

# Duurzame inzetbaarheid

‘Welke HR-instrumenten dragen bij aan verbetering van de duurzame inzetbaarheid van werknemers?’



Auteur: Bregtje Langkemper  
Studentnr: s4638999  
Universiteit: Radboud Universiteit Nijmegen  
Faculteit: Faculteit der Managementwetenschappen  
Studie: Bedrijfskunde  
Begeleider: dr. R.L.J. Schouteten  
Datum: oktober 2024

## Voorwoord

Na een proces van vele jaren ligt voor u mijn scriptie, geschreven ter afronding van de studie Bedrijfskunde aan de Radboud Management Academy. Ten tijde van de start van dit onderzoek was ik werkzaam bij MBO Amersfoort. Hier zag ik om mij heen dat sommige werknemers zeer veel moeite hadden om deel te blijven nemen aan het primaire proces. Stoppen voordat de pensioenleeftijd is behaald is niet voor iedereen haalbaar. Dit heeft mijn interesse voor duurzame inzetbaarheid gewekt. Het afstudeertraject is uiteindelijk een proces van vele jaren gebleken. De deeltijd- en avondstudie Bedrijfskunde heeft mij veel plezier en inzichten gegeven. Ik doorliep de studie dan ook zonder veel problemen. Tot het moment dat de scriptie in beeld kwam. Een scriptie schrijven in combinatie met het werkende leven, veel reistijd en een langdurig traject in verband met een sterke kinderwens was in mijn geval geen werkende combinatie. Inmiddels zijn wij twee schatten van kinderen rijker en kwam er ruimte in het hoofd en in de agenda om mij volledig op deze scriptie te richten.

Mijn dank gaat uit naar MBO Amersfoort waar ik de vragenlijsten heb mogen afnemen. Heel veel dank gaat uit naar mijn begeleider Roel Schouteten. Zonder het geduld, begrip en alle kennis van Roel zou ik niet tot dit resultaat zijn gekomen. Tot slot wil ik mijn lieve partner Heidi bedanken. Bedankt voor al je geduld en liefde in dit langdurige proces.

Bregtje Langkemper

Nijmegen, oktober 2024

## Samenvatting

Als gevolg van vergrijzing neemt de gemiddelde leeftijd van werknemers toe. In de onderwijsbranche blijkt de gemiddelde pensioenleeftijd een van de laagste te zijn. Om Nederland economisch gezond te houden is het van belang dat werknemers duurzaam inzetbaar zijn. Dit maakt de noodzaak van het verbeteren van duurzame inzetbaarheid relevant. De vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*‘Welke aanbevelingen kunnen na het bestuderen van de theorie en het onderzoeken van de invloed van werkkenmerken op duurzame inzetbaarheid bij MBO Amersfoort worden gedaan aan het hoofd van de HRM-afdeling over de inzet van HR-praktijken met als doel het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van personeel?’*

Uit het theoretische onderzoek komt naar voren dat onder duurzame inzetbaarheid een wijze van verrichting van arbeid wordt verstaan waarbij het mogelijk is om in de toekomst dezelfde werkwijze te continueren waarbij men gezond is en blijft. Duurzame inzetbaarheid bestaat uit de dimensies vitaliteit, werkvermogen en *employability*. De werkkenmerken die van invloed kunnen zijn op duurzame inzetbaarheid zijn werkeisen en hulp- of energiebronnen. De werkkenmerken kunnen worden beïnvloed door verschillende HR-praktijken.

Dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen. In het eerste onderdeel is de invloed van werkkenmerken op duurzame inzetbaarheid empirisch onderzocht. Als onafhankelijke variabelen staan de werkeisen en de hulp- of energiebronnen centraal. De afhankelijke variabelen in dit onderzoek bestaan uit vitaliteit, werkvermogen en *employability*. Deze variabelen zijn gemeten middels een vragenlijst die is verspreid onder 575 medewerkers. In het tweede deel van het onderzoek is theoretisch onderzocht wat de invloed van HR-instrumenten op de werkkenmerken is.

Uit de resultaten van het empirische deel van het onderzoek komt naar voren dat de hulp-of energiebronnen *skill use* en autonomie een significant positief effect hebben op dimensies van duurzame inzetbaarheid. De werkeisen *role conflict* en *role ambiguity* hebben een significant negatief effect op duurzame inzetbaarheid. Met de inzet van HR-instrumenten uit de HR-bundels behoud-, benut-, en ontwikkelinstrumenten zal men bij de medewerkers van MBO Amersfoort het grootste effect bereiken ten aanzien van het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. De inzet van HR-instrumenten als ICT-trainingen, cursussen, participatie in besluitvorming en taakverrijking zullen bijdragen aan een hoge mate van hulp- of energiebronnen. De inzet van de HR-instrumenten zoals functioneringsgesprekken en ergonomische aanpassingen zullen bijdragen aan een verlaging van de werkeisen.

Het advies aan het hoofd van de HR-afdeling van MBO Amersfoort is om aan de hand van de inzet van HR-instrumenten de werkkenmerken, bestaande uit werkeisen en hulp- of energiebronnen, te

beïnvloeden. De werkeisen en hulp- of energiebronnen hebben invloed op de duurzame inzetbaarheid. De werkeisen zullen over het algemeen een negatieve invloed en de hulp- of energiebronnen een positieve invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Rekening houdend met de vergrijzende populatie is het advies om in te zetten op de HR-bundels ontwikkel-, behoud en benut-instrumenten aangezien deze instrumenten het beste werken bij medewerkers waarvan de leeftijd toeneemt. Specifiek zal ingezet moeten worden de HR-instrumenten 'trainingen', 'cursussen', 'participatie in besluitvorming', 'taakverrijking', 'functioneringsgesprekken' en 'ergonomische aanpassingen'.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1 Doelstelling.....	8
1.2 Vraagstelling.....	8
1.3 Opbouw onderzoek.....	9
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>10</b>
2.1 Duurzame inzetbaarheid .....	10
2.1.1 Vitaliteit .....	11
2.1.2 Werkvermogen.....	12
2.1.3 Employability .....	13
2.2 Werkkenmerken .....	14
2.2.1 Werkeisen.....	14
2.2.2 Hulp- of energiebronnen.....	15
2.3 HR-praktijken.....	16
2.4 Theoretische invloed van HR-praktijken op werkkenmerken.....	17
2.5 Conceptueel model.....	18
<b>3 Methode</b> .....	<b>20</b>
3.1 Onderzoeksstrategie.....	20
3.2 Dataverzameling en data-analyse.....	20
3.2.1 Onderzoeksmateriaal .....	20
3.2.2 Meetinstrumenten .....	20
3.2.3 Respondenten .....	23
<b>4 Onderzoeksresultaten</b> .....	<b>24</b>
4.1 Voorbereidende analyses .....	24
4.2 Steekproef en controlevariabelen.....	26
4.3 Analyse van de verkregen data .....	27
4.3.1 Resultaten vitaliteit .....	29
4.3.2 Resultaten werkvermogen .....	29
4.3.3 Resultaten employability.....	29
4.3.4 Algemeen beeld.....	30
<b>5 Conclusie, discussie en aanbevelingen</b> .....	<b>31</b>

5.1	<i>Conclusie en discussie</i> .....	31
5.1.1	Conclusies empirisch deel onderzoek .....	31
5.1.2	Conclusies theoretisch deel onderzoek.....	31
5.1.3	Conclusie analytische vraagstelling .....	32
5.2	<i>Beperkingen van het onderzoek</i> .....	33
5.3	<i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i> .....	33
5.4	<i>Aanbevelingen voor de praktijk</i> .....	34
	<b>Literatuurlijst</b> .....	<b>35</b>
	<b>Bijlage 1: Vragenlijst</b> .....	<b>39</b>

## 1. Inleiding

In Nederland vindt een duidelijke vergrijzing en ontgroening van de arbeidspopulatie plaats (De Lange, 2016). Inherent aan de vergrijzing is de toename van het aantal AOW-gerechtigden. In totaal zal deze toename zo'n twee miljoen mensen bedragen. De verhouding van het aantal AOW-gerechtigden versus het aantal werkenden is momenteel ongeveer één op vier. Deze verhouding zal echter in 2040 zijn veranderd in één op de twee. Oftewel de kosten van de AOW zullen door veel minder werkenden opgebracht dienen te worden. Indien tevens rekening gehouden wordt met een verwachte toename van de AOW-kosten als gevolg van de toegenomen levensverwachting zal menigeen begrijpen dat het onontkoombaar is dat werknemers duurzaam inzetbaar moeten zijn en blijven om het land economisch gezond te houden (De Lange, 2016).

Van werknemers wordt verwacht dat men langer doorwerkt. In 2025 is de gerechtigde pensioenleeftijd 67 jaar. Om dit te kunnen bereiken dienen werknemers en werkgevers om te kunnen gaan met toenemende maatschappelijke, economische, culturele en technologische veranderingen. De uitdaging zit in het creëren van balans tussen enerzijds de veranderende werknemer en het veranderende werk anderzijds. Deze balans kan onder meer gecreëerd worden door het scheppen van duurzaam werk, ondersteunend en ontwikkelingsgericht leiderschap en middels de inzet van de juiste personeelsinstrumenten en een effectief HRM-beleid (De Lange, 2016). Om de oudedagvoorziening betaalbaar te houden en zorg te dragen voor een balans tussen de veranderende werknemer en de veranderende eisen die aan het werk worden gesteld is het van belang dat er aandacht is voor de verbetering van duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Er blijken forse verschillen te zijn in de gemiddelde pensioenleeftijd tussen de verschillende sectoren. De gemiddelde pensioenleeftijd binnen de sector onderwijs blijkt een van de laagste te zijn. Nog voor het 64<sup>e</sup> levensjaar gaat men gemiddeld met pensioen (CBS Statline, 2016). Daarnaast blijkt uit overheidscijfers dat onder werknemers binnen het MBO een relatief groot deel van de werknemers de pensioengerechtigde leeftijd nadert (Onderwijs in cijfers, 2018). Deze combinatie van gegevens is de aanleiding voor een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van medewerkers van MBO Amersfoort. Dit onderzoek zal worden uitgevoerd bij onderwijsinstelling MBO Amersfoort. In 2015 telde MBO Amersfoort 575 medewerkers die in totaal 449 fte vervulden. 32% van deze medewerkers zit in de leeftijdscategorie 45 tot 55 jaar. 30% van de medewerkers is tussen de 55 en 65 jaar. Geen van de medewerkers is ouder dan 65 jaar. Van de vergrijzing en ontgroening die in de maatschappij wordt waargenomen is dus zondermeer ook sprake bij MBO Amersfoort. Aangezien de pensioengerechtigde leeftijd in de toekomst verder zal stijgen zal de noodzaak van het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid enkel toenemen.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten is het van belang te weten welke factoren van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid. In de literatuur (Semeijn et al., 2015) staan verschillende mogelijke antecedenten beschreven die betrekking hebben op het persoonlijke individu, de werkomgeving, de organisatie en op de maatschappij. De antecedenten die naar voren komen zijn: leeftijd, gezondheid, capaciteiten, werkkenmerken, sociale omgeving en cultuur en HR-praktijken (Semeijn et al., 2015). Aangezien een organisatie voornamelijk invloed kan uitoefenen op de werkomgeving binnen de eigen organisatie én om de omvang van dit onderzoek te beperken is gekozen om enkel de invloed van de antecent 'werkkenmerken' mee te nemen in dit onderzoek. Middels de inzet van HR-instrumenten kunnen de werkkenmerken beïnvloed worden (Van Vuuren, 2012). Voor MBO Amersfoort is het interessant te weten welke HR-instrumenten ingezet kunnen worden om de werkkenmerken te verbeteren teneinde een positieve bijdrage te leveren aan de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers.

