

De Relatie tussen HR-praktijken, Autonomie, Leeftijd, Bedrijfsgrootte en Duurzame Inzetbaarheid in de Mobiliteitsbranche

Masterthesis

Thom W.A. Lamers

S4707087

Radboud Universiteit Nijmegen

Arbeid & Organisatie Psychologie

Faculteit Sociale Wetenschappen, Radboud Universiteit

In opdracht van Innovam

Interne begeleider: Dr. Tirza H.J. van Noorden

Externe begeleider: Richard Vermeent / Gijs ter Bruggen

Datum van inleveren: 21/07/21

Aantal woorden: 5998

Management Samenvatting

Aanleiding en Vraagstelling

Innovam is de opleider in de mobiliteitsbranche. Het bedrijf wil meer weten over de strategische personeelsplanning. Dit helpt organisaties bij het maken van een vertaling van de doelen van de organisatie naar de gevolgen voor het personeel. Daarbij helpt een strategische personeelsplanning bij het opvolgen van de ontwikkelingen van het personeelsbestand om zo te bepalen of interventies nodig zijn. Omdat (strategische) personeelsplanning gaat over de inzetbaarheid van personeel is het van belang om vast te stellen welke factoren een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van personeel in de mobiliteitsbranche. Het uitgangspunt hierbij is om niet alleen nu, maar ook in de toekomst goed te kunnen blijven functioneren.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat zowel HR-praktijken (implementatie en waargenomen effectiviteit), autonomie en leeftijd gerelateerd zijn aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Tevens is de grootte van een organisatie hierbij van belang. Om duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen is gebruik gemaakt van de Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX), met vier subcategorieën: gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans. Dit resulteerde in de volgende onderzoeksvraag: “Hangen de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit, autonomie en leeftijd van medewerkers positief samen met de gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans van medewerkers in de mobiliteitsbranche?”

Methode en Resultaten

Via sociale media, nieuwsbrieven en persoonlijke uitnodigingen werden mensen benaderd om de vragenlijst in te vullen. Uiteindelijk hebben veertig mensen de vragenlijst ingevuld. Na afloop van de vragenlijst kregen deelnemers direct inzicht in hun inzetbaarheid en werden eventueel tipkaarten getoond bij onderdelen die verbeterd konden worden.

Uit de resultaten bleek dat de aanwezigheid van HR-praktijken en leeftijd geen verband hadden met de gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans. Bij de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken werd een positief verband met motivatie en commitment opgemerkt. Hoe effectiever werknemers de HR-praktijken binnen de organisatie beschouwden, hoe hoger de motivatie en commitment. Ook werd er tussen autonomie enerzijds en vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans anderzijds een positief verband gevonden.

Hierbij was een hoge mate van autonomie gerelateerd aan beter bij het werk aansluitende vakkennis en -vaardigheden, hogere motivatie en commitment en een betere balans tussen werk en privé. Bij het bekijken van de interactie werd er geen verband gevonden met bedrijfsgrootte. Bedrijfsgrootte was zelf wel positief gerelateerd aan de werk-privé balans. Werknemers die werkzaam zijn bij een groter bedrijf lijken beter te kunnen balanceren tussen werk en privé.

Conclusie en aanbeveling

De resultaten uit dit onderzoek benadrukken met name het belang van autonomie in de werkcontext. Het stimuleren van de autonomie heeft gunstige gevolgen voor het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid. Tevens steunt dit onderzoek eerdere bevindingen waaruit blijkt dat het belangrijk is om niet alleen naar aanwezige HR-praktijken te kijken, maar ook naar in hoeverre deze als effectief worden beschouwd door medewerkers.

(Longitudinaal) vervolgonderzoek is nodig waarbij er onder andere gekeken wordt naar causale verbanden en hoe de inzetbaarheid van 1 persoon verandert over de tijd.

Abstract

Duurzame inzetbaarheid wordt steeds belangrijker voor organisaties. Uit de literatuur blijkt dat zowel HR-praktijken (implementatie en waargenomen effectiviteit), autonomie en leeftijd gerelateerd zijn aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In dit onderzoek wordt tevens gekeken naar wat het modererende effect van bedrijfsgrootte is. Respondenten waren werknemers in verschillende functies van bedrijven in de mobiliteitsbranche. Middels een online vragenlijst werden de variabelen uitgevraagd. De resultaten toonden een significant positief hoofdeffect van autonomie op vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans. Tevens werd er een significant positief hoofdeffect van waargenomen effectiviteit van HR-maatregelen op motivatie en commitment, en van bedrijfsgrootte op werk-privé balans gevonden. Met name de autonomie lijkt een belangrijke factor bij het bepalen van de duurzame inzetbaarheid. (Longitudinaal) vervolgonderzoek is nodig om meer verbanden te trekken en het wetenschappelijk debat omtrent duurzame inzetbaarheid te verbreden.

Keywords: duurzame inzetbaarheid, HR-praktijken, autonomie, leeftijd, mobiliteit

De Nederlandse bevolking groeit. Waar er in 2016 nog 17 miljoen mensen werden geteld, is de verwachting dat Nederland in 2050 een bevolkingstotaal van 19,5 miljoen zal hebben (Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), 2020). Naast dat de bevolking toeneemt, verandert ook de samenstelling. Onze maatschappij vergrijsd in hoog tempo. Mensen worden ouder en dat heeft gevolgen voor de pensioenleeftijd. Om ons pensioenstelsel werkbaar te houden, overdracht van kennis te stimuleren en onze productie op peil te houden, moet er langer worden doorgewerkt (Schalk et al., 2010). Deze ontwikkeling vraagt om een kritische blik op de personeelsplanning (van Vuuren, Caniëls, & Semeijn, 2011). Enerzijds hebben werkgevers te maken met het op pijl houden van de inzetbaarheid van medewerkers. Anderzijds moeten er wellicht aanpassingen worden gemaakt aan de belastbaarheid van het werk (Ybema, Geuskens, & Oude Hengel, 2009). Om een goede aansluiting tussen de capaciteiten en wensen van een werknemer en het vraag en aanbod in het werkveld te ondersteunen, is duurzame inzetbaarheid van belang (Dorenbosch, Sanders, & Blonk, 2012).

Duurzame inzetbaarheid (DI) gaat over “de mogelijkheid en (de) bereidheid om huidig en toekomstig werk op een goede manier voort te zetten” (van Vuuren, 2012). Steeds meer bedrijven besteden aandacht aan dit onderwerp (Pfeffer, 2010). Van het bedenken van HR-praktijken die zich focussen op de onderliggende aspecten van duurzame inzetbaarheid, tot de daadwerkelijke implementatie in de praktijk (Semeijn, van Dam, van Vuuren, & van der

Heijden, 2015; van Harten, Knies, & Liesink, 2016; Veth, Emans, van der Heijden, Korzilius, & de Lange, 2015).

Een vaak gebruikt onderscheid om duurzame inzetbaarheid te operationaliseren is die van de Sociaal Economische Raad (2009): werkvermogen, employability en vitaliteit. Hoewel dit een mogelijke benadering is, lijkt de bewerkstelling van interventies in de praktijk volgens onderzoeksinstituut TNO beter bereikt te worden wanneer er breder naar duurzame inzetbaarheid wordt gekeken. Om die reden is in 2010 het Nationaal Inzetbaarheidsplan (NIPlan) opgezet om een betere schakel tussen de wetenschap en de praktijk te leggen (Blatter, Dorenbosch, & Keijzer, 2014). Hieruit is de Duurzame InzetbaarheidsIndex (DIX) ontwikkeld (Koopmans & van der Klauw, 2019). In de DIX wordt duurzame inzetbaarheid in vier kernconcepten samengevat: gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en de werk-privébalans (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Dorenbosch et al., 2012).

In het eerste blok van de DIX wordt gezondheid en energie behandeld. De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) definieert gezondheid als: “een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken.” (WHO, 1948). Een benadering waarbij de focus niet ligt op gebrek, maar op algeheel welzijn. Een assumptie van dit perspectief is dat het mogelijk is om te werken aan gezondheid en vitaliteit, mits werknemers geen klachten ervaren (Koopmans & van der Klauw, 2019). De mentale en lichamelijke gezondheid van mensen maakt deel uit van de duurzame inzetbaarheid (Niks, Sanders, van den Heuvel, & Venema, 2018). Zo blijkt uit onderzoek dat klachten omtrent de gezondheid zorgen voor verslechterd functioneren, wat neer kan komen op gemiddeld enkele uren per dag aan productiviteitsverlies (Lötters, Meerding, & Burdorf, 2005). Ook resultaten uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) laten een correlatie zien tussen de ervaren gezondheid en de inzetbaarheid op lange termijn (Hooftman et al., 2018).

