

## **Duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers**

Door vergrijzing en ontgroening en de stapsgewijze verhoging van de pensioenleeftijd wordt de noodzaak om langer door te werken en daarmee het belang van duurzame inzetbaarheid steeds sterker. De vraag is, op welke wijze medewerkers langer inzetbaar kunnen blijven. In dit paper wordt verslag gedaan van een afgerond onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) werknemers beïnvloeden, vanuit de volgende onderzoeksvraag:

*Hoe kan de inzetbaarheid van de (oudere) medewerker duurzaam vergroot worden en welke rol spelen gezondheid, psychologisch contract, baanrotatie en self-efficacy daarbij?*

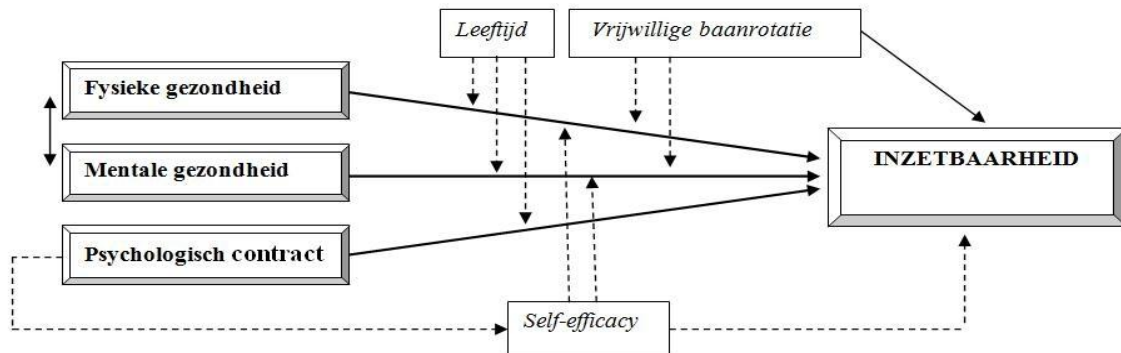
Duurzame inzetbaarheid is slechts mogelijk wanneer de gezondheid van medewerkers hen daartoe in staat stelt en wanneer zij zich kunnen ontwikkelen om goede werkprestaties te blijven leveren. Wanneer mensen zich gezond voelen kan niet alleen verzuim worden voorkomen, maar zal ook de arbeidsproductiviteit toenemen. Gezondheid van medewerkers kan door verschillende factoren beïnvloed worden. Handelingen als tillen, dragen, duwen, trekken, trillen en schokken, maar ook statische werkhoudingen, repeterende bewegingen en energetische belasting kunnen leiden tot klachten door fysieke overbelasting. Daarnaast kunnen factoren in de organisatie en het werk leiden tot mentale overbelasting en stress. Leeftijd is een belangrijke factor in onderzoek naar duurzame inzetbaarheid. Met het ouder worden verandert de gezondheid en daarmee de belastbaarheid van de gemiddelde medewerker. Ook blijken de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers dan af te nemen. Baanrotatie biedt deze medewerkers een kans om zich te blijven ontwikkelen en daarmee hun inzetbaarheid te vergroten. Dit ‘learning by doing’ blijkt één van de meest relevante vormen voor hun competentieontwikkeling.

Werknemers moeten wel in de mogelijkheid van hun ontwikkeling blijven geloven. Gedrag wordt namelijk mede bepaald door de verwachtingen die men erover heeft. Self-efficacy is een begrip met betrekking tot de overtuiging van een persoon in het eigen kunnen. Mensen met een grote mate van self-efficacy denken positiever, zijn meer gemotiveerd, kiezen eerder voor nieuwe uitdagingen en zijn minder gevoelig voor stress en depressie dan mensen met een lage self-efficacy. Ook blijkt dat hoe hoger de self-efficacy van medewerkers is, hoe meer men zich richt op de eigen inzetbaarheid.