### 1.1 Doelstelling

Het onderzoeksdoel is aanbevelingen doen aan het hoofd van de HRM afdeling van MBO Amersfoort over de verbetering van het HRM-beleid, bestaande uit de inzet van een variëteit aan HR-praktijken, met betrekking tot het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van het personeel. Deze bijdrage wordt geleverd door te onderzoeken wat onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan, welke werkkenmerken invloed hebben op duurzame inzetbaarheid, en welke rol de inzet van HR-praktijken heeft op die werkkenmerken.

### 1.2 Vraagstelling

De geformuleerde doelstelling is vertaald naar onderstaande centrale vraagstellingen. Door middel van de beantwoording van deze vragen kan de geformuleerde doelstelling bereikt worden.

Theoretische vraagstelling:

Wat is er vanuit de literatuur bekend over werkkenmerken die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van de inzet van HR-praktijken op de werkkenmerken die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid?

Deelvragen:

- Wat wordt in dit onderzoek onder duurzame inzetbaarheid verstaan?
- Wat is er in de theorie bekend over de werkkenmerken die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid?
- Wat wordt in dit onderzoek onder HR-praktijken verstaan?
- Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van HR-praktijken op de werkkenmerken?

Empirische vraagstelling:

Wat is de situatie bij MBO Amersfoort met betrekking tot de invloed van werkkenmerken op duurzame inzetbaarheid?

Analytische vraagstelling:

Welke aanbevelingen kunnen na het bestuderen van de theorie en het onderzoeken van de invloed van werkkenmerken op duurzame inzetbaarheid bij MBO Amersfoort worden gedaan aan het hoofd van de HRM-afdeling over de inzet van HR-praktijken met als doel het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van personeel?

### 1.3 Opbouw onderzoek

In dit onderzoek staan de concepten duurzame inzetbaarheid, werkkenmerken en HR-praktijken centraal. De verwachting is dat verschillende werkkenmerken van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In hoofdstuk 2 bestudeer ik welke werkkenmerken dat zijn. De focus ligt op werkkenmerken, omdat deze het best en makkelijkst door een organisatie te beïnvloeden zijn, bijvoorbeeld door de inzet van bepaalde HR-praktijken. Eveneens in hoofdstuk 2 ga ik op basis van een literatuuronderzoek na welke werkkenmerken van invloed kunnen zijn op duurzame inzetbaarheid en welke HR-praktijken die werkkenmerken kunnen beïnvloeden. Hoofdstuk 3 gaat in op de gekozen methodologie voor dit onderzoek en hoofdstuk 4 beschrijft de resultaten van dit onderzoek met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid bij MBO Amersfoort en welke werkkenmerken daarop van invloed zijn. In hoofdstuk 5 volgt de conclusie met aanbevelingen voor MBO Amersfoort over welke HR-praktijken de werkkenmerken kunnen beïnvloeden om de duurzame inzetbaarheid bij MBO Amersfoort te vergroten.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1 Duurzame inzetbaarheid

Het begrip duurzame inzetbaarheid wordt binnen de literatuur verschillend beschreven. Van Vuuren (2011, p. 358) beschrijft duurzame inzetbaarheid als volgt: "Onder duurzame inzetbaarheid verstaan wij de mate waarin men zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren". Van der Klink (2010) beschrijft duurzame inzetbaarheid als een dusdanige wijze van verrichting van arbeid waarbij de mogelijkheid tot het verrichten van (deze) arbeid in de toekomst eveneens mogelijk is en blijft met behoud van gezondheid. Van der Klink benadrukt dat de werkomgeving en de attitude en motivatie van het individu een grote rol speelt binnen de duurzame inzetbaarheid. De volledige definitie die Van der Klink heeft opgesteld luidt: "Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten" (Van der Klink, 2011, p. 347). In bovenstaande definitie wordt enerzijds gesproken over kenmerken van een duurzaam inzetbare werknemer alsmede over de werkomgeving die duurzame inzetbaarheid mogelijk maakt (Van Dam, 2016). Diverse wetenschappers benadrukken dat duurzame inzetbaarheid een contextueel begrip is. Oftewel de mate van duurzame inzetbaarheid is niet enkel aan het individu toe te schrijven maar is te allen tijde een resultaat van de interactie tussen het individu en het werk (Van der klink, et al., 2010; Schaufeli, 2011). Duurzame inzetbaarheid is dan ook een verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als van de werknemer (Schaufeli, 2011). De werknemer draagt de verantwoordelijkheid om de kennis en vaardigheden op niveau te houden zodat men zo goed mogelijk inzetbaar is. De werkgever draagt de verantwoordelijkheid om zorg te dragen voor een werkklimaat waarin de werknemer zich kan ontwikkelen. Bij de overheid ligt de taak om middels regelgeving en beleid dit werkklimaat te stimuleren (Van der Klink, et al., 2010).

In bovenstaande definities is een duidelijk verschil te zien. Van Vuuren neemt enkel het aandeel van de werknemer mee in de definitie. Van der Klink (2010) neemt daarentegen ook de werkcontext mee. Binnen dit onderzoek gaat de interesse uit naar de eventuele invloed die MBO Amersfoort kan uitoefenen op duurzame inzetbaarheid binnen de werkcontext. Dit sluit aan bij de definitie van Van der Klink. De definitie van Van der Klink wordt breed gedragen binnen de literatuur. Om bovenstaande redenen is de definitie van Van der Klink het meest passend voor dit onderzoek en zal deze binnen dit onderzoek worden gehanteerd.

Uit de literatuur blijkt dat duurzame inzetbaarheid van werknemers bestaat uit de volgende dimensies: vitaliteit, werkvermogen en *employability* (Van Dam, 2016; De Lange, 2016). Vitaliteit heeft betrekking

op de mate van energie, motivatie en veerkracht die de medewerker ervaart. Werkvermogen gaat over de mate waarin men in staat is aan de beroepseisen te voldoen. *Employability* gaat over het vermogen van een medewerker om in de toekomst verschillende functies te vervullen. De verschillende dimensies hebben duidelijk raakvlakken met elkaar en de verschillen zijn genuanceerd. Zo richt vitaliteit zich vooral op de persoon en is minder gekoppeld aan de arbeidsmarkt. Werkvermogen is ook grotendeels gekoppeld aan de persoon maar hierbij wordt wel gekeken naar de eisen die vanuit het werk gesteld worden. *Employability* is van deze drie dimensies het meest gericht op de arbeidsmarkt. De verschillende dimensies zijn dus duidelijk sterk aan elkaar verwant en hebben vanzelfsprekend een grote overeenkomst met de definitie van duurzame inzetbaarheid. De dimensies worden verderop in dit hoofdstuk achtereenvolgens uitgebreider toegelicht. Aansluitend komen de werkkenmerken die op deze dimensies van invloed zijn aan bod. Tot slot worden de HR-praktijken besproken en de theoretische invloed van HR-praktijken op werkkenmerken.

### 2.1.1 Vitaliteit

Vitaliteit wordt in de literatuur op verschillende wijzen benaderd en gedefinieerd. Schaufeli et al. (2003) beschrijven vitaliteit als dimensie van bevlogenheid en definiëren vitaliteit als volgt: “bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen.”. Marques et al. (2016) beschouwen vitaliteit als één van de zes dimensies van *self-rated wellbeing*. Onder andere Semeijn et al. (2015) en De Lange (2016) beschrijven vitaliteit als een dimensie van duurzame inzetbaarheid. In andere onderzoeken ziet men vitaliteit als een op zich staande variabele.

Ryan en Frederick (1997) gaan in op de variabele subjectieve vitaliteit en geven aan dat dit de mate betreft waarin men een gevoel van levendigheid en positieve energie ervaart. Zowel psychologische als somatische factoren worden verondersteld invloed te hebben op het energieniveau. Ook Van Vuuren (2011) haalt het energieniveau naar voren bij het definiëren van vitaliteit en geeft aan dat vitaliteit een combinatie is van energie en motivatie. Strijk et al. (2015) onderscheiden drie kerndimensies, te weten: energie, motivatie en veerkracht. De definitie die Strijk et al. (2015) hanteren luidt: “Vitaliteit omvat de kerndimensies energie, motivatie en veerkracht, waarbij de energie wordt gekenmerkt door zich energiek te voelen, motivatie door doelen te stellen in het leven en moeite te doen om deze te behalen, en veerkracht door het vermogen om met de dagelijkse problemen en uitdagingen van het leven om te gaan”.

Dorenbosch (2009) gaat specifiek in op het begrip werknemersvitaliteit en stelt dat er een verband is tussen werknemersvitaliteit en organisatieprestaties. Daarbij stelt Dorenbosch (2009) dat vitaliteit door een viertal aspecten gekenmerkt wordt; het hebben van energie, willen investeren van energie, pro-activiteit richting werk en pro-activiteit richting de eigen duurzame inzetbaarheid. Dorenbosch

(2009) onderzoekt in welke mate high performance HRM-praktijken de vitaliteit van werknemers dusdanig beïnvloedt zodat de organisatieprestaties verbetert. Schaufeli et al. (2003) beschrijven dat van de energiedimensie de uitersten worden gevormd door uitputting en vitaliteit. Volgens Van Scheppingen et al. (2015) wordt vitaliteit als een bepalende factor gezien in het functioneren en in de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Het vergroten van de vitaliteit draagt bij aan de gezondheid van medewerkers en aan het vervullen van de bedrijfsbelangen. Van Scheppingen et al. (2015) geven aan dat de definitie van Schaufeli et al. (2003) veel gebruikt wordt binnen de arbeidscontext en breed gedragen wordt binnen de literatuur (Semeijn et al., 2015).

Hierboven staan meerdere wetenschappers met verschillende omschrijvingen van vitaliteit. Deze wetenschappers hebben ieder hun eigen benadering, echter inhoudelijk wordt er over vrijwel hetzelfde gesproken. Opvallend is dat de termen die in bijna alle definities terugkomen zijn energie, veerkracht en motivatie. De definities zijn dus erg overeenkomstig en verondersteld mag worden dat vitaliteit telkens vrijwel hetzelfde omvat.

Aangezien de definitie van Schaufeli et al. (2003) veel gebruikt wordt in de arbeidscontext en er daarnaast een valide meetinstrument beschikbaar is, is derhalve de keuze gemaakt om de definitie van Schaufeli et al. (2003) te hanteren in dit onderzoek.

### 2.1.2 Werkvermogen

Werkvermogen, of *work ability*, is de term die wordt gebruikt om de mate waarin men (op fysiek, psychisch en sociaal vlak) in staat is aan de eisen van de arbeidssituatie te voldoen (Koolhaas, 2009; Nederlands kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid, 2017). Ilmarinen et al. (2005) hanteren de volgende definitie: *“How good is the worker at present, in the near future, and how able is he or she to do his or her work with respect to the work demands, health and mental resources?”* (Ilmarinen & Rantanen, 1999, p. 21; Ilmarinen et al., 2005, p. 3). Oftewel: *“in hoeverre is men op fysiek, psychisch en sociaal vlak in staat om te werken”* en voldoet men aan de beroepseisen? (Van Vuuren et al., 2011; SER, 2009).