Het tweede blok van de DIX behandelt vakkennis en -vaardigheden. Het op peil houden van kennis en vaardigheden is nodig om werknemers langdurig inzetbaar te houden. Een goede person-job fit is hierbij belangrijk. Dit houdt in dat er een goede aansluiting is tussen de eisen van het werk en de capaciteiten en wensen van de werknemer (Kristof, 1996). Als deze aansluiting niet goed is, ontstaat er kwalificatieveroudering (Dorenbosch et al., 2012). Hierbij sluiten de kwalificaties niet meer aan bij de eisen van het werk. Om dit te voorkomen is het belangrijk om talenten en capaciteiten van medewerkers zo goed mogelijk te benutten. Door werknemers te stimuleren om te blijven ontwikkelen en gerichte kennis en vaardigheden te

onderhouden, kunnen zij op hun beurt beter inspelen op de toenemende veranderingen van de toekomst.

Ook motivatie en commitment vormen een onderdeel van de inzetbaarheid van mensen. Uit onderzoek blijkt dat het succes van een organisatie medebepaald wordt door de betrokkenheid van werknemers (Bakker & Schaufeli, 2008; Jak & Evers, 2010). Daarnaast bestaat er een positieve associatie tussen de mogelijkheid en bereidheid om langer door te werken en de werktevredenheid (Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012; van Zwieten, Ybema, & Geuskens, 2011). Het is van belang dat medewerkers intrinsiek gemotiveerd blijven om het beste uit zichzelf en uit hun werk te willen halen. Wanneer de wensen van de werknemer en het aanbod vanuit het werk niet goed matchen ontstaat er motivatieveroudering, wat een negatief effect op de duurzame inzetbaarheid heeft (Dorenbosch et al., 2012).

Het laatste kernblok is werk-privé balans. Werk en privé zijn tegenwoordig behoorlijk verweven. Hierdoor lijkt de kans dat er een onbalans ontstaat tussen de tijd voor werk en de tijd voor privé steeds groter. Deze disbalans kan op termijn leiden tot ziekte en langdurige burn-out (Allen et al., 2000). Ook toont onderzoek aan dat “de vervagende grenzen tussen werk en privé de tijd voor rust en herstel verminderen” (Peeters, de Jonge, & Taris, 2013). Dit komt de duurzame inzetbaarheid niet ten goede. Doordat werk en privé zo verweven zijn wordt werk ook steeds plaats- en tijdonafhankelijk. Dit kan voordelen hebben, zoals betere afstemming met het leven thuis, maar ook nadelen, zoals het gevoel te ervaren altijd online en beschikbaar te moeten zijn (oftewel ‘technostress’) (Koopmans & de Korte, 2015; van Dam, van den Eerenbeemt, Hermans, van Egmond, & van der Zwaan, 2018). Ook de financiële situatie en het verlenen van mantelzorg speelt een rol bij deze werk-privé balans (Koopmans & van der Klauw, 2019).

Uit de literatuur komen meerdere factoren die tevens gerelateerd zijn aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Twee van die factoren zijn de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken binnen een organisatie (Ybema, van Vuuren, & van Dam, 2017). Hoewel er al veel onderzoek is gedaan naar de impact van werk- en taakinvulling op duurzame inzetbaarheid (zie Parker, 2014) en de invloed van HR-praktijken op werknemer- en organisatieprestatie (zie Guest & Conway, 2011), is er nog weinig onderzoek gefocust op de daadwerkelijke aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken op de duurzame inzetbaarheid. Onderzoek suggereert dat er een verband lijkt te bestaan tussen de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid (Ybema et al., 2017). Het aantal HR-praktijken lijkt positief

geassocieerd met duurzame inzetbaarheid. Daarbij werd ook gevonden dat de waargenomen effectiviteit van die HR-praktijken stijgt naarmate er meer HR-praktijken geïmplementeerd worden (Ybema et al., 2017). Wat betreft de aanwezigheid van HR-praktijken is bekend dat bedrijven in de publieke sector meer HR-praktijken implementeren dan organisaties in de private sector (Fleischmann, Koster, & Schippers, 2015; de Vries, Gründemann, & van Vuuren, 2001). Dat is relevant gezien Innovam en de respondenten van dit onderzoek in de private sector werken, wat dus van invloed kan zijn op de resultaten.

Hoewel er nog weinig bekend is over de directe relatie tussen de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en duurzame inzetbaarheid, bevestigt eerder onderzoek dat het belangrijk is om meer aandacht te besteden aan het daadwerkelijke gebruik in plaats van enkel de aanwezigheid van dergelijke HR-praktijken (Gratton & Truss, 2003; Khilji & Wang, 2006; Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Ybema et al., 2017). Tevens kan het bijdragen aan het rapport voor Innovam gezien de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken een belangrijke factor is bij een “business case voor het implementeren van HR-praktijken gericht op duurzame inzetbaarheid” (Zwetsloot & Pot, 2004).

Een andere factor die gerelateerd is aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers is autonomie. Onderzoek toont aan dat een hoge mate van autonomie indicatief is voor een duurzame werknemersontwikkeling (Zhao, Li, & Gong, 2019). Als één van de factoren van het Job Characteristics Model (JCM) is autonomie van invloed op de motivatie en het daaropvolgende gedrag van medewerkers (Hackman & Oldham, 1975). Het verhoogt het zelfvertrouwen om gestelde doelen te halen, de intrinsieke motivatie, toewijding aan de organisatie, arbeidstevredenheid en prestatie. Daarnaast vermindert het verzuim, stress en burn-out (Humphrey, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Onderzoek heeft aangetoond dat “zelfsturing werknemers ondersteunt in een duurzame fit tussen hun werk en hun behoeften en capaciteiten” (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Aangezien duurzame inzetbaarheid ook over een match tussen behoeften en capaciteiten gaat is een vergelijkbaar verband te verwachten. Het is dus relevant om te onderzoeken of autonomie ook zijn weerslag heeft op de gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment, en werk-privé balans. In het bijzonder op de factor motivatie en commitment wordt een positief effect verwacht van autonomie (Hackman & Oldham, 1975).

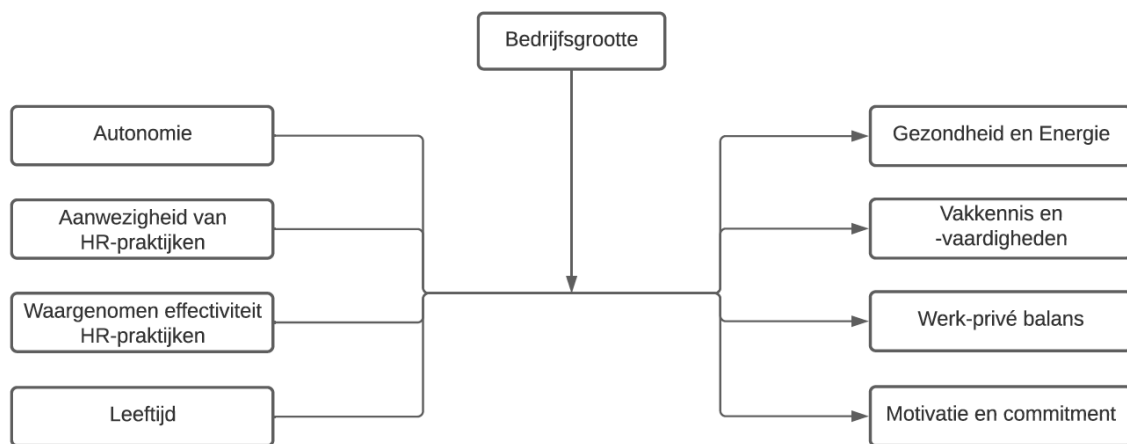
Naast HR-praktijken en autonomie speelt ook leeftijd een rol bij de duurzame inzetbaarheid. Het is echter nog niet helemaal duidelijk wat die rol precies is. Onderzoek suggereert dat de chronologische leeftijd slechts een beperkte invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid (Le Blanc, van der Heijden, & van Vuuren, 2017). Ander onderzoek lijkt een

sterkere negatieve relatie met duurzame inzetbaarheid aan te tonen (André, 2017). Wat wel bekend is, is dat werknemers van verschillende leeftijden met dezelfde baan, significante verschillen ervaren in behandeling en de kansen die ze op het werk krijgen (Kite, Stockdale, Whitley, & Johnson, 2005). Dit heeft een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid, met name voor oudere werknemers (Cadiz, 2010; van Vuuren, Peeters, Diaz, & van Veen, 2020). Uit onderzoek blijkt tevens dat werkgevers en managers vaker een lagere waardering hebben voor oudere in vergelijking tot jongere werknemers. Ook wordt er minder rekening gehouden met de werksituatie van ouderen. Hierdoor kunnen oudere medewerkers minder ondersteuning ervaren en krijgen ze minder kansen (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008). Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke discussie omtrent het effect van leeftijd op de duurzame inzetbaarheid. Het is voor Innovam relevant om te ontdekken of de gevonden resultaten ook in de mobiliteitsbranche naar voren komen om zo de externe HR-middelen hier beter op in te zetten. Een werkcontext waarbij rekening wordt gehouden met leeftijdsverschillen kan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers verbeteren (van Dam, van Vuuren, & Kemps, 2017).

