, in de categorie 55-59 jaar zijn er 103 mannen en 17 vrouwen, in de laatste leeftijdscategorie van 60 jaar en ouder zijn er 70 mannen en 6 vrouwen. Om eventuele verschillen in geslacht te kunnen onderzoeken is voor deze constructie gekozen, alhoewel de vrouwen hierdoor oververtegenwoordigd zijn in deze selectie.

Tabel 4.2: Onderzoekseenheden aanvullende interviews met medewerkers

	<b>50 – 54 jaar</b>	<b>55 – 59 jaar</b>	<b>60 jaar en ouder</b>	<b>Totaal</b>
<b>Man</b>	2	2	2	<b>6</b>
<b>Vrouw</b>	2	2	2	<b>6</b>
<b>Totaal</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>

Er is dus sprake van een selecte steekproef. De interviews zijn bedoeld als aanvulling op de secundaire analyse. Het is in dit onderzoek gebruikt als middel om te achterhalen welke overwegingen ertoe zouden kunnen leiden dat oudere medewerkers zolang mogelijk aan het werk blijven. Aangezien langer doorwerken niet in het MTO is opgenomen, zijn aanvullende interviews van groot belang. Waar



secundaire analyse zorgt voor een cijfermatige basis, geeft kwalitatieve analyse complementaire inzichten op het gebied van langer doorwerken. De variabelen die in de kwantitatieve analyse niet behandeld zijn, worden in de aanvullende interviews opgepakt. Dit wordt nader toegelicht in de operationalisering. De drie interviews die onder leidinggevend in de Beleidskern afgenomen zijn, hebben als doel te achterhalen wat tot nog toe gedaan is om oudere werknemers te stimuleren langer door te werken en hoe hierover gedacht wordt. De respondenten hiervoor zijn ad random geselecteerd uit een bestand van alle managementleden in de Beleidskern. Dit bestand bevat 39 leidinggevenden waarvan er drie op basis van toeval gekozen zijn.

### **4.3 Onderzoekopzet**

Elk onderzoek wordt gekenmerkt door een bepaalde opzet die weergeeft hoe het onderzoek aangepakt wordt (Van Thiel, 2007). In deze paragraaf wordt beschreven welke onderzoeksstrategie, methoden van onderzoek, en onderzoekstechnieken zijn gebruikt en waarom.

De onderzoeksstrategie die wordt gehanteerd is die van de gevalstudie. Het onderzoekssubject is namelijk het Ministerie van LNV. De conclusies en aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen zijn toegespitst op de unieke situatie van het ministerie en zouden eventueel als uitgangspunt gebruikt kunnen worden voor breder onderzoek. De conclusies en aanbevelingen kunnen niet één op één worden overgenomen in een zelfde soort organisatie, maar dienen als startpunt en zullen moeten worden aangewend op de specifieke situatie van de desbetreffende organisatie.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van verscheidene onderzoeksmethoden. Naast inhoudsanalyse wordt gebruik gemaakt van secundaire analyse met behulp van SPSS van het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Secundaire analyse is namelijk bestaand materiaal dat onderworpen wordt aan nieuwe berekeningen (Van Thiel, 2007). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van aanvullende interviews die dieper ingaan op de resultaten uit de secundaire analyse en daarnaast elementen behandelen die in het MTO niet meegenomen zijn. Deze methoden worden in de volgende deelparagrafen verder toegelicht.

#### **4.3.1 Onderzoekopzet kwantitatief onderzoek**

Het Ministerie van LNV is voornamelijk benieuwd naar de resultaten van het MTO in de leeftijd van vijftig jaar en hoger, en of deze tonen dat vijftigplussers op bepaalde vlakken (on)tevreden zijn zodat hier verdere aandacht aan besteed kan worden in de vorming van beleid. Dit heeft de aanleiding gevormd voor de secundaire analyse. De vraag die voor dit onderzoek relevant is, is welke factoren belangrijk zijn voor deze werknemers in de beslissing al dan niet langer door te werken dan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar, en hoe het departement dit het beste kan stimuleren. Om deze vraag te beantwoorden is het MTO essentieel, omdat het aangeeft op welke punten vijftigplussers hoog scoren op de mate van tevredenheid, en beredeneerd kan worden dat die punten ervoor kunnen zorgen dat zij



gestimuleerd worden langer door te werken wanneer die factoren die van invloed zijn op tevredenheid, voorzien wordt. Aan de basis van het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek ligt dus dat uitgezocht moet worden welke variabelen bepalend zijn voor een hoge arbeidstevredenheid onder de vijftigplussers.

Het grote voordeel van kwantitatief onderzoek is dat gegevens over een relatief grote groep respondenten logisch en stapsgewijs geanalyseerd kunnen worden, en juist vanwege de grootte van de groep – bij een representatieve steekproef – de resultaten die uit de secundaire analyse komen betrouwbaar en valide geacht worden te zijn (Van Thiel, 2007).

Het medewerkertevredenheidsonderzoek wordt in dit onderzoek aan secundaire analyse onderworpen. Dit onderzoek gebruikt niet alle onderdelen van het MTO, omdat er ook gedeeltes in zitten die slechts voor bepaalde directies bedoeld zijn en het ook andere onderwerpen betreft die niet aansluiten bij het doel van dit onderzoek. Om die reden is niet de originele vragenlijst in de bijlage opgenomen, maar alleen de stukken die voor dit onderzoek nuttig zijn. Het MTO is opgedeeld in verschillende modules waarin bijbehorende stellingen of items zijn opgenomen die over het algemeen vijf antwoordcategorieën bevatten. Werknemers is gevraagd aan te geven in hoeverre zij tevreden zijn met de items, of hoe eens zij het zijn met de stellingen. Hierbij wordt een 5punts Likertschaal gehanteerd om de antwoordmogelijkheden in onder te brengen, dit uit zich onder andere in: 5. Zeer tevreden – 4. Tamelijk tevreden – 3. Noch tevreden, noch ontevreden – 2. Tamelijk ontevreden – 1. Zeer ontevreden; of 5. Helemaal mee eens – 4. Mee eens – 3. Noch mee eens, noch mee oneens – 2. Mee oneens – 1. Helemaal mee oneens. De resultaten van het MTO zijn geanonimiseerd.

Dit onderzoek is bedoeld om een advies voor het Ministerie van LNV uit te brengen hoe de organisatie oudere werknemers kan motiveren zodat zij langer zullen doorwerken. Dit heeft als gevolg dat de werknemers met een lagere leeftijd dan 50 jaar uit het spss-bestand gefilterd zijn. De achtergrondvragen die wel in het MTO zijn gesteld, op leeftijd na, worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten vanwege de irrelevantie alsmede het garanderen van de anonimiteit. In paragraaf 4.4 zal met het operationaliseren van de variabelen uit het conceptueel model meer duidelijkheid worden verschaft welke modules en items uit het MTO specifiek geanalyseerd zijn.

### 4.3.2 Onderzoeksopzet kwalitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek laat niet zien wat er schuil gaat achter de antwoorden die respondenten hebben gegeven. Tevens zijn er in het MTO geen specifieke vragen gesteld over langer doorwerken. Om hier toch meer over te weten te komen is ervoor gekozen om het kwantitatieve onderzoek aan te vullen met kwalitatief onderzoek zodat een zo compleet mogelijk beeld gegeven kan worden.

Tabel 4.3: Onderzoeksopzet interviews

Onderzoeksstrategie	Onderzoeksmethode	Onderzoekstechniek
Casestudy	Aanvullende interviews	Semigestructureerd

Het kwalitatieve onderzoek is, zoals eerder gezegd, een aanvulling op het kwantitatieve onderzoek. Het doel van kwalitatief onderzoek is te analyseren wat oudere medewerkers ertoe beweegt om al dan niet langer door te werken, omdat dit niet in het medewerkertevredenheidsonderzoek is gevraagd. De interviews kunnen eventuele gaten opvangen en verdergaan waar de secundaire analyse is blijven steken. Er zal vooral getracht worden de diepte in te gaan zodat achterhaald kan worden wat er precies speelt onder de vijftigplussers, of hier per leeftijdscohort en geslacht verschil in zit, zodat op grond hiervan gekeken kan worden wat nodig is om oudere werknemers te stimuleren zolang mogelijk door te werken en of dit überhaupt gewenst is, vanuit het perspectief van werknemers en leidinggevenden. Waar kwantitatieve analyse eventueel tekortschiet, kan kwalitatief onderzoek de gaten ondervangen en het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek ondersteunen door voor een beter begrip en diepere context te zorgen. De volgende paragraaf zal duidelijk maken op welke concepten van het in het vorige hoofdstuk opgestelde model de aanvullende interviews van toepassing zijn, ook de vragenlijsten worden in deze paragraaf besproken.

## **4.4 Operationalisatie**

Deze paragraaf zal zich concentreren op het operationaliseren van de concepten in het conceptueel model. Operationaliseren houdt de overgangsfase van het theoretische gedeelte van het onderzoek naar het empirische gedeelte in. In dit stadium worden de theoretische begrippen die in het conceptueel model zijn opgenomen, meetbaar gemaakt door aan te geven wat exact onderzocht wordt (Van Thiel, 2009).

De paragraaf is zodanig opgedeeld dat eerst de operationalisering beschreven wordt van de secundaire analyse, vervolgens wordt dit voor de aanvullende interviews het gedaan. Per variabele - in de volgorde van het conceptueel model - zal worden besproken hoe deze waarneembaar wordt gemaakt.

### **4.4.1 Secundaire analyse geoperationaliseerd**

Het conceptueel model bestaat uit onafhankelijke variabelen die verdeeld zijn onder demands en resources. Deze variabelen hebben invloed op de mate van arbeidsmotivatie. Niet alle variabelen uit het model zijn bij secundaire analyse onderzocht, omdat deze niet voorkwamen in het medewerkertevredenheidsonderzoek. Deze zijn uiteraard wel in het kwalitatieve onderzoek opgenomen.

De assumptie die als rode draad door het model loopt, is dat de werkeisen voor een lagere tevredenheid zorgen, en de werkbronnen voor een hogere arbeidstevredenheid. Hoe groter de arbeidstevredenheid is, hoe groter de kans zal zijn dat oudere medewerkers langer zullen doorwerken. Uit de resultaten zal blijken of deze assumptie bevestigd kan worden of niet. De meeste variabelen worden met behulp van schalen geoperationaliseerd. De bijbehorende betrouwbaarheidsmaat – Cronbach's alpha – zal onder iedere schaal vermeld worden.

De operationalisering van de secundaire analyse zullen eerst voor de afhankelijke variabele besproken worden en vervolgens voor de onafhankelijke variabelen.

### Arbeidstevredenheid

De afhankelijke arbeidstevredenheid wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabelen. Arbeidstevredenheid wordt voor de secundaire analyse meetbaar gemaakt door het te operationaliseren in baantevredenheid. De mate van tevredenheid met de baan bepaalt in hoeverre oudere medewerkers gemotiveerd zijn om de baan zolang mogelijk te blijven uitoefenen bij de organisatie.

In tabel 4.4 zal daarom alleen de vraag die baantevredenheid meet worden gedomd. Deze stelling komt uit de eerste module van het MTO; Tevredenheid Algemeen. Er dient te worden aangegeven in hoeverre de werknemer tevreden is over de gestelde item, waarbij de antwoordmogelijkheden zijn: zeer tevreden/tamelijk tevreden/noch tevreden, noch ontevreden/tamelijk ontevreden/zeer ontevreden.

Tabel 4.4: Operationalisering baantevredenheid

Item Baantevredenheid
1. Uw baan, alles bijeengenomen

### Werkeisen

In het conceptueel model zijn onder de eisen de variabelen *werkdruk*, het *aantal werkuren*, en *fysiek zwaar werk* geschaard. Van deze indicatoren wordt verwacht dat zij de baantevredenheid negatief zullen beïnvloeden, waardoor oudere medewerkers niet langer dan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar zouden willen doorwerken of wellicht nog eerder wensen uit te treden. Omdat er geen gegevens beschikbaar waren over het aantal werkuren en van fysiek zwaar werk hoogstwaarschijnlijk geen sprake is, zal in de secundaire analyse alleen de onafhankelijke variabele werkdruk worden meegenomen.

### *Werkdruk*

Van een hoge werkdruk wordt verwacht dat het de arbeidstevredenheid negatief zal beïnvloeden. De hypothese die hierbij is geformuleerd luidt als volgt:

*H1: Een hoge werkdruk leidt tot een lagere tevredenheid met de baan.*

Per item wordt gemeten hoe dit correspondeert met de baan- en organisatietevredenheid. In tabel 4.5 staan de items waar een schaal van is gemaakt. Deze vragen meten de werkdruk. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.5: Operationalisering werkdruk

<b>Items werkdruk</b>
1. De opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren
2. Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan
3. Ik werk regelmatig onder tijdsdruk
4. Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg
5. Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe
6. Mijn werk loopt vaak anders dan gepland

Cronbach's alpha: 0,832

### Werkbronnen

De secundaire analyse voor de bronnen bevat de variabelen - variatie in vaardigheden, belang van de taak, autonomie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, primaire arbeidsvoorwaarden, secundaire arbeidsvoorwaarden, relatie met collega's, en informatie en communicatie. De variabelen worden in hetzelfde stramien als bij de werkeisen besproken.

#### *Variatie in vaardigheden*

Onderzoek van Hackman en Oldham (1975;1980) wijst uit dat variatie in vaardigheden zal zorgen voor een hogere arbeidstevredenheid. Hier hoort de volgende hypothese bij:

*H2: Werk dat een hoge mate van variatie in vaardigheden bevat, leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

In het medewerkertevredenheidsonderzoek is er in het onderdeel 'Inhoud van het werk' één vraag gesteld die betrekking heeft op deze variabele. In tabel 4.6 is de stelling opgenomen die variatie in vaardigheden meet. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.6: Operationalisatie variatie in vaardigheden

<b>Item Variatie in vaardigheden</b>
1. Mijn werk is voldoende afwisselend

#### *Belang van de taak*

Een andere bevinding van Hackman en Oldham is dat belang van de taak zorgt voor een grotere zinvolle ervaring van het werk, en een hogere arbeidstevredenheid. Dit geeft de volgende hypothese:

*H3: Wanneer het werk een hoge mate van 'belang van de taak' bevat, zal dit leiden tot een hogere baantevredenheid.*

De module 'Inhoud van het werk' in het MTO bevat één vraag die betrekking heeft op de variabele belang van de taak. In tabel 4.7 is de stelling opgenomen die belang van de taak meet. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.7: Operationalisatie belang van de taak

<b>Item Belang van de taak</b>
1. Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig

### *Autonomie*

Hackman en Oldham (1980:79) definiëren autonomie in het werk als “de mate waarin de baan in voldoende vrijheid, onafhankelijkheid en discretionaire ruimte voorziet voor de werknemer”. Veel zelfstandigheid in het uitvoeren van de taak wordt verwacht te leiden tot een hogere arbeidstevredenheid. De volgende hypothese geeft dit weer:

*H4: Een hoge mate van autonomie in het werk leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

Autonomie is in tabel 4.8 geoperationaliseerd. De antwoordmogelijkheden zijn helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.8: Operationalisatie autonomie

<b>Items Autonomie</b>
1. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe
2. Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe
3. Ik kan zelf mijn werktempo bepalen

Cronbach's alpha: 0,825

### *Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden*

Uit het MTO 2006 blijkt dat oudere medewerkers zich willen blijven ontwikkelen in hun loopbaan. De verwachting is dat wanneer het aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden groot en gevarieerd genoeg is, dat het de baantevredenheid positief zal beïnvloeden. Dit leidt tot de volgende hypothese:

*H5: De aanwezigheid van genoeg loopbaanontwikkelingsmogelijkheden leidt tot een hogere tevredenheid met de baan.*

In het MTO 2010 is een module gewijd aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Hieronder zijn de vragen die deze indicator voor tevredenheid meten in tabel 4.9

opgenomen. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.9: Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden geoperationaliseerd

<b>Items Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</b>
1. Ik heb voldoende loopbaanperspectieven op mijn werk
2. Ik ben tevreden over de ondersteuning van mijn werkgever bij mijn persoonlijke loopbaanmogelijkheden
3. Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden voor individuele ontwikkeling binnen mijn afdeling/team
4. Loopbaanafspraken worden goed nagekomen
5. Ik krijg voldoende gelegenheid om mijn loopbaanwensen te bespreken met mijn leidinggevende
6. Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen
7. De opleidingen en trainingen die ik volg sluiten goed aan bij mijn loopbaanperspectief
8. Mijn leidinggevende denkt mee over mijn professionele ontwikkeling

Cronbach's alpha: 0,909

#### *Primaire arbeidsvoorwaarden*

De primaire arbeidsvoorwaarden betreffen het loon en alles eromheen dat uitgekeerd wordt in geld. Tabel 4.10 geeft weer met welke vragen de primaire arbeidsvoorwaarden gemeten wordt. Uit secundaire analyse zal blijken in hoeverre de primaire arbeidsvoorwaarden de tevredenheid zal beïnvloeden. De volgende hypothese wordt daarbij als uitgangspunt genomen:

*H6: Goede primaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid.*

De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.10: Operationalisering van de primaire arbeidsvoorwaarden

<b>Items Primaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. Er zijn voor mij binnen LNV voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei
2. Mijn individuele prestatie telt voldoende mee bij mij beloning
3. Ik vind dat mijn salaris goed past bij het niveau van mijn functie
4. Vergeleken met andere organisatie waar ik zou kunnen werken ligt mijn salaris op het juiste niveau

Cronbach's alpha: 0,829

## Secundaire arbeidsvoorwaarden

De primaire voorwaarden richten zich op de financiën. De secundaire arbeidsvoorwaarden bieden echter iets extra's, er wordt van verwacht dat zij een positieve relatie hebben met arbeidstevredenheid. Hier hoort de volgende hypothese bij:

*H7: Goede secundaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere arbeidstevredenheid.*

Tabel 4.11 toont de items die de secundaire arbeidsvoorwaarden meten. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.11: Operationalisering van de secundaire arbeidsvoorwaarden

<b>Items Secundaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. Ik ben tevreden over de mate waarin ik mijn werktijden kan bepalen
2. Ik ben tevreden over het aantal uren dat ik volgens mij contract werk
3. Ik ben tevreden over mijn pensioenregeling

Cronbach's alpha: 0,750

## Relatie met collega's

Een goede relatie met collega's kan zorgen voor een hogere baantevredenheid. Dit wordt met behulp van de volgende hypothese getoetst:

*H8: Een goede relatie met collega's zal de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden.*

In tabel 4.12 zijn de stellingen uit de vragenlijst weergegeven die de variabele relatie met collega's meten. De antwoordmogelijkheden zijn: helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.12: Operationalisering relatie met collega's

<b>Items Relatie met collega's</b>
1. Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen
2. Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me
3. Ik voel me thuis in LNV
4. De samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed
5. Mijn collega's spreken mij erop aan als iets niet goed gaat
6. Mijn collega's zijn goed in hun werk

Cronbach's alpha: 0,774



## *Informatie en Communicatie*

Van de variabele informatie en communicatie wordt verwacht dat bij een goede voorziening hiervan het de tevredenheid zal vergroten. Dit laat de volgende hypothese zien:

*H9: Goede informatie- en communicatievoorzieningen zorgen voor een hogere tevredenheid met de baan.*

In tabel 4.13 staan de vragen genoteerd die in het MTO zijn gesteld om informatie en communicatie te operationaliseren. De antwoordmogelijkheden zijn wederom helemaal mee eens/mee eens/noch mee eens, noch mee oneens/mee oneens/helemaal mee oneens.