Nauta et al. (2004) beschrijven dat er ten aanzien van het werkvermogen van oudere werknemers hardnekkige mythen bestaan. Zo bestaat het algemene beeld dat alle werknemers vanaf hun 55<sup>e</sup> levensjaar lichamelijke achteruitgang doormaken. Daarnaast, geven Nauta et al. (2004) aan dat uit divers onderzoek blijkt dat slechts een zeer klein percentage werknemers al voor hun 65<sup>e</sup> levensjaar gezondheidsklachten ervaren die hun inzetbaarheid beïnvloeden. Van belang bij de bepaling van het werkvermogen is dat het onderscheid tussen gezondheidsklachten en inzetbaarheidsbeperkingen goed voor ogen wordt gehouden. Gezondheidsklachten kunnen bestaan zonder dat deze direct tot inzetbaarheidsbeperkingen leiden (Nauta et al., 2004). De Lange et al. (2013) beschrijven dat het werkvermogen bij oudere werknemers wel degelijk afneemt. De kanttekening die De Lange et al.

stellen is dat er sprake van een grote diversiteit binnen deze groep. De ene oudere is simpelweg de andere niet. Ook uit het onderzoek van Blik op Werk (2024) blijkt dat bijna 50% van de werknemers met een matig of slecht werkvermogen ouder is dan 55 jaar. Hieruit blijkt er wel degelijk een verband tussen leeftijd en werkvermogen te zijn.

Bovenstaande beschreven definitie van Ilmarinen et al. richt zich op de mate waarin een werknemer in staat is te voldoen aan de gestelde eisen op fysiek, psychisch en sociaal vlak. Aangezien deze elementen alle drie terugkomen in het werk binnen MBO Amersfoort én er een valide meetinstrument is ontwikkeld dat wereldwijd sinds de jaren '90 wordt beschouwd als hét middel om het werkvermogen te meten (Ilmarinen et al., 2005) is gekozen om in dit onderzoek de definitie van Ilmarinen et al. te hanteren.

### 2.1.3 Employability

Bij *employability* draait het om de vraag of een werknemer in staat is om nu en in de toekomst verschillende functies zowel in het eigen bedrijf als elders naar tevredenheid te vervullen (De Lange, 2016). In hoeverre beschikt de werknemer over de juiste competenties en arbeidsmarktwaarde (Van Dam, 2016)? In hoeverre is men in staat haar mogelijkheden te benutten om betaalde arbeid te kunnen verwerven en behouden? Hierbij wordt met name het belang van het verwerven en onderhouden van competenties benadrukt.

In de theorie worden twee verschillende benaderingen van *employability* beschreven. De eerste benadering heeft betrekking op de capaciteiten en vaardigheden van het individu. Bij de tweede benaderingswijze staat de arbeidsmarkt centraal (Bertson et al., 2006). Van der Heijde en Van der Heijden (2006) hanteren de eerste benadering en beschrijven dat *employability* bestaat uit 5 dimensies, namelijk: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisering, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. De eerste dimensie, *beroepsexpertise*, staat voor alle beroepsgerelateerde kennis en vaardigheden die een werknemer heeft verworven. *Anticipatie en optimalisering* omvat de mate waarin een werknemer op persoonlijke en creatieve wijze zich kan voorbereiden op toekomstige veranderingen op werkgebied met als doel de best mogelijke functies en loopbaanuitkomsten. De derde dimensie, *persoonlijke flexibiliteit*, gaat over aanpassingsvaardigheden ten aanzien van de veranderingen die zich voordoen binnen het werk en op de arbeidsmarkt. *Organisatiesensitiviteit* wordt als vierde dimensie van *employability* genoemd. Hieronder verstaan Van der Heijde en Van der Heijden (2006) de mate waarin een werknemer in staat is deel te nemen en te presteren in verschillende werk gerelateerde samenstellingen. Als laatste dimensie wordt *balans* genoemd. Hierbij staat het vinden van een balans tussen de belangen van de werkgever en die van de werknemer centraal. Ook de tegenstrijdige belangen met betrekking tot werk en privé behoort tot deze laatste dimensie. Naarmate iemands leeftijd toeneemt, neemt de

*employability*, de mogelijkheid om aan het werk te blijven, voor de eigen functie toe. Voor een andere, vreemde, functie neemt deze af, zo blijkt uit onderzoek (Nauta et al., 2005; De Lange, 2014). Dit blijkt eveneens uit het werkloosheidsrisico. Hoe ouder men is hoe groter de kans is dat men werkloos blijft. Een 55-jarige heeft een kans van 10 procent om weer een baan te vinden. Voor een 60-jarige is deze kans afgenomen tot 3% (Van Vuuren & Marcelissen, 2013; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De definitie zoals gehanteerd wordt door Van der Heijde & Van der Heijden (2005, p. 143) luidt: “*The continuously fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences.*”.

In dit onderzoek gaat de interesse uit naar het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van het individu in een arbeidscontext. Dit komt overeen met de definitie van Van der Heijde en Van der Heijden (2005). Aangezien zij een valide meetinstrument hebben ontwikkeld én deze definitie breed gedragen wordt zal deze definitie worden gehanteerd in dit onderzoek.

## 2.2 Werkenmerken

Werkenmerken die van invloed kunnen zijn op duurzame inzetbaarheid kunnen worden onderverdeeld in werkeisen en hulp- of energiebronnen (Demerouti et al., 2001). Deze zullen hieronder toegelicht worden.

### 2.2.1 Werkeisen

In de loop der tijd zijn er verschillende theorieën ontwikkeld die betrekking hebben op de invloed van werkeisen op het welbevinden, de motivatie en het presteren van de medewerker. Twee voorbeelden van ontwikkelde en veelgebruikte theorieën zijn het *job characteristics model* en het *job demands resources model* (Kompier, 2003). Beide modellen tonen aan dat factoren in en buiten het individu invloed hebben op het welbevinden van een medewerker.

Hackman en Oldham (1976) ontwikkelden het *job characteristics model*. In dit drie fasen model definiëren Hackman & Oldham factoren in het werk en factoren in en buiten het individu die bepalend zijn voor de motivatie, arbeidstevredenheid, groeibeleving en beleving van kwaliteit van het werk. De factoren die Hackman en Oldham (Kompier, 2003) beschrijven zijn *core job characteristics, skill variety, task identity, task significance*, autonomie en *feedback from job*.

Demerouti et al. (2001) ontwikkelde het *job demands resources model* (JD-R model). Het JD-R model is oorspronkelijk bedoeld om inzicht te geven in de oorzaken van het ontstaan van een burn-out. Inmiddels is aangetoond dat het JD-R model ook bruikbaar is om de bevlogenheid te verklaren. Volgens Demerouti et al. spelen zowel de werkeisen als de hulp- of energiebronnen een rol bij het ontstaan van een burn-out (Schaufeli & Taris, 2013) dan wel bij het ontstaan van bevlogenheid. Zoals beschreven in paragraaf 2.1.1 beschrijven Schaufeli et al. (2003) vitaliteit als dimensie van

bevlogenheid. Derhalve kan er een verband gelegd worden tussen het JDR-model en duurzame inzetbaarheid. Volgens Semein et al. (2015) stellen Van der Klink et al. (2010) dat verondersteld mag worden dat het verband tussen werkeisen (*job demands*) en hulp- of energiebronnen (*job resources*) en duurzame inzetbaarheid aanwezig is. Hiermee leggen Semein et al. (2015) het verband tussen het JD-R model en duurzame inzetbaarheid.

Demerouti et al. (2001, p. 501) definiëren werkeisen als volgt: “*Job Demands refer to those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs (e.g., exhaustion).*” In het JD-R model van Demerouti et al. (2001) worden de werkeisen *physical workload, time pressure, recipient contact, physical environment* en *shift work* benoemd. In het artikel van Schaufeli et al. (2013) worden als voorbeelden van werkeisen de (deels overeenkomstige) “werkdruk, zwaar tillen, interpersoonlijke conflicten en baanonzekerheid” genoemd. Van Ruysseveldt (2006) benoemt als voorbeelden van werkeisen “hoge taakbelasting, rolonduidelijkheid en emotioneel veeleisende klanten”.

Het JD-R model veronderstelt dat een toename van de werkeisen leidt tot meer spanning en een lager niveau van welbevinden. Uit diverse onderzoeken waarin het JD-R model leidend is geweest blijkt dat er een positief verband is tussen de aanwezigheid van werkeisen en een gevoel van uitputting en gezondheidsklachten bij de medewerker. In diverse onderzoeken worden deze gevolgen bevestigd (Van Ruysseveldt et al., 2008). Hieruit mag worden afgeleid dat een hoge mate van werkeisen een negatief effect heeft op duurzame inzetbaarheid.

In dit onderzoek zal de definitie en het model van Demerouti et al. (2001) worden gehanteerd, omdat dit model omgevingsgericht is en een duidelijke relatie legt met de aanwezigheid van hulp- of energiebronnen (De Jonge et al., 2003) en werkeisen. Ik verwacht dat een hoge mate van werkeisen een negatief effect heeft op duurzame inzetbaarheid.

### 2.2.2 Hulp- of energiebronnen

Hulp- of energiebronnen (*job resources*) worden door Van Ruysseveldt et al. (2008) beschreven als: “alle fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten van het werk die (a) bijdragen aan het realiseren van de taakdoelstellingen, (b) de fysiologische en psychologische kosten verbonden met de aanwezige werkeisen reduceren, en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren”. Aangevoerd is dat de aanwezigheid van hulp- of energiebronnen (*job resources*), zoals feedback, beloning, zelfstandigheid in het werk, inspraak, steun van leidinggevende en collega’s en werkzekerheid, een bevorderende werking heeft op bevlogenheid, tevredenheid en motivatie. Het JD-R model beschrijft dat een toename van de hulp- of energiebronnen leidt tot een afname van spanning en een toename van bevlogenheid, tevredenheid en prestatie (Van Ruysseveldt et al., 2008; Semeijn et al., 2015). Hulp- of energiebronnen dragen bij aan een vergroting van de *employability*, motivatie en gezondheid.

Daarom mag verondersteld worden dat hulp- of energiebronnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid (Semeijn et al., 2015).

Schaufeli (2013) noemt als voorbeelden van hulp- of energiebronnen feedback, regelruimte en sociale steun. De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven & Meijman, 1994), afgekort de VBBA benoemt als hulp- of energiebronnen 'afwisseling in het werk', 'leermogelijkheden', 'zelfstandigheid in het werk', 'relatie met collega's', 'relatie met directe leiding', 'communicatie', 'inspraak', 'contactmogelijkheden', 'beloning' en 'loopbaanmogelijkheden'. Notelaers (2007) heeft, als afgeleide van de VBBA, de SIMPF-vragenlijst opgesteld met een beperkter aantal schalen en benoemt als hulp-of energiebronnen '*varied work*', '*skill use*', '*social support*', '*participation*', en 'autonomie'. Mijn verwachting is dat de aanwezigheid van hulp- of energiebronnen een positief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek zullen alle reeds benoemde hulp- of energiebronnen uit de SIMPH-vragenlijst onderzocht worden ten einde een zorgvuldige uitspraak te kunnen doen over welke hulp- of energiebronnen een positief effect hebben op de duurzame inzetbaarheid.

### 2.3 HR-praktijken

Human Resource Management (HRM) is gericht op het gedrag en inzet van medewerkers. Middels personeelsfilosofie, beleid en instrumenten tracht men het gedrag en de inzet van de medewerkers te beïnvloeden (Van Vuuren, 2012). HRM heeft betrekking op het organiseren van het werk en de werknemers en omvat alle instrumenten die de organisatie daartoe in kan zetten (Boxal & Purcell, 2003).