Naast de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken, autonomie en leeftijd wordt ook bedrijfsgrootte opgenomen in het onderzoeksmodel. Uit onderzoek is gebleken dat er significante verschillen in uitkomstmaten als aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en de focus van een bedrijfscultuur zitten wanneer grote en kleine bedrijven vergeleken worden (Ybema et al., 2017). Hierbij bleek onder andere dat een bedrijfscultuur waar specifiek de gezondheid van medewerkers centraal staat, vaker voorkomt bij kleinere dan bij grotere bedrijven. Tevens is het aantal aanwezige HR-maatregelen hoger in grotere bedrijven vergeleken met kleinere bedrijven. De waargenomen effectiviteit van HR-maatregelen lijkt echter hoger in kleinere bedrijven. Om deze verschillen beter in kaart te brengen wordt bedrijfsgrootte als moderatie meegenomen in dit onderzoek. Dit is tevens van toegevoegde waarde aangezien een groot gedeelte van organisatieonderzoek exclusief gericht is op grote organisaties. Een op maat gemaakte aanpak voor elk van die bedrijven ten aanzien van duurzame inzetbaarheid lijkt wenselijk (Nielsen & Randall, 2013; van der Heijden, van Vuuren, Kooij, & de Lange, 2015).

Het doel van het huidige onderzoek is om de relatie tussen HR-praktijken (aanwezigheid en waargenomen effectiviteit), autonomie, en leeftijd op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de mobiliteitsbranche in kaart te brengen (zie figuur 1). De hypothese is dat zowel de aanwezigheid als de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken positief gerelateerd zijn aan de duurzame inzetbaarheid. Tevens wordt bij deze variabelen een

interactie-effect met bedrijfsgrootte verwacht (Ybema et al., 2017). Wat betreft autonomie is de verwachting dat een hogere mate van autonomie positief samenhangt met de uitkomstmaten voor duurzame inzetbaarheid (Zhao et al., 2019), in het bijzonder voor motivatie en commitment (Hackman & Oldham, 1975). Ook wordt, op basis van voorgaand onderzoek naar management autonomie en organisatiegrootte, een positief interactie-effect met bedrijfsgrootte verwacht (Robey, Bakr, & Miller, 1977). Wat betreft leeftijd wordt een negatieve associatie met duurzame inzetbaarheid verwacht (Van Vuuren et al., 2020). Aanvullend wordt exploratief getoetst of deze relatie ook gemodereerd wordt door bedrijfsgrootte.

Figuur 1*Conceptueel onderzoeksmodel*

Methode

Participanten

Een poweranalyse liet zien dat er minimaal 75 proefpersonen moesten deelnemen, om met 95% zekerheid, met een alpha van .05 en een effect size van .15 (Hunt, 2015), de nulhypothese niet te verwerpen (G-power, <http://www.gpower.hhu.de>). Omdat dit aantal niet gehaald werd is tevens een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd om te onderzoeken of er überhaupt verbanden gevonden konden worden. De resultaten hiervan staan in Bijlage 4.

Respondenten waren werknemers in verschillende functies van bedrijven in de mobiliteitsbranche. Via de contacten van Innovam werden bedrijven benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Ook werd het onderzoek gepromoot via nieuwsbrieven en sociale media. In overleg met de organisatie werd tevens een incentive van 4x €25,- aan cadeaubonnen toegevoegd. Uiteindelijk hebben veertig mensen de vragenlijst ingevuld. Hiervan waren er 17 vrouw en 23 man. De leeftijd van de deelnemers varieerden van 24 tot 62 jaar ($M = 46$, $SD = 9.53$). Er waren drie deelnemers met een VMBO/MBO-1 diploma, tien met een HAVO/VWO/MBO 2-4 diploma, twintig met een HBO- of WO-bachelor en zeven die een HBO/WO-master of postdoc hebben behaald. Wat betreft de bedrijfsgrootte werkten er 14 deelnemers voor een klein/middelgroot bedrijf (< 50 medewerkers) en 26 deelnemers voor een groot bedrijf (> 50 medewerkers).

Materialen

Via het JOHAN-portaal moesten deelnemers een online vragenlijst invullen. In deze vragenlijst werden zowel de onafhankelijke als de afhankelijke variabelen uitgevraagd.

Autonomie. Autonomie werd gemeten met twee items uit de ‘Job Diagnostic Survey’ (JDS) (Hackman & Oldham, 1974) en één item uit de gereviseerde JDS (Idaszak & Drasgow, 1987). De items meten hoeveel zelfstandigheid werknemers op hun werk ervaren (Zhao et al., 2019). Een voorbeeldvraag was: ‘Mijn baan biedt mij de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer’. Er werd geantwoord op een 7-puntsschaal die liep van sterk mee oneens (1) tot sterk mee eens (7). Cronbach’s Alpha was 0.86.

Aanwezigheid van HR-praktijken. Om de aanwezigheid van HR-praktijken te meten werd deelnemers gevraagd om van 23 voorbeelden aan te geven of deze zichtbaar waren binnen de organisatie (ja of nee)¹. Het aantal aangegeven HR-praktijken werd gebruikt als maatstaf voor de implementatie van HR-praktijken in de organisatie. De uiteindelijke schaal

¹ De voorbeelden zijn in te vinden in Bijlage 1

had een goede betrouwbaarheid ($KR20 = .81$) (Ybema et al., 2017). Omdat de voorbeelden voor iedere organisatie verschilden, kon hier geen Cronbach's Alpha worden berekend.

Waargenomen effectiviteit van HR-praktijken. Om de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken te meten werden na de HR-praktijk voorbeelden drie vragen gesteld omtrent de effectiviteit (Ybema et al., 2017; ESENER, 2009). Een voorbeeld van een vraag was: 'Denk je dat de HR-praktijken binnen jouw organisatie effectief zijn in het verbeteren van de gezondheid van werknemers?'. Er werd geantwoord op een 5-puntsschaal van helemaal niet (1) tot in sterke maten (5). Cronbach's Alpha was .81.

Leeftijd. Leeftijd werd in jaren uitgevraagd als onderdeel van de demografische gegevens.

Duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid werd gemeten met behulp van de Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) (Koopmans & van der Klauw, 2019). Hiermee werden de 4 onderliggende constructen uit het NIPlan gemeten: gezondheid en energie ($\alpha = .90$), vakkennis en -vaardigheden ($\alpha = .64$), motivatie en commitment ($\alpha = .95$), en werk-privé balans ($\alpha = .39$). Omdat de alpha van de werk-privé balans schaal erg laag was, is tevens gekeken of er schaalverbetering plaatsvond wanneer een item verwijderd werd. Hoewel de schaal verbeterde, was deze nog steeds niet betrouwbaar ($\alpha = .62$) (Cohen, 1988). Daarom is gekozen om alsnog de originele schaal te gebruiken².

Onderwerpen waar de items van de gezondheid en energie schaal zich op richten waren: algemene gezondheid, Body Mass Index (BMI), lichamelijk functioneren en psychische vermoeidheid door het werk. Een voorbeeldvraag was: 'Geef aan hoe goed het gaat met uw gezondheid'. Onderwerpen bij vakkennis en -vaardigheden waren: juiste kennis en vaardigheden voor het werk, benutting talenten en capaciteiten en proactief leren. Een voorbeeldstelling was: 'Ik heb de juiste kennis en vaardigheden voor het uitoefenen van mijn functie'. Onderwerpen bij motivatie en commitment waren: motivatie in het werk, betrokkenheid bij de organisatie en algehele werktevredenheid. Een voorbeeldstelling was: 'Ik vind het werk wat ik doe nuttig'. Onderwerpen bij werk-privé balans waren: combineren werk-privé, werk-thuis interferentie, thuis-werk interferentie, financiële situatie en mantelzorg. Een voorbeeldvraag was: 'Hoe is op dit moment de financiële situatie van uw huishouden'. Antwoordschalen op de vier thema's varieerden van helemaal mee oneens (1)

² Gezien de lage steekproefgrootte ($N = 40$) moeten de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

tot helemaal eens (10), nooit (1) tot elke dag/heel vaak (10) en antwoordmogelijkheden (ja, nee, en weet niet).