Tabel 4.13: Operationalisering informatie en communicatie binnen het Ministerie van LNV

<b>Items Informatie en Communicatie</b>
1. Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik tijdig geïnformeerd
2. De communicatie tussen afdelingen verloopt goed
3. Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen
4. De communicatie van mijn leidinggevende naar zijn/haar medewerkers verloopt goed
5. Er vindt voldoende werkoverleg plaats
6. Ik ervaar de vergaderingen en werkoverleggen van mijn onderdeel over het algemeen als effectief

Cronbach's alpha: 0,843

### **4.4.2 Interviews geoperationaliseerd**

In het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek zijn vijftien interviews gehouden in de Beleidskern, waarvan twaalf met medewerkers en drie met leidinggevenden. De interviews dienen vooral om een beeld te geven van achterliggende gedachten die uit het MTO niet naar voren komen, maar wel van belang zijn voor hoe er gedacht wordt over langer doorwerken. De variabelen die in de secundaire analyse niet behandeld konden worden omdat er niet in het MTO naar gevraagd is, worden met behulp van aanvullende interviews geanalyseerd. Daarnaast is een aantal variabelen in de interviews verder bevraagd voor een beter begrip van de cijfermatige interpretaties.

In dit deel van de paragraaf zullen de operationalisering van die variabelen worden beschreven. Eerst komen de vragen voor de werknemers aan bod, vervolgens zal dit voor de leidinggevenden worden beschreven. De vragen voor de medewerkers zijn bedoeld om tot een advies te komen met betrekking tot wat er nodig is om die werknemers te motiveren zolang mogelijk te blijven werken. De vragen die aan de leidinggevenden zijn gesteld hebben tot doel om erachter te komen hoe zij tegen langer doorwerken en het stimuleren hiervan aankijken en of het laatste in zekere zin

al wordt gedaan. Per variabele is voor medewerkers en leidinggevenden een codeboom opgenomen die de resultaten in coderingen weergeeft.

De volgorde van het conceptueel model zal worden aangehouden bij het bespreken van de operationalisering. De zorgtaak is de eerste variabele die besproken wordt.

### *Zorgtaak*

Henkens, Van Dalen en Van Solinge (2009) geven in hun onderzoek aan dat een belangrijke prikkel om te stoppen met werken, de zorgtaak van oudere medewerkers is. Hier worden inwonende gezinsleden mee bedoeld die afhankelijk zijn van het inkomen en de zorg van de werknemer. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de zorgtaak als negatieve factor voor langer doorwerken.

De vragen in tabel 4.14 zijn gesteld aan medewerkers om de variabele zorgtaak meetbaar te maken. Figuur 4.1 laat de bijbehorende codeboom zien.

Tabel 4.14: Operationalisatie zorgtaak medewerkers

<b>Vraag Zorgtaak aan medewerkers</b>
1. Heeft u zorgverantwoordelijkheden en beïnvloeden deze uw overwegingen al dan niet langer door te werken?

Figuur 4.1 Codeboom thuissituatie medewerkers

1. Invloed zorgverantwoordelijkheden en partner op langer doorwerken
  - 1.1 Zorg voor inwonend familielid
    - 1.1.1 Geen invloed op besluit langer doorwerken
    - 1.1.2 Langer doorwerken zorgt voor afleiding

Aan leidinggevenden is alleen de vraag gesteld die in tabel 4.15 staat. De reden hiervoor is dat de zorgtaak een privéaangelegenheid behelst en leidinggevenden daar niet of nauwelijks invloed op uit kunnen oefenen.

Tabel 4.15: Operationalisatie zorgtaak leidinggevenden

<b>Vraag Zorgtaak aan Leidinggevenden</b>
1. In hoeverre wordt er rekening gehouden met zorgverantwoordelijkheden van oudere werknemers?

Figuur 4.4 laat de codeboom zien die bij deze vraag hoort.

#### Figuur 4.2 Codeboom zorgtaak leidinggevenden

- 2. Rekening houden met zorgverantwoordelijkheden
  - 2.1 Zorgverlof
    - 2.1.1 Binnen bepaalde grenzen, niet structureel
  - 2.2 Maatwerk
    - 2.2.1 Kijken wat er mogelijk is
    - 2.2.2 Soepelere omgang werktijden
    - 2.2.3 Tele- en thuiswerken
  - 2.3 Geen beleid
    - 2.3.1 Wordt geen rekening meegehouden

#### *Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden*

Deze variabele is zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. De vragen die gesteld zijn aan de medewerkers zijn in tabel 4.16 opgenomen. In tabel 4.17 staan de vragen die aan de leidinggevenden zijn gesteld.

Tabel 4.16: Operationalisatie loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

<b>Vragen gesteld aan medewerkers over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</b>
1. Hoe denkt u over uw loopbaan?
2. In hoeverre voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevende en motiveert dat u om langer door te werken?
3. Hoe houden uw leidinggevende en de organisatie rekening met uw persoonlijke behoeften en wensen?
4. Hoe denkt u over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor de 50+ werknemers?
5. Indien er voorzien wordt in voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, is dit een reden voor u om langer door te werken?

Figuur 4.3 toont de bijbehorende codes die de resultaten van de interviews weergeven.

#### Figuur 4.3 Codeboom loopbaanontwikkelingsmogelijkheden medewerkers

- 3. Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
  - 3.1 Wel behoefte
    - 3.1.1 Carrièreplafond
    - 3.1.2 Horizontale ontwikkeling
    - 3.1.3 Beroep op ervaring en deskundigheid
    - 3.1.4 Maatwerk
    - 3.1.5 Steun leidinggevende

- 3.1.6 Reorganisaties
- 3.1.7 Algemeen beleid
- 3.2 Geen behoefte
  - 3.2.1 Top bereikt, geen verticale ambities
  - 3.2.2 Inhoudelijk gemotiveerd op een dossier

Tabel 4.17: Operationalisatie loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

<b>Vragen gesteld aan leidinggevendenden over loopbaanontwikkelingsmogelijkheden</b>
1. Spreekt u met uw 50+ medewerkers over hoelang ze nog willen werken?
2. Hoe ervaart u de productiviteit van vijftigplussers?
3. Bent u van mening dat deze groep speciale aandacht verdient of juist zelf verantwoordelijk is voor de invulling van de loopbaan?
4. Hoe gaat u om met oudere werknemers die het gevoel hebben dat de top van hun carrière is bereikt?
5. Hoe denkt u over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere werknemers?

Figuur 4.4 geeft de codes weer die bij de vragen horen.

Figuur 4.4 Codeboom loopbaanontwikkelingsmogelijkheden leidinggevendenden

- 4. Perspectief leidinggevendenden op loopbaan ouderen
  - 4.1 Maatwerk
  - 4.2 Waardering
  - 4.3 Eigen verantwoordelijkheid

#### *Primaire arbeidsvoorwaarden*

Deze variabele wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. De vragen die gesteld zijn aan de medewerkers zijn in tabel 4.18 opgenomen. In tabel 4.19 staan de vragen die aan de leidinggevendenden zijn gesteld.

Tabel 4.18: Operationalisatie primaire arbeidsvoorwaarden

<b>Vragen gesteld aan medewerkers over primaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. Bent u de enige kostwinner?
2. Zou een financiële bonus u motiveren langer door te werken, en aan welk bedrag denkt u in dat geval?
3. Is financiële zekerheid voor u een reden om langer door te werken?

Tabel 4.19: Operationalisatie primaire arbeidsvoorwaarden

<b>Vraag gesteld aan leidinggevenden over primaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. Hoe staat tegenover het bieden van een financiële bonus om oudere werknemers te motiveren langer door te werken?

### *Secundaire arbeidsvoorwaarden*

Deze variabele wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzocht. De vragen die gesteld zijn aan de medewerkers zijn in tabel 4.20 opgenomen. In tabel 4.21 staan de vragen die aan de leidinggevenden zijn gesteld.

Tabel 4.20: Operationalisatie secundaire arbeidsvoorwaarden

<b>Vragen gesteld aan medewerkers over secundaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. In hoeverre acht u uw persoonlijke werksituatie - denk aan stress, fysieke belasting alsmede belonende aspecten zoals uitdaging en flexibiliteit t.a.v. werktijden, tele- en thuiswerken - belangrijk voor het al dan niet langer willen doorwerken?
2. Indien u in plaats van voltijd, in deeltijd mag gaan werken, acht u dit een stimulans om langer door te werken?

Tabel 4.21: Operationalisatie secundaire arbeidsvoorwaarden

<b>Vragen gesteld aan leidinggevenden over secundaire arbeidsvoorwaarden</b>
1. Hoe denkt u over het aanbieden van faciliteiten als tele- en thuiswerken en flexibele werktijden?
2. Hoe denkt u over het aanbieden van mogelijkheden tot deeltijdwerken om oudere werknemers te stimuleren langer door te werken?

### *Gezondheid*

Gezondheid is in het conceptueel model als werkbron opgenomen. De verwachting is een goede gezondheid een van de voorwaarden is die leidt tot het langer doorwerken van oudere werknemers.

In de onderstaande tabel 4.22 zijn de vragen opgenomen die aan de medewerkers zijn gesteld om de variabele gezondheid meetbaar te maken. Onder de vragen is de bijbehorende codeboom geplaatst.

Tabel 4.22: Operationalisering gezondheid medewerkers

<b>Vragen aan medewerkers over gezondheid</b>
1. Hoe is het met uw gezondheid?
2. Mocht u gezondheidsproblemen (in de toekomst) ervaren, hoe zal dit de beslissing wel of niet langer doorwerken beïnvloeden?

- |  |
|--|
| 3. Wat voor effect zal het op u hebben indien uw leidinggevende problemen met uw gezondheid tracht te veraangemen (bijvoorbeeld door extra voorzieningen te regelen bij fysieke klachten, zoals een speciale stoel bij nek- en rugklachten, sporten op kosten van LNV, et cetera)? |
| 4. Hoe gaat LNV om met uw of collegae' gezondheidsproblemen?   |

Figuur 4.5 Codeboom gezondheid medewerkers

- 5 Gezondheid
  - 5.1 Goed
  - 5.2 Slecht
    - 5.2.1 Niet doorwerken
      - 5.2.1.1 Vermoeidheid door sleur
      - 5.2.1.2 Financiële positie is toereikend genoeg
      - 5.2.1.3 Geen ondersteuning leidinggevende
    - 5.2.2 Wel doorwerken
      - 5.2.2.1 Faciliteiten
      - 5.2.2.2 Deeltijd werken
      - 5.2.2.3 Contact met werk niet verliezen
      - 5.2.2.4 Steun en waardering werkgever/leidinggevende
      - 5.2.2.5 Werk is belangrijk deel van leven
      - 5.2.2.6 Maatwerk

In tabel 4.23 zijn de vragen opgenomen die aan de leidinggevend en gesteld zijn om de variabele gezondheid meetbaar te maken. Onder de vragen is de bijbehorende codeboom geplaatst.

Tabel 4.23: Operationalisering en gezondheid

Vragen aan leidinggevend en over gezondheid
1. Hoe gaat u om met oudere werknemers die fysieke en/of mentale gezondheidsproblemen ervaren?
2. Hoe denkt u over het beleid dat LNV hanteert met betrekking tot gezondheidsproblemen van werknemers?

Figuur 4.6 Codeboom gezondheid leidinggevend en

- 6. Omgang gezondheidsproblemen medewerkers door leidinggevend en
  - 6.1 Passief
    - 6.1.1 Eigen preventieve verantwoordelijkheid
  - 6.2 Actief
    - 6.2.1 Voorkomen zware belasting

- 6.2.2 Kijken naar de mogelijkheden
- 6.2.3 Positieve reinforcement
- 6.2.4 Inschakelen Arbodienst en Sociaal Medisch Team

### *Werkende partner*

Van de werkende partner wordt gedacht dat deze van positieve invloed is op het uitstellen van pensionering. Met de volgende vragen is getracht dit meetbaar te maken. De resultaten zijn onder de tabel opgesomd in coderingen.

Tabel 4.24: Operationalisering werkende partner

<b>Vragen Werkende partner</b>
1. Werkt uw partner?
2. Is uw partner van plan om eerder met pensioen te gaan?
3. In hoeverre speelt uw partner een rol in de beslissing wel of niet langer door te werken?

Figuur 4.7 Codeboom werkende partner

- 7.1 (huwelijks)partner
  - 7.1.1 Werkende partner wil gelijktijdig met pensioen
  - 7.1.2 Partner heeft beslissende stem
  - 7.1.3 Partner heeft geen invloed op de beslissing
  - 7.1.4 Gezamenlijk besluit
  - 7.1.5 Samen genieten van pensionering

### *Langer doorwerken*

Langer doorwerken is niet in het MTO opgenomen en is daarom onderzocht met behulp van aanvullende interviews. De vragen die gesteld zijn aan de medewerkers zijn in tabel 4.25 opgenomen. In tabel 4.26 staan de vragen die aan de leidinggevenden zijn gesteld. Onder tabel 4.25 staan de codes die bij de vragen voor de medewerkers horen.

Tabel 4.25: Operationalisatie langer doorwerken

<b>Vragen gesteld aan medewerkers over langer doorwerken</b>
1. Bent u van plan door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar, of eventueel langer?
2. Hoe verwacht u uw tijd na pensionering in te vullen?
3. Wat zijn voor u redenen om eerder te stoppen met werken?
4. Wat zijn voor u redenen om langer door te werken?
5. Hoe zou LNV volgens u de capaciteiten van oudere werknemers het beste kunnen benutten om ze te motiveren langer door te werken?



6. Wat verwacht of verlangt u van LNV ten aanzien van het ouderenbeleid?

Figuur 4.8 Codeboom langer doorwerken medewerkers

- 8. Langer doorwerken
  - 8.1 Plezier in het werk
  - 8.2 Maatwerk
  - 8.3 Gebruik maken van kennis en ervaring
  - 8.4 Waardering uitdrukken in (im)materiële beloning
  - 8.5 LNV moet zich duidelijker uitspreken

Tabel 4.26: Operationalisatie langer doorwerken

Vragen gesteld aan leidinggevend en over langer doorwerken
1. Is er naar uw mening een adequaat ouderenbeleid bij LNV?
2. Stimuleert u werknemers om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar en verder en waarom wel/niet?
3. Welke stimulerende of belemmerende factoren in de organisatie zijn volgens u van invloed op langer doorwerken?
4. Wat verwacht of verlangt u van LNV ten aanzien van het ouderenbeleid?

## 4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Het is van aanmerkelijk belang dat de betrouwbaarheid en validiteit van een onderzoek worden gewaarborgd. De factoren die de betrouwbaarheid van onderzoek bepalen zijn de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen gemeten worden. Hoe nauwkeuriger en consistentier het onderzoek is uitgevoerd, hoe meer zekerheid de onderzoeker heeft dat de uitkomsten systematisch zijn en niet toevallig (Van Thiel, 2009).

Om de betrouwbaarheid van secundaire analyse te ondersteunen is de keuze gemaakt om, zo ver mogelijk, de variabelen te operationaliseren met schalen uit de vragenlijst. De schalen bestaan uit items, en van die items wordt met behulp van een betrouwbaarheidsstest in SPSS berekend in hoeverre zij met elkaar samenhangen. De betrouwbaarheidsmaat die hierbij wordt gebruikt is de Cronbach's alpha. Deze loopt van 0 tot 1, en dient in het voornaamste geval boven de 0,7 uit te komen (Van Thiel, 2009). Tabel 4.27 geeft de schalen en de berekende Cronbach's alpha's weer. De tabel toont dat alle schalen een Cronbach's alpha hebben die boven de 0,7 uitkomt. Dit betekent dat de betrouwbaarheid wordt verhoogd.

Tabel 4.27: Betrouwbaarheid schalen

Schaal	Cronbach's alpha
Werkdruk	0,832
Autonomie	0,825
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,909
Primaire arbeidsvoorwaarden	0,829
Secundaire arbeidsvoorwaarden	0,750
Relatie met collega's	0,774
Informatie en communicatie	0,843

De aanvullende interviews zijn door de kleine onderzoekseenheid niet zo betrouwbaar te noemen als bij de secundaire analyse het geval is. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews, wordt hetzelfde stramien voor elke respondent gevolgd. Van Thiel (2007) geeft aan dat hoe gestructureerder de interviews zijn, hoe betrouwbaarder het resultaat. Het nadeel van geheel gestructureerde interviews is echter dat het geen ruimte laat om door te vragen wanneer interessante geluiden boven komen. Om die reden is gekozen voor semigestructureerde interviews. Er wordt dan toch volgens een bepaald stramien gewerkt, maar het laat wel de respondent de ruimte om het eigen verhaal te vertellen.

Sociale wenselijkheid is getracht uit te sluiten door de vragen zo objectief mogelijk te stellen, en geen suggestieve vragen op te nemen. Tijdens het interview is ook niet in een bepaalde richting gestuurd door de interviewer. Verder is getracht de anonimiteit van de respondenten te waarborgen door ad random te selecteren na filtering op leeftijd, functie en geslacht.

De interne validiteit wordt gewaarborgd door de variabelen in het conceptueel model meetbaar te maken in de operationalisatie. De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van onderzoek (Van Thiel, 2007). De bevindingen in dit onderzoek zijn specifiek gericht op het Ministerie van LNV, maar dat neemt niet weg dat bij soortgelijke organisaties de uitkomsten van dit onderzoek als uitgangspunt gebruikt kunnen worden, bijvoorbeeld bij andere departementen of andere grote (semi-overheid) organisaties. De geïnterviewde medewerkers zijn allen beleidsmedewerkers en de respondenten van het medewerkertevredenheidsonderzoek zijn overwegend ambtenaren die bureauwerk verrichten. De aard van het werk komt in andere departementen ook voor, waardoor dit onderzoek ook voor die organisaties relevant zou kunnen zijn. De problemen van vergrijzing en ontgroening die in dit onderzoek centraal staan, doen zich wijdverbreid voor. Niet alleen in de Nederlandse samenleving speelt dit een rol, een groot deel van de Westerse wereld heeft te kampen met deze problematiek. Dit onderzoek zou daarom ook kunnen bijdragen om meer inzicht in die problematiek te geven, ook al vindt deze plaats in een andere omgeving. Het volgende hoofdstuk gaat in op de kwantitatieve resultaten van de secundaire analyse.

# 5 KWANTITATIEVE RESULTATEN

In hoofdstuk vier is de data meetbaar gemaakt voor analyse. Dit hoofdstuk zal zich hierop toelagen en de bevindingen van secundaire analyse beschrijven, zodat de deelvragen beantwoord kunnen worden en toegewerkt wordt naar de conclusies en aanbevelingen.

Het hoofdstuk zal aanvangen met beschrijvende statistiek waar de frequentietabel en correlaties worden gepresenteerd. De daaropvolgende paragraaf zal de toetsende statistiek bespreken door de multiële regressieanalyse toe te lichten.

## 5.1 Beschrijvende statistiek

In het eerste deel van deze paragraaf zal de frequentietabel van de variabelen die met secundaire analyse zijn onderzocht, getoond worden. Het tweede deel zal de correlaties laten zien en beschrijven.

### 5.1.1 Gemiddelden

In de frequentietabel worden de variabelen die van toepassing zijn voor secundaire analyse overzichtelijk onder elkaar gezet, zodat in één oogopslag duidelijk is hoe het gesteld is met de gemiddelde mate van de variabele. De baantevredenheid is de afhankelijke variabele en wordt met een witte achtergrond geduid. De werkeis werkdruk is met een lichtrode achtergrond gemarkeerd. De variabelen toebehorend aan de werkbronnen zijn met een lichtgroene achtergrond gekleurd.