De afgelopen 20 jaar zijn er diverse onderzoeken uitgevoerd naar de werking van afzonderlijke HR-praktijken. Het is echter lastig om universele uitspraken te doen over het effect van de verschillende HR-praktijken, omdat HRM contextueel en situationeel is (De Nijs, 2015).

Kooij (2010) beschrijft dat de *High Commitment HR Practices* in te delen zijn in een viertal bundels, ingedeeld naar het doel waarvoor de HR-instrumenten worden ingezet: ontwikkelinstrumenten, behoud-instrumenten, benutinstrumenten en ontzie-instrumenten. De invulling die iedere organisatie aan deze bundels geeft verschilt per organisatie. Onder ontwikkelinstrumenten verstaat Kooij (2010) instrumenten die bijdragen aan de ontwikkeling en groei van de medewerker waarbij het doel is dat een medewerker op een hoger niveau gaat functioneren. Voorbeelden hiervan zijn training en doorgroeimogelijkheden. Behoud-instrumenten zijn instrumenten gericht op, indien een medewerker voor nieuwe uitdagingen wordt gesteld, het in stand houden van het huidige niveau van functioneren. Indien sprake is van uitval is het doel van de behoud-instrumenten dat de medewerker terugkomt op het eerdere niveau van functioneren. Voorbeelden van behoud-instrumenten zijn flexibele werkschema's, baan zekerheid en zeggenschap. Ontzie-instrumenten hebben als doel om de gestelde

eisen te verlagen dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door werknemers in een lagere functie aan de slag te laten gaan. Als laatste HR-bundel noemt Kooij (2010) benutinstrumenten. Deze hebben als doel de medewerker op hetzelfde niveau te laten werken door middel van taakverrijking en taakverlichting. De verschillende categorieën zijn inclusief voorbeelden van specifieke HR-instrumenten overzichtelijk weergegeven in Tabel 1 (Kooij, 2010; Kooij, 2010).

Tabel 1: HR-bundels

Ontwikkel-instrumenten	Behoud-instrumenten	Benut-instrumenten	Ontzie-instrumenten
Loopbaanplanning	Functioneringsgesprek	Taakverrijking	Extra verlof
Continue ontwikkeling in de functie	Ergonomische aanpassingen	Participatie in besluitvorming	Sabbatical
Reguliere training	Prestatiebeloning	Taakverlichting	Prepensioen
Promotie	Flexibele arbeidsvoorwaarden	Horizontale baanverandering	Demotie
	Werkweek van 4x9	Tweede loopbaan	Vrijstelling van overwerk
			Parttime werken/ deeltijdpensioen

#### 2.4 Theoretische invloed van HR-praktijken op werkkenmerken.

Er zijn in de literatuur geen uitspraken terug te vinden die betrekking hebben op het effect van de inzet van HR-praktijken op werkeisen en/of hulp- of energiebronnen. Wel wordt, in beperkte mate, in de literatuur door o.a. Kooij (2010) de relatie gelegd tussen HR-praktijken en werkuitskomsten zoals baantevredenheid, motivatie en organisatiebetrokkenheid. Kooij (2010) beschrijft dat op basis van de Sociale Uitwisselingstheorie van Blau (1964) en op basis van de Signaaltheorie van Ostroff & Bowen (2000) verondersteld mag worden dat de inzet van HR-praktijken een positieve invloed heeft op werkuitskomsten. Tevens beschrijft Kooij (2010) dat het effect van de verschillende HR-praktijken verandert naarmate de leeftijd van de medewerker toeneemt. Zo zal het effect van ontwikkelinstrumenten afnemen naarmate de medewerker ouder wordt. Het effect van behoud- en ontzie-instrumenten zal daarentegen toenemen naar mate de leeftijd toeneemt. De inzet van benutinstrumenten vergroot de motivatie van met name de oudere medewerkers (Kooij, 2010).

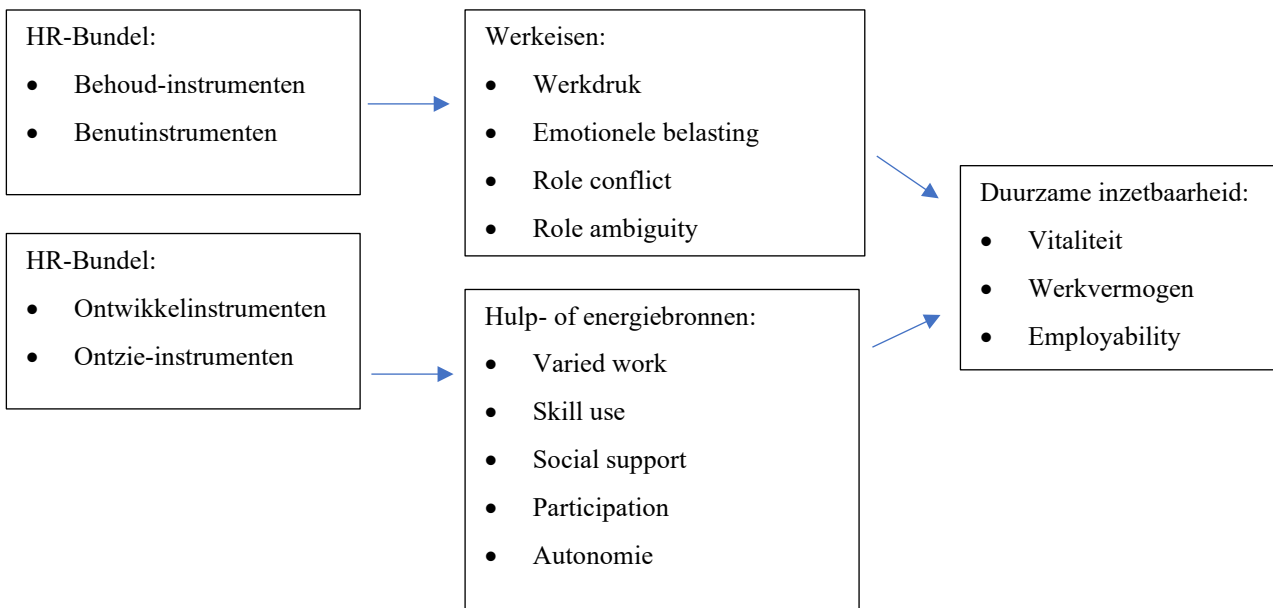
Ondanks dat in de literatuur geen informatie terug te vinden is over het verband tussen de verschillende HR-praktijken en werkkenmerken is op basis van de genoemde instrumenten in Tabel 1 een verwachting uit te spreken over het verband tussen de verschillende HR-bundels enerzijds en de werkeisen en hulp- en/of energiebronnen anderzijds: Zo ligt het in de lijn der verwachting dat ontwikkelinstrumenten, waarbij het doel is om een werknemer op een hoger niveau te laten functioneren, bijdragen aan het verhogen van de hulp- of energiebronnen. Deze aanname wordt

gedaan op basis van de verwachting dat de HR-praktijken zoals 'reguliere training', 'ontwikkeling in de functie' en 'promotie' een positief verband houden met de hulp- of energiebronnen '*varied work*' '*skill use*' en '*participation*'. Behoud-instrumenten zijn gericht op het in stand houden van het huidige niveau van functioneren. Door de inzet van deze HR-praktijken zoals bijvoorbeeld 'ergonomische aanpassingen' of 'werkweek van 4 x 9' kan een werknemer in staat worden gesteld het huidige werkniveau te handhaven. Deze instrumenten dragen dan ook bij aan het verlagen van de werkeisen. Benut-instrumenten hebben door middel van taakverrijking als doel het huidige niveau van functioneren in stand te houden. De verwachting is dat HR-praktijken als 'participatie in besluitvorming' en 'taakverrijking' de '*participation*' en 'autonomie', van de medewerker wordt vergroot. Hiermee dragen deze HR-praktijken bij aan het verhogen van de energiebronnen. Bij de ontziet-instrumenten worden minder hoge eisen aan de medewerkers gesteld. Dit wordt bijvoorbeeld bereikt door het inzetten van 'prepensioen', 'extra verlof' en 'vrijstelling van overwerk'. Hierdoor verlaagt men de werkeisen.

## 2.5 Conceptueel model

Dit onderzoek bestaat uit twee onderdelen: het eerste onderdeel omvat de invloed van de werkkenmerken, bestaande uit werkeisen en hulp- of energiebronnen, op duurzame inzetbaarheid. Dit wordt empirisch getoetst. Hierbij staan als onafhankelijke variabelen de werkeisen (werkdruk, emotionele belasting, *role conflict* en *role ambiguity*), én de hulp- en of energiebronnen (*varied work*, *skill use*, *social support*, *participation* en autonomie) centraal. Duurzame inzetbaarheid wordt uiteengezet in vitaliteit, werkvermogen en *employability*. Deze begrippen vormen de afhankelijke variabelen. Het tweede onderdeel van dit onderzoek bestaat uit de theoretische invloed van de HR-instrumenten op de werkkenmerken (werkeisen en hulp- of energiebronnen). Voor dit tweede onderdeel wordt enkel de theorie onderzocht. Op basis van de bevindingen worden theoretische aanbevelingen gedaan voor de inzet van HR-praktijken. In Figuur 1 wordt het conceptueel model weergegeven.

Figuur 1: Conceptueel model



## 3 Methode

### 3.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek betreft een praktijkgericht kwantitatief onderzoek. Voor dit type onderzoek is gekozen omdat hiermee een grote set data geanalyseerd kan worden. Een grote set data analyseren is wenselijk aangezien op deze wijze een representatief en betrouwbaar advies gegeven kan worden aan MBO Amersfoort. Uit de bestaande literatuur blijkt dat er reeds goede kwantitatieve meetinstrumenten zijn ontwikkeld die toepasbaar zijn op de te onderzoeken variabelen. Het onderzoek wordt *cross-sectioneel* uitgevoerd. Hiervoor is gekozen omdat deze methode het beste is in te passen in het tijdsbestek dat normaliter beschikbaar is binnen een afstudeertraject.

### 3.2 Dataverzameling en data-analyse

#### 3.2.1 Onderzoeksmateriaal

Binnen het onderzoek zijn onderwijzend personeel, leidinggevend en HR-medewerkers belangrijke bronnen van informatie. Onderwijzend personeel is het personeel dat verantwoordelijk is voor het primaire proces binnen MBO Amersfoort. Aangezien over de verbetering van het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van zowel onderwijzend personeel als ondersteunend personeel een uitspraak gedaan zal worden wordt deze groep als belangrijkste bron van informatie gezien. Dit onderzoek is dan ook uitgevoerd onder zowel het onderwijzend personeel als onder het ondersteunende personeel van MBO Amersfoort. In totaal is de vragenlijst aan 575 medewerkers verstuurd.

#### 3.2.2 Meetinstrumenten

De dataverzameling heeft plaatsgevonden aan de hand van een schriftelijke enquête. Deze enquête is opgebouwd aan de hand van reeds gevalideerde vragenlijsten. Hieronder staan per onderzoeksvariabele de motivatie verwoord voor de keuze die gemaakt is.