De DIX is gekoppeld aan het 'JOHAN' portaal. Een groot voordeel hiervan is dat dit het mogelijk maakte om direct resultaten te tonen aan participanten. Deze resultaten werden per onderwerp teruggekoppeld in stoplichtwaarden (rood, oranje, geel of groen). Ook kregen participanten gepersonaliseerde tipkaarten, waarmee ze het desbetreffende onderwerp waar laag op gescoord werd meteen konden aanpakken. Voorbeelden van tipkaarten waren: burn-out voorkomen, betere focus en gezond werken.

Procedure

Voordat de vragenlijst kon starten werd deelnemers gevraagd om eenmalig een account aan te maken. Het account moest vervolgens geverifieerd worden middels een SMS-code. Dit was een verplichting vanuit het JOHAN-portaal om dataveiligheid te waarborgen. Met het account werden deelnemers in staat gesteld om op een later tijdstip nogmaals de resultaten van de DIX terug te lezen. Na het invullen van de DIX werden de tipkaarten weergegeven. Deze tipkaarten konden ook later in worden gezien door in te loggen op het JOHAN-portaal met de desbetreffende inlogcodes.

De vragenlijst bestond uit vier blokken. In het eerste blok werd informatie over het onderzoek en de toestemmingsverklaring getoond. Bij acceptatie verklaarden de deelnemers vrijwillig mee te doen aan het onderzoek. In het tweede blok werden de vragen omtrent de HR-praktijken (aanwezigheid en waargenomen effectiviteit), autonomie en bedrijfsgrootte gesteld. In het derde blok werd de DIX afgenomen. Het laatste blok vroeg nog enkele demografische gegevens uit, waaronder leeftijd. Hoewel het gebruikelijk is de demografische gegevens aan het begin van het onderzoek uit te vragen, bleek dit in afstemming met het JOHAN-portaal software-technisch niet mogelijk. Na het afronden van het onderzoek kregen respondenten de mogelijkheid om vragen te stellen en hun e-mailadres achter te laten voor de loting. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer twintig minuten.

Data-analyse

Na het sluiten van de vragenlijst werd de data geëxporteerd naar SPSS27 om deze te analyseren. Voordat de analyse kon worden gestart zijn er totaalscores gemaakt door de itemscores van afzonderlijk HR-praktijken, waargenomen effectiviteit, autonomie, gezondheid en energie, vakkennis- en vaardigheden, werk-privé balans en motivatie en commitment bij elkaar op te tellen. Daarna zijn de totaalscores voor de onafhankelijke variabelen gestandaardiseerd. Tevens is er gekeken of er significante uitschieters waren in de data middels boxploten, maar dat bleek niet het geval. Bij het uitvoeren van de analyse zijn de

onderliggende assumpties van een regressieanalyse (lineariteit, normaliteit, homoskedasticiteit en multicollineariteit) getest en zijn eventuele schendingen bij de desbetreffende analyse gerapporteerd (Field, 2013).

Vervolgens werden 4 hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd met respectievelijk gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans als afhankelijke variabele. Als onafhankelijke variabelen werden autonomie, de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en leeftijd in de eerste stap toegevoegd. In de tweede stap werd de moderatie bedrijfsgrootte en bijbehorende interactietermen toegevoegd.

Omdat er in de praktijk vaak gesproken wordt over duurzame inzetbaarheid als één construct³, is er tevens een factoranalyse uitgevoerd om te bekijken of de vier afhankelijke variabelen hoog laden op hetzelfde construct. De resultaten hiervan staan in Bijlage 3. Zoals verwacht laden de vier afhankelijke variabelen niet hoog op één factor. Er kan dus worden geconcludeerd dat duurzame inzetbaarheid waarschijnlijk uit meerdere verschillende onderdelen bestaat.

³ In Bijlage 3 staat een extra regressieanalyse met de totaalscores van de 4 afhankelijke variabelen opgeteld en als nieuwe afhankelijke variabele gebruikt.

Resultaten

Allereerst werden de beschrijvende statistiek en correlaties opgevraagd. Zie Tabel 1 voor een overzicht. Hieruit blijkt dat gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans positief significant correleren met autonomie. Tevens correleert de aanwezigheid van HR-praktijken positief significant met gezondheid en energie en motivatie en commitment. De waargenomen effectiviteit van HR-praktijken correleert positief significant met motivatie en commitment.

Tabel 1

Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van de onderzochte variabelen

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	5A	5B	5C	5D
1. Autonomie	17.60	3.10	-								
2. Aanwezigheid HR-praktijken	13.83	4.13	.52**	-							
3. Waargenomen effectiviteit	10.30	2.21	-.04	.08	-						
4. Leeftijd	45.55	9.53	-.13	.06	-.03	-					
5. Duurzame Inzetbaarheid	241.35	28.98	.61	.51**	.37*	.01	-				
5A. Gezondheid en energie	106.20	20.41	.37*	.43**	.28	.00	.86**	-			
5B. Vakkennis en -vaardigheden	46.73	4.88	.40*	.27	.18	.03	.41**	.05	-		
5C. Motivatie en commitment	60.60	11.62	.53**	.33*	.42**	.00	.66**	.24	.49**	-	
5D. Werk-privé balans	27.82	4.32	.45**	.20	-.20	-.00	.42**	.35*	.05	.04	-

Noot. $N = 40$; * $p < .05$, ** $p < .01$, (tweezijdig)

Analyse 1: Gezondheid en Energie

Zie Tabel 2 voor een overzicht van de toetsingswaarden.

In het totale model werd 37% van de variantie van gezondheid en energie verklaard door de gekozen predictoren.

Hoewel model 1 een significante proportie van de variantie verklaarde ($F(4,35) = 3.49$, $p = .017$), werd er geen hoofdeffect gevonden voor autonomie, aanwezigheid van HR-praktijken en leeftijd. Bij de variabele waargenomen effectiviteit was er een marginaal significant verband te zien ($p = .075$).

Model 2 verklaarde een niet significante proportie van de variantie. Tevens werden er bij het bekijken van de interactie met bedrijfsgrootte geen significante interactie-effecten gevonden.

Tabel 2

Samenvatting van hiërarchische regressieanalyse voor variabelen die gezondheid en energie voorspellen

Variabele	B	SE	β	<i>t</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
<i>Stap 1</i>					.53	.29	.29*
<i>Autonomie</i>	4.83	2.88	.24	1.38			
<i>Aanwezigheid HR-praktijken</i>	5.82	3.50	.29	1.67			
<i>Waargenomen effectiviteit HR-praktijken</i>	5.41	3.49	.27	1.84			
<i>Leeftijd</i>	.47	2.94	.02	.16			
<i>Stap 2</i>					.61	.37*	.09
<i>Bedrijfsgrootte</i>	-1.78	3.69	-.09	-.49			
<i>Bedrijfsgrootte x autonomie</i>	3.11	3.68	.16	.85			
<i>Bedrijfsgrootte x aanwezigheid HR</i>	-.99	3.69	-.05	-.27			
<i>Bedrijfsgrootte x waargenomen effectiviteit</i>	.43	3.89	.02	.11			
<i>Bedrijfsgrootte x leeftijd</i>	-4.56	3.23	-.25	-1.41			

*Noot. N = 40; *p < .05, ** p < 0.01, ***p < .001*

Analyse 2: Vakkennis en -vaardigheden

Zie Tabel 3 voor een overzicht van de toetsingswaarden.

In het totale model werd 25% van de variantie van vakkennis en -vaardigheden verklaard door de gekozen predictoren.

Model 1 verklaarde marginaal significant de proportie van de variantie ($F(4,35) = 2.24, p = .085$). De variabelen aanwezigheid van HR-praktijken, waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en leeftijd waren geen significante voorspellers voor vakkennis en -vaardigheden. Bij de variabele autonomie was er een significant positief verband te zien ($p = .039$). Een hoge score op autonomie is gerelateerd aan een hoge score op vakkennis en -vaardigheden.

Model 2 verklaarde een niet significante proportie van de variantie. Tevens werden er bij het bekijken van de interactie met bedrijfsgrootte geen significante interactie-effecten gevonden.

Tabel 3

Samenvatting van hiërarchische regressieanalyse voor variabelen die vakkennis en -vaardigheden voorspellen

Variabele	B	SE	β	<i>t</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
<i>Stap 1</i>					.45	.20	.20
<i>Autonomie</i>	1.89	.88	.39	2.14*			
<i>Aanwezigheid HR-praktijken</i>	.25	.88	.05	.28			
<i>Waargenomen effectiviteit HR-praktijken</i>	.93	.74	.19	1.25			
<i>Leeftijd</i>	.40	.75	.08	.53			
<i>Stap 2</i>					.50	.25	.04
<i>Bedrijfsgrootte</i>	-.32	.97	-.07	-.33			
<i>Bedrijfsgrootte x autonomie</i>	-.18	.96	-.04	-.18			
<i>Bedrijfsgrootte x aanwezigheid HR</i>	-.47	.97	-.10	-.49			
<i>Bedrijfsgrootte x waargenomen effect</i>	-.92	1.02	-.17	-.91			
<i>Bedrijfsgrootte x leeftijd</i>	-.32	.85	-.07	-.38			

*Noot. N = 40; *p < .05, ** p < .01, ***p < .001*

Analyse 3: Motivatie en Commitment

Zie Tabel 4 voor een overzicht van de toetsingswaarden.