De variabelen zijn dezelfde kant op gecodeerd. Dit houdt in dat hoe hoger de score bij werkdruk bijvoorbeeld is, hoe hoger de werkdruk is, en hoe hoger de score bij autonomie bijvoorbeeld is, hoe hoger de zelfstandigheid in het werk is. De N is de grootte van de steekproef, die is hier 1047. Mean staat voor het rekenkundig gemiddelde, met een bereik dat tussen de 1 en de 5 ligt waarbij 1 de minimumwaarde is en 5 de maximumwaarde. De standaarddeviatie is een maat voor de afwijking van alle waarnemingen ten opzichte van het rekenkundig gemiddelde (De Vocht, 2006).

De gemiddelden zijn in tabel 5.1 weergegeven.

Tabel 5.1: Gemiddelden medewerkers van 50 jaar en ouder bij N=1047

	Mean	Standaarddeviatie
Baantevredenheid	4,05	0,80
Werkdruk	3,12	0,78
Variatie in vaardigheden	4,01	0,84
Belang van de taak	3,87	0,88
Autonomie	3,89	0,71
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	3,31	0,68
Primaire arbeidsvoorwaarden	2,94	0,81
Secundaire arbeidsvoorwaarden	4,01	0,57
Relatie met collega's	3,79	0,52
Informatie en communicatie	3,74	0,75

De afhankelijke baantevredenheid heeft een gemiddelde score van 4,05, dat wil zeggen dat deze tussen tamelijk tevreden (=4) tot zeer tevreden (=5) in ligt. De respondenten hebben gemiddeld geantwoord dat zij tussen tamelijk en zeer tevreden zijn met hun baan, alles bijeengenomen.

De enige werkeis die hier geanalyseerd wordt is werkdruk. De antwoorden van de respondenten liggen bij werkdruk gemiddeld met een waarde van 3,12 tussen noch mee eens, noch mee oneens, en mee eens, op basis van de items die de werkdruk bepalen. Hierop gebaseerd kan geconcludeerd worden dat er wel wat werkdruk gevoeld wordt onder oudere werknemers.

Bij de bronnen is het hoogste gemiddelde waar te nemen bij de variabelen variatie in vaardigheden, en secundaire arbeidsvoorwaarden. De laagste score is waar te nemen bij primaire arbeidsvoorwaarden. Deze drie variabelen worden hier verder toegelicht.

Bij variatie in vaardigheden is een gemiddelde score van 4,01 uitgekomen. Deze variabele is met één item gemeten; mijn werk is voldoende afwisselend. Gemiddeld genomen zijn de respondenten het met deze stelling eens (=4). De score van 4,01 neigt echter wel een klein beetje richting helemaal mee eens (=5). Dezelfde gemiddelde score is waar te nemen bij secundaire arbeidsvoorwaarden, die een lagere standaarddeviatie heeft – 0,57 – en met drie items gemeten wordt. Al met al kan worden geconcludeerd dat oudere werknemers deze twee variabelen gemiddeld het hoogst waarderen.

De laagste score is gevonden bij primaire arbeidsvoorwaarden. Met een gemiddelde score van 2,94 is er gemiddeld tussen de optie mee oneens (=2) en optie noch mee eens, noch mee oneens (=3) geantwoord, alhoewel de score veel dichterbij de laatste optie ligt. Het lijkt erop dat vijftigplussers niet erg tevreden zijn over de primaire arbeidsvoorwaarden.

## 5.1.2 Correlaties

Met een correlatie wordt de richting samenhang tussen twee variabelen weergegeven. Hier wordt de Pearson's correlatiecoëfficiënt toegepast, dat een maat is voor het lineaire verband tussen twee interval/ratio variabelen. De waarde van de correlatiecoëfficiënt ligt in elk geval tussen -1 (perfect negatief verband) en 1 (perfect positief verband), wanneer de correlatiecoëfficiënt 0 is, is er geen correlatie tussen de variabelen. Hoe hoger de absolute waarde van de correlatiecoëfficiënt is, hoe sterker het verband tussen de variabelen is (De Vocht, 2006:187).

Tabel 5.2 laat de correlatieanalyse voor dit onderzoek zien. Door de beperkte ruimte zijn de meeste variabelen afgekort, hier volgt een lijst met variabelennamen en bijbehorende afkortingen:

Baantevr.	=	Baantevredenheid
Var. vaard	=	Variatie in vaardigheden
Bel. taak	=	Belang van de taak
LO	=	Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
PA	=	Primaire arbeidsvoorwaarden
SA	=	Secundaire arbeidsvoorwaarden
RC	=	Relatie met collega's
I&C	=	Informatie en Communicatie

Tabel 5.2 Correlatiematrix

	Baan tevr.	Werk-druk	Var. vaard	Bel. taak	Auto-nomie	LO	PA	SA	RC	I & C
Baan tevr.	1,00									
Werk-druk	-0,039	1,00								
Var. vaard	0,579**	-0,197**	1,00							
Bel. taak	0,445**	-0,149**	0,498**	1,00						
Auto-nomie	0,266**	0,177**	0,272**	0,154**	1,00					
LO	0,449**	-0,007	0,448**	0,329**	0,250**	1,00				
PA	0,219**	0,085**	0,209**	0,095**	0,213**	0,528**	1,00			
SA	0,268**	0,129**	0,308**	0,248**	0,344**	0,314**	0,266**	1,00		
RC	0,419**	0,018	0,381**	0,315**	0,210**	0,408**	0,217**	0,258**	1,00	
I & C	0,380**	0,102**	0,332**	0,283**	0,211**	0,487**	0,245**	0,241**	0,428**	1,00

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

Het eerste resultaat dat opvalt is dat er een negatieve correlatie te constateren is tussen baantevredenheid en werkdruk, waar baantevredenheid positief correleert met de overige variabelen. Dit is niet bepaald opmerkelijk, omdat werkdruk in het

conceptueel model als werkeis opgenomen is en ook verwacht werd dat werkdruk de arbeidstevredenheid en daarmee langer doorwerken negatief zou beïnvloeden. Het negatieve verband dat uit de correlatieanalyse is gekomen, bevestigt dit. Het sterkste positieve verband die geconstateerd wordt is tussen baantevredenheid en variatie in vaardigheden. De positieve correlatie van baantevredenheid met loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is met 0,449 zeer erg sterk te noemen. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden hebben een grote invloed op de baantevredenheid, wanneer deze toenemen zal ook de baantevredenheid stijgen.

## 5.2 Toetsende statistiek

In deze paragraaf wordt de multiële regressieanalyse besproken. Er is gekozen voor een multiële regressieanalyse, omdat de afhankelijke variabele wordt beïnvloed door meerdere onafhankelijke variabelen. De afhankelijke variabele is arbeidstevredenheid, die bepaald wordt door het meten van de baantevredenheid. De onafhankelijke variabelen zijn werkdruk, variatie in vaardigheden, belang van de taak, autonomie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, primaire arbeidsvoorwaarden, secundaire arbeidsvoorwaarden, relatie met collega's, en informatie en communicatie. Met behulp van de multiële regressieanalyse kan onderzocht worden of er een causaal verband bestaat tussen baantevredenheid en de onafhankelijke variabelen.

De multiële regressieanalyse is voor de baantevredenheid en voor de organisatietevredenheid apart gedaan. Eerst wordt hier baantevredenheid besproken.

Tabel 5.3: Verband onafhankelijke variabelen met baantevredenheid

Onafhankelijke variabele	Bèta-coëfficiënt
Werkdruk	- 0,025**
Variatie in vaardigheden	0,326**
Belang van de taak	0,144**
Autonomie	0,047
Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	0,124**
Primaire arbeidsvoorwaarden	0,005
Secundaire arbeidsvoorwaarden	0,013
Relatie met collega's	0,113**
Informatie en Communicatie	0,064*

\*\* p<0.01 \* p<0.05

Adjust R Square = 0,454

De Adjust R Square is 0,454. Het geeft de determinatiecoëfficiënt na correctie met het aantal cases en onafhankelijke variabelen, wat betekent dat ruim 45% van de variantie van baantevredenheid wordt verklaard door de onafhankelijke variabelen (De Vocht, 2006).

In tabel 5.3 worden de bèta-coëfficiënten van de onafhankelijke variabelen weergegeven. De bèta's laten zien in hoeverre er sprake is van een causaal verband tussen de afhankelijke baantevredenheid en de onafhankelijke variabelen. Bij een negatief verband zoals bij werkdruk het geval is, betekent een toename van de werkdruk een afname van de baantevredenheid. Variatie in vaardigheden heeft het hoogste positieve causale verband met de baantevredenheid, wat betekent dat wanneer er meer variatie in vaardigheden is die in het werk toegepast kunnen worden, dit de sterkste positieve invloed heeft op baantevredenheid (De Vocht, 2006). Naast de bèta's is ook de significantie in het tabel opgenomen. De onafhankelijke variabelen werkdruk, variatie in vaardigheden, belang van de taak, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, en relatie met collega's, en , informatie en communicatie (bij  $p < 0,05$ ) zijn significant. Dit houdt in de hypothesen ten aanzien van deze variabelen bevestigd worden. Volgens de resultaten leidt een hoge werkdruk tot een lagere tevredenheid met de baan, werk dat een hoge mate van variatie in vaardigheden bevat, leidt tot een hogere tevredenheid met de baan, werk waarbij oudere werknemers een hoge mate van 'belang van de taak' ervaren leidt tot een hogere baantevredenheid, aanwezigheid van voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden leidt tot een hogere tevredenheid met de baan, een *goede* relatie met collega's leidt tot positieve beïnvloeding van de arbeidstevredenheid, en goede informatie- en communicatievoorzieningen zorgen voor een hogere tevredenheid met de baan.

### 5.3 Conclusie

Uit de multi-pele regressieanalyse blijkt dat de onafhankelijke variabelen werkdruk, variatie in vaardigheden, belang van de taak, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, relatie met collega's, en informatie en communicatie significant zijn voor baantevredenheid. Deze variabelen hebben het meeste invloed op de mate van tevredenheid met de baan.

Secundaire analyse laat verder zien dat werkdruk met baantevredenheid een negatief causaal verband heeft. Wanneer er sprake is van een hogere werkdruk, daalt de tevredenheid met de baan en organisatie. Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat werkdruk als werkeis bestempeld kan worden voor de medewerkers van vijftig jaar en ouder.

Door te faciliteren in een omgeving waar de werkbronnen het best tot uiting kunnen komen en werkdruk kan worden gereduceerd, wordt de arbeidstevredenheid verhoogd en kunnen oudere medewerkers gestimuleerd worden om langer door te werken.



# 6 KWALITATIEVE RESULTATEN

Naast de secundaire analyse bieden aanvullende interviews een manier om relevante informatie te vergaren. In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de interviews geanalyseerd. De aanvullende interviews zijn van belang omdat in het medewerkertevredenheidsonderzoek langer doorwerken niet specifiek aan de orde is geweest. Er zijn twaalf medewerkers en drie leidinggevenden geïnterviewd. Een aantal thema's die bij het gros van de respondenten terugkeren worden in dit hoofdstuk behandeld. De thema's zijn in het methodologische hoofdstuk gecodeerd en zullen hier aan analyse onderworpen worden.

De resultaten worden hieronder per variabele eerst voor de medewerkers besproken, en in de tweede paragraaf zal dit voor de leidinggevenden worden gedaan.

## 6.1 Resultaten medewerkers

### 6.1.1 Zorgtaak

In het conceptueel model wordt de zorgtaak beschouwd als een factor die van negatieve invloed is op langer doorwerken. De assumptie die hieraan ten grondslag ligt is dat zorgverantwoordelijkheden thuis een grote factor kunnen zijn voor oudere medewerkers in de beslissing om met de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar of zelfs eerder te stoppen met werken. Hier hoort de volgende aanname bij:

V2: De zorgtaak van een oudere werknemer leidt tot een lagere bereidheid om langer door te werken.

Er zijn twee werknemers die speciale zorgverantwoordelijkheden hebben voor een inwonend en financieel afhankelijk familielid met fysieke en mentale beperkingen.

De twee respondenten die verantwoordelijk zijn voor de zorg van een inwonend familielid met fysieke en mentale beperkingen, geven beiden aan dat dit de overweging om al dan niet langer door te werken niet beïnvloedt. Bij één respondent zorgt het werk juist voor een welkome afleiding omdat de werknemer zich dan op andere zaken kan richten. De volgende citaat bevestigt dit.

- *Ja ik zorg voor mijn demente moeder, maar dat is al twee jaar in principe aan de hand en dus geen reden om eerder te stoppen, ik heb juist dan een afleiding omdat ik drie dagen op andere dingen geconcentreerd ben en je kunt je bestaan dan wat gevarieerder houden (vrouw, 62 jaar).*

De andere respondent heeft een partner die thuis voor de gehandicapte dochter zorgt en daarvoor ook gebruik maakt van een financiële regeling. De respondent deelt de zorgverantwoordelijkheden met de partner, waardoor het uitvoeren van het werk niet direct lastiger wordt door de zorgverantwoordelijkheden thuis.

Bij de medewerkers met zorgverantwoordelijkheden lijken deze langer doorwerken niet negatief te beïnvloeden, de geformuleerde verwachting lijkt aldus niet bevestigd te zijn, omdat het echter om slechts twee respondenten gaat bij wie dit het geval is kunnen hier geen harde conclusies aan verbonden worden.

### 6.1.2 Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

Met het bespreken van de variabele loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die met behulp van aanvullende interviews, naast secundaire analyse, gemeten wordt, wordt begeven op het pad van de bronnen. De verwachting is dat bij een voldoende aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere medewerkers de wil om langer door te werken gestimuleerd wordt.

Eén van de bevindingen uit het medewerkertevredenheidsonderzoek van 2006 was dat de medewerkers van vijftig jaar en ouder het minst tevreden waren over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden (Internetspiegel, 2006). Het conceptueel model geeft aan dat bij een groter aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, de bereidheid om langer door te werken groter wordt. Onderstaande resultaten zullen laten zien of deze assumptie bevestigd wordt.

In de interviews is gevraagd naar mogelijke knelpunten met betrekking tot het ervaren van carrièreplafonds. Van de geïnterviewde medewerkers met de leeftijd van vijftig jaar en ouder zegt slechts één persoon de top nog niet bereikt te hebben. De overige elf ondervraagden ervaren wel een carrièreplafond. De respondent die de top nog niet bereikt heeft zegt nog wel een stap omhoog te willen maken en dat dit ook motiveert om zolang mogelijk door te gaan. De overige respondenten zegt dat het bereiken van de top niet uitmaakt voor de beslissing om wel of niet langer door te gaan. De volgende citaat laat dit zien.

- *Ik denk dat ik de top van mijn carrière wel bereikt hebt, maar het speelt niet mee. Plezier in mijn werk vind ik belangrijker dan de carrièreladder (man, 52 jaar).*

Carrièreplafonds worden door de geïnterviewde medewerkers niet als belemmering beschouwd voor het langer doorwerken. Er is nauwelijks behoefte om een leidinggevende functie uit te oefenen en dat betekent een stap omhoog al gauw vanwege het beperkte aantal functies bij het ministerie.

Loopbaanontwikkeling in de breedte wordt door tien van de twaalf ondervraagde medewerkers wel als aantrekkelijk beschouwd, helemaal als dit gecombineerd wordt met een hoger salaris en goede faciliteiten. Het is vooral het idee dat de mogelijkheid geboden wordt om je te blijven ontwikkelen tot het einde van het werkzame leven en de aandacht van de organisatie die hierachter schuilt. Daarnaast maakt horizontale ontwikkeling werknemers breed inzetbaar en belangrijker voor de organisatie. Het is lastiger om iemand met die kwaliteiten te laten gaan bij bijvoorbeeld een reorganisatie.

De twee respondenten die zich minder gebaat voelen bij horizontale loopbaanontwikkeling zijn gehecht aan een bepaald dossier en halen daar hun

plezier en motivatie uit. Eén respondent zat een aantal jaar op een bepaald dossier en is hier twee jaar terug van af gehaald en heeft dit als zeer negatief ervaren en voelt zich niet meer gemotiveerd in het werk. Het antwoord van de andere respondent is hieronder geciteerd.

- *De top is enige tijd geleden al bereikt maar het speelt verder geen rol, het is een kwestie van zelfkennis, bepaalde personen zijn meer geschikt voor en ambiëren het geven van leiding, en daar heb ik zelf nooit zo naar gestreefd. Tevens streef ik ook niet zo naar meer mobiliteit, omdat wanneer je wat langer op een bepaald dossier zit je kennis ook wat dieper wordt, je meer achtergronden kent en ook contacten hebt met mensen in het bedrijfsleven die ermee te maken hebben en die leer je ook beter kennen, en dat heeft allemaal z'n voordelen. Dat bevalt me wel en die gelegenheid krijg ik (man, 63 jaar).*

Dit voorbeeld laat zien dat het belangrijk is dat met de wensen van het individu zelf rekening gehouden wordt en ook voor de mensen die graag verdieping willen op hetzelfde dossier de kansen geboden wordt binnen de praktische grenzen.

Het huidige beleid ten aanzien van de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor ouderen wordt door de meeste respondenten als inadequaats beschouwd. Het beleid is te algemeen en niet toegespitst op de noden van oudere medewerkers. Wat voor iemand van 30 geldt is vaak niet toepasbaar voor iemand van 57. Ouderen lijken in het beleid een vergeten groep, omdat niet meer van hen verwacht wordt dat ze zich nog willen ontwikkelen in hun loopbaan. Deze gedachte gaat echter niet op voor alle ouderen. De meeste geïnterviewde vijftigplussers hebben nog behoefte aan ontwikkelingsmogelijkheden, maar er zijn ook medewerkers die goed zitten waar ze zitten. Er bestaat variatie in wat oudere medewerkers willen. De volgende citaat geeft weer dat er sprake is van een bepaalde stereotypering van ouderen wanneer het gaat om scholing en ontwikkeling.

- *Er wordt wel eens tegen mensen gezegd 'u bent te oud' als die nog iets willen op gebied van loopbaanontwikkeling, dus ik geloof niet dat dat zo goed geregeld is. Ik denk dat er een soort automatisme is, omdat veel mensen met 57, 58, 60, 62, met prepensioen of VUT zijn gegaan, dit is jaren de gang van zaken, en dat daarom het idee heerst dat iedereen dat wil, maar sommige mensen willen dat niet. En als je op die leeftijd nog iets wil dan past dat niet. In dat opzicht is het leven hier wat moeilijk. En als we straks allemaal langer moeten doorwerken dan moet het anders. Ik vind het ook prima dat de AOW-leeftijd verhoogd wordt, mensen beginnen immers ook steeds later met werken, dat lijkt me ook heel logisch. Vroeger begonnen mensen op hun 16<sup>e</sup> en nu rond hun 26<sup>e</sup> dus dat scheelt 10 jaar in het begin, nou dan mag het aan het eind ook wel iets opgerekt worden (vrouw, 55 jaar).*

Alle ondervraagde medewerkers zijn het er wel met elkaar over eens, dat er een behoefte bestaat aan het doen van een beroep op de deskundigheid en ervaring van vijftigplussers. Dit heeft tot gevolg dat de kennis en vaardigheden van mensen die de organisatie en gang van zaken door en door kennen, niet verloren gaan en de oudere werknemers zich meer gewaardeerd voelen en wellicht bereid zijn zich langer in te zetten voor de organisatie. De volgende citaat onderschrijft dit perspectief.

- *De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden zijn niet zoveel anders dan voor de anderen. Ik denk wel dat er behoefte is aan meer specifiek beleid, wat je nu ziet is dat veel kennis en ervaring zomaar wegzakt, bij reorganisaties verdwijnt er weer veel van de oude hap, er wordt weinig zorgvuldig mee omgegaan. Je zou meer energie kunnen steken in de opvolging van oudere medewerkers door jongeren en het overdragen van die expertise door te anticiperen hierop bij het inwerken van jongeren (man, 56 jaar).*

Het Ministerie van LNV zou volgens de geïnterviewde medewerkers meer aandacht moeten hebben voor wat oudere medewerkers nog kunnen, en hier gebruik van maken. De respondenten zeggen het allen prettig te vinden wanneer er meer naar de persoonsafhankelijke situatie gekeken wordt en de bijbehorende mogelijkheden. Ondersteuning van de leidinggevende hierin wordt als essentieel beschouwd. De onderstaande citaat onderstreept dit.