#### *Werkvermogen*

Werkvermogen wordt gemeten aan de hand van de Work Ability Index (WAI). Deze index is in de jaren '80 ontwikkeld met als doel te meten tot welke leeftijd werknemers ingezet kunnen worden (De Lange, 2016). Sinds de jaren '90 wordt de WAI wereldwijd als hét instrument beschouwd om werkvermogen te meten (Ilmarinen et al., 2005). De WAI brengt middels zeven dimensies enerzijds de lichamelijke en psychische eisen van het werk en anderzijds de gezondheid, vitaliteit en het prestatievermogen van de werknemer in kaart (Blikopwerk.nl, 2017). De zeven dimensies die gehanteerd worden zijn: "(1) huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen; (2) werkvermogen in relatie tot de eisen

van het werk; (3) aantal huidige aandoeningen; (4) inschatting werkuitoefening door beperkingen; (5) ziekteverzuim gedurende de afgelopen twaalf maanden; (6) eigen inschatting werkvermogen over 2 jaar; en (7) psychische vitaliteit/mentale capaciteiten” (De Lange, 2016, p. 37).

De betrouwbaarheidsanalyse is gedaan door de interne consistentie te meten aan de hand van Cronbach’s Alpha. Hier kwam een score van ,740 uit naar voren.

### *Employability*

*Employability* wordt gemeten aan de hand van de reeds genoemde vijf dimensies, namelijk: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisering, persoonlijke flexibiliteit, organisatiesensitiviteit en balans. De totale vragenlijst om *employability* te meten bestaat uit 47 items (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Voor het meten van *employability* is inmiddels ook een verkorte Nederlandstalige vragenlijst beschikbaar. Deze vragenlijst is, voor dit onderzoek beschikbaar gesteld door Prof. Beatrice van der Heijden, reeds gevalideerd en bestaat uit 22 items. Aangezien het grote aantal te meten variabelen leidt tot een lange vragenlijst, gaat de voorkeur uit naar het hanteren van de verkorte vragenlijst. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de verkorte vragenlijst. Deze vragenlijst is op verzoek van Prof. Beatrice van der Heijden niet toegevoegd als bijlage.

De betrouwbaarheidsanalyse is gedaan door de interne consistentie te meten aan de hand van Cronbach’s Alpha. Hier kwam een score van ,898 voor beroepsexpertise ,819 voor anticipatie en optimalisering ,829 voor persoonlijke flexibiliteit uit. Voor organisatiesensitiviteit is de Cronbach’s alpha ,861 en voor balans ,862. Voor de schaal *employability* zijn de 5 dimensies tezamen genomen en komt de Chronbach’s Alpha uit op ,776. Deze laatste waarde is opgenomen in Tabel 2.

### *Vitaliteit*

Vitaliteit vormt één van de dimensies van bevlogenheid. De Utrechtse bevlogenheidsschaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2003) is het instrument om bevlogenheid te meten. De (verkorte) schaal om vitaliteit te meten bevat drie items. Deze items zijn onder andere (Schaufeli & Bakker, 2003): ‘Op mijn werk bruis ik van energie’, ‘Als ik werk voel ik me fit en sterk’ en ‘Als ik ‘s morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan’. De vitaliteitsschaal als onderdeel van de UBES zal in dit onderzoek gehanteerd worden om de vitaliteit van medewerkers te meten.

De betrouwbaarheidsanalyse is gedaan door de interne consistentie te meten aan de hand van Cronbach’s Alpha. Hier kwam een score van .893 uit naar voren.

### *Werkenmerken*

Een algemeen geaccepteerd instrument om de werkenmerken te meten is de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (Van Veldhoven & Meijman, 1994). Deze vragenlijst bevat echter (te) veel items en zou bijdragen aan een te lange vragenlijst. Notelaers e.a. (2007) hebben een verkorte vragenlijst (SIMPH) opgesteld. De SIMPH bestaat in totaal uit 36 items. De items die betrekking hebben op de werkeisen 'werkdruk', 'emotionele belasting', 'role conflict', en 'role ambiguity' én die betrekking hebben op de hulp- of energiebronnen 'varied work', 'skill use', 'social support', 'participation' en autonomie, zijn opgenomen in de vragenlijst. De betrouwbaarheidsanalyse is gedaan door de interne consistentie te meten aan de hand van Cronbach's Alpha, de scores hiervan bevinden zich tussen ,762 en ,825. Bij de werkeis 'werkdruk' is 1 item deletet, hierdoor is een hogere score ontstaan. De exacte waarden staan per dimensie weergegeven in Tabel 2.

### *Controlevariabelen*

De controlevariabelen die in dit onderzoek zijn verwerkt zijn leeftijd, de omvang van de aanstelling en het soort functie. Onder de soort functie wordt verstaan of men een onderwijsgevende dan wel een ondersteunende functie heeft.

De controlevariabele leeftijd is toegevoegd omdat uit de literatuur blijkt dat er een duidelijk verband is tussen leeftijd en dimensies van duurzame inzetbaarheid. Zo blijkt dat naar mate een werknemer ouder wordt de lichamelijke gezondheid achteruit gaat (Nauta et al., 2004; Nauta et al., 2005). Bij het toenemen van de leeftijd stijgt het ziekteverzuimpercentage en neemt derhalve het werkvermogen af (Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Deze afname van het werkvermogen is echter beperkt en heeft geen invloed op de inzetbaarheid van oudere werknemers (Van Dam, 2016). De *employability* neemt duidelijk af naar mate de leeftijd toeneemt (Van Vuuren & Marcelissen, 2013) (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Volgens Nauta et al. (2005) neemt de *employability* voor de eigen functie toe en neemt *employability* voor andere functies af naar mate de leeftijd toeneemt. Uit de literatuur blijkt dat er geen aantoonbaar verband is tussen leeftijd en vitaliteit. Het toenemen van de leeftijd blijkt geen invloed te hebben op de gezondheid van werknemers en derhalve wordt de inzetbaarheid niet beïnvloed (Schaufeli, 2011; Van Vuuren & Marcelissen, 2013). Op basis van bovenstaande is mijn verwachting dat leeftijd een negatief effect heeft op duurzame inzetbaarheid.

De controlevariabele omvang van de aanstelling is meegenomen in het onderzoek omdat ik verwacht dat een grotere aanstelling een negatieve invloed heeft op de dimensies van duurzame inzetbaarheid; immers, als men een grotere aanstelling heeft, heeft men minder tijd om te herstellen. Ik verwacht dat de omvang van de aanstelling met name een negatief effect heeft op de mentale veerkracht, een onderdeel van alle drie de dimensies van duurzame inzetbaarheid.

De controlevariabele soort werk is in het onderzoek meegenomen omdat uit onderzoek van Arbobalans 2010 blijkt dat docenten hoger scoren op werkdruk dan andere beroepsgroepen (Oerlemans et al., 2013). Binnen het onderwijs blijkt dat ongeveer 44% van het onderwijzend personeel last heeft van vormen van stress en overspannenheid. (Oerlemans, et al., 2013). De complexiteit en de onvoorspelbaarheid van het werk en de emotionele belastbaarheid worden gezien als werkdrukverhogende factoren (Smulders & Houtman, 2004). Mijn verwachting is dat het onderwijsgevend personeel minder goed scoort op duurzame inzetbaarheid dan onderwijsondersteunend personeel.

### 3.2.3 Respondenten

De vragenlijst is via een nieuwsbrief digitaal verspreid onder 575 medewerkers van MBO Amersfoort. Medewerkers hebben op 30 november 2018 via de digitale nieuwsbrief van MBO Amersfoort het verzoek gekregen om de enquête in te vullen. Medewerkers hadden tot zaterdag 15 december 2018 de tijd om de enquête in te vullen. De vragenlijst is door 194 medewerkers ingevuld. 133 Medewerkers hebben de vragenlijst volledig ingevuld.

## 4 Onderzoekresultaten

### 4.1 Voorbereidende analyses

Tabel 2 representeert het gemiddelde, de standaarddeviatie, de steekproefgrootte en de correlatiecoëfficiënt. De significante correlaties zijn door middel van sterretjes aangegeven in Tabel 2. De score op werkvermogen kan uiteenlopen van 7 tot 49 punten. Een gebruikelijke classificatie die aan deze scores wordt gekoppeld is: slecht (7-27), matig (28-36), goed (37-43) en uitstekend (44-49) (Bieleman et al., 2016). In dit onderzoek behaalt werkvermogen een gemiddelde score van 36,74. Dit betekent dat verondersteld mag worden dat het met het werkvermogen gemiddeld genomen matig tot goed gesteld is. De standaarddeviatie is 5,87. De standaarddeviatie geeft aan dat er verschillen zijn tussen de respondenten voor wat betreft het werkvermogen. De hulp- of energiebronnen '*varied work*', '*skill use*', en '*participation*', hebben een significante correlatie met werkvermogen. Dit betekent dat deze hulp- of energiebronnen dus een duidelijke samenhang hebben met werkvermogen. Van deze hulp- of energiebronnen correleert met name '*skill use*' ( $r = ,341$ ,  $p < ,01$ ) significant positief met werkvermogen. Dit betekent dat een grote mate van skill use samengaat met een hoge mate van werkvermogen. De werkeis '*role conflict*' correleert significant negatief met werkvermogen ( $r = -,281$ ,  $p < ,01$ ). Dit betekent dat veel *role conflict* samengaat met een laag werkvermogen.

Vitaliteit is gemeten met de UBES. Hier komt een gemiddelde score uit van 5,13. Schaufeli et al. (2003) classificeren deze score als hoog ( $\leq 2,00$  = zeer laag;  $2,01 - 3,25$  = laag;  $3,26 - 4,80$  = gemiddeld;  $4,81 - 5,65$  = hoog;  $\geq 5,66$  = zeer hoog). De standaarddeviatie is 1,22. De werkeisen '*role conflict*' ( $r = -,299$ ,  $p < ,01$ ), en '*role ambiguity*' ( $r = -,345$ ,  $p < ,01$ ) hangen significant negatief samen met vitaliteit. Er is een significante positieve samenhang tussen alle hulp- of energiebronnen en vitaliteit. Waarbij de hulp- of energiebronnen '*varied work*' ( $r = ,475$ ,  $p < ,01$ ) en '*skill use*' ( $r = ,500$ ,  $p < ,01$ ) de hoogste correlatie laten zien.