In het totale model werd 56% van de variantie van motivatie en commitment verklaard door de gekozen predictoren.

Model 1 verklaarde een significante proportie van de variantie ($F(4,35) = 8.35, p < .001$). De variabelen aanwezigheid van HR-praktijken en leeftijd waren geen significante voorspellers voor motivatie en commitment. De waargenomen effectiviteit van HR-praktijken had een significant positief verband met de motivatie en commitment ($p < .001$). Hoe hoger werknemers de effectiviteit van HR-praktijken ervaarden, hoe hoger de score op motivatie en commitment. Ook de variabele autonomie was positief significant ($p < .001$). Een hoge score op autonomie is gerelateerd aan een hoge score op motivatie en commitment.

Model 2 verklaarde een niet significante proportie van de variantie. Tevens werden er bij het bekijken van de interactie met bedrijfsgrootte geen significante interactie-effecten gevonden.

Tabel 4

Samenvatting van hiërarchische regressieanalyse voor variabelen die motivatie en commitment voorspellen

Variabele	B	SE	β	<i>t</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
<i>Stap 1</i>					.70	.49	.49***
<i>Autonomie</i>	6.58	1.67	.57	3.90***			
<i>Aanwezigheid HR-praktijken</i>	-.14	1.68	-.01	-.08			
<i>Waargenomen effectiviteit HR-praktijken</i>	5.23	1.42	.45	3.69***			
<i>Leeftijd</i>	1.04	1.44	.09	.72			
<i>Stap 2</i>					.75	.56***	.07
<i>Bedrijfsgrootte</i>	-2.52	1.76	-.22	-1.43			
<i>Bedrijfsgrootte x autonomie</i>	.38	1.75	.03	.22			
<i>Bedrijfsgrootte x aanwezigheid HR</i>	.04	1.76	.00	.02			
<i>Bedrijfsgrootte x waargenomen effect</i>	2.52	1.85	.19	1.36			
<i>Bedrijfsgrootte x leeftijd</i>	2.51	1.54	.24	1.63			

*Noot. N = 40; *p < .05, ** p < .01, ***p < .001*

Analyse 4: Werk-Privé Balans

Zie Tabel 5 voor een overzicht van de toetsingswaarden.

In het totale model werd 46% van de variantie van werk-privé balans verklaard door de gekozen predictoren.

Model 1 verklaarde een significante proportie van de variantie ($F(4,35) = 2.75, p = .040$.) De variabelen aanwezigheid van HR-praktijken, waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en leeftijd waren geen significante voorspellers voor werk-privé balans. Bij de variabele autonomie was er een positief significant verband te zien ($p = .012$). Een hoge score op autonomie is gerelateerd aan een hoge score op werk-privé balans.

Model 2 verklaarde een niet significante proportie van de variantie. Tevens werden er bij het bekijken van de interactie met bedrijfsgrootte geen significante interactie-effecten gevonden. Opvallend is wel dat er een positief hoofdeffect van bedrijfsgrootte werd gevonden ($p = .015$). Hoe groter het bedrijf, hoe hoger de score op werk-privé balans.

Tabel 5

Samenvatting van hiërarchische regressieanalyse voor variabelen die werk-privé balans voorspellen

Variabele	B	SE	β	<i>t</i>	<i>R</i>	<i>R</i> ²	ΔR^2
<i>Stap 1</i>					.49	.24	.24*
<i>Autonomie</i>	2.03	.77	.47	2.65*			
<i>Aanwezigheid HR-praktijken</i>	-.17	.76	-.04	-.22			
<i>Waargenomen effectiviteit HR-praktijken</i>	-.77	.64	-.18	-1.20			
<i>Leeftijd</i>	.23	.65	.05	.36			
<i>Stap 2</i>					.67	.46*	.22
<i>Bedrijfsgrootte</i>	1.87	.73	.43	2.57*			
<i>Bedrijfsgrootte x autonomie</i>	-.21	.73	-.05	-.29			
<i>Bedrijfsgrootte x aanwezigheid HR</i>	1.15	.73	.26	1.57			
<i>Bedrijfsgrootte x waargenomen effect</i>	-.68	.77	-.14	-.89			
<i>Bedrijfsgrootte x leeftijd</i>	-.22	.64	-.06	-.35			

*Noot. N = 40; *p < .05, **p < .01, ***p < .001*

Discussie

Het doel van dit onderzoek was om uit te zoeken of de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken, autonomie en leeftijd samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de mobiliteitsbranche. Hierbij werd duurzame inzetbaarheid in vier onderwerpen onderverdeeld: gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans. Ook is gekeken welke rol bedrijfsgrootte heeft bij bovenstaande verbanden.

Dit onderzoek liet geen verband zien tussen de aanwezigheid van HR-praktijken en de vier onderdelen van duurzame inzetbaarheid. Het aantal HR-praktijken van een bedrijf is niet indicatief voor een verandering van de gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans van medewerkers. Om deze onderwerpen te verbeteren is het voor bedrijven niet essentieel om een groot aantal HR-praktijken geïmplementeerd te hebben. Dit is in tegenstelling tot eerder exploratief onderzoek waar de aanwezigheid van HR-praktijken positief gerelateerd leek aan duurzame inzetbaarheid (Ybema et al., 2017). Een verklaring voor het feit dat bovenstaand verband in dit onderzoek niet is gevonden kan zijn dat het concept duurzame inzetbaarheid in voorgaand onderzoek anders geoperationaliseerd is. Ybema en collega's (2017) hebben gebruik gemaakt van de oudere operationalisatie van duurzame inzetbaarheid met employability, werkvermogen en vitaliteit. Employability gaat over "het vermogen om verschillende activiteiten en functies, nu en in de toekomst, zowel binnen als buiten het bedrijf of de sector, uit te kunnen voeren" (van der Heijden, 2011). Werkvermogen gaat over "het fysieke, psychologische en sociale niveau waarop iemand kan functioneren" (Ilmarinen, Tuomi, & Seitsamo, 2005). Vitaliteit gaat over "energie, weerbaarheid, en doorzettingsvermogen" (Schaufeli & Bakker, 2007).

Een andere verklaring kan zijn dat niet alle werknemers op de hoogte waren van de HR-praktijken binnen hun organisatie. Doordat het onderzoek alleen bij werknemers, en niet bij werkgevers of HR-managers is afgenomen, is niet te controleren of de variabele echt de aanwezigheid, dan wel de waargenomen aanwezigheid van HR-praktijken meet. Eerdere studies benadrukken het belang van onderzoek waarbij beter gekeken wordt naar het daadwerkelijke gebruik van HR-praktijken (Veth et al., 2015). Vervolgonderzoek waarbij zowel werknemers als werkgevers of HR-managers worden meegenomen in de steekproef kan kijken naar discrepanties in de (daadwerkelijke) aanwezigheid van HR-praktijken en deze in relatie zetten tot duurzame inzetbaarheid.

Bij de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken werd een positief verband met motivatie en commitment opgemerkt. Hoe effectiever werknemers de HR-praktijken binnen

de organisatie beschouwden, hoe hoger de motivatie en commitment. Om de motivatie van werknemers te versterken is het van belang om te achterhalen of de HR-praktijken ook daadwerkelijk door werknemers als effectief worden beschouwd. Dit wordt bevestigd in eerder onderzoek naar werknemer participatie en werkvoladoening, commitment van werknemers en arbeidsinspanning (Scott-Ladd, Travaglione, & Marshall, 2006). Naast dit verband met motivatie en commitment werd er ook een zwak verband met betrekking tot gezondheid en energie ontdekt. Een hoge waargenomen effectiviteit van de HR-praktijken lijkt dus tot op zekere hoogte ook zijn weerslag te kunnen hebben op de gezondheid en energie van werknemers. Hoewel dit onderzoek de verwachting van een positief verband gedeeltelijk bevestigt, werd er geen verband gevonden tussen de waargenomen effectiviteit van HR-praktijken en vakkennis en -vaardigheden en werk-privé balans. In hoeverre werknemers de HR-praktijken als effectief beschouwen is dus niet indicatief voor verbeterde vakkennis en -vaardigheden of een betere balans tussen werk en privé. Dit is in tegenstelling tot eerder onderzoek van Ybema en collega's (2017) waar de waargenomen effectiviteit positief gerelateerd lijkt aan de uitkomstmaten van duurzame inzetbaarheid. Echter, zoals eerder benoemd, is duurzame inzetbaarheid daar anders geoperationaliseerd. Het is van belang dat het wetenschappelijk debat zich meer buigt over wat duurzame inzetbaarheid precies is en hoe dat het beste geoperationaliseerd kan worden.