- *Er zijn geen speciale maatregelen voor vijftigplussers, maar gewoon één systeem dat voor iedereen geldt, het is wel zo dat iemand van 30 andere wensen heeft dan iemand van 55 en daar zou wel meer maatwerk op toegepast moeten worden, iedereen heeft maatwerk nodig. Leidinggevende zou hier regelmatig gesprekken met medewerkers over moeten hebben (man, 53 jaar).*

Er zijn geen noemenswaardige onderlinge verschillen tussen mannen en vrouwen en de verschillende leeftijdscategorieën te ontdekken met betrekking tot het willen blijven ontwikkelen in de loopbaan. Voorop staat dat de competenties van werknemers goed ingezet moeten worden, en dat niet al te gauw gedacht moet worden dat medewerkers op hogere leeftijd hun tijd alleen maar willen uitzitten en niet meer productief zijn. Ook voor vijftigplussers is een voldoende aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden gewenst.

### **6.1.3 De arbeidsvoorwaarden**

De primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden worden beide belangrijk geacht voor een grotere arbeidsmotivatie en langer doorwerken. De resultaten uit secundaire analyse in het vorige hoofdstuk hebben laten zien dat met name de secundaire arbeidsvoorwaarden van grote invloed zijn op de tevredenheid met de baan en de organisatie. In de aanvullende interviews is gevraagd in hoeverre de arbeidsvoorwaarden voor de geïnterviewde medewerkers van belang zijn ten aanzien van langer doorwerken. De resultaten worden hier besproken.

Onderzoek van Kerkhofs, Fouarge en Ester (2009) toont aan dat financiële prikkels die vervroegde uittreding ontmoedigen van invloed zijn op langer doorwerken. In combinatie met een versoering van pensioenrechten, kunnen financiële prikkels volgens deze auteurs leiden tot een latere uittredingsleeftijd. Het conceptueel model gaat er eveneens vanuit dat primaire arbeidsvoorwaarden oudere medewerkers kan prikkelen om langer doorwerken minimaal te doen overwegen.

In de aanvullende interviews is gevraagd of een financiële bonus en financiële zekerheid zouden kunnen motiveren om langer door te werken. Een financieel

extraatje zou vier respondenten ertoe bewegen om langer door te werken, alhoewel het werk dan ook leuk moet blijven. Financiële zekerheid is voor vijf ondervraagde medewerkers van belang om door te werken, maar dan wel gecombineerd met andere factoren als in deeltijd werken, de mogelijkheid om thuis te werken, en plezierig werk. Voor de overige respondenten zijn de financiën geen reden om wel of niet langer te werken.

De primaire arbeidsvoorwaarden kunnen een rol spelen in het motiveren van ouderen om langer door te werken, maar wel in combinatie met andere prikkels. Hier komen de secundaire arbeidsvoorwaarden om de hoek kijken. Faciliteiten als flexibele werktijden, tele- en thuiswerken, en in deeltijd werken, werden bij de vragen over gezondheid al genoemd als van invloed zijnde. Het investeren in voorzieningen die het uitvoeren van het werk makkelijker maken wordt door de respondenten als erg belangrijk beschouwd. Bij oudere werknemers is het risico op fysieke klachten groter en wanneer dit voorkomen kan worden door iemand een dag in de week thuis te laten werken, zal dit de arbeidsmotivatie over het algemeen verhogen. Het bieden van goede faciliteiten kan leiden tot een grotere bereidheid om langer door te werken, en stelt iemand ook fysiek in staat om langer door te werken. De volgende citaten geven de waarde die gehecht wordt aan het bieden van voorzieningen weer.

- *Ik denk wel dat het belangrijk is om voorzieningen als thuis- en telewerken aan te bieden. Hoe ouder je wordt, hoe inspannender het woon-werkverkeer wordt als dat ver weg is. Nu woon ik zelf in Den Haag dus dat valt wel mee, maar ik hoor wel van collega's dat ze het belastend vinden als ze toch elke dag lang moeten reizen, telewerken is dan prettig, dat hoeft ook niet elke dag, maar zo af en toe zou wel bij kunnen dragen aan werkbetrokkenheid en zeker aan doorwerken en ook aan werkplezier (vrouw, 55 jaar).*
- *Flexibele werktijden zijn zeker van belang voor langer door blijven werken, want zoals mijn beeld is richting het pensioen, zou het eerder een afbouw zijn in tijd, dan met een volledige werkweek doorgaan en dan opeens stoppen. En aan het afbouwen zitten natuurlijk verschillende variaties vast, bijvoorbeeld het aantal uren, parttime, of wanneer of waar je het werk doet. De voorzieningen zouden mij zeker stimuleren om langer doorwerken te overwegen (man, 52 jaar).*

Het bieden van goede secundaire arbeidsvoorwaarden is voor de geïnterviewden zeer belangrijk om het hen mogelijk te maken en te motiveren om langer te doorwerken.

#### **6.1.4 Gezondheid**

Het conceptueel model in dit onderzoek is zodanig ingericht dat verwacht wordt wanneer er bij medewerkers gezondheidsproblemen optreden, zij ook niet langer verder willen werken. Bij een goede gezondheid wordt dan ook verwacht dat oudere werknemers juist wel in staat zijn en langer willen doorwerken. Deze verwachting is in het theoretische hoofdstuk als volgt geformuleerd:



V3: Een goede gezondheid leidt tot langer doorwerken.

De respondenten gaven, op twee na, aan dat de wil om te blijven werken er wel is tenzij de gezondheid dermate verslechterd dat zij niet meer fysiek en mentaal in staat zijn om te werken.

De assumptie dat bij een slechte gezondheid de bereidheid om langer door te werken kleiner wordt, lijkt over het algemeen genomen niet te kloppen mits de voorzieningen en de aandacht en steun van de werkgever voldoende aanwezig zijn. Onderstaande citaten illustreren dit.

- *Het is afhankelijk van hoe ernstig iets is, vermoeidheid speelt wel een beetje een rol omdat je alles al wel een beetje gezien en gehad hebt. Als er genoeg faciliteiten zijn om mijn gezondheid te verbeteren of de klachten te verminderen en in combinatie met een beroep dat op je gedaan wordt en in deeltijd werken, kan dit me er wel toe bewegen om langer door te werken zolang ik nog kan (man, 61 jaar).*
- *Het is moeilijk te zeggen of ik bij een achteruitgang van mijn gezondheid langer door zou werken, stel dat je een hele zware hartaanval krijgt of zo of dat iemand in de familie heel ziek wordt, dan wordt dat lastiger. Het is wel prettig als de werkgever je hierin kan bijstaan, voor mij persoonlijk kan dat erg fijn zijn zodat je niet meteen alle contact met het werk verliest. Ik denk dat dit belangrijk is bij genezing en bij het welbevinden (vrouw, 55 jaar).*
- *Met beperkingen toch wel door blijven werken zover dat kan, werk is een belangrijk deel van je leven, wel moet binnen je werk in bepaalde aanpassingen voorzien worden, maar er moet niet gauw gedacht worden dat ik niet meer functioneer en dus wegga, ook met beperkingen kun je en wil ik aan het werk blijven, ik zou graag willen zien dat men mij waardeert en rekening houdt met me ondanks mijn beperkingen (man, 50 jaar).*

De twee respondenten die aangaven bij de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar te stoppen met werken lijken eerder de uitzondering dan de regel te vormen. Redenen voor hen ten aanzien van die beslissing liggen op het financiële vlak. Wanneer bij één respondent de financiële positie toereikend genoeg is zodat het niet nodig is om verder te werken, zal diegene hoogstwaarschijnlijk met 65 jaar stoppen met werken ongeacht een verbetering van primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaarden. De andere respondent heeft op dit moment last van enige vermoeidheid door sleur in het werk. Mocht het zo zijn dat deze weggenomen kan worden door bijvoorbeeld meer variatie in het werk en dit gecombineerd worden met een betere financiële regeling, dan is langer doorwerken wellicht het overwegen waard. Vooralsnog is deze respondent van mening dat het ook echt bij 65 jaar blijft.

Uit de reacties van de respondenten die wat negatiever tegenover langer doorwerken staan blijkt dat dit eigenlijk niet aan een slechtere gezondheid ligt maar aan andere redenen die meespelen. Wanneer deze bij een slechtere gezondheid niet de kop op zouden steken zouden zij wellicht bereid zijn om langer door te werken.

Afgaande op de reacties van de geïnterviewde medewerkers kan geconcludeerd worden dat een afnemende gezondheid niet direct hoeft te leiden tot uitstroom van oudere medewerkers bij het Ministerie van LNV. Wanneer er voldoende faciliteiten aanwezig zijn om de werkomstandigheden te veraangemen in geval van een slechter wordende gezondheid, zal dit geen negatieve invloed hebben op de arbeidsmotivatie van de vijftigplusser, en de bereidheid om langer door te werken. Er zijn echter geen oudere medewerkers geïnterviewd die gezondheidsproblemen ervaren en dit maakt het lastig om te concluderen dat een goede gezondheid leidt tot langer doorwerken. Volgens de geïnterviewden is het weldegelijke van invloed, echter wanneer zij zelf gezondheidsproblemen ervaren, kan hun mening wellicht veranderen.

### **6.1.5 Werkende partner**

Van de twaalf ondervraagde medewerkers zijn er tien met een partner. Zes respondenten hebben een werkende partner, twee respondenten hebben een partner die met vervroegd pensioen is en de overige twee geïnterviewden hebben geen werkzame partner.

Een (huwelijks)partner die nog werkt, kan de beslissing om langer door te werken positief beïnvloeden. De gedachte hierachter is dat pensionering vrije tijd oplevert waar samen van genoten moet worden, wanneer de partner nog werkzaam is, kan dit niet. De volgende verwachting sluit hierop aan:

V4: Een werkende partner leidt tot langer doorwerken.

Aan de respondenten met een werkende partner is gevraagd in hoeverre de partner van invloed is op de beslissing om wel of niet langer door te werken. De helft antwoordde dat de partner zeker van invloed is op deze beslissing. De mate van invloed varieert van een advies, een gezamenlijk besluit of tot een beslissende stem. De overige geïnterviewde werknemers zeiden dat die beslissing volledig bij hen ligt en niet bij de partner. Geen van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat de partner pertinent tegen langer doorwerken dan 65 jaar is. De antwoorden laten zien dat de mate van invloed van de werkende partner verschilt, maar dat de partner wel van invloed kan zijn op langer doorwerken.

### **6.1.6 Rol van de organisatie**

De voorgaande besproken variabelen zijn allen enige mate van invloed op langer doorwerken. In deze laatste deelparagraaf wordt de nadruk gelegd op wat de respondenten willen van de organisatie opdat zij gemotiveerd raken om langer door te werken.

De oudere medewerkers zouden graag willen zien dat er naar hen geluisterd wordt. De geïnterviewden hebben verschillende ideeën over hoe zij de tijd dat zij nog werkzaam zijn wensen in te vullen. Van belang is dat de organisatie hiervoor open staat door met gewillig oor te luisteren en eerlijk te zijn over wat er mogelijk is vanuit de organisatie om aan deze wensen te voldoen. Er bestaat variatie in de groep en



die dient bediend te worden. De respondenten geven aan dat ze graag willen zien dat de beelden die er over oudere medewerkers heersen, de kiem in gesmoord worden. De meeste geïnterviewde medewerkers zijn niet van plan om met 65 jaar of eerder te stoppen, maar dan moet de cultuur wel veranderen. De gedachten dat ouderen star, vastgeroest en onproductief zijn, en maar al te graag plaats maken voor de jongere generatie geldt helemaal niet voor het gros van de medewerkers. Ook ouderen denken nog na over groei en ontwikkeling, en dit kan verschillende vormen aannemen, niet alleen omhoog. Met maatwerk kan de organisatie hierop inspelen, de volgende citaat onderstreept dit.

- *Door ervaring over te brengen op jongeren door coaching en begeleiding in een soort jasje van mentorschap. Niet zozeer denken in termen van afbouw, maar de functies aanpassen aan de sterktes van werknemers, dat paradigma ombuigen (man, 56 jaar).*

De respondenten geven ook allemaal aan dat het Ministerie van LNV helder zou moeten communiceren wat het nu verwacht van de oudere medewerkers. Wil het departement de kennis en ervaring waarover deze groep beschikt nu echt zo graag behouden, of is het bij de volgende reorganisatie weer 'first in, first out'. Indien LNV haar medewerkers van vijftig jaar en ouder vanwege het menselijk kapitaal dat zij bevatten zolang mogelijk aan de organisatie wilt binden, dient het ministerie wel duidelijk te laten zien wat het ervoor over heeft door te investeren in haar oudere werknemers.

- *Ik zou wel willen dat LNV zich duidelijker uitspreekt hoe zij tegenover oudere werknemers staat. Met andere woorden is zij wel of niet voor behoud van oudere werknemers en wil ze deze wel of geen specifieke rol toedelen (bijvoorbeeld coaching van jonge medewerkers) Is dat iets waar LNV meer naar toe zou willen, oudere werknemers behouden, of stimuleren ze juist de uitstroom van deze groep, want dat is mij niet geheel duidelijk, zeker niet met het oog op de krimptaakstelling. Er liggen kansen voor LNV om de ervaring van ouderen en startende jonge werknemers te koppelen en te combineren. Verder wordt vaak een beeld geschetst van mensen die al jaren op een dossier zitten dat ze vastgeroest en star zijn, maar die mensen willen zelf vaak op dat dossier blijven zitten. Laat ze iets meer vrijheid krijgen om daar zelf over te beslissen in plaats van dat ze op een ander dossier gezet worden omdat de afwisseling voor iedereen goed is. Hierin zou meer maatwerk en autonomie moeten zijn (vrouw, 52 jaar).*

De volgende twee citaten laten zien dat het bieden van stimulansen erg belangrijk is in het motiveren van werknemers die nu nog met 65 jaar of eerder met pensioen kunnen, om langer door te werken. Door duidelijk te zijn wat LNV wil en wat het verwacht van de vijftigplussers, het bieden van goede voorzieningen en beslissingsvrijheid, wordt al een grote stap gezet in het vergroten van de arbeidsmotivatie en de bereidheid om langer door te werken.

- *Om te beginnen moet er dus een uitstraling komen vanuit de Bestuursraad en het management dat ze graag met ouderen door willen gaan en dat moet ook positief gesteld worden, dus niet zo van ouderen kunnen ook nog wat, maar juist wijzen op de kwaliteiten van die groep. Maar er moet wel onderscheid*

*gemaakt worden in ouderen die dat wel of niet willen. Als ouderen niet langer mee willen draaien moeten ze daar ook niet toe gedwongen worden. Verder moeten er ook goede prikkels zijn om langer doorwerken te stimuleren, per slot van rekening heb je gewoon recht om met 65 met pensioen te gaan, dus je moet zorgen voor goede prikkels. Die kunnen van allerlei aard zijn, goede faciliteiten, een bonus, gezondheidsbegeleiding, zolang het maar geen zuinigheidsprikkels zijn (man, 57 jaar).*

- *Materieel en/of immaterieel belonen, werk moet gewaardeerd worden, laten blijken dat ze je nodig hebben en dat je nog nuttig bent. Voor de afwisseling ouderen op projecten zetten voor 1-3 jaar, maar niet overzetten op een andere organisatie/departement als dat niet gewenst is. Niets moet opgelegd worden, goed in gesprek gaan of iemand wel langer door wil werken en hoelang nog, als je nog vrijwillig kan kiezen, als het 67 wordt is het een ander verhaal (man, 61 jaar).*

De respondenten willen meer duidelijkheid over de rol van oudere medewerkers in de organisatie zodat van de huidige beeldvorming en cultuur wordt afgestapt. Generalisatie is uit den boze, wat wil en kan een werknemer op leeftijd nog en hoe kan dit ingepast worden in de organisatie. Hier ligt een taak voor de direct leidinggevenden weggelegd. Door regelmatig in gesprek te gaan met oudere medewerkers kan gepeild worden wat de behoeften zijn van een werknemer van vijftig jaar en ouder, en of LNV aan die behoeften kan voldoen. Maar ook andersom moet dit het geval zijn, medewerkers moeten aangeven of zij het werk nog wel aankunnen en wat er voor nodig is om dit nog jaren te kunnen uitoefenen.

Oudere medewerkers willen zich gewaardeerd voelen om wat ze nog voor de organisatie kunnen betekenen. Er dient gekeken te worden naar de competenties van vijftigplussers in plaats van alleen naar de leeftijd en wat de ouderen niet meer kunnen. Kwaliteit moet vooropstaan.

### **6.1.7 De arbeidstevredenheid**

In het kwantitatieve onderzoek is de arbeidstevredenheid geoperationaliseerd met baantevredenheid. Om de arbeidstevredenheid in de interviews 'meetbaar' te maken is gevraagd naar hoe belangrijk plezier in het werk voor de oudere medewerkers is. Plezier in het werk werd door 10 van de 12 ondervraagde oudere medewerkers als belangrijk genoemd voor het langer doorwerken. Geen plezier in het werk werd aangegeven als reden om (eerder) te stoppen met werken. De overige twee geïnterviewden hechten weliswaar waarde aan plezier in het werk, maar zien het niet als reden om langer door te werken. De volgende citaat laat zien dat plezier in het werk een stimulerende factor is ten aanzien van langer doorwerken.