Voor het meten van *employability* is gebruik gemaakt van de verkorte vragenlijst van Van der Heijde en Van der Heijden (verkregen via persoonlijke mail 20-06-2018). Normscores zijn voor deze vragenlijst niet ontwikkeld, daarom beoordeel ik de score als volgt: per dimensie is een gemiddelde score berekend en aansluitend is van deze scores ook het gemiddelde berekend. De score voor *employability* is dan minimaal 1 en maximaal 6. *Employability* heeft in dit onderzoek een gemiddelde score van 4,27 en een standaarddeviatie van ,57. Dit betekent dat ongeveer 65% van alle respondenten een score behaalt tussen de 3,7 en 4,84 en 95% van de respondenten een score behaalt tussen de 3,13 en 5,41. Volgens Van der Heijden (persoonlijke communicatie 27-9-2024) kan een score tussen 3,7 en 4,84 als gemiddeld worden beschouwd. Voor respondenten met een score lager dan 3,7 is verbetering gewenst. Een score boven 4,84 kan als bovengemiddeld worden beschouwd. Op basis van de minimale

Tabel 2: Gemiddelde, standaarddeviatie, steekproefgrootte, correlatiecoëfficiënt

	Mean	SD	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Werkvermogen	36,74	5,87	134	(,740)											
2. Vitaliteit	5,1318	1,22	134	,646**	(,893)										
3. Employability	4,2653	,57	135	,466**	,640**	(,776)									
4. Werkeis pace of work	2,4085	,42	133	-,122	-,211*	-,103	(,812)								
5. Werkeis emotional workload	2,3333	,54	134	-,148	-,074	,008	,411**	(,755)***							
6. Werkeis role conflict	1,7180	,47	133	-,281**	-,299**	-,217*	,179*	,374**	(,825)						
7. Werkeis role ambiguity	2,2506	,61	133	-,097	-,345**	-,322**	,300**	,140	,284**	(,796)					
8. Hulpbron varied work	3,0602	,58	133	,245**	,475**	,341**	-,231**	,269**	-,078	-,277**	(,762)				
9. Hulpbron skill use	2,7368	,59	133	,341**	,500**	,331**	-,276**	,182*	-,047	-,264**	,803**	(,785)			
10. Hulpbron social support	2,9737	,61	133	,199*	,305**	,229**	-,272**	-,082	-,310**	-,454**	,281**	,307**	(,783)		
11. Hulpbron participation	2,7193	,62	133	,287**	,330**	,262**	-,126	,088	-,181*	-,251**	,386**	,442**	,548**	(,764)	
12. Hulpbron autonomie	2,4737	,61	133	,211*	,228**	,273**	-,253**	-,238**	-,050	-,098	,035	,129	,318**	,397**	(,712)

\*\*\* 1 Item deleted, \*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$

en maximale score én de input van Van der Heijden beoordeel ik de behaalde score in dit onderzoek als gemiddeld. De standaarddeviatie is klein; de respondenten zitten dus qua *employability* duidelijk meer op één lijn dan bij de andere dimensies van duurzame inzetbaarheid. De werkeis '*role ambiguity*' ( $r = -,322, p < ,01$ ) correleert naast de werkeis '*role conflict*' ( $r = -,217, p < ,05$ ) significant negatief met *employability*. Alle hulp- of energiebronnen correleren significant positief met *employability* waarbij de hulp- of energiebronnen '*varied work*', ( $r = ,341, p < ,01$ ) en '*skill use*', ( $r = ,331, p < ,01$ ) de hoogste correlatie laten zien.

Tabel 2 laat ook een sterke samenhang zien tussen de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid. Werkvermogen heeft een sterke significante correlatie met vitaliteit ( $r = ,646, p < ,01$ ) en *employability* ( $r = ,466, p < ,01$ ). Dit betekent dat een hoge mate van werkvermogen samengaat met een hoge mate van vitaliteit en *employability*. Ook de correlatie tussen vitaliteit en *employability* ( $r = ,640, p < ,01$ ) is sterk significant. Wat betekent dat een hoge mate van vitaliteit samengaat met een hoge mate van *employability*.

#### 4.2 Steekproef en controlevariabelen

Zoals eerder beschreven is de vragenlijst verstuurd naar 575 medewerkers en door 194 medewerkers ingevuld. 133 Medewerkers hebben de vragenlijst volledig zijn ingevuld. Dit maakt het responspercentage 33,7% waarvan 68,5% de vragenlijst volledig heeft ingevuld. De steekproef bevatte 41 mannelijke (30,8%) en 92 vrouwelijke (69,2%) respondenten. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45 jaar en 7 maanden. De omvang van de aanstelling is gemiddeld 0,78 FTE (31,2 uur). Al deze cijfers komen behoorlijk goed overeen met hetgeen gebruikelijk is binnen het MBO, zo blijkt in vergelijking met het onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van de Stichting Onderwijsarbeidsmarktfonds MBO, onder begeleiding van de MBO Raad (ABF Research, 2018). Hierdoor ga ik ervan uit dat deze steekproef representatief is.

De vragenlijst is op dusdanige wijze opgesteld zodat men geen vragen kon overslaan, hierdoor kan gesteld worden dat alle ontbrekende waarden voortkomen uit het niet afronden van de vragenlijst. Alle vragenlijsten zijn gebruikt, ook de exemplaren die niet geheel zijn ingevuld. Deze keuze heb ik gemaakt om een zo groot mogelijke dataset te creëren. De ontbrekende waarden zijn niet meegenomen in de analyses. De vragenlijst bevat achtereenvolgens vragen over werkvermogen, *employability*, vitaliteit, werkeisen en hulp- of energiebronnen. De niet volledig ingevulde vragenlijsten laten zien dat de meeste respondenten zijn afgehaakt bij de vragen over *employability*. De vragenlijst is, op de vragen over *employability* na, terug te vinden in de bijlage.

Om de interne validiteit van dit onderzoek te vergroten is het wenselijk om de variabelen die de resultaten kunnen beïnvloeden in kaart te brengen. De resultaten van de controlevariabelen leeftijd, omvang van de aanstelling en het soort functie, ingedeeld in categorieën, staan in Tabel 3.

Tabel 3: Controlevariabelen omvang aanstelling, leeftijd en soort functie

Omvang aanstelling in FTE	#	%	Leeftijd	#	%
0 - 0,2	0	0	20-30 jaar	16	11,5
0,2 - 0,4	4	2,9	30-40 jaar	29	20,9
0,4 - 0,6	14	10,1	40-50 jaar	36	25,9
0,6 - 0,8	27	19,4	50-60 jaar	40	28,8
0,8 - 1,0	94	67,6	60-70 jaar	17	12,2
			>70 jaar	1	0,7

Soort functie	#	%
Onderwijsgevende functie	111	65,7
Ondersteunende functie	58	34,3

#### 4.3 Analyse van de verkregen data

Om de relaties in het model te toetsen heb ik drie multiple regressies uitgevoerd; één voor elke afhankelijke variabele. In Tabel 4 staan de resultaten van deze analyses weergegeven. Voor elke afhankelijke variabele heb ik twee modellen getoetst. In het eerste model zijn alleen de controlevariabelen opgenomen en in het tweede model zijn daar de werkkenmerken aan toegevoegd. In het model zijn zowel de significanties van de verschillende dimensies opgenomen alsmede de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten beta. De significantie geeft de mate waarop het resultaat door toeval wordt behaald weer. Acceptabel is een significantie van  $p < ,05$ . In Tabel 4 zijn deze weergegeven door middel van sterretjes. De gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten beta geven weer hoe sterk het verband is tussen de verschillende dimensies.

Tabel 4: Significantie en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt

Model 1	Vitaliteit		Werkvermogen		Employability	
	Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt	Significantie	Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt	Significantie	Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt	Significantie
Omvang aanstelling	,256	,003**	,169	,055	,314	,000***
Leeftijd	,192	,023*	,006	,941	,041	,623
Soort functie	-,085	,308	,007	,933	,041	,623
<b>Model 2</b>						
Omvang aanstelling	,137	,074	,099	,257	,197	,018*
Leeftijd	,040	,624	-,112	,236	-,103	,245
Soort functie	-,079	,328	,020	,827	,043	,622
Werkeis pace of work	,102	,262	,009	,930	,091	,349
Werkeis emotional workload	-,132	,181	-,107	,341	,032	,759
Werkeis role conflict	-,184	,032*	-,253	,010**	-,191	,039*
Werkeis role ambiguity	-,130	,145	,043	,668	-,238	,014*
Hulpbron varied work	,191	,133	,038	,791	,202	,141
Hulpbron skill use	,296	,018*	,334	,020*	,130	,332
Hulpbron social support	-,002	,981	-,037	,740	-,095	,370
Hulpbron participation	-,019	,847	,024	,831	-,061	,567
Hulpbron autonomie	,165	,056	,063	,524	,250	,008**
R <sup>2</sup> Model 1 (adjusted)	,092		,006		,085	
R <sup>2</sup> Model 2 (adjusted)	,347		,148		,242	

\*  $p < ,05$ ; \*\*  $p < ,01$ ; \*\*\*  $p < ,001$

#### 4.3.1 Resultaten vitaliteit

Model 1 laat een  $R^2$  (adjusted) zien van ,092. Model 2 laat een  $R^2$  zien van ,347. Dit betekent dat bij gebruik van deze modellen voor respectievelijk 9,2% en 34,7% van de variantie in vitaliteit zou kunnen worden verklaard. Dit is voor dit onderzoek een goed resultaat.

Voor de controlevariabelen geldt dat omvang aanstelling en leeftijd in model 1 significant zijn. Hoe groter de aanstelling hoe beter de score op vitaliteit. En oudere medewerkers scoren beter op vitaliteit. Deze effecten verdwijnen echter als de werkkenmerken aan het model worden toegevoegd. Dat betekent dat de werkkenmerken belangrijker zijn dan de controlevariabelen. Van de werkkenmerken blijken er twee een significant effect te hebben: *skill use* en *role conflict*. *Skill use* heeft een positief effect, als er meer gebruik van wordt gemaakt verbetert dit de vitaliteit. *Role conflict* heeft een negatief effect, als er meer sprake is van *role conflict* neemt de vitaliteit af.

#### 4.3.2 Resultaten werkvermogen

Model 1 laat een  $R^2$  (adjusted) zien van ,006. Model 2 laat een  $R^2$  zien van ,148. Dit betekent dat bij gebruik van deze modellen voor respectievelijk 0,6% en 14,8% van de variantie in werkvermogen zou kunnen worden verklaard. Dit is voor dit onderzoek een redelijk resultaat.

Voor de controlevariabelen geldt dat geen van deze variabelen in model 1 significant is. De controlevariabelen omvang aanstelling, leeftijd en soort functie hebben dus geen invloed op het werkvermogen. Als hier de werkkenmerken aan toegevoegd worden zien we dat er twee een significant effect hebben: *skill use* en *role conflict*. Dat betekent dat de werkkenmerken wederom belangrijker zijn dan de controlevariabelen. *Skill use* heeft een positief effect, als er meer gebruik van wordt gemaakt verbetert dit het werkvermogen. *Role conflict* heeft een negatief effect, als er meer sprake is van *role conflict* neemt het werkvermogen af.

#### 4.3.3 Resultaten employability

Model 1 laat een  $R^2$  (adjusted) zien van ,085. Model 2 laat een  $R^2$  zien van ,242. Dit betekent dat bij gebruik van deze modellen voor respectievelijk 8,5% en 24,2% van de variantie in *employability* zou kunnen worden verklaard. Dit is voor dit onderzoek een goed resultaat.

Voor de controlevariabelen geldt dat enkel de omvang van de aanstelling in model 1 significant is. Hoe groter de aanstelling des ter hoger is de score op employability. Dit effect vermindert als de werkkenmerken aan het model worden toegevoegd. Omvang van de aanstelling blijft echter ook in model 2 significant. Van de werkkenmerken blijken er drie een significant effect te hebben: *role conflict*, *role ambiguity* en autonomie. *Role conflict* en *role ambiguity* hebben een negatief effect, als

er meer sprake is van *role conflict* en *role ambiguity* neemt de *employability* af. Autonomie heeft een significant positief effect, als er meer sprake van is neemt de *employability* toe.

#### 4.3.4 Algemeen beeld

Het algemene beeld dat ik uit Tabel 4 krijg is dat de werkeisen over het algemeen een negatief effect hebben op de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid. De hulp- of energiebronnen hebben daarentegen meestal een positief effect op de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid. De hulpbron autonomie heeft net geen significant effect op vitaliteit ( $p = ,056$ ) maar is wel waardevol om rekening mee te houden.

## 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk komen eerst de belangrijkste conclusies van dit onderzoek aan bod. Aansluitend wordt antwoord gegeven op de analytische vraagstelling en zijn de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen geformuleerd.