Een andere verklaring voor het feit dat de effectiviteit wel een verband heeft met motivatie en commitment (en gedeeltelijk) met gezondheid en energie en niet met vakkennis en -vaardigheden en werk-privé balans kan zijn dat de HR-praktijken die gekozen waren in de schaal voor de aanwezigheid van HR-praktijken zich vooral focusten op het promoten van gezond gedrag en het stimuleren van motivatie (Ybema et al., 2017). Doordat participanten met deze voorbeelden in gedachten, vervolgens de vragen over effectiviteit beoordeelden, kan hun aandacht daarvoor juist toegenomen zijn. Meervoudig onderzoek onderschrijft deze response order bias (Israel & Taylor, 1990). Vervolgonderzoek zou ofwel de aanwezige HR-praktijken kunnen diversifiëren, ofwel de volgorde van de vragen kunnen veranderen.

Doordat de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken andere uitkomsten hadden, steunt dit onderzoek tevens het belang van onderscheid bij deze factoren (Nishii et al., 2008; Ybema et al., 2017). Specifiek is hierbij van belang dat het hebben van HR-praktijken niet indicatief is voor een verbetering van de onderdelen van de duurzame inzetbaarheid. Het monitoren van hoe werknemers denken over de HR-maatregelen is wel belangrijk bij het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid.

Uit verdere resultaten bleek dat autonomie een positief voorspellende waarde had voor vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en de werk-privé balans. Hierbij was een hoge mate van autonomie gerelateerd aan beter bij het werk aansluitende vakkennis en -vaardigheden, hogere motivatie en commitment en een betere balans tussen werk en privé. Voor gezondheid en energie werd geen verband gevonden. Meer autonomie was niet indicatief voor de gezondheid en energie van medewerkers. De drie gevonden verbanden zijn in lijn met eerder onderzoek en het Job Characteristics Model, waarbij een hoge mate van autonomie positieve bijdrage levert aan werkgerelateerde uitkomstmaten als werkmotivatie, groeivoldoening, werkvoladoening en werkeffectiviteit (Hackman & Oldham, 1975). Een verklaring voor het feit dat de uitkomst niet voor gezondheid en energie werd gevonden kan gerelateerd zijn aan het feit dat de respondenten weinig tot geen fysiek werk uitvoerden. Onderzoek heeft aangetoond dat dit een zeer bepalende factor is voor gezondheidsklachten (Bossink & Wognum, 2012). In vervolgonderzoek wordt aangeraden om ook te kijken naar de specifieke functie en bijbehorende (fysieke) taken die een respondent vervult, los van enkel de fysieke klachten.

De resultaten wat betreft leeftijd lijken geen verband met duurzame inzetbaarheid te suggereren. Waar er in de literatuur tegenstrijdige resultaten aan bod komen, steunt dit onderzoek de aanname dat leeftijd slechts een beperkte tot geen invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid (Le Blanc et al., 2017). Een verklaring voor het feit dat er in ander onderzoek wel een negatief verband is gevonden, kan komen door het feit dat de steekproef daar enkel bestond uit kenniswerkers (André, 2017). Onderzoek heeft aangetoond dat kenniswerkers andere tactieken toepassen om hun inzetbaarheid te promoten dan handwerkers (Tonnon, 2018). Mogelijk wordt de relatie tussen leeftijd en duurzame inzetbaarheid sterk beïnvloed door het werk dat iemand uitvoert. Vervolgonderzoek kan zich richten op de relatie tussen functie, leeftijd en duurzame inzetbaarheid. Tevens is longitudinaal onderzoek nodig om te kijken of de inzetbaarheid binnen proefpersonen verandert naarmate iemand ouder wordt.

Bij het bekijken van de bedrijfsgrootte werden geen modererende verbanden vastgesteld. De relaties tussen de aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken, autonomie, leeftijd en gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans werden niet beïnvloed door bedrijfsgrootte. Hoewel uit eerder onderzoek is gebleken dat een hogere bedrijfsgrootte gerelateerd is aan een sterkere gezondheidscultuur, meer werknemersparticipatie en meer aanwezige HR-praktijken (Ybema et al., 2017), werd er in dit onderzoek geen significante interactie gevonden. Interessant is wel dat er een positief hoofdeffect van bedrijfsgrootte op de werk-privé balans

werd gevonden. Hoe groter het bedrijf, hoe beter de balans tussen werk en privé van medewerkers. Een verklaring hiervoor kan zijn dat grotere bedrijven vaak meer maatregelen gericht op het verbeteren van de werk-privé balans implementeren (Pas, Busch & Proper, 2014). Grotere bedrijven hebben immers vaak meer middelen tot hun beschikking.

Omdat er in de praktijk vaak gesproken wordt over duurzame inzetbaarheid als één construct, is er tevens gekeken naar hoe dit zich zou verhouden tot het huidige onderzoek, waar duurzame inzetbaarheid in vier variabelen is verdeeld. Een factoranalyse liet steun zien voor de conclusie dat duurzame inzetbaarheid niet slechts één construct is, maar bestaat uit meerdere onderdelen⁴. Het is dan ook van belang dat er minder naar de verzamelnaam en er meer naar de individuele constructen wordt gekeken.

Sterke punten en limitaties

Dit onderzoek had een aantal sterke punten. In tegenstelling tot alom aanwezig onderzoek naar duurzame inzetbaarheid geoperationaliseerd in de klassieke 3-deling (vitaliteit, employability en werkvermogen), is dit onderzoek uniek in dat het duurzame inzetbaarheid operationaliseert middels de hernieuwde definitie van het TNO (gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans). Door bestaande theorieën en bevindingen te toetsen aan deze nieuwe definitie draagt het onderzoek bij aan het wetenschappelijk debat omtrent duurzame inzetbaarheid. Tevens kan er hierdoor specifiek advies worden gegeven aan organisaties ten aanzien van het beleid voor een duurzame ontwikkeling van medewerkers.

Een ander sterk punt was dat het gebruik van de DIX ervoor zorgde dat deelnemers direct feedback kregen op hun duurzame inzetbaarheid. Hierdoor droeg het onderzoek niet alleen bij aan het wetenschappelijk debat, maar hielp het tegelijkertijd ook om deelnemers meer inzicht in hun duurzame inzetbaarheid te geven. Ook waren de tipkaarten van toegevoegde waarde om concreet stappen te kunnen aanbieden ter verbetering van specifieke onderwerpen.

Een derde en laatste sterk punt van deze studie was de veiligheid van onderzoeksgegevens. Hoewel de tweestapsverificatie meer moeite van de deelnemers vroeg, kon wel verzekerd worden dat de gegevens veilig bewaard bleven. Dataveiligheid lijkt een steeds belangrijker onderwerp te worden bij het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek, in het bijzonder in de psychologie (Alter & Gonzalez, 2018).

⁴ Zie bijlage 2 en 3 voor toelichting op de analyses voor duurzame inzetbaarheid als 1 construct

Deze studie kent ook een aantal limitaties. Zo kunnen er geen conclusies worden getrokken over causale verbanden aangezien dit onderzoek slechts observationeel was. Tevens heeft de kleine steekproef invloed gehad op de resultaten⁵. Ook is het onderzoek online afgenomen, waardoor alleen mensen met toegang tot digitale technologie en de vaardigheid om die technologie te gebruiken, konden deelnemen aan het onderzoek. Dit biedt een restrictie voor de steekproef (Gunter, Nicholas, Huntington, & Williams, 2002). Als laatste is op te merken dat dit onderzoek zich specifiek richt op de mobiliteitsbranche. Hierdoor kan een selectiebias zijn opgetreden (Heckman, 1990). Om de resultaten te kunnen generaliseren is het belangrijk dat vervolgonderzoek ook andere steekproeven onderzoekt.

Praktische implicaties

Het onderzoek biedt een aantal praktische implicaties voor organisaties en werkgevers. Allereerst toont het onderzoek het belang van autonomie in de werkcontext aan. Om de vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans van medewerkers te verbeteren kan het interessant zijn om hier meer aandacht aan te besteden. Mogelijke manieren hiervoor zijn het verbeteren van het vertrouwen tussen werknemer en werkgever, het creëren van meer keuzemogelijkheden en het duidelijk communiceren van strategische doelen (King, 2018).