- *Ik heb er plezier in om te werken in een bepaald veld en ik heb ervoor gestudeerd, als dit zo blijft zie ik geen bezwaren om langer door te werken, zolang de uitdaging en plezier gestimuleerd worden (man, 61 jaar).*

De verwachting die hierbij geformuleerd is, luidt:

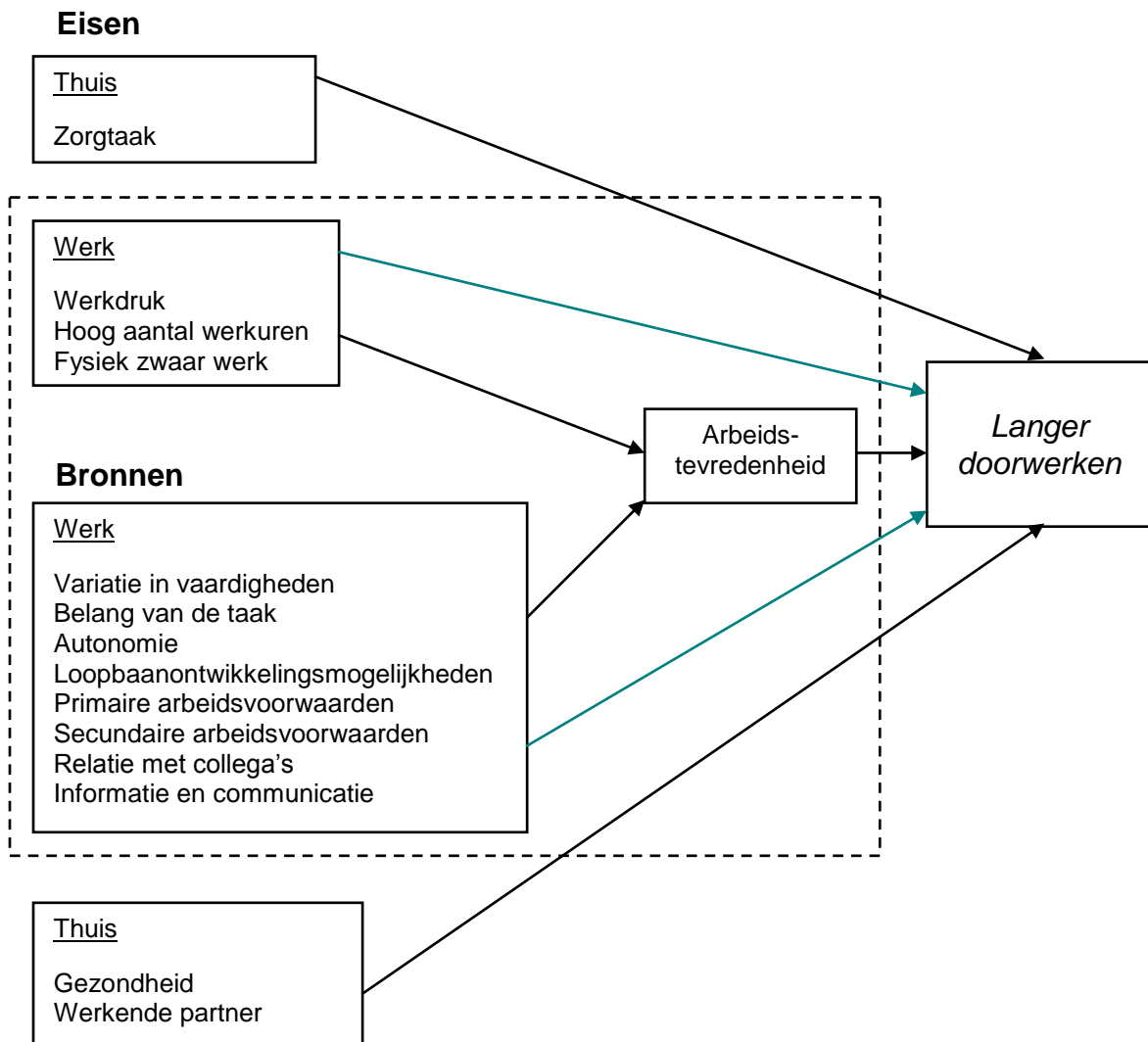
V1: Een hoge mate van arbeidstevredenheid leidt tot langer doorwerken.

Op basis van de aanvullende interviews kan gezegd worden dat, indien oudere medewerkers nog voldoende plezier in hun werk hebben, zij er eerder toe geneigd zijn om langer door te werken. De uitkomsten van de interviews op het punt van sommige werkkenmerken, zoals de hierboven beschreven loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden, zijn niet alleen van invloed op de arbeidstevredenheid maar ook direct van invloed op langer doorwerken. Hackman en Oldham (1975;1980) onderschrijven dit met hun onderzoek dat het voorzien in stimulerende baankenmerken kan leiden tot een lager verzuim én verloop.

### **6.1.8 Conclusie medewerkers**

De medewerkers die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, overwegen bijna allemaal om langer door te werken dan 65 jaar. Zij zien hoe de trend zich voortzet en dat de nood al op korte termijn aan de man is. De respondenten geven echter wel aan dat er bepaalde voorwaarden vastzitten aan langer doorwerken. Het waarderingaspect, een ruim aanbod in faciliteiten, voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden die de variatie in de groep vijftigplus bedienen, en een heldere visie vanuit LNV wat het verlangt van haar oudere medewerkers, zijn hier de belangrijkste van. De figuur hieronder visualiseert de resultaten die uit de interviews met de medewerkers naar voren komen.

De blauwe pijlen in het figuur laten zien dat de werkkenmerken niet alleen een indirect effect kunnen hebben op langer doorwerken, maar ook een direct effect. Werkdruk en een hoog aantal werkuren leiden tot een lagere bereidheid om langer door te werken. Goede en voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en secundaire arbeidsvoorwaarden leiden niet alleen tot een grotere tevredenheid, maar ook tot een grotere bereidheid om langer door te werken.



Er zijn overigens met betrekking tot de resultaten geen opmerkelijke verschillen in geslacht of leeftijd waar te nemen. De geïnterviewden, ongeacht hun leeftijd en geslacht, geven aan zich nergens echt toe belemmerd te voelen, mits het departement maar laat zien wat de oudere medewerkers voor de organisatie betekent. De variabelen gezondheid en thussituatie, waarvan in eerste instantie gedacht werd dat zij langer doorwerken negatief zouden beïnvloeden, blijken helemaal niet zo beperkend te zijn. Het gaat meer om een combinatie van factoren die een oudere medewerker motiveert om wel of niet langer door te gaan. Het openlijk waarderen van het menselijk kapitaal dat schuilt achter het beeld van de vijftigplussers, lijkt hier het meest gewenst van. De volgende paragraaf laat zien hoe de geïnterviewde leidinggevenden denken over het motiveren van langer doorwerken onder oudere medewerkers.

## 6.2 Resultaten leidinggevenden

### 6.2.1 Zorgtaak

Aan de leidinggevenden is gevraagd hoe zij omgaan met zorgverantwoordelijkheden van werknemers van vijftig jaar en ouder, om na te gaan of dit een belemmering vormt voor de medewerker en organisatie om langer door te werken.

Twee van de drie ondervraagde leidinggevenden gaven aan dat er een soort tijdelijk zorgverlof binnen bepaalde kaders bestaat, maar dat hier geen officieel beleid voor is. Er wordt gekeken naar de persoonlijke omstandigheden om te bepalen of het kan helpen wanneer een werknemer de mogelijkheid heeft om later te beginnen of eerder weg te gaan of een dag(gedeelte) thuis te werken. De derde leidinggevende heeft de vraag ook op zichzelf betrokken en zei dat er geen rekening wordt gehouden met zorgverantwoordelijkheden. De reactie van deze leidinggevende is hieronder aangehaald.

- *Ik zorg voor twee ouders en er wordt geen rekening mee gehouden, het is zelfs onbespreekbaar, als je een dag vrij wilt kan dat niet. Het is heel raar, want de regering heeft er de mond van vol, CDA-beleid, om voor de ouderen en naasten te zorgen, en als je dat dan wilt dan zijn er geen mogelijkheden toe. Onze generatie staat al onder druk, want als de kinderen de deur uit zijn, dan is het tijd om voor de ouders te zorgen, want die worden ook steeds ouder (vrouw, managementteamlid).*

De leidinggevenden geven aan dat er geen concreet beleid is, twee van de drie geïnterviewden zeggen dat er wel ruimte is voor het aanbieden van een soort tijdelijke zorgverlof of passende mogelijkheden, de derde leidinggevende ervaart dit anders en zegt juist dat er geen rekening gehouden wordt met zorgverantwoordelijkheden. Ook hier gaat het weer om drie perspectieven die situatieafhankelijk zijn en waarbij slechts voorzichtige conclusies getrokken kunnen worden.

### 6.2.2 Perspectief leidinggevenden op loopbaan ouderen

De ondervraagde leidinggevenden geven aan dat maatwerk in loopbaanontwikkeling met name bij oudere werknemers van belang is. Er bestaat veel variatie in deze groep ten aanzien van het willen en kunnen doorwerken en in hoeverre de behoefte aan ontwikkeling aanwezig is. Er heerst een algemeen beeld dat vijftigplussers minder productief zijn dan jongere generaties. De reactie hieronder spreekt dit beeld tegen en geeft ook het perspectief van de andere geïnterviewde leidinggevenden weer.

- *Jazeker zijn ouderen productief, het zijn op dit moment nog hele vitale mensen, met 50 ben je vaak nog jong, en ze beschikken over een schat van ervaring die ze heel goed nog kunnen inzetten, bovendien zie je dat heel veel mensen nog groeien na hun 50<sup>e</sup>. De ene vijftiger past wel in een team dat heel hard moet hollen, en de ander is wat meer beschouwend, maar zou wel in een team kunnen passen dat wat meer rust en houvast behoeft. Ik merk dat niet*

*meer zo, vroeger was 50 echt oud, maar dat is nu niet meer zo, je ziet nu hele dynamische vijftigers rondlopen waarvan je af en toe moet realiseren dat ze 50+ zijn maar die net zo ambitieus zijn als een veertiger. En je hebt ook mensen waarvan je denkt dat die het wel goed vindt en niet perse meer de politieke druk hoeft te voelen en graag leuke klussen wilt doen. Dus ik zou niet graag alle vijftigplussers over een kam willen scheren, ik denk dat dit ook niet meer passend is, het is belangrijk om het individuele aspect te betrekken (vrouw, managementteamlid).*

Respect en waardering voor wat een oudere werknemer wilt raakt aan de kern van de reacties van de ondervraagde leidinggevenden.

De leidinggevenden geven wel aan dat in eerste instantie de werknemers zelf dienen te adresseren wat zij nog willen en verwachten van hun loopbaan. Dit valt onder de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. De leidinggevende kan hier uiteraard wel in bijstaan en begeleiden.

### **6.2.3 Arbeidsvoorwaarden**

Aan de leidinggevenden is gevraagd hoe zij staan tegenover het bieden van een bonus. Twee leidinggevenden zien dat niet zitten. Zij denken dat dit slechts op korte termijn zal werken. De andere leidinggevende is van mening dat het moet om waardering voor het werk van ouderen te concretiseren met bewust belonen en ze tevreden en gemotiveerd te houden.

Tevens is gevraagd hoe er gedacht wordt over het bieden van faciliteiten als tele- en thuiswerken, flexibele werktijden, deeltijdwerk. Twee leidinggevenden vinden het voorzien in dit soort regelingen belangrijk zelfs bepalend om oudere medewerkers fris en gemotiveerd te houden. Ook biedt het mogelijkheden om mensen binnen de boot te houden die wegens fysieke beperkingen anders de organisatie zouden moeten verlaten. De andere leidinggevende is het met het laatste punt wel eens, maar plaatst kanttekeningen bij vooral de zichtbaarheid van de werknemers die afneemt en het belang van het regelmatig samenkomen. De volgende citaat toont dit.

- *Tele- en thuiswerken maakt het voor de mensen wel mogelijk langer te blijven werken, aan de ene kant moet je wel wat voorzichtig zijn met het organisatiebelang, maar aan de andere kant maakt een dag in de week telewerken het wel mogelijk dat men wat geconcentreerder is en beter functioneert. Het is echt niet nodig dat je altijd hier bent en het kan echt een hele belangrijke stimulans zijn en mogelijkheid om mensen langer te laten doorwerken. Er moet alleen wel een bepaalde balans zijn. Je ziet nu dat mensen door de standplaatswijziging twee dagen mogen thuiswerken en dan is het vaak lastig om mensen bij elkaar te krijgen of regelmatig te zien en dat is sociaal van belang maar ook in het uitwisselen van ervaring, bijvoorbeeld praten over waar de een tegen aanloopt doe je toch makkelijker wanneer je bij elkaar bent dan dat je de telefoon hiervoor oppakt. En ook gezamenlijk vergaderen en koffiedrinken, kan maar een dag in de week bij wijze van spreken (man, managementteamlid).*



Over het algemeen zijn de leidinggevenden wel te spreken over het bieden van voorzieningen om het oudere medewerkers beter in te staat te stellen hun werk goed uit te voeren, door hen iets meer rust te geven door te faciliteren in bijvoorbeeld het op afstand werken. Dit dient echter wel onder bepaalde voorwaarden te gebeuren en het fysieke contact met het werk dient gewaarborgd te worden om de binding en betrokkenheid met de organisatie te versterken.

#### 6.2.4 Gezondheid

De leidinggevenden gaven aan dat zij het in eerste instantie ieders eigen verantwoordelijkheid vinden om de gezondheid op peil te houden. Wanneer gezondheidsproblemen zich voordoen wordt het wel van belang geacht de werknemers waar mogelijk te ondersteunen om de situatie te vergemakkelijken en te kijken wat de werknemer nog kan. Door positief met gezondheidsproblemen om te gaan proberen zij hun medewerkers zolang mogelijk in het werkproces mee te laten draaien. De volgende citaat beaamt dit.

- *Er gaat nog een fase aan vooraf, ik denk dat je er preventief zelf verantwoordelijk voor bent dat je gezond blijft, ik ga ook sporten, ik ga ook gezond eten en ik rook niet, dat heb je zelf in de hand. Er moet ook preventief beleid zijn in de zin van dat je er als werkgever ook aandacht aan besteed, dat je let op signalen, dat zijn dingen waar je rekening mee moet houden. Het is fijn dat de werkgever gezonde broodjes van 8 uur tot 16 uur aanbiedt en fitnessmogelijkheden, maar het is ook belangrijk dat met elkaar in gesprek bent, hoe hou je elkaar gezond, al mensen toch klachten krijgen dan moet je praten over wat iemand nog aan kan. We hebben een aantal mensen op de directie die een hartaanval hebben gehad en die vraag je wat ze nog kunnen en wat er nog mogelijk is. Ik denk dat je mensen alleen maar stimuleert als je naar de mogelijkheden kijkt en ze positieve reinforcement geeft, de loyaliteit aan de organisatie wordt zo ook veel groter (vrouw, managementteamlid).*

Hier kan uit opgemaakt worden dat de geïnterviewde leidinggevenden niet verwachten dat werknemers met een minder goede gezondheid gelijk uit de running zijn, maar juist wordt gekeken naar wat iemand nog kan. Ook vanuit het perspectief van de leidinggevende bezien hoeft een mindere gezondheid geen reden te zijn om niet langer door te werken.

#### 6.2.5 Rol van de organisatie

De ondervraagde leidinggevenden zien vooral heil in maatwerk in plaats van een generaliserend ouderenbeleid vanwege de variatie die zij binnen de groep vijftigplussers zien en willen de werknemer graag ondersteunen in de behoeften binnen de ruimte die er is. De volgende reacties onderstrepen dit.

- *Wat ik vooral belangrijk vind is dat de mensen nog goed in hun vel zitten en de juiste uitdagingen hebben, en je merkt bij mensen van 50+, trouwens ook bij jongeren, dat de een gewoon veel ambitieuzer is dan de ander, de een wil nog bijzondere dingen doen en een stap omhoog maken na z'n 50<sup>e</sup>, en dat is*



*belangrijk te verkennen, wat je wil je nog wel en wat wil je niet en waar kan ik je bij helpen? En er zijn ook voldoende mensen die zeggen ik vind het wel genoeg geweest qua groei en uitdaging en ik wil graag leuke klussen en een inhoudelijke uitdaging houden, maar ik wil niet de uren overwerken die ik vroeger deed, daar zie je een hele variatie in, maar dat is een hele persoonlijke variatie die je ook gewoon moet bedienen (vrouw, managementteamlid).*

- *Ik zie ook graag nog een wat steviger loopbaaninstrumentarium dat ook geldt voor oudere werknemers. Ik denk dat het voor oudere medewerkers ook belangrijk is dat er nieuwe, uitdagende klussen zijn, dus dat doorgroeimogelijkheden in de breedte goed gefaciliteerd worden, en dat niet iemand op z'n 52<sup>e</sup> op z'n laatste plek zit, dat vind ik voor de mensen niet gezond maar ook voor de organisatie niet. De leeftijd binnen de organisatie zal zeker de komende jaren alleen maar toenemen en het is belangrijk om te voorkomen dat de organisatie zal verstarren door vooral oudere mensen intern meer te laten bewegen, niemand is gebaat bij verstarring en dit zal ook jongeren absoluut niet stimuleren (vrouw, managementteamlid).*

Het erkennen van verschillen onder oudere medewerkers wordt ook door de geïnterviewde leidinggevenden aangekaart. Net als bij de geïnterviewde medewerkers draait het om het bewustwordingsproces en het waarderen van ouderen. De focus dient te verschuiven naar wat een oudere werknemer nog kan, en wat diegene ook wilt kunnen. Het faciliteren hierin is ook voor de geïnterviewde leidinggevenden een belangrijk punt.

### **6.3 Conclusie**

Het stimuleren van oudere medewerkers om langer door te werken kan met verschillende prikkels worden verwezenlijkt. In dit hoofdstuk is aan medewerkers en leidinggevenden gevraagd hoe dit het beste gedaan kan worden. Over het algemeen verschillen de geïnterviewde medewerkers en leidinggevenden niet erg mening, wat van tevoren misschien wel gedacht is.

Van de variabele zorgtaak werd gedacht dat het langer doorwerken negatief zouden beïnvloeden. Dit is voor de geïnterviewde medewerkers die hiermee te maken hebben echter niet het geval. Goede loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en secundaire arbeidsvoorwaarden blijken uit de interviews langer doorwerken in grote mate te stimuleren. In het conceptueel model is dit niet voorzien. Er werd uitgegaan van een indirect effect op langer doorwerken, maar de resultaten van de kwalitatieve analyse laten zien dat met betrekking tot deze werkenmerken er ook sprake is van een directe invloed op langer doorwerken. Primaire arbeidsvoorwaarden hebben een minder grote rol in het motiveren van langer doorwerken. Bij iets minder dan de helft van de respondenten wordt dit belangrijk geacht en dan nog in combinatie met andere factoren. Gezondheid wordt door de geïnterviewde oudere medewerkers over het algemeen geanticipeerd als een bron die het langer kunnen doorwerken stimuleert, vooral in combinatie met goede arbeidsomstandigheden die bijdragen aan een goede gezondheid.

Onder een groot deel van de geïnterviewde oudere werknemers heerst de behoefte om zich te blijven ontwikkelen en dit stimuleert om zich blijven in te zetten voor de organisatie. Vooral de behoefte naar ontwikkeling in de breedte en op een manier waarbij kennis en ervaring zo goed mogelijk wordt benut, lijkt groot. Toepassing van maatwerk op dit gebied is erg gewenst zowel door de ondervraagde medewerkers als leidinggevenden. De een kan en ambieert nu eenmaal meer dan de ander. Ondersteuning en waardering hierin door de leidinggevende worden als motiverend beschouwd. De behoefte naar loopbaanontwikkelingsmogelijkheden is er zeker ook bij werknemers van vijftig jaar en ouder en motiveert een continuerende inzet en behoud en vergroting van plezier en uitdaging in het werk.

De geïnterviewde leidinggevenden zien het belang van het stimuleren van de oudere medewerkers om langer door te werken wel in, maar zijn wel van mening dat hier voorzichtig mee moet worden omgesprongen. Niet bij iedere oudere medewerker bestaat die behoefte om langer door te werken. Aan de andere kant, wordt er nu overwegend van uitgegaan dat die behoefte er niet is, niet bij de medewerker en niet bij de organisatie. De geïnterviewde leidinggevenden geven aan dat die cultuur doorbroken dient te worden en werknemers die wel door willen blijven werken het ook mogelijk te maken door ze hierin bij te staan met het bieden van passende voorzieningen binnen de mogelijkheden waarover de leidinggevenden beschikken.

Verder zijn de leidinggevenden van mening dat investeren in de oudere medewerkers door te voorzien in goede loopbaanontwikkeling op maat ook belangrijk is voor het motiveren van langer doorwerken. Het is in eerste instantie wel de verantwoordelijkheid van de medewerker zelf om aan te geven waar die persoon nog behoefte aan heeft. Vervolgens is het aan de leidinggevende om die wensen zo goed mogelijk te ondersteunen en te kijken naar de mogelijkheden die geboden kunnen worden. Het volgende hoofdstuk zal de conclusies die voortkomen uit het onderzoek beschrijven en een advies geven ten aanzien van het bevorderen van langer doorwerken gebaseerd op de resultaten van dit onderzoek.

# 7 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek heeft zich gewijd aan het achterhalen wat werknemers van vijftig jaar en ouder bij het Ministerie van LNV ertoe beweegt om zolang mogelijk bij de organisatie te blijven werken. De factoren die als het meest invloedrijk zijn gewaardeerd worden in dit hoofdstuk getransformeerd in concrete aanbevelingen voor het Ministerie van LNV.