#### 5.1.1 Conclusies empirisch deel onderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat de hulp- of energiebron *skill use* een significant positief effect heeft op vitaliteit en werkvermogen. De werkeis *role conflict* heeft een significant negatief effect op vitaliteit, werkvermogen en *employability*. Autonomie heeft enkel een significant positief effect op *employability*. De werkeis *role ambiguity* heeft op *employability* een significant negatief effect. De overige hulp- of energiebronnen en werkeisen laten een niet significant effect zien op de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid bestaat uit de dimensies vitaliteit, werkvermogen en *employability*. Kijkend naar de drie dimensies tezamen kan gesteld worden dat de duurzame inzetbaarheid vergroot kan worden door in te zetten op de hulp- of energiebronnen *skill use* en autonomie en op de werkeisen *role conflict* en *role ambiguity*.

De verwachting op basis van de theorie is dat een hoge mate van werkeisen een negatief effect heeft op de duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is de verwachting dat een hoge mate van hulp- of energiebronnen een positief effect heeft op duurzame inzetbaarheid. De behaalde resultaten zijn in grote lijn overeenkomstig met de verwachtingen op basis van de literatuur en bevestigen daarmee de hypothese.

Uit de analyse van de steekproef komt naar voren dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers van MBO Amersfoort 45 jaar en 7 maanden is. Met het oog op de vergrijzing zal de gemiddelde leeftijd naar alle waarschijnlijkheid verder oplopen. Hier dient bij de keuze van de inzet van HR-instrumenten rekening mee gehouden te worden.

#### 5.1.2 Conclusies theoretisch deel onderzoek

In het theoretisch kader staan de verschillende HR-bundels beschreven die ingezet kunnen worden bij de organisatie van het werk en de werknemers. MBO Amersfoort heeft te maken met medewerkers waarvan de gemiddelde leeftijd toeneemt. De verwachting die uit de theorie naar voren komt is dat het effect van ontzie- en behoudinstrumenten zal toenemen naar mate de leeftijd toeneemt. Het effect van ontwikkelinstrumenten zal afnemen naar mate de leeftijd toeneemt. De verwachting is dat

benutinstrumenten de motivatie zullen vergroten van met name oudere medewerkers en derhalve ook waardevolle HR-instrumenten zijn om in te zetten.

### 5.1.3 Conclusie analytische vraagstelling

De analytische vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Welke aanbevelingen kunnen na het bestuderen van de theorie en het onderzoeken van de invloed van werkenmerken op duurzame inzetbaarheid bij MBO Amersfoort worden gedaan aan het hoofd van de HRM-afdeling over de inzet van HR-praktijken met als doel het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van personeel?*

Uit het empirische deel van dit onderzoek blijkt dat ingezet moet worden op de hulp- of energiebronnen *skill use* en autonomie en op de werkeisen *role conflict* en *role ambiguity*.

In veel HR-bundels zitten instrumenten die invloed zullen hebben op bovenstaande hulp- of energiebronnen en werkeisen. Toch zijn niet alle HR-instrumenten even relevant. Zo zullen op de hulp- of energiebron *skill use* met name HR-instrumenten uit de HR-bundel 'ontwikkelinstrumenten' invloed hebben. Zoals eerder beschreven hebben ontwikkelinstrumenten een minder groot effect naar mate de leeftijd toeneemt. Echter, aangezien *skill use* een significant positief effect laat zien in dit onderzoek is het wel aan te raden om HR-instrumenten uit de HR-bundel ontwikkelinstrumenten in te zetten. Deze instrumenten hebben als doel dat een medewerker op een hoger niveau gaat functioneren. Belangrijk hierbij is om deze HR-instrumenten aan te passen aan de behoeften van de ouder wordende medewerker. Hierbij kan gedacht worden aan trainingen voor het verbeteren van ict-vaardigheden of het omgaan met jongeren/studenten.

Op de hulp- of energiebron autonomie zal de HR-bundel 'benut-instrumenten' de meeste invloed hebben. Meer specifiek kan hierbij gedacht worden aan HR-instrumenten als 'participatie in besluitvorming' en 'taakverrijking' waarbij medewerkers door medezeggenschap een gevoel van autonomie zullen ervaren.

De werkeisen *role ambiguity* en *role conflict* zullen met name door de 'behoud-instrumenten' het meeste beïnvloed worden. Hierbij kan gedacht worden aan HR-instrumenten waarbij het huidige werkniveau gehandhaafd wordt. Voorbeelden hiervan zijn functioneringsgesprekken en ergonomische aanpassingen.

De gemiddelde leeftijd van de medewerkers stijgt. Het is raadzaam om hier rekening mee te houden bij de keuze van HR-instrumenten. Voor dit onderzoek betekent dit dat ingezet zal moeten worden op de HR-instrumenten 'training', 'cursussen', 'participatie in besluitvorming', 'taakverrijking', 'functioneringsgesprekken' en 'ergonomische aanpassingen'.

## 5.2 Beperkingen van het onderzoek

De data zijn verzameld op één moment. Dit betekent dat de resultaten beïnvloed worden door de eventuele omstandigheden van dat moment. In de periode dat de vragenlijst verspreid is onder het personeel van MBO Amersfoort zijn er meerdere vragenlijsten verspreid. Ook dit kan invloed hebben gehad op de respons.

De data zijn enkel bij MBO Amersfoort verzameld. Dit maakt dat de generaliseerbaarheid van de resultaten mogelijk minder is. Als dit onderzoek bij meerdere soortgelijke instellingen wordt uitgevoerd kunnen betrouwbaardere adviezen gegeven worden aan HR-afdelingen van vergelijkbare instellingen.

Het empirische onderzoek is in 2018 uitgezet. Dit kan betekenen dat de resultaten inmiddels verouderd zijn. Ontwikkelingen en inzichten die tussen 2018 en heden hebben plaatsgevonden kunnen van invloed zijn op het huidige HR-beleid. Een voorbeeld hiervan is de uitbraak van de COVID-19 pandemie in 2020. Een bekend gevolg van COVID-19 is dat thuiswerken doorgaans meer gefaciliteerd wordt. De mogelijkheid om vanuit huis te werken valt onder de HR-bundel 'behoud-instrumenten'. De kans dat het HR-beleid tussen het moment van afname van de data en heden is gewijzigd is aannemelijk.

Van de 194 respondenten hebben 61 de vragenlijst niet geheel ingevuld. De meeste respondenten zijn afgehaakt bij de vragen over *employability*. Het zou beter zijn als deze specifieke vragen als laatste in de vragenlijst aan bod komen zodat zoveel mogelijk data wordt verzameld.

Voor het meten van *employability* is gebruik gemaakt van een gevalideerde vragenlijst waar geen normscore voor is. Dit maakt de interpretatie minder valide.

Tot slot blijkt uit dit onderzoek dat de controlevariabele 'omvang van de aanstelling' een significant positief effect heeft op *employability*. Op de overige dimensies van duurzame inzetbaarheid heeft de controlevariabele 'omvang van de aanstelling' geen significant effect. De verwachting, zoals beschreven in hoofdstuk 3, was juist dat deze controlevariabele een negatief effect op duurzame inzetbaarheid zou hebben. Ik kan dit resultaat op basis van dit onderzoek, rekening houdend met de stijgende gemiddelde leeftijd, niet verklaren. Het is interessant als hier meer onderzoek naar gedaan wordt.

## 5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Eén belangrijke aanbeveling is om dit onderzoek te herhalen op longitudinale wijze. Als er sprake is van meerdere meetmomenten vergroot dit de betrouwbaarheid van de resultaten, ook kan op deze wijze de effecten van de inzet van verschillende HR-instrumenten gemeten worden.

Daarnaast is het interessant als er meer onderzoek naar de effecten van de HR-instrumenten op de werkkenmerken wordt gedaan. Dit onderzoek wordt bij voorkeur bij meerdere organisaties uitgevoerd om een zo betrouwbaar mogelijke uitspraak te kunnen doen.

Ook is het interessant om te onderzoeken welke ontwikkel-instrumenten aansluiten bij de behoeften van de ouder wordende medewerker zodat een gerichter advies gegeven kan worden over de inzet van ontwikkel-instrumenten.

In vervolgonderzoek kan een normscore worden ontwikkeld zodat de interpretatie van scores die worden gemeten bij *employability* met een hogere betrouwbaarheid kunnen worden geïnterpreteerd. De controlevariabele 'soort functie' laat geen significant effect zien. De verwachting was op basis van het theoretische onderzoek dat onderwijsgevend personeel minder goed scoort op de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid dan ondersteunend personeel. Het is interessant om verder te onderzoeken waarom deze cijfers niet overeenkomen met eerdere onderzoeken.

#### 5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

In dit onderzoek zijn onder andere de verschillende dimensies van duurzame inzetbaarheid gemeten. Het resultaat hiervan is dat het matig tot goed/hog is gesteld met de verschillende dimensies. Al met al is het met de mate van duurzame inzetbaarheid volgens dit onderzoek dus redelijk gesteld bij de medewerkers van MBO Amersfoort. Toch is het, met het oog op de toekomst waarin de gemiddelde leeftijd van medewerkers verder toeneemt, verstandig de duurzame inzetbaarheid verder te verbeteren. Het advies aan het hoofd van de HR-afdeling van MBO Amersfoort is om aan de hand van de inzet van HR-instrumenten de werkkenmerken, bestaande uit werkeisen en hulp- of energiebronnen, te beïnvloeden. De werkeisen en hulp- of energiebronnen hebben vervolgens invloed op de duurzame inzetbaarheid. De werkeisen zullen over het algemeen een negatieve invloed en de hulp- of energiebronnen een positieve invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Rekening houdend met de vergrijzende populatie is het advies om in te zetten op de HR-bundels behoud- en benut-instrumenten aangezien deze instrumenten het beste werken bij medewerkers waarvan de leeftijd toeneemt. Ontwikkelinstrumenten, afgestemd op de behoeften van de ouder wordende medewerker, zullen eveneens ingezet dienen te worden. Specifiek zal ingezet moeten worden de HR-instrumenten 'training', 'cursussen', 'participatie in besluitvorming', 'taakverrijking', 'functioneringsgesprekken' en 'ergonomische aanpassingen'.

## Literatuurlijst

- ABF Research. (2018). *Medewerkers in het MBO - omvang en kenmerken van werkgelegenheid en dynamiek*. Delft: ABF Research.
- Bertson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 223-244.
- Bieleman, A., Vendrig, L., Pietersz, A., Schuts, C., & Koopman, M. (2016). Werkvermogen kan worden gemeten met de Vragenlijst Arbeid en Re-integratie (VAR-2). *tsg jaargang 94*, pp. 154-160.
- Blik op Werk. (2024). *Work Ability Index 2023 Stand van zaken werkvermogen in Nederland*.
- Blikopwerk.nl*. (2017, maart 2). Opgehaald van Blikopwerk.nl: <http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index/vragenlijst>
- Boxal, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management* (3e ed.). London: Palgrave.
- CBS Statline. (2016, april 16). Opgehaald van Van arbeid naar pensioen; personen 55 jaar of ouder: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80396ned&D1=1,9&D2=0&D3=0&D4=0&D5=1&D6=0-1,3-6,9-12,14,17-20&D7=0&D8=0,6-7,12-13,15-16&VW=T>
- De Jonge, J., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2003). Psychosociale theorieën over werkstress. In W. B. Schaufeli, A. Bakker, & J. De Jonge, *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 41-62). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- De Lange, A. H. (2014). *Langer werken? De Arbeidsmarkt in Transitie en Duurzame Inzetbaarheid*. Arnhem: HAN University of Applied Sciences Press.
- De Lange, A. H. (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.
- De Lange, A., Schalk, R., & van der Heijden, B. (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. *psychologie van arbeid en gezondheid*, pp. 381-398.
- De Nijs, W. (2015, juni 23). College Radboud Management Academy. Nijmegen.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 499-512.
- Dorenbosch, L. W. (2009). *Management by Vitality*. Ridderkerk: Ridderprint.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Ilmarinen, J., & Rantanen, J. (1999). Promotion of Work Ability During Ageing. *American Journal of Industrial Medicine Supplement*, 21-23.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005, June). New dimensions of work ability. *International congress series*, pp. (Vol. 1280, pp. 3-7). Elsevier.