Een tweede implicatie is dat onderzoek in deze vorm het aanbieden van specifieke ontwikkel- en coachingstrajecten kan stimuleren. In het huidige onderzoek kunnen de resultaten niet worden herleid naar individuen wegens gewaarborgde anonimiteit. Echter, wanneer bedrijven op individueel niveau advies willen bieden, is de DIX een geschikte tool om de gezondheid en energie, vakkennis en -vaardigheden, motivatie en commitment en werk-privé balans in kaart te brengen alsmede specifieke ontwikkel- en coaching trajecten aan te bieden. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat coaching positieve effecten heeft op de prestaties, het welzijn en de attitude ten aanzien van werk (Theeboom, Beersma, & van Vianen, 2014).

Een derde en laatste implicatie is dat dit onderzoek bijdraagt aan de maatschappelijke aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Als maatschappij is het belangrijk om te zorgen dat onze beroepsbevolking optimaal inzetbaar blijft gedurende het arbeidsleven. Door meer inzicht in de duurzame inzetbaarheid te geven kan er preventief gehandeld worden om overmatig verzuim te voorkomen en gezond ouder worden stimuleren.

⁵ Om te controleren of de steekproef groot genoeg was om relaties te kunnen vinden is in bijlage 4 een sensitiviteitsanalyse toegevoegd.

Conclusie

Concluderend, dit onderzoek draagt bij aan de wetenschappelijke literatuur omtrent het onderwerp duurzame inzetbaarheid. Doordat er steeds langer door moeten gewerkt is het van belang om meer aandacht aan de duurzame inzetbaarheid te besteden. De resultaten geven steun voor in het bijzonder de factor autonomie in het stimuleren van de duurzame inzetbaarheid. Tevens steunt dit onderzoek het belang van onderscheid tussen aanwezigheid en waargenomen effectiviteit van HR-praktijken. Vervolgonderzoek is nodig om een beter beeld te krijgen van deze, en andere (werk)factoren, die een bijdrage leveren aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Literatuurlijst

- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., & Sutton, N. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308. doi:10.1037//1076-8998.5.2.278
- Alter, G., & Gonzalez, R. (2018). Responsible practices for data sharing. *American Psychologist*, 73(2), 146-156. doi:10.1037/amp0000258
- André, M. (2017). *Sustainable Employability of Employees in the Knowledge-Intensive Sector* (Master's thesis). Geraadpleegd van:
http://essay.utwente.nl/74058/1/André_MA_BMS.pdf
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 419-437.
 doi:10.1108/02683940810869033
- Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154. doi:10.1002/job.515
- Blatter, B.M., Dorenbosch, L., & Keijzer, L. (2014). *Duurzame inzetbaarheid in perspectief: Inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau*. Leiden: TNO.
- Bossink, J., & Wognum, I. (2012). Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers: een onderzoek naar de invloed van fysieke en mentale gezondheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(3), 85-109.
- Brunetto, Y., Teo, S.T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turn-over intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. doi:10.1111/j.1748.8583.2012.00198.x
- Cadiz, D.M. (2010). *The effects of ageism climates and core self-evaluations on nurses' turnover intentions, organizational commitment, and work engagement* (Unpublished doctoral dissertation). Portland State University, Portland, USA. Geraadpleegd van
http://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1049&context=open_access_etds
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2020, 16 december). *Prognose bevolking; kerncijfers, 2020-2070* [Dataset]. Geraadpleegd van
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/84871NED/table?ts=1612441343048>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- De Vries, S., Gründemann, R., & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202. doi:10.1080/09585190110068395
- Dorenbosch, L.W., Sanders, J., & Blonk, R. (2012). *De kwetsbaarheid van inzetbaarheid: een dynamisch perspectief*. In: *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt* (Congresbundel SZW Jaarcongres), 23-50.
- ESENER. (2009). European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks 2009, International Master Version of the Management (MM) Questionnaire. Geraadpleegd van <http://osha.europe.eu/sub/esener/en/esener-questionnaires.pdf>
- Field, A. P. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS* (4th ed.). London: SAGE.
- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925. doi:10.1080/09585192.2015.1004100
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86. doi:10.5465/ame.2003.10954760
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702. doi:10.1080/09585192.2011.565657
- Gunter, B., Nicholas, D., Huntington, P., & Williams, P. (2002). Online versus offline research: Implications for evaluating digital media. *Aslib Proceedings*, 54(4), 229-239. doi:10.1108/00012530210443339
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1974). The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 1974a(4), 148-149. doi:10.1385/0-89603-319-8:139.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170. doi:10.1037/h0076546.
- Heckman, J. (1990). Varieties of Selection Bias. *The American Economic Review*, 80(2), 313-318. Geraadpleegd van: <http://www.jstor.org/stable/2006591>
- Hoofman, W.E., Mars, G.M.J., Janssen, B., de Vroome, E.M.M., Janssen, B.J.M., Pleijders, A.J.S.F., Ramaekers, M.M.M.J., & van den Bossche, S.N.J. (2018). *Nationale Enquête*

- Arbeidsomstandigheden 2018 – Methodologie en globale resultaten*. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., & Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332.
- Hunt, A. (2015). *A Researcher's Guide to Power Analysis*. Geraadpleegd van: https://research.usu.edu/irb/wp-content/uploads/sites/12/2015/08/A_Researchers_Guide_to_Power_Analysis_USU.pdf
- Idaszak, J.R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74. doi:10.1037/0021-9010.72.1.69
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7. doi:10.1016/j.ics.2005.02.060
- Israel, G.D., & Taylor, C.L. (1990). Can response order bias evaluations? *Evaluation and Program Planning*, 13(4), 365-371. doi:10.1016/0149-7189(90)90021-N.
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171. Geraadpleegd van: http://www.boomlemmatijdschriften.nl/tijdschrift/GenO/2010/2/GenO_2010_023_002_004
- Khilji, S.E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'Implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189. doi:10.1080/09585190600756384
- King, G. (2018). Four ways to promote employee autonomy – and why it matters. *ExponentHR*. Geraadpleegd van: <https://www.exponenthr.com/blog/four-ways-to-promote-employee-autonomy/>
- Kite, M.E., Stockdale, G.D., Whitley, B.E., & Johnson, B.T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61, 241-266. doi:10.1111/j.1540-4560.2005.00404.x
- Koopmans, L., & de Korte, E. (2015). Beter presteren op je werk door Het Nieuwe Werken? Dossier Werkprestatie. *Tijdschrift voor Human Factors*, 40(4), 15-18.
- Koopmans, L., & van der Klauw, M. (2019). *Duurzame InzetbaarheidsindeX (DIX)*. Geraadpleegd van:

https://www.researchgate.net/publication/341481095_De_Duurzame_Inzetbaarheidsin_deX_DIX/citation/download

- Kristof, A.L. (1966). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Le Blanc, P. M., van der Heijden, B. I. J. M., & van Vuuren, T. (2017). 'I WILL SURVIVE': A construct validation study on the measurement of sustainable employability using different age conceptualizations. *Frontiers in Psychology*, 8, [1690]
doi:10.3389/fpsyg.2017.01690
- Lötters, F., Meerding, W.J., & Burdorf, A. (2005). Reduced productivity after sickness absence due to musculoskeletal disorders and its relation to health outcomes. *Scandinavian Journal of work. Environment and Health*, 31(5), 367-374.
doi:10.5271/sjweh.920
- Nielsen, K., & Randall, R. (2013). Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 601-617. doi:10.1080/1359432x.2012.690556
- Niks, I., Sanders, J.J.F.M., van den Heuvel, S.G., & Venema, A. (2018). *Duurzame inzetbaarheid in Nederland*. Leiden: TNO.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behavior, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. doi:10.1080/1359432x.2012.690556
- Parker, S. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
doi:10.1146/annurev-psych-010213-115208
- Pas, L.W., Busch, M.L.M., & Proper, K.I (2014). Beleid rondom mentale gezondheid in de werksetting. *Rijksinstituut voor Volksgezondheid & Milieu*. Geraadpleegd van: <https://rivm.openrepository.com/handle/10029/557198>
- Peeters, M.C., de Jonge, J., & Taris, T.W. (Eds.) (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-35. doi:10.2139/ssrn.1545977
- Robey, D., Bakr, M.M., & Miller, T.S. (1977). Organizational size and management autonomy: Some structural discontinuities. *The Academy of Management Journal*, 20(3), 378-397. doi:10.2307/255412