De centrale vraag van deze studie zal in dit hoofdstuk worden beantwoord en luidt:

*Welke factoren spelen een rol in de motivatie van oudere werknemers werkzaam bij het Ministerie van LNV om al dan niet langer door te werken en hoe kan LNV beleidsmatig inspelen opdat langer doorwerken gestimuleerd wordt?*

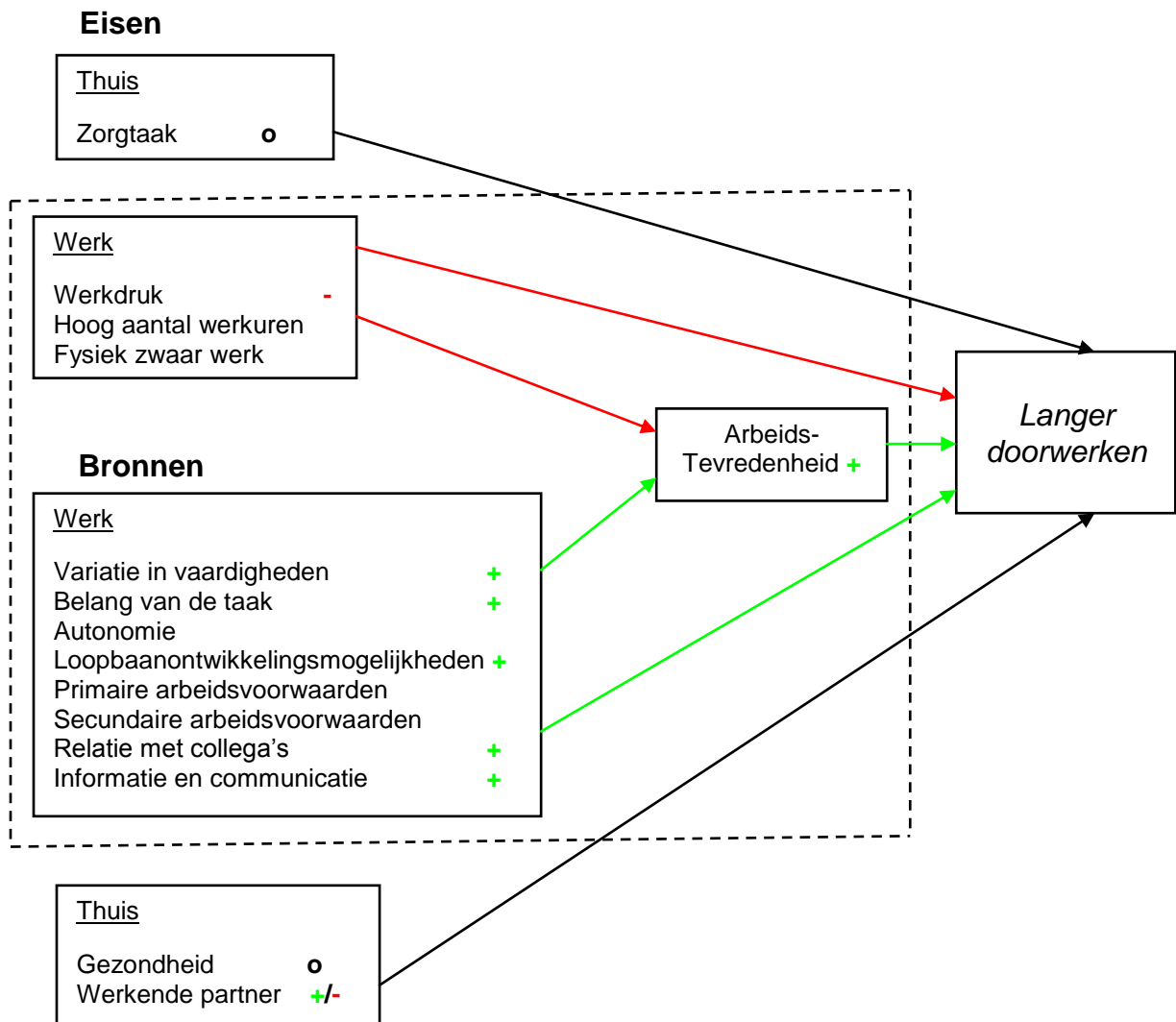
Om tot adequate beantwoording van de centrale vraag te komen staan hieronder een aantal deelvragen beschreven die hiertoe zullen bijdragen.

- Hoe tevreden zijn oudere werknemers bij het Ministerie van LNV met hun baan en welke factoren zijn daarop van invloed?
- Wat voor invloed heeft de tevredenheid op langer doorwerken, en welke factoren zijn nog meer van belang bij langer doorwerken?
- Welke maatregelen kan LNV treffen om langer doorwerken onder oudere werknemers te stimuleren?

De antwoorden op de deelvragen vormen een optelsom die leidt tot de beantwoording van de hoofdvraag. De eerste twee deelvragen komen in de eerste paragraaf aan bod, omdat zij voortvloeien uit de bevindingen die uit het kwantitatieve en kwalitatieve onderzoek gekomen zijn. De laatste deelvraag gaat specifiek in op wat LNV kan doen en past daarom beter in de tweede paragraaf die de aanbevelingen behandelt.

## 7.1 Conclusies

Het Job Demands-Resources (JD-R) model van Bakker en Demerouti (2007) gaat uit van het principe dat demands zullen leiden tot een meer negatieve ervaring van het werk en een lagere arbeidstevredenheid, en resources juist leiden tot een positievere waardering van het werk en een hogere arbeidstevredenheid. Bovendien hebben de werkbronnen een bufferend effect – bij voldoende aanwezigheid – ten aanzien van de werkeisen. Het Job Characteristics model (JCM) van Hackman en Oldham (1975;1980) laat zien dat bepaalde werkkenmerken zullen leiden tot een grotere tevredenheid met het werk en een lager verloop. De grondslag van het conceptueel model in dit onderzoek is te vinden in deze twee modellen. Naar aanleiding van de resultaten is in de onderstaande figuur aangegeven in hoeverre het conceptueel heeft standgehouden in dit onderzoek.



In het conceptueel model is uitgegaan van de verwachting dat werkeisen als – werkdruk, het aantal werkuren, en fysiek zwaar werk – van negatieve invloed zijn op de arbeidstevredenheid. Van de werkbronnen – variatie in vaardigheden, belang van de taak, autonomie, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, relatie met collega's, en informatie en communicatie – wordt verwacht dat zij van positieve invloed zijn op arbeidstevredenheid. Op basis van die verwachting zijn een aantal hypothesen opgesteld. Uit kwantitatief onderzoek is gebleken dat niet alle hypothesen significant bevestigd zijn. De hypothesen die voor het kwantitatieve onderzoek zijn opgesteld, zijn hieronder weergegeven met erachter of ze wel of niet bevestigd zijn. In de figuur hierboven is met + en – aangegeven of de variabelen binnen het werkgebied van significante invloed zijn op de arbeidstevredenheid.

- H1: Een hoge werkdruk leidt tot een lagere tevredenheid met de baan; **is bevestigd**.
- H2: Werk dat een hoge mate van variatie in vaardigheden bevat, leidt tot een hogere tevredenheid met de baan; **is bevestigd**.
- H3: Wanneer het werk een hoge mate van 'belang van de taak' bevat, zal dit leiden tot een hogere baantevredenheid; **is bevestigd**.

H4: Een hoge mate van autonomie in het werk leidt tot een hogere tevredenheid met de baan; **is niet bevestigd**.

H5: De aanwezigheid van genoeg loopbaanontwikkelingsmogelijkheden leidt tot een hogere tevredenheid met de baan; **is bevestigd**.

H6: Goede primaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere mate van arbeidstevredenheid; **is niet bevestigd**.

H7: Goede secundaire arbeidsvoorwaarden leiden tot een hogere arbeidstevredenheid; **is niet bevestigd**.

H8: Een goede relatie met collega's zal de arbeidstevredenheid positief beïnvloeden; **is bevestigd**.

H9: Goede informatie- en communicatievoorzieningen zorgen voor een hogere tevredenheid met de baan; **is bevestigd**.

In de secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek waarbij geselecteerd is op de respondenten van vijftig jaar en ouder, is arbeidstevredenheid geoperationaliseerd als baantevredenheid. Uit de multipale regressieanalyse is gebleken dat werkdruk, variatie in vaardigheden, belang van de taak, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, relatie met collega's, en informatie en communicatie significant zijn voor de baantevredenheid van oudere medewerkers. Deze variabelen hebben dus het meeste invloed op de mate van tevredenheid met de baan. Werkdruk heeft een negatief verband met baantevredenheid. Wanneer er sprake is van een hogere werkdruk, daalt de tevredenheid met de baan. Variatie in vaardigheden, belang van de taak, loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, relatie met collega's, en informatie en communicatie hebben een positieve invloed op de tevredenheid. Wanneer deze variabelen in mate toenemen, zal ook de arbeidstevredenheid stijgen. Dit betekent dat er maatregelen genomen dienen te worden om de werkdruk laag te houden, en om juist zoveel mogelijk in de positieve determinanten van baantevredenheid te voorzien. Dit onderzoek veronderstelt dat een hogere tevredenheid leidt tot een grotere bereidheid om langer door te werken.

De aanvullende interviews die gehouden zijn met twaalf medewerkers van vijftig jaar en ouder en drie leidinggevenden in de Beleidskern hebben zich specifiek gericht op langer doorwerken en factoren uit de thuissituatie die daarbij mede van invloed zijn naast werkkenmerken en baantevredenheid, als – de zorgtaak, de gezondheid, en de werkende partner – alsmede de invloed van de tevredenheid op langer doorwerken. Voor de factoren die specifiek op langer doorwerken van invloed zijn, zijn ook verwachtingen geformuleerd. Deze verwachtingen zijn niet aan toetsing onderworpen in kwantitatieve zin, maar dienen als uitgangspunt voor het bespreken van de resultaten. Het gaat om de volgende verwachtingen:

V1: Een hoge mate van arbeidstevredenheid leidt tot langer doorwerken.

V2: De zorgtaak van een oudere werknemer leidt tot een lagere bereidheid om langer door te werken.

V3: Een goede gezondheid leidt tot langer doorwerken.

V4: Een werkende partner leidt tot langer doorwerken.

De baantevredenheid kan langer doorwerken ook positief beïnvloeden. Vrijwel alle geïnterviewde medewerkers gaven aan dat tevredenheid met de baan in het algemeen essentieel is voor het blijven doorwerken. Plezier in het werk werd aangegeven een van de belangrijkste factoren te zijn voor langer doorwerken. Ook al

wordt voldaan aan de andere factoren die direct van positieve invloed zijn op langer doorwerken, als een oudere medewerker geen plezier meer heeft in het werk, zal de bereidheid om langer door te werken kleiner zijn.

Zorgverantwoordelijkheden kunnen het zwaarder maken voor een oudere werknemer om zich nog volledig in te kunnen zetten op het werk. Uit de interviews is gebleken dat de zorgtaak niet negatief hoeft te zijn voor langer doorwerken, maar ook positief kan uitpakken. Het werk wordt gezien als een vorm van afleiding en als inspiratiebron. Omdat het gaat om een zeer gering aantal geïnterviewde oudere werknemers die te maken heeft met een zorgtaak, kan dit niet hard gemaakt worden. Op basis van de resultaten die uit dit onderzoek komen kan gezegd worden dat de zorgtaak geen negatieve invloed heeft op langer doorwerken, maar juist een positieve invloed. Echter bij het interviewen van een grotere groep oudere medewerkers met een zorgtaak kan dit tot andere resultaten leiden. In het figuur is daarom gekozen om achter zorgtaak het neutrale teken **o** te plaatsen, vanwege de onzekerheid ten aanzien van het effect van deze variabele op langer doorwerken.

Verder is uit de interviews gebleken dat een verslechterende gezondheid voor de meeste medewerkers geen reden is om niet langer door te werken, zolang er voldoende voorzieningen op het werk zijn om het werk en de werkomstandigheden te veraangemen en de gezondheid op peil te houden. De leidinggevenden gaven aan dat het ook voor hen belangrijk is dat er voldoende faciliteiten zijn waarmee zij hun medewerkers kunnen ondersteunen. De conclusie die hieruit getrokken wordt is dat gezondheid positief van invloed is op langer doorwerken. Een minder goede gezondheid hoeft er bij voldoende ondersteuning en begeleiding niet toe te leiden dat vijftigplussers niet langer doorwerken dan de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Hier moet echter wel bij vermeld worden dat de geïnterviewde oudere medewerkers anticiperend geantwoord hebben, omdat zij niet in de situatie zaten waarbij zij te kampen hebben met een slechte gezondheid. Dit zou wellicht tot andere resultaten kunnen leiden. Om die reden is een neutrale teken **o** achter de variabele gezondheid in de bovenstaande figuur geplaatst. In andere omstandigheden kunnen de resultaten eventueel anders uitpakken. Het is lastig te concluderen dat een goede gezondheid leidt tot langer doorwerken of andersom.

Een werkende partner kan ervoor zorgen dat een werknemer van vijftig jaar en ouder gestimuleerd wordt om langer door te werken, maar dat hoeft niet zo te zijn. Van de geïnterviewde medewerkers met een werkende partner gaf de helft aan dat de partner van invloed is op de beslissing langer door te werken, alhoewel de stem van de partner bij de meeste geïnterviewden niet leidend is. Er werd wel aangegeven dat het geen zin heeft om te stoppen zolang de partner nog werkzaam is, omdat pensionering zonder aanwezigheid van de partner tot thuiszitten en verveling zou kunnen leiden. De resultaten gaven een wisselend beeld en om die reden is een **+/-** teken achter deze factor voor langer doorwerken geplaatst.

De resultaten van het kwalitatieve onderzoek laten tevens zien dat er op gebied van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden en de arbeidsvoorwaarden wensen en behoeften bestaan waar nog niet aan voldaan wordt. Er blijkt onder het grootste deel van de ondervraagden grote behoefte te bestaan aan een voldoende groot aanbod aan loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. De werknemers en leidinggevenden geven aan dat ouderen van 50+ zeker niet afgeschreven zijn en zich graag nog



verder willen ontwikkelen in hun loopbaan, al hoeft dit in de meeste gevallen geen verticale vormen aan te nemen.

De primaire arbeidsvoorwaarden lijkt het minst van invloed te zijn op langer doorwerken. Een betere financiële regeling stimuleert een kleine groep oudere werknemers om langer door te werken, alhoewel de prikkel waarschijnlijk van korte duur zal zijn. De geïnterviewde leidinggevenden verschilden van mening over het geven van financiële incentives. Het nut wordt er of niet van ingezien of het wordt gezien als een noodzakelijk instrument om oudere medewerkers tevreden en gemotiveerd te houden. Het merendeel van de geïnterviewde werknemers wordt echter niet gestimuleerd om bij betere financiële regelingen langer door te werken, tenzij dit gecombineerd wordt met andere prikkels als de mogelijkheid om thuis te werken, in deeltijd te werken, of flexibele werktijden. Het werk moet daarnaast leuk blijven. De secundaire arbeidsvoorwaarden hebben dus een belangrijkere rol. Dit is eveneens aangegeven in geval van een slechtere gezondheid. Het voorzien in faciliteiten om het de werknemer zo gemakkelijk mogelijk te maken om het werk tot op hoge leeftijd uit te blijven voeren is uitermate gewenst onder de ondervraagde oudere medewerkers. De geïnterviewde leidinggevenden stemmen hiermee in.

De kwalitatieve resultaten hebben laten zien dat het belangrijk is om in de oudere werknemers te blijven investeren, met name op gebied van scholing en het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Hierdoor wordt waardering voor de oudere medewerkers uitgedragen door de organisatie en wordt getoond dat het behoud van oudere werknemers essentieel is. Gecombineerd met de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek, kunnen oudere werknemers gestimuleerd worden om langer door te werken. De volgende paragraaf zal deze conclusie vertalen naar concrete beleidsaanbevelingen voor het Ministerie van LNV.

## 7.2 Aanbevelingen

Het doel van dit onderzoek is het geven van een advies hoe het Ministerie van LNV het beste haar medewerkers van vijftig jaar en ouder kan stimuleren om zolang mogelijk bij het departement aan het werk te blijven, zodat een passend antwoord geboden kan worden op de demografische ontwikkelingen.

Het zichtbaar waarderen van de oudere werknemers door LNV is een cruciaal punt in het stimuleren tot langer doorwerken. Ouderenbeleid is hierbij niet perse de oplossing, omdat dit nog steeds geassocieerd kan worden met een bepaalde stereotypering, echter meer op het individu gericht beleid ofwel leeftijdsbewust personeelsbeleid. Leeftijdsbewust personeelsbeleid is gericht op het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en kan worden gerealiseerd met behulp van vijf soorten HRM-instrumenten: managementinstrumenten als functioneringsgesprekken en persoonlijke ontwikkelingsplannen, scholing en training, functieaanpassing, flexibele arbeidsvoorwaarden, en mobiliteitsinstrumenten (Groeneveld & Van der Voet, 2009). Het personeelsbeleid dient aan te sluiten op de capaciteiten en competenties van de oudere medewerker. Bovendien dient aandacht besteed te worden aan de persoonlijke behoeften ten opzichte van het werk en de mogelijkheden die LNV kan bieden om aan de behoeften te voldoen (Stichting van de Arbeid, 2006).



Met dit onderzoek wordt de behoefte aan toepassing van de bovengenoemde categorieën HRM-instrumenten bevestigd. Voordat overgegaan wordt met het aanbevelen hoe de instrumenten het beste ingezet kunnen worden, dient LNV zich duidelijk uit te spreken over hoe oudere werknemers gezien worden en wat van hen verwacht wordt. De eerste aanbeveling luidt dan ook dat het ministerie dient te investeren in maatregelen om het bewustwordingsproces ten aanzien van de noodzaak van langer doorwerken, op gang te krijgen. De geïnterviewde oudere medewerkers en leidinggevenden gaven aan dat er beelden bestaan over oudere medewerkers de noodzakelijkheid van langer doorwerken niet bepaald bevestigen. Het bewust maken van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van de noodzaak van langer doorwerken kan relatief gemakkelijk gedaan worden door via communicatiekanalen als intranet of het e-mailnetwerk informatie te verspreiden over de leeftijdsopbouw van de organisatie en de gevolgen van vergrijzing, en waarom het belangrijk is voor LNV om haar oudere werknemers te behouden. Vervolgens dient er ruimte gecreëerd te worden voor terugkoppeling. Het organiseren van workshops voor werknemers en managers dient als middel om met elkaar van gedachten te wisselen over wederzijdse verwachtingen. Het is hierbij van wezenlijk belang dat er sprake is van een 'veilige' omgeving waarin iedereen vrijuit kan spreken. Een personeelsfunctionaris zou hier eventueel op toe kunnen zien. Door openheid van zaken te geven en een duidelijke visie te presenteren kan LNV eventuele weerstand onder ouderen om langer door te werken wegnemen. Oudere medewerkers kunnen op hun beurt via deze weg stereotypering en beeldvorming tegenwerken.

De volgende aanbeveling legt zich toe op de ingebruikneming van HRM-instrumenten die de inzetbaarheid bevorderen en uitval tegengaan van de oudere medewerkers van het departement. De mogelijkheid tot toepassing van de meeste instrumenten is bij het Ministerie van LNV aanwezig, wat de praktische belemmeringen minimaliseert. Functioneringsgesprekken, personeelsscans en persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn ideale managementinstrumenten om erachter te komen wat de behoeften en wensen van werknemers zijn zodat ingespeeld kan worden op het leveren van maatwerk. Leidinggevenden kunnen op hun beurt aangeven wat de mogelijkheden zijn en een realistisch perspectief bieden. Om de inzet van de instrumenten op goede wijze te laten verlopen, is het nodig dat leidinggevenden getraind worden op het regelmatig houden van functioneringsgesprekken waar persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers uit kunnen vloeien. Ook hier is van belang dat er op basis van vertrouwen gesproken wordt en wederzijdse openheid en eerlijkheid bestaat. Het inventariseren van wat ouderen nog willen en wat er nog mogelijk is voor hen, kan zorgen voor een grotere bereidheid om langer door te werken.