- Kompier, M. (2003). Job Design and Well-being. In M. J. Schabracq, J. A. Winnubst, & C. L. Cooper, *The Handbook of Work & Health Psychology* (pp. 429-54). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Kooij, T. (2010). *Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices*. Ridderkerk: Ridderprint B.V.
- Kooij, T. (2010). Motiveren van oudere werknemers: De rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 37-50.
- Koolhaas, W. B. (2009). Bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer. *TBV-Tijdschrift voor Bedrijfs-en Verzekeringsgeneeskunde*, 17(7), 286-291.
- Marques, A., Peralta, M., Martins, J., Catunda, R., Gaspar de Matos, M., & Saboga Nunes, L. (2016). Associations between physical activity and self-rated wellbeing in European adults: A population-based, cross-sectional study. *Preventive Medicine*, 18-23.
- Nauta, A., de Bruin, M., & Cremer, R. (2004). De mythe doorbroken: Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers. *TNO*.
- Nauta, A., de Vroome, E., Cox, E., & Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 326-337.
- Nederlands kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid*. (2017, 03 01). Opgehaald van Nederlands kennisnetwerk duurzame inzetbaarheid: <http://www.nkdi.nl/kennisnetwerk/nederlands-kennisnetwerk-duurzame-inzetbaarheid/>
- Notelaers, G., De Witte, H., Van Veldhoven, M., & Vermunt, J. (2007). Construction en validation of the Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards. *Arbeidsgezondheidszorg & Ergonomie*, 11-17.
- Oerlemans, W., Tweehusen, H., Taris, T., Bakker, A., Brinkman, D., & Watez, C. (2013, december). *Dossier Werkdruk*. Opgehaald van arboportaal: [http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D\\_Werkdruk.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/PSA/D_Werkdruk.pdf)
- Onderwijs in cijfers*. (2018, april 16). Opgehaald van Leeftijd van personeel in het middelbaar beroepsonderwijs: <https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/mbo/personeelmbo/leeftijd-personeel>
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On Energy, Personality, and Health: *Journal of Personality*, 529-565.
- Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: Een kwestie van 'fit'. *Schouten & Nelissen (2011), Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland*, 96-108.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UBES Utrechtse Bevlogenheidsschaal. *Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie Universiteit Utrecht*.

- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UBES: Utrechtse Bevlogenheidschaal [UBES: Utrecht Work Engagement Scale]. *Utrecht: University of Utrecht*.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 182-204.
- Semeijn, J. H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B. I. (2015). Sustainable labour participation and sustainable. In A. De Vos, & B. I. Van der Heijden, *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 146-160). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Semeijn, J., Veld, M., Van Vuuren, T., & Van Veen, B. (2015). Duurzame inzetbaarheid in de ouderenzorg. *Gedrag en organisatie*, 243-264.
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 90-106.
- Strijk, J. E., Wendel-Vos, G., Picavet, H., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 32-40.
- Van Dam, K. V. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & organisatie*.
- Van der Heijde, C. M., & van der Heijden, B. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. *Elsevier*, 142-147.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2006). A competencebased and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F. R., & Van der Wilt, G. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Groningen: Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Vervolg op de notitie: Duurzaam Inzetbaar: een werkdefinitie. augustus.
- Van Ruysseveldt, J. (2006). Psychische vermoeidheid en plezier in het werk bij Vlaamse werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 328-343.
- Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & Taverniers, J. (2008). De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 226-243.
- Van Scheppingen, A. R., de Vroome, E. M., Ten Have, K. C., Zwetsloot, G. I., Wiezer, N., & Van Mechelen, W. (2015). Vitality at work and its associations with lifestyle, self-determination, organizational culture, and with employees' performance and sustainable employability. *Work* 52, pp. 45-55.

- Van Veldhoven, M., & Meijman, T. F. (1994, maart). *Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid*. Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Gezondheidszorg.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* Open Universiteit.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn. *Gedrag & Organisatie*, 401-418.
- Van Vuuren, T., & Marcelissen, F. (2013). Werkvermogen, vitaliteit en employability naar leeftijd en opleiding in het primair onderwijs. *Tijdschrift voor HRM* 16.2, 45-62.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. C., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 357-374.

Bijlage 1: Vragenlijst

# Duurzame inzetbaarheid

Aan de hand van dit onderzoek zal in kaart worden gebracht hoe het met de duurzame inzetbaarheid is gesteld en hoe het met de invloedskenmerken van de duurzame inzetbaarheid is gesteld.

De vragenlijst bestaat uit 28 vragen en zal ongeveer 15 minuten van je tijd in beslag nemen. De vragenlijst begint met vragen die betrekking hebben op de te onderzoeken onderwerpen. Aansluitend volgen enkele vragen over je persoonskenmerken en je dienstverband.

Uiteraard zullen de individuele vragenlijsten geheel anoniem verwerkt worden. Op deze wijze wordt de vertrouwelijkheid gegarandeerd.

---

Wat voor functie bekleedt u? (Bekleedt u een combinatiefunctie? Kies in dat geval voor de functie die het grootste gedeelte van uw aanstelling betreft.)

- Onderwijsgevende functie
  - Ondersteunende functie
- 

Bij de volgende vragen wordt een indruk verkregen van uw **werkvermogen**. Dit is het vermogen waarover u beschikt om uw huidige werkzaamheden uit te voeren.

Welk soort taken verricht u in uw werk?

- Voornamelijk psychisch (geestelijk) belastende taken
  - Voornamelijk lichamelijk belastende taken
  - Zowel psychisch (geestelijk) als lichamelijk belastende taken
-

Veronderstel dat uw werkvermogen in de beste periode van uw leven een waarde van 10 punten bedroeg.  
Hoeveel punten zou u dan aan uw huidige werkvermogen toekennen?

("0" betekent dat u momenteel geheel niet in staat bent om te werken)

- 0
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
-

Kunt u aangeven in hoeverre onderstaande stellingen op u van toepassing zijn?

	Zeer goed	Goed	Matig	Slecht	Zeer slecht
Hoe beoordeelt u uw huidige werkvermogen in relatie tot de lichamelijke eisen van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoe beoordeelt u uw huidige werkvermogen in relatie tot de psychische (geestelijke) eisen van uw werk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Geef aan of u onderstaande aandoeningen of verwondingen heeft. Geef tevens aan of een arts of u zelf deze aandoening heeft vastgesteld of behandeld.

Voor iedere aandoening kunt u dus twee, één of geen antwoord(en) geven.

	Ja,	eigen oordeel:	Ja, vastgesteld/behandeld door arts:
Verwonding door ongeval (bv aan rug, arm, hand, been, voet, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandoeningen bewegingsapparaat (bv herhaalde pijnklachten aan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hart- en vaataandoeningen (bv hoge bloeddruk, hartaandoening,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandoening luchtwegen (bv luchtweginfecties, keelontsteking,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychische aandoeningen (bv ernstige depressies, psychische	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neurologische- en zintuigaandoeningen (bv gehoor-	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandoeningen spijsverteringsorganen (bv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aandoeningen urinewegen en geslachtsorganen (bv urineweg- of	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Huidaandoeningen (bv (allergische) huiduitslag, eczeem,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tumoren (bv goedaardige- of kwaadaardige tumoren, kanker,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stofwisselingsstoornissen (bv overgewicht, suikerziekte, krop- of	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bloedaandoeningen (bv bloedarmoede, etc) (12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geboortefwijkingen (bv aangeboren ziekten) (13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overige aandoeningen of ziekten (14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vormt uw aandoening, ziekte of verwonding een beperking voor de uitoefening van uw werk? U mag meerdere antwoorden selecteren.

- Er is geen beperking/ik heb geen aandoening, ziekten, klachten
  - Ik kan mijn werk doen, maar ervaar wel enige klachten
  - Ik moet soms langzamer werken of mijn manier van werken veranderen
  - Door mijn aandoening, ziekte of verwonding ben ik alleen in staat om deeltijdwerk uit te oefenen
  - Naar mijn mening, ben ik geheel niet in staat om te werken
- 

Hoeveel hele dagen heeft u de afgelopen 12 maanden niet kunnen werken als gevolg van een gezondheidsprobleem (bv wegens ziekte, opname of onderzoek)?

- 0 dagen (niet verzuimd)
  - 1 – 9 dagen
  - 10 – 24 dagen
  - 25 – 99 dagen
  - 100 – 365 dagen
- 

Denkt u dat u, uitgaande van uw huidige gezondheid, over twee jaar nog in staat bent uw huidige werk uit te oefenen?

- Onwaarschijnlijk
  - Misschien
  - Zeer waarschijnlijk
-

Bij de volgende vragen wordt een indruk verkregen van uw vitaliteit. De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt u aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord in te vullen?

	Nooit	Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)	Af en toe (eens per maand of minder)	Regelmatig (een paar keer per maand)	Dikwijls (eens per week)	Zeer dikwijls (een paar keer per week)	Altijd (dagelijks)
Op mijn werk bruis ik van energie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op mijn werk voel ik mij fit en sterk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende vragen meten de Werkkenmerken (afkomstig uit Simph)

Kunt u aangeven hoe vaak de volgende situaties op uw werk van toepassing zijn?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit

Moet u extra hard werken om iets af te krijgen?

Werkt u onder tijdsdruk?

Moet u zich haasten?

Is uw werk emotioneel zwaar?

Wordt er door anderen een persoonlijk beroep op u gedaan in uw werk?

Komt u voor uw werk in aangrijpende situaties terecht?

Kunt u aangeven hoe vaak de volgende situaties op uw werk van toepassing zijn?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Is uw werk gevarieerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vraagt uw werk een eigen inbreng?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leert u nieuwe dingen in uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geeft uw werk u het gevoel iets ermee te kunnen bereiken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u invloed op het werktempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vindt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kunt u aangeven hoe vaak de volgende situaties op uw werk van toepassing zijn?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
--	--------	------	------	-------

Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u, als dat nodig is, uw directe leiding om hulp vragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Krijgt u tegenstrijdige opdrachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moet u uw werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u conflicten met uw collega's over de inhoud van uw taken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heeft u conflicten met uw directe leidinggevende over de inhoud van uw taken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weet u precies wat u van andere mensen binnen uw team mag verwachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kunt u aangeven hoe vaak de volgende situaties op uw werk van toepassing zijn?

	Altijd	Vaak	Soms	Nooit
Kunt u meebeslissen over dingen die met uw werk te maken hebben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u met uw directe leidinggevende voldoende overleggen over uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunt u meebepalen wat wel en wat niet tot uw taak behoort?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

Wat is uw geslacht?

- man
- vrouw

---

wat is uw leeftijd?

▼ 20 (1) ... 70 (51)

---

Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja
- Nee
-

Wat is uw dienstverband?

Vast

Tijdelijk

---

Hoe groot is uw aanstelling (FTE) per week (volgens contract)? (Bijvoorbeeld: 0,45 of 0,8)

---

Hoeveel jaar bent u werkzaam in uw huidige functie?

▼ 0 (1) ... 50 (51)

Hoeveel jaar bent u werkzaam bij MBO-Amersfoort?

▼ 0 (1) ... 50 (51)