- Schalk, R., van Veldhoven, M., de Lange, A.H., de Witte, H., Kraus, K., Roßnagel, C., ... Zacher, H. (2010). Moving European Research on Work and Ageing Forward: Overview and Agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101. doi:10.1080/13594320802674629.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2007). *Burnout en bevlogenheid*. In: Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 341-358. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum (ISBN 978-90-313-5069-8)
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job rewards, job satisfaction and commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 399-414. doi:10.1108/01437730610677990
- Semeijn, J.H., van Dam, K., van Vuuren, T., & van der Heijden, B.I.J.M. (2015). Sustainable labour participation for sustainable careers. In A. de Vos & B.I.J.M. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers*, 146-160. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sociaal Economische Raad. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A.E.M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. doi:10.1080/17439760.2013.837499
- Tonnon, S.C. (2018). *Implementation of interventions to promote sustainable employability in the construction industry* (Doctoral dissertation). Geraadpleegd van: <https://research.vu.nl/en/publications/implementation-of-interventions-to-promote-sustainable-employability>
- Van Dam, K., van Vuuren, T., & Kemps, S. (2017). Sustainable employment: The importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472. doi:10.1080/09585192.2015.1137607.
- Van Dam, L.M.C., van den Eerenbeemt, J., Hermans, L.M., van Egmond, M.P., & van der Zwaan, G.L. (2018). Stress by technology: What employees see is only the tip of the iceberg: Abstract. *Proceedings of the 13th European Academy of Occupational Health Psychology (EAOHP), Adapting to Rapid Changes in today's Workplace 5-7 September 2018 in Lisbon, Portugal*. Lisbon, Portugal.

- Van der Heijden, B.I.J.M. (2011). *'Als het getij verroopt, verzet men de bakens'* [inaugural lecture about Life-long employability management]. Radboud University Nijmegen.
- Van der Heijden, B.I.J.M., van Vuuren, T.C.V., Kooij, D.T.A.M., & de Lange, A.H. (2015). Tailoring professional development for teachers in primary education. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 22-37. doi:10.1108/JMP-07-2014-0211
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102. doi:10.1108/PR-05-2014-0115
- Van Vuuren, T. (2012). Vitality management: One does not need to be ill to get better! *Gedrag & Organisatie*, 25(4), 400-418.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Smeijn, J.H. (2011). Sustainable employability and lifelong learning. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374.
- Van Vuuren, T.C.V., Peeters, M.C.W., Diaz, S.P., & van Veen, B. (2020). Het verband tussen technostress en duurzame inzetbaarheid: doet leeftijd ertoe? *Gedrag en Organisatie*, 33(4), 300-323. doi:10.5117/2020.033.004.003
- Van Zwieten, M., Ybema, J.F., & Geuskens, G. (2011). Arbeidsvoorwaarden en de gewenste pensioenleeftijd. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 412-429. doi:10.5117/2011.024.004.412
- Veth, K.N, Emans, B.J., van der Heijden, B.I.J.M, Korzilius, H.P., & de Lange, A.H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80. doi:10.1002/hrdq.21200
- World Health Organization (1948). Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 states (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948. In Grad, Frank P. (2002). "The Preamble of the Constitution of the World Health Organization". *Bulletin of the World Health Organization*, 80(12), 982.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201. doi:10.2307/259118
- 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: TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.

- Ybema, J.F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907. doi:10.1080/09585192.2017.1387865.
- Zhao, Q., Li, Q., Gong, S. (2019). How job autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability*, 11(22), 6445. doi:10.3390/su11226445.
- Zwetsloot, G.I.J.M., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 115-124. doi:10.1007/s10551-004-1895-9

Bijlage 1: Voorbeelden HR-praktijken

Geef aan of de volgende voorbeelden te vinden zijn in uw organisatie (ja/nee):

1. Een goede werkomgeving
2. Trainingen of opleidingen
3. Aanpassing van de werkplaats aan lichaamsgrootte of fysieke klachten
4. Aandacht voor fysieke en mentale gezondheid van medewerkers in functioneringsgesprekken
5. Ondersteuning bij een goede balans tussen werk en privé
6. Het ontmoedigen van roken
7. Preventie van of ondersteuning bij een hoge werkdruk of werkstress
8. Taakvergroting (meer variatie in het uitvoeren van taken)
9. Werkcondities die het combineren van werk en zorg (gezin/kinderen/mantelzorg/hulpbehoevenden) mogelijk maken
10. Extra support voor werknemers met een handicap of chronische ziekte
11. Teambuilding, sportdagen, of andere actieve activiteiten voor medewerkers
12. Feedback (intervisie) of coaching
13. Preventie van pestgedrag of uitsluiting
14. Ontmoedigen/Afstraffen van alcohol of drugsgebruik
15. Aanpassing van het werk aan persoonlijke interesses van medewerkers
16. Loopbaanbegeleiding
17. Faciliteiten op werk die sporten of fietsen naar het werk stimuleren zoals een douche, omkleedruimte, fitnessruimte o.i.d.
18. Oudere werknemers stimuleren om door te blijven werken
19. Werken op andere afdelingen (werkcirculatie)
20. Stimuleren van gezond eten
21. Korting voor de spotschool (aangeboden door het bedrijf)
22. Aanbieden van een gezondheidscheck voor medewerkers
23. Ondersteunen van gewichtsverlies voor werknemers met overgewicht

Bijlage 2: Factoranalyse

Zie Tabel 7. Gezien de lage steekproefgrootte ($N = 40$) moeten de resultaten met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

De factoranalyse laat zien dat de vier afhankelijke variabelen laag op hetzelfde component laden. Er kan geconcludeerd worden dat de items van de DIX niet enkel één schaal vormen.

Tabel 7

Componentenmatrix Duurzame Inzetbaarheid als 1 component

	Communaliteit (extractie)	Component 1
Gezondheid en Energie	.485	.696
Vakkennis en -vaardigheden	.204	.452
Motivatie en Commitment	.426	.653
Werk-privé balans	.388	.623

Noot. Extractiemethode = Principale Componenten Analyse.

Bijlage 3: Regressieanalyse DI-totaal**Analyse: Totaalscore DIX**

Zie Tabel 8 voor een overzicht van de toetsingswaarden.

In het totale model werd 59% van de variantie van de DIX-totaalscore verklaard door de gekozen predictoren.

Model 1 verklaarde een significante proportie van de variantie ($F(4,35) = 11.15, p < .001$). De variabelen aanwezigheid van HR-praktijken en leeftijd waren geen significante voorspellers voor de totaalscore op de DIX. De waargenomen effectiviteit van HR-praktijken had een significant positief effect op de totaalscore van de DI ($p = .002$). Hoe hoger werknemers de effectiviteit van HR-praktijken ervaarden, hoe hoger de totaalscore op de DIX. Ook de variabele autonomie was positief significant ($p < .001$). Hoe meer autonomie werknemers ervaarden, hoe hoger de totaalscore op de DIX.

Model 2 verklaarde een niet significante proportie van de variantie. Tevens werden er bij het bekijken van de interactie met bedrijfsgrootte geen significante interactie-effecten gevonden.

Tabel 8

Samenvatting van hiërarchische regressieanalyse voor variabelen die duurzame inzetbaarheid voorspellen

Variabele	B	SE	β	t	R	R^2	ΔR^2
<i>Stap 1</i>					.75	.56	.56***
<i>Autonomie</i>	15.33	3.90	.53	3.93***			
<i>Aanwezigheid HR-praktijken</i>	5.76	3.89	.20	1.48			
<i>Waargenomen effectiviteit HR-praktijken</i>	10.79	3.28	.37	3.29**			
<i>Leeftijd</i>	2.13	3.32	.07	.643			
<i>Stap 2</i>					.77	.59***	.03
<i>Bedrijfsgrootte</i>	-2.74	4.24	-.10	-.65			
<i>Bedrijfsgrootte x autonomie</i>	3.10	4.22	.11	.74			
<i>Bedrijfsgrootte x aanwezigheid HR</i>	-.27	4.24	-.01	-.07			
<i>Bedrijfsgrootte x waargenomen effect</i>	1.35	4.46	.04	.30			
<i>Bedrijfsgrootte x leeftijd</i>	-2.60	3.72	-.10	-.70			

*Noot. N = 40; * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$*

Bijlage 4: Sensitiviteitsanalyse

Om te ontdekken of de steekproef groot genoeg was om relaties te kunnen vinden in dit onderzoek is er een sensitiviteitsanalyse uitgevoerd. Deze is uitgevoerd met het programma G*Power. Uit de analyse blijkt dat de Cohens f^2 kleiner is dan .35. Zoals te zien op onderstaande afbeelding is deze 0.21. Deze Cohens f^2 is gevonden bij een α van 0.05 en een Power van 0.80. Dit betekent dat, gegeven het aantal participanten, er grote ($f^2 < .35$) effecten gevonden konden worden (Cohen, 1988).

Afbeelding 1

Sensitiviteitsanalyse in G*Power