De derde aanbeveling sluit hierop aan. De conclusies laten zien dat ook onder medewerkers van vijftig jaar en ouder de behoefte aan loopbaanontwikkeling nog heel erg leeft en aan het bieden van mogelijkheden hierin veel waarde gehecht wordt. Daarnaast is training en scholing een must om de veranderende ontwikkelingen bij te houden, zodat de kwaliteit hoog blijft (Smedley & Whitten, 2006). Tijdens functioneringsgesprekken kan de werknemer aangeven wat de behoeften zijn met betrekking tot de loopbaan en met behulp van een persoonlijk ontwikkelingsplan wordt een leidraad gegeven om dit plan ten uitvoer te brengen. Er wordt dan ook aanbevolen om het aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere werknemers actief te stimuleren. De direct leidinggevenden dienen hier

goede begeleiding in te bieden. De veranderingen in de Beleidskern bieden volop gelegenheid om het aanbod van loopbaanontwikkelingsmogelijkheden te vergroten. De flexibele Beleidskern is een nieuw fenomeen bij LNV en houdt een aanmoediging van de interne mobiliteit in. Door het versoepelen van functieroulatie wordt meer afwisseling in het werk geboden en kunnen vaardigheden, ervaring en kennis van ouderen meer tot hun recht komen.

Een kanttekening die bij het afwisselen van werk en vaardigheden geplaatst dient te worden is dat het stimuleren van functieroulatie niet opgelegd moet worden, maar dat er voldoende maatwerk en autonomie hierin dient te bestaan. Niet iedere geïnterviewde oudere medewerker gaf aan behoefte te hebben aan interne mobiliteit. Het toebedelen van een andere rol aan oudere werknemers die hier behoefte aan hebben en hier ook geschikt voor zijn is tevens een vorm van functieaanpassing die gewenst is. Een oudere werknemer aanwijzen als coach of mentor van jongere medewerkers zodat kennis en ervaring overgedragen wordt, zorgt ervoor dat een oudere werknemer zich gewaardeerd voelt en bovenal op zinvolle wijze gebruik wordt gemaakt van de expertise waarover diegene beschikt. Dit kan echter niet voor elke oudere medewerker gerealiseerd worden, dus dient hier goed over in gesprek worden gegaan en gekeken worden of de capaciteiten die nodig zijn daadwerkelijk aanwezig zijn. Een leidinggevende dient hier eerlijk en zorgvuldig en vooral tactvol mee om te gaan en duidelijk te zijn over de grenzen die hier aan vastzitten.

Het stimuleren van oudere werknemers om langer door te willen werken gaat gepaard met een goede gezondheid. Een goede fysieke gezondheid is iets waar de werknemer zelf aan kan werken door bijvoorbeeld voldoende te bewegen en te letten op de voeding. De organisatie kan hierbij helpen door gezond voedsel in de kantine aan te bieden of fitness op het werk. LNV voorziet in beide en dient daar vooral mee door te gaan. Om tot op hoge leeftijd nog door te kunnen gaan met werken, is het wel nodig dat ook de mentale gezondheid optimaal is. Een van de bevindingen van het onderzoek is dat hoge werkdruk leidt tot lage baantevredenheid. Het is zaak te voorkomen dat dit leidt tot stress en mogelijk een burnout. Smedley en Whitten (2006) geven aan dat ouderen zelf vaak weinig kennis over stress hebben, omdat de informatie hierover in hun jongere jaren schaars was. Het is daarom van belang dat direct leidinggevendenden getraind worden in het signaleren van stresssymptomen en in het omgaan met stress bij oudere werknemers. Dit vormt onderdeel van de laatste aanbeveling. LNV dient meer en beter te investeren in goede arbeidsomstandigheden die het oudere medewerkers mogelijk maken om tot na de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar werkzaam te blijven. Voorzieningen als tele- en thuiswerken, deeltijdwerken, flexibele werktijden, deeltijdpensioenen, en een degelijk re-integratiebeleid bieden ondersteuning aan de oudere medewerkers. Ook het aandachtsaspect speelt een grote rol. De directe leidinggevende kan door contact te onderhouden met medewerkers die al ziek zijn, en binnen de bestaande grenzen proberen te voorzien in hun wensen, zullen de medewerkers er eerder toe geneigd zijn zich te blijven inzetten voor de organisatie vanwege een verhoging van de verbondenheid en loyaliteit met de organisatie.

Het stimuleren van langer doorwerken gaat hand in hand met de opstelling van de organisatie en hun vertegenwoordigers – de direct leidinggevendenden – ten opzichte van de oudere werknemers. Het volgen van de aanbevelingen geeft een beginpunt

voor het Ministerie van LNV om de houding ten opzichte van langer doorwerken onder medewerkers en managers te veranderen.

### **7.3 Reflectie op het onderzoek**

Dit onderzoek is gekenmerkt door een aantal beperkingen. Op een aantal aspecten van de uitvoering van het onderzoek zijn verbeterpunten waar te nemen die in toekomstig onderzoek van belang kunnen zijn.

De theoretische invalshoeken die gebruikt zijn als basis voor dit onderzoek, zijn afkomstig uit het Job Demands-Resources (JD-R) model en het Job Characteristics Model (JCM). Beide modellen laten het belang van werkkenmerken zien ten aanzien van tevredenheid. Het voordeel van het JD-R model is dat positieve en negatieve kenmerken meegenomen kunnen worden en dat het ook de mogelijkheid biedt om de thuissituatie te betrekken bij onderzoek. Het JCM laat juist een verdieping van de werksituatie zien – door meer werkkenmerken te betrekken – en hoe dit zich verhoudt met de arbeidstevredenheid. Dit onderzoek heeft zich bij gebruik van het JD-R model beperkt tot de invloed van eisen en bronnen op tevredenheid en langer doorwerken, en heeft daarbij de interactie-effecten buiten beschouwing gelaten. De interactie-effecten die zich voordoen in het JD-R model zijn zeker aan te raden om aan toekomstig onderzoek te onderwerpen, vanwege de gevolgen die dit kan hebben voor de factoren van langer doorwerken. De eisen kunnen de relatie tussen de bronnen en tevredenheid namelijk negatief beïnvloeden, en de bronnen kunnen daarentegen de relatie tussen de eisen en stress beïnvloeden. Bakker en Demerouti (2007) hebben deze interactie-effecten getoetst en achten het van belang voor de organisatie-uitkomsten. Dit onderzoek is echter te beperkt geweest om dit ingewikkelde proces te onderzoeken in het kader van langer doorwerken. Het is voor toekomstig onderzoek echter interessant te analyseren in hoeverre de interactie-effecten meespelen in relatie met langer doorwerken.

Bij het JCM leiden bepaalde kenmerken tot een psychologische staat, die vervolgens leidt tot bepaalde resultaten. Deze relaties worden door een specifiek aantal variabelen gemodereerd. Dit onderzoek heeft zich geconcentreerd op de relatie tussen bepaalde relevante baankenmerken en arbeidstevredenheid. Praktische limitaties aan dit onderzoek – met betrekking tot kennis en achtergrond van de onderzoeker - hebben geleid tot de keuze de psychologische staten niet te analyseren. Toekomstig onderzoek kan zich hier wel op toeleunen en het JCM in het kader van langer doorwerken volledig toetsen. De assumptie waar dit onderzoek vanuit is gegaan, is dat een hogere arbeidstevredenheid van oudere werknemers leidt tot een grotere bereidheid om langer door te werken. Dit is deels wel aangegeven door de geïnterviewde medewerkers die tevredenheid wel van belang achten voor langer doorwerken, maar is niet kwantitatief getoetst. Wellicht kan toekomstig onderzoek hier meer inzicht in bieden door specifiek aandacht te besteden aan de relatie tussen arbeidstevredenheid en langer doorwerken met behulp van andere theorieën en een andere onderzoeksopzet. Een survey die deze relatie bevraagt onder een grote groep ouderen kan hier meer inzicht in bieden.

Het medewerkertevredenheidsonderzoek heeft geen vragen gesteld ten aanzien van het langer willen doorwerken. Ook kon in het kwantitatieve onderzoek niet beschikt

worden over bepaalde variabelen, waaronder geslacht en het aantal werkuren, die wel van belang zijn voor langer doorwerken. Dit heeft beperkingen aan dit onderzoek opgeleverd die wellicht in toekomstig onderzoek niet zullen opdoen door het onderzoek anders in te richten, door bijvoorbeeld zelf een vragenlijst op te stellen die zich specifiek richt op langer doorwerken en alle factoren die daarbij van belang worden geacht.

De secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek heeft als voordeel gehad dat over een grote groep respondenten gegevens onderzocht kan worden. Het nadeel dat dit oplevert, is dat de antwoorden die op basis van vijfpunts Likertschaal gegeven zijn, de achterliggende gedachten niet weergeven. Dit is getracht te ondervangen door aanvullende interviews af te nemen onder oudere medewerkers en een aantal leidinggevenden. Echter, ook hier zijn limitaties aan verbonden. Het aantal geïnterviewde medewerkers en leidinggevenden was erg gering, twaalf medewerkers en drie leidinggevenden. De keuze hiervoor is uit praktische overwegingen gemaakt. Het is helaas niet mogelijk om iedere medewerker van vijftig jaar en ouder en alle leidinggevenden te bevragen. Het gevolg hiervan is dat de betrouwbaarheid en representativiteit van de interviews klein is. Toekomstig onderzoek zou in een breder veld – bij soortgelijke (overheids)organisaties – het werknemersperspectief kunnen onderzoeken door een grotere, en representatieve groep oudere medewerkers te interviewen om achter beweegredenen voor langer doorwerken te komen. Tevens dient er rekening gehouden te worden met de context van de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. De antwoorden zijn over het algemeen gebaseerd op de situatie nu, wanneer iemand die nu nog gezond is over tien jaar ziek wordt, kan diegene heel anders denken over langer doorwerken dan nu het geval is. Toekomstig onderzoek kan dit ondervangen door ook ouderen te bevragen die te maken hebben met gezondheidsproblemen.

In het kwantitatieve onderzoek is bij de secundaire analyse van het medewerkertevredenheidsonderzoek ook geen onderscheid gemaakt in de verschillende leeftijdscohorten en geslacht, die bij het kwalitatieve onderzoek wel is gemaakt. Het maken van een onderscheid op basis van geslacht was praktisch gezien ook niet mogelijk geweest omdat het uit het spss-bestand gefilterd was wegens het waarborgen van de anonimiteit. Het onderscheid in de verschillende leeftijdscohorten had wel gemaakt kunnen worden, maar daar heb ik helaas te laat bij stilgestaan. Het is realistisch dat er verschillen bestaan tussen de leeftijdscategorieën van 50-54, 55-59, en 60 jaar en ouder, alhoewel in dit onderzoek daar geen aanwijzingen voor gevonden zijn. Uit de interviews zijn geen noemenswaardige verschillen gekomen, maar de geïnterviewde groep was zo gering van omvang, dat dit bij een grotere groep wel heel anders zou kunnen zijn. Wat ook mee zou kunnen spelen waardoor iemand van 50 hetzelfde denkt over langer doorwerken als iemand van 60, is dat de levensverwachting steeds hoger wordt en men zich gezonder en vitaler voelt. Het lijkt erop alsof leeftijd niet zoveel meer te maken heeft met het nog willen en kunnen doorwerken, maar gezondheid en vitaliteit een veel grotere rol spelen. Toekomstig onderzoek zou hier rekening mee kunnen houden door meer aandacht te schenken aan deze aspecten. Een ander punt dat interessant zou zijn voor toekomstig onderzoek, is om de variabelen die in dit onderzoek zijn getoetst in het licht van langer doorwerken, te onderzoeken welke verschillen dit eventueel oplevert voor werknemers van 50 jaar en ouder en jongeren.

Dit onderzoek heeft zich daar niet op toegespitst vanwege de afbakening betreffende de specifieke beleving van langer doorwerken van oudere werknemers.

Het volgende punt van aandacht in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek heeft te maken met de representativiteit van de selectie van geïnterviewden. Om verschillen te kunnen onderzoeken ten aanzien van geslacht is de keuze gemaakt om een gelijk aantal mannen en vrouwen in de verschillende leeftijdsgroepen te interviewen. Dit heeft echter wel als gevolg dat er sprake is van een oververtegenwoordiging van vrouwen en doet af aan de representativiteit van het onderzoek.

Als laatste punt met betrekking tot het kwantitatieve onderzoek, zijn er in dit onderzoek te weinig werkeisen geanalyseerd in vergelijking met de bronnen. Het is heel goed voorstelbaar dat er nog meer eisen zijn die van invloed zijn op tevredenheid en langer doorwerken. Toekomstig onderzoek zou na kunnen gaan welke determinanten voor vroegere uittreding nog meer relevant zijn.

### **Persoonlijke reflectie**

Het schrijven en uitvoeren van dit afstudeeronderzoek is ongetwijfeld de grootste beproeving van mijn studententijd geweest. Het was van te voren niet in me opgekomen dat het zo een geweldige druk op me zou uitoefenen. Maar dat neemt niet weg dat ik tijdens deze tijd een hele hoop positieve ervaringen heb opgedaan en een stuk wijzer ben geworden. Met name het op wetenschappelijke wijze neerzetten van het onderzoek en het doen van de analyses met behulp van SPSS, was een behoorlijke uitdaging. Het was de ultieme test voor mijn schrijf- en onderzoeksvaardigheden en ik kan alleen maar hopen dat ik hiervoor geslaagd ben.

# LITERATUURLIJST

Adams, F., Arents, M., Pat, M. & Versantvoort, M. (2005). *Werkt grijs door? Nulmeting houding en gedrag onder de potentiële beroepsbevolking en werkgevers ten aanzien van de arbeidsparticipatie van ouderen*. Rotterdam. ECORYS Nederland BV.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22:3, 309 – 328.

Beukhof, G. (1994). *Medewerkerstevredenheid*. Deventer : Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Blokland, K. & Janssen, W. (2006). Vergrijzing en employability. Naar een activerend personeelsbeleid. In: Van den Brink, D., & Heemskerk, F. *De vergrijzing leeft: kansen en keuzen in een verouderde samenleving*. Den Haag. Stichting Maatschappij en Onderneming. [pp. 139-157].

Boer, P. de & Wildeboer Schut, J.M. (2001). Arbeidsmarktpositie. In: Klerk, M.M.Y., de. *Rapportage ouderen 2001. Veranderingen in de leefsituatie*. Den Haag. Sociaal en Cultureel Planbureau. [pp. 39-57].

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2009). *Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht*. Heerlen.

Chiva, A. & Manthorpe, J. (2008). *Older workers in Europe*. Maidenhead, UK. Open University Press/McGraw-Hill Education.

Daalen, G., van. (2008). *Social Support, does it make a difference? Examining the relationship between social support, work-family conflict and well-being*. Oisterwijk: Box Press.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Elovainio, M., Kivimäki, M. & Forma, P. (2005). Job demands and job control as correlates of early retirement thoughts in Finnish social and health care employees. *Work and stress*, 19, 84-92.

Farrell, J. (2005). *A current debate on employer's responses to an ageing workforce*. Melbourne. Monash University.

Fouarge, D., Schils, T. & Huynen, B. (2004). *To retire or continue working? Analysis of the early retirement behaviour of Dutch workers*. Tilburg. Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.



- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading. Addison-Wesley Publishing Company.
- Harper, S. (2008). Working in later life: from yesterday's 'older worker' to tomorrow's 'key talent'. In: Chiva, A. & Manthorpe, J. *Older workers in Europe*. Maidenhead, UK. Open University Press/McGraw-Hill Education. [pp. 8-24].
- Henderikse, W., Henkens, K. & Schippers, J. (2007). Werkgevers worstelen met Abraham (en Sara): 50-plussers nog weinig in tel. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (3), 209-223.
- Henkens, K., Van Dalen, H.P. & Van Solinge, H. (2009). *De vervagende grens tussen werk en pensioen. Over doorwerkers, doorstarters en herintreders*. KNAW Press Amsterdam. NiDi (Nederlands interdisciplinair demografisch instituut).
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York. Wiley.
- Internetspiegel. (2006). *Medewerkeronderzoek Ministerie van LNV. Uitsplitsing naar leeftijd*. Amsterdam. TNS NIPO.
- Jetten, B., Braster, J.F.A. & Pat, M. (1999). *Werkdruk en welzijn van onderwijsbeleidsadviseurs*. Assen:Van Gorcum.
- Jettinghoff, K. & Smulders, P.G.W. (2008). Wie kan en wil doorwerken tot 65-jarige leeftijd? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(1), 88-100.
- Kenniscentrum voor Bevolkingsdaling en Beleid. (2010). *Wat is de babyboomgeneratie?* [<http://www.bevolkingsdaling.nl/Default.aspx?tabid=1354>].
- Kerkhofs, M., Fouarge, D. & Ester, P. (2009). Financiële prikkels en geprefereerde pensioenleeftijd. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 20-37.
- Kor, R. (1999). *Leidinggeven en (de)motiveren*. Alphen a/d Rijn: Samson
- Lange, W., de, & Thijssen, J.G.L. (2007). *De Waardevolle Senior: personeelsbeleid voor oudere werknemers*. Amsterdam. WEKA Uitgeverij BV.
- Lee, R., McCabe, D.J. & Graham, W.K. (1983). Multivariate relationships between job characteristics and job satisfaction in the public sector: a triple cross-validation study. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 47-62.
- Leisink, P., Thijssen, J.G.L., Vries, H., de, Walter, E. & Velde, M., van der. (2003). *Ouderenbeleid in Arbeidsorganisaties. Verslag van een verkennend onderzoek bij schildersbedrijven en Regionale OpleidingsCentra*. Universiteit Utrecht.
- Lemmers, E. (2007). *Duurzaam personeelsbeleid in bedrijf*. Bussum. Orbis.



Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago. Rand-McNally.

Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. (2010). *Organisatiestructuur*. [[http://www.minInv.nl/portal/page?\\_pageid=116,1641226&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.minInv.nl/portal/page?_pageid=116,1641226&_dad=portal&_schema=PORTAL)]

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Notitie Arbeidsparticipatie ouderen*. [[http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35\\_2009\\_3\\_13675.pdf](http://docs.minszw.nl/pdf/35/2009/35_2009_3_13675.pdf)].

Mol, M. & Vries, J., de. (2009). Ziekteverzuim het laagst bij werknemers met een hoge mate van autonomie en veel steun van collega's en leidinggevenden. *Sociaaleconomische trends, 2<sup>e</sup> kwartaal 2009*. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Moynihan, D.P. & Pandey, S.K. (2007). Finding workable levers over work motivation. *Administration & Society*, 39:7, 803-832.

Nauta, A., Bruin, M.R., de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp. Nederlandse organisatie voor toegepast natuur-wetenschappelijk onderzoek TNO.

Nelemans, R. (2000). *Wat is werkdruk?* [<http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/werkdruk/definitie.htm>].

Otten, F., & Siermann, C. (2009). CBS-berichten: Verschuivingen in het arbeidspotentieel van ouderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25 (1), 38-43.

Pronk, P. (2009). *De Zilveren Golf: Een Gouden Kans. Ouderen op de arbeidsmarkt*. Uitgeverij Kok/Ten Have. Kampen.

Remery, C., Henkens, K., Schippers, J., & Ekamper, P. (2003). Managing an aging workforce and a tight labor market: views held by Dutch employers. *Population Research and Policy Review*, 22, 21-40.

Rho, H.J. (2010). *Hard work? Patterns in physically demanding labor among older workers*. Washington. Centre for Economic and Policy Research.

Ruig, L., de, Kemper, D.R. & Engelen, M.W.H. (2008). *Ambtenaren van de Toekomst. Impressie van overheidspersoneel over 15 jaar*. Zoetermeer. Research voor Beleid.

Senior Power. (2010). *Werkt grijs door?* [<http://www.senior-power.nl/?ac=StoryRead&id=4>].

Smedley, K. & Whitten, H. (2006). *Age matters. Employing, motivating and managing older employees*. Hampshire, UK. Gower Publishing Limited.

Staij, A.J., van de. (2009). *Strategische verkenning LNV 2009 – 2019. De personele uitdagingen*. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Directie Organisatie-ontwikkeling en Bedrijfsvoering/P&O.

Steijn, B. (2009). Arbeidstevredenheid, arbeidsmotivatie en HRM. In: Steijn, B., & Groeneveld, S. *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Van Gorcum. [pp. 179-209].

Steijn, B. (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in the Dutch Public Sector. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 4, 291-303.

Stichting van de Arbeid. (2010). *Sociale partners sluiten AOW- en pensioenakkoord*. [[http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Persberichten/2010\\_2019/2010/20100604\\_persbericht.ashx](http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Persberichten/2010_2019/2010/20100604_persbericht.ashx)].

Stichting van de Arbeid. (2006). *Aanbevelingen ter vergroting van de arbeidsparticipatie van ouder wordende werknemers, etnische minderheden en jeugdige werklozen*. Den Haag. Huisdrukkerij SER.

Thiel, S., van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum. Uitgeverij Coutinho.

Thijssen, J.G.L. (2007). Af-en toename van arbeidspotentieel als beleidsthema. Leef tijdgericht arbeidsmarktbeleid in organisatie-intern perspectief. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23 (3), 195-208.

Ulenbelt, P. (1992). *Wat is werkdruk?* [<http://www.arbobondgenoten.nl/arbothem/werkdruk/definitie.htm>].

Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie*, Deventer: Kluwer

Vocht, A., de. (2006). *Basishandboek SPSS 14 voor Windows*. Utrecht. Bijleveld Press.

Wall, T.D., Clegg, C.W., & Jackson, P.R. (1978). An evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 51, 183-196.

White, J., & Beswick, J. (2003). *Working long hours*. Sheffield.

Ybema, J.F., Geuskens, G., & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp. Nederlandse organisatie voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek TNO.

# BIJLAGEN

## Bijlage I

### INTERVIEW MOTIVATIE LANGER DOORWERKEN MEDEWERKERS

*Mijn naam is Kavita Baldewsingh. Ik studeer Bestuurskunde, specifiek de Master Arbeid, Organisatie en Management, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en zit momenteel in de afrondende fase van mijn studie. Mijn afstudeerscriptie is gewijd aan het onderzoeken welke overwegingen een rol spelen bij 50+ werknemers bij het ministerie van LNV met betrekking tot langer doorwerken en hoe deze toegepast kunnen worden in het personeelsbeleid.*

Dit interview wordt volledig geanonimiseerd. Het is voor derden op geen enkele wijze mogelijk te achterhalen wie u bent. Indien u geen antwoord wenst te geven op een vraag, wordt deze overgeslagen. Met uw toestemming wordt dit interview opgenomen, dit zal geen invloed hebben op de anonimiteit, na verwerking van de gegevens wordt de opname gewist.

#### Onderdeel I: Persoonlijke gegevens

- a) Wat is uw leeftijd? \_\_\_\_\_
  - b) Wat is uw geslacht? \_\_\_\_\_
  - c) Wat is uw functie? \_\_\_\_\_
  - d) Werkt u parttime/fulltime? \_\_\_\_\_
  - e) Hoeveel jaren bent u in dienst van LNV? \_\_\_\_\_
  - f) Wat is uw woonsituatie?
    - Alleenstaand (met/zonder kinderen of andere eventueel hulpbehoevenden)
    - Samenwonend (met/zonder kinderen of andere eventueel hulpbehoevenden)
    - Gehuwd (met/zonder kinderen of andere eventueel hulpbehoevenden)
- 
- 

#### Onderdeel II: Algemeen pensioen

1. Hoelang wilt u doorwerken?

- Bent u van plan door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar?
- Zou u na uw 65<sup>e</sup> door willen werken en tot welke leeftijd?
- Welke afwegingen spelen daarbij een rol?

---

---

2. Hoe verwacht u uw tijd na pensionering in te vullen?

---

---

---

3. Wat zijn voor u redenen om eerder te stoppen met werken?

- Gezondheidsproblemen
- Carrièreplafonds
- Leeftijdsdiscriminatie door werkgever
- Geen plezier meer in het werk
- Reorganisaties en/of bezuinigingen
- Zorgverantwoordelijkheden
- Partner
- Overige, namelijk...

---

---

4. Wat zijn voor u redenen om langer door te werken?

- Financiële zekerheid
- Waardering en erkenning door leidinggevende
- Relatie met leidinggevende en/of collega's
- Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden
- Plezier in het werk
- Loyaliteit aan organisatie
- Mogelijkheid tot deeltijdwerken
- Sociaal aanzien
- Partner die doorwerken aanmoedigt
- Overige, namelijk...

---

---

### Onderdeel III: Gezondheid

a. Hoe is het met uw gezondheid?

---

---

---

b. Mocht u gezondheidsproblemen (in de toekomst) ervaren, hoe zal dit de beslissing wel of niet langer doorwerken beïnvloeden?

- Speelt het een rol indien leidinggevende dit tracht te veraangemen?

---

---

---

c. Hoe gaat LNV om met uw of collegae' gezondheidsproblemen?

---

---

---

#### Onderdeel IV: Werksituatie

1. Hoe denkt u over uw loopbaan?

- Zijn er genoeg doorgroeimogelijkheden?

---

---

---

De heersende cultuur, de waarden, normen en opvattingen omtrent oudere werknemers zijn van invloed op de manier waarop deze werknemers worden behandeld en gewaardeerd. De beeldvorming van het management over oudere werknemers is bepalend voor de wijze waarop met oudere werknemers wordt omgegaan. Uit onderzoek blijkt dat managers oudere werknemers vaak typeren als minder inzetbaar, minder productief, minder flexibel, minder bereid tot verandering, star en vaak ziek (De Lange en Thijssen, 2007).

2. Bemerkt u bij LNV elementen van het hiervoor geschetste beeld?

---

---

---

3. In hoeverre voelt u zich gewaardeerd door uw leidinggevende en motiveert dat u om langer door te werken?

---

---

4. Zou u eerder bereid zijn langer door te werken indien uw leidinggevende een persoonlijk beroep op u zou doen, en waarom wel/niet?

---

---

5. Hoe houden uw leidinggevende en de organisatie rekening met uw persoonlijke behoeften en wensen?

---

---

6. Hoe denkt u over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor de 50+ werknemers?

---

---

---

7. Indien er voorzien wordt in voldoende loopbaanontwikkelingsmogelijkheden, is dit een reden voor u om langer door te werken?

---

---

---

8. In hoeverre acht u uw persoonlijke werksituatie - denk aan stress, fysieke belasting alsmede belonende aspecten zoals uitdaging en flexibiliteit t.a.v. werktijden, tele- en thuiswerken - belangrijk voor het al dan niet langer willen doorwerken?

---

---

---

---

9. Indien u in plaats van voltijd, in deeltijd mag gaan werken, acht u dit een stimulans om langer door te werken?

---

---

### Onderdeel V: Thuissituatie

1) Heeft u zorgverantwoordelijkheden en beïnvloeden deze uw overwegingen al dan niet langer door te werken?

---

---

2) Werkt uw partner?

---

3) Is uw partner van plan om eerder met pensioen te gaan?

---

4) In hoeverre speelt uw partner een rol in de beslissing wel of niet langer door te werken?

---

---

## Onderdeel VI: Sociaaleconomische situatie

De vermogenspositie, een eventueel inkomen van andere leden in het huishouden en de vraag hoeveel personen financieel afhankelijk zijn van het huishoudinkomen worden verondersteld invloed te hebben op de vraag of langer doorwerken als een aantrekkelijk dan wel noodzakelijk perspectief wordt gezien.

- Bent u de enige kostwinner?

---

---

- Zijn er andere leden in het huishouden afhankelijk van uw inkomen?

---

---

- Zou een financiële bonus u motiveren langer door te werken, en aan welk bedrag denkt u in dat geval?

---

---

- Is financiële zekerheid voor u een reden om langer door te werken?

---

---

- Verleent u sociale status aan uw baan?

---

---

## Onderdeel VII: Afsluiting

- Hoe zou LNV volgens u de capaciteiten van oudere werknemers het beste kunnen benutten om ze te motiveren langer door te werken?

---

---

---

---

- Wat verwacht of verlangt u van LNV ten aanzien van het ouderenbeleid?

---

---

---

---

- Heeft u nog aanvullende opmerkingen die niet in het interview naar voren zijn gekomen? (Bijvoorbeeld; meerdere redenen al dan niet langer door te werken, etc.)



---

---

---

Mocht u verdere interesse hebben in mijn onderzoek, kan ik u hier te zijner tijd een exemplaar van toezenden

Hartelijk dank voor uw tijd, moeite en medewerking!

## Bijlage II

### **INTERVIEW MOTIVATIE LANGER DOORWERKEN LEIDINGGEVENDEN**

*Mijn naam is Kavita Baldewsingh. Ik studeer Bestuurskunde, specifiek de Master Arbeid, Organisatie en Management, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en zit momenteel in de afrondende fase van mijn studie. Mijn afstudeerscriptie is gewijd aan het onderzoeken welke overwegingen een rol spelen bij 50+ werknemers bij het ministerie van LNV met betrekking tot langer doorwerken en hoe deze toegepast kunnen worden in het personeelsbeleid.*

Dit interview wordt volledig geanonimiseerd. Het is voor derden op geen enkele wijze mogelijk te achterhalen wie u bent. Indien u geen antwoord wenst te geven op een vraag, wordt deze overgeslagen. Met uw toestemming wordt dit interview opgenomen, dit zal geen invloed hebben op de anonimiteit, na verwerking van de gegevens wordt de opname gewist.

#### **Onderdeel I: Persoonlijke gegevens**

Wat is uw leeftijd? \_\_\_\_\_

Wat is uw geslacht? \_\_\_\_\_

Wat is uw functie? \_\_\_\_\_

Werkt u parttime/fulltime? \_\_\_\_\_

Hoeveel jaren bent u in dienst van LNV? \_\_\_\_\_

Hoe is uw afdeling met betrekking tot leeftijd samengesteld (verhouding jong/oud)?

\_\_\_\_\_

#### **Onderdeel II: Stimuleringsbeleid**

1. Is er naar uw mening een adequaat ouderenbeleid bij LNV?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Hoe denkt u over de huidige pensioenregelingen bij LNV? Bent u hier tevreden over, wat kan er beter?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Spreekt u met uw 50+ medewerkers over hoelang ze nog willen werken?

---

---

4. Spreekt u er met uw 50+ medewerkers over of ze door willen werken na hun 65<sup>er</sup>?

---

---

5. Stimuleert u actief werknemers om door te werken tot de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar en hoe doet u dat, waarom wel/niet?

---

---

6. Hoe kijkt u aan tegen de doelgroep 50+ ?

---

---

7. Hoe ervaart u de productiviteit van vijftigplussers?

---

---

8. Vindt u uw 50+ werknemers flexibel, en waarom wel/niet?

---

---

9. Bent u van mening dat deze groep speciale aandacht verdient of juist zelf verantwoordelijk is voor de invulling van de loopbaan?

---

---

10. Hoe kunnen volgens u de capaciteiten van oudere werknemers het beste benut worden om ze te motiveren langer door te werken?

---

---

### Onderdeel III: Gezondheid

a. Hoe gaat u om met oudere werknemers die fysieke en/of mentale gezondheidsproblemen ervaren?

---

---

---

b. Hoe denkt u over het beleid dat LNV hanteert met betrekking tot gezondheidsproblemen van werknemers?

---

---

---

#### Onderdeel IV: Werksituatie

1. Hoe gaat u om met 50+ werknemers die het gevoel hebben dat de top van hun carrière is bereikt, hoe motiveert u deze werknemers?

---

---

2. Voelen oudere werknemers zich prettig op uw afdeling, en waarom wel niet?

---

---

3. Welke factoren zijn volgens u van invloed op langer doorwerken?

---

---

4. Wat zijn stimulerende of belemmerende factoren in de organisatie?

---

---

5. Hoe denkt u over de loopbaanontwikkelingsmogelijkheden voor oudere werknemers?

---

---

6. Hoe denkt u over het aanbieden van faciliteiten als tele- en thuiswerken?

---

---

7. Hoe denkt u over het toepassen van flexibele werktijden?

---

---

8. Hoe denkt u over het aanbieden van mogelijkheden tot deeltijdwerken om oudere werknemers te stimuleren langer door te werken?

---

---

9. In hoeverre wordt er rekening gehouden met zorgverantwoordelijkheden van oudere werknemers?

---

---

10. Hoe staat tegenover het bieden van een financiële bonus om oudere werknemers te motiveren langer door te werken?

---

---

De heersende cultuur, de waarden, normen en opvattingen omtrent oudere werknemers zijn van invloed op de manier waarop deze werknemers worden behandeld en gewaardeerd. De beeldvorming van het management over oudere werknemers is bepalend voor de wijze waarop met oudere werknemers wordt omgegaan. Uit onderzoek blijkt dat managers oudere werknemers vaak typeren als minder inzetbaar, minder productief, minder flexibel, minder bereid tot verandering, star en vaak ziek (De Lange en Thijssen, 2007).

11. Bemerkt u bij LNV elementen van het hiervoor geschetste beeld en hoe denkt u hier zelf over (deelt u die mening)?

---

---

---

### Onderdeel VII: Afsluiting

■ Wat verwacht of verlangt u van LNV ten aanzien van het ouderenbeleid?

---

---

---

---

---

■ Heeft u nog aanvullende opmerkingen die niet in het interview naar voren zijn gekomen?

---

---

---

---

---

Mocht u verdere interesse hebben in mijn onderzoek, kan ik u hier te zijner tijd een exemplaar van toezenden.

Hartelijk dank voor uw tijd, moeite en medewerking!

## Bijlage III

### Vragenlijst MTO LNV 2010

#### Tevredenheid Algemeen

Allereerst worden u aspecten voorgelegd die betrekking hebben op uw werk en de organisatie waar u werkzaam bent.

Kunt u steeds aangeven in hoeverre u over de verschillende aspecten tevreden bent?

U kunt steeds kiezen uit de volgende antwoordcategorieën:

1. Zeer tevreden
2. Tamelijk tevreden
3. Noch tevreden, noch ontevreden
4. Tamelijk ontevreden
5. Zeer ontevreden

	Zeer tevreden	Tamelijk tevreden	Noch tevreden, noch ontevreden	Tamelijk ontevreden	Zeer ontevreden
1. Uw baan, alles bijeengenomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De organisatie waar u werkzaam bent, alles bijeengenomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. De inhoud van het werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. De hoeveelheid werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. De relatie met collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. De resultaatgerichtheid van de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. De wijze waarop mijn direct leidinggevende leiding geeft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. De wijze waarop deze organisatie wordt bestuurd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. De mate van zelfstandigheid en/of verantwoordelijkheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. De primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. De secundaire arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld werktijden, vakantiedagen of pensioenregeling)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. De loopbaanontwikkelingsmogelijkheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. De informatievoorziening en communicatie binnen de organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. De werkplek/fysieke omstandigheden (ruimte per persoon, daglicht, atmosfeer, geluid e.d.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. De werkstress	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hierna volgen stellingen. Kunt u steeds aangeven in hoeverre u het met de stellingen eens bent?

U kunt steeds kiezen uit:

1. Helemaal mee eens
2. Mee eens
3. Noch mee eens, noch mee oneens
4. Mee oneens
5. Helemaal mee oneens

### Inhoud van het werk

De volgende stellingen hebben betrekking op de inhoud van het werk. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Ik heb inhoudelijk leuk werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik kan mij ontplooiën/ontwikkelen in mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mijn capaciteiten komen in mijn functie goed tot hun recht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Mijn werk is voldoende afwisselend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Het werk dat ik doe is maatschappelijk nuttig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Hoeveelheid werk

De volgende stellingen hebben betrekking op werkdruk. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. De opdrachten die ik krijg zijn vaak moeilijk te combineren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik werk regelmatig onder tijdsdruk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik moet regelmatig overwerken omdat ik mijn werk anders niet af krijg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Door de hoeveelheid werk kom ik vaak niet aan mijn pauzes toe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mijn werk loopt vaak anders dan gepland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



### Relatie met collega's

De volgende stellingen hebben betrekking op uw relatie met collega's. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Mijn collega's helpen om het werk gedaan te krijgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mijn collega's hebben persoonlijke belangstelling voor me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik voel me thuis in deze organisatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. De samenwerking tussen mij en mijn collega's is goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mijn collega's spreken mij erop aan als iets niet goed gaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mijn collega's zijn goed in hun werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Zelfstandigheid/verantwoordelijkheid

De volgende stellingen hebben betrekking op zelfstandigheid/verantwoordelijkheid. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik kan zelf mijn werktempo bepalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Primaire arbeidsvoorwaarden

De volgende stellingen hebben betrekking op primaire arbeidsvoorwaarden. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Er zijn voor mij binnen deze organisatie voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mijn individuele prestatie telt voldoende mee bij mijn beloning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik vind dat mijn salaris goed past bij het niveau van mijn functie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Vergeleken met andere organisaties waar ik zou kunnen werken ligt mijn salaris op het juiste niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Secundaire arbeidsvoorwaarden

De volgende stellingen hebben betrekking op secundaire arbeidsvoorwaarden. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Ik ben tevreden over de mate waarin ik mijn werktijden kan bepalen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik ben tevreden over het aantal uren dat ik volgens mijn contract werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik ben tevreden over mijn pensioenregeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Loopbaanontwikkelingsmogelijkheden

De volgende stellingen hebben betrekking op loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Ik heb voldoende loopbaanperspectieven op mijn werk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ik ben tevreden over de ondersteuning van mijn werkgever bij mijn persoonlijke loopbaanmogelijkheden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Er zijn voor mij voldoende mogelijkheden voor individuele ontwikkeling binnen mijn afdeling/team	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Loopbaanafspraken worden goed nagekomen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ik krijg voldoende gelegenheid om mijn loopbaanwensen te bespreken met mijn leidinggevende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. De opleidingen en trainingen die ik volg sluiten goed aan bij mijn loopbaanperspectief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Mijn leidinggevende denkt mee over mijn professionele ontwikkeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Informatie en communicatie

De volgende stellingen hebben betrekking op informatie en communicatie. In hoeverre bent u het eens met deze stellingen?

	Helemaal mee eens	Mee eens	Noch mee eens, noch mee oneens	Mee oneens	Helemaal mee oneens
1. Over belangrijke zaken die met mijn werk te maken hebben word ik tijdig geïnformeerd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. De communicatie tussen afdelingen verloopt goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ik ontvang voldoende informatie om mijn werk goed te kunnen doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. De communicatie van mijn leidinggevende naar zijn/haar medewerkers verloopt goed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Er vindt voldoende werkoverleg plaats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik ervaar de vergaderingen en werkoverleggen van mijn onderdeel over het algemeen als effectief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>