De steun van de leidinggevende kan de mate van self-efficacy positief beïnvloeden en daarmee ook de intentie van medewerkers om te leren en zich te blijven ontwikkelen. De leidinggevende heeft vooral een belangrijke rol bij de naleving van het psychologisch contract. Het psychologisch contract is de al dan niet uitgesproken belofte over wat de werkgever biedt en de werknemer daarvoor terug geeft. Gedacht moet worden aan uitdaging in het werk, mogelijkheden tot ontwikkeling, innovatief en proactief gedrag, etcetera. Het psychologisch contract is gebaseerd op wederzijdse beloften en verplichtingen waarmee werkgever en werknemer werken aan een relatie op de langere termijn. Wanneer een leidinggevende zijn beloften nakomt en de werknemer deze erkent, zal hij zich ook meer verplicht voelen tegenover zijn leidinggevende en meer gemotiveerd zijn om in de eigen ontwikkeling te investeren. Wanneer leidinggevendens verplichtingen niet nakomen zullen er na deze ‘contractbreuk’ negatieve gevoelens worden opgewekt, die negatief kunnen doorwerken op de motivatie en productiviteit van de medewerker. Oudere medewerkers

hebben hier andere verwachtingen bij dan jongere medewerkers, maar dat wil niet zeggen dat oudere medewerkers geen waarde hechten aan hun ontwikkeling.

Op basis van het voorafgaande is het hierna gepresenteerde onderzoeksmodel ontwikkeld en zijn hypothesen met betrekking tot de invloed van fysieke, mentale gezondheid en psychologisch contract op inzetbaarheid geformuleerd. Ook de invloed van leeftijd, vrijwillige baanrotatie en self-efficacy is meegenomen.



Het onderzoek is uitgevoerd binnen een internationaal opererende productieorganisatie met een gemiddeld hoge werknemersleeftijd, fysiek zwaar werk en een hoog ziekteverzuim. De organisatie wil haar (oudere) medewerkers graag duurzaam inzetbaar houden, zodat ze in staat én bereid zijn om tot aan de pensioengerechtigde leeftijd te blijven werken en voor de organisatie van meerwaarde zijn. Met behulp van een schriftelijke vragenlijst is in cross-sectioneel onderzoek informatie verzameld bij daartoe geselecteerde productiemedewerkers. De vragenlijst kon digitaal of op papier worden ingevuld. Van de 207 uitgezette enquêtes zijn er 126 digitale en zeven papieren versies ontvangen, waarvan drie onvolledig ingevuld (response 63%). Voor de data-analyse is gebruik gemaakt van beschrijvende analyse, correlatieanalyse, ANOVA, regressie-, moderator- en mediatoranalyse.

### **Resultaten**

Uit de resultaten kan worden afgeleid, dat mentale en fysieke gezondheid sterk positief zijn gecorreleerd. In tegenstelling tot wat werd verwacht, blijkt de fysieke gezondheid met het ouder worden niet af te nemen. Fysieke en mentale gezondheid zijn, evenals een correcte naleving van het psychologisch contract, positief van invloed op de inzetbaarheid van medewerkers. Leeftijd versterkt of verzwakt deze invloeden niet, wel wordt de naleving van het psychologisch contract als minder ervaren naarmate men ouder wordt én langer werkzaam in de huidige functie. Wanneer het construct fysieke belasting wordt opgedeeld in 'mate van fysieke belasting' en 'hinder van fysieke belasting', blijkt de ervaren hinder een grotere invloed op inzetbaarheid te hebben dan de mate van fysieke belasting.

De verwachte positieve invloed van vrijwillige baanrotatie op inzetbaarheid werd niet gevonden, evenmin versterkt vrijwillige baanrotatie de positieve invloed van de fysieke en mentale gezondheid op de inzetbaarheid. Een gedwongen wisselen van functie blijkt wel

significant positief van invloed op inzetbaarheid. De mate van self-efficacy hangt positief samen met inzetbaarheid maar versterkt de positieve invloed van fysieke en mentale gezondheid op inzetbaarheid niet. Ook speelt self-efficacy geen rol bij de positieve invloed van het psychologisch contract op inzetbaarheid. De resultaten laten verder zien dat lengte van het dienstverband negatief met werknemers' inzetbaarheid samenhangt.

### ***Conclusie***

Gezondheid, een correcte naleving van het psychologisch contract en (gedwongen) baanrotatie blijken positief van invloed op duurzame inzetbaarheid. Fysieke gezondheid blijkt met het ouder worden niet af te nemen. Het 'healthy worker' effect en de zelf-perceptie van medewerkers kan dit resultaat mogelijk hebben vertekend.

De verwachte invloed van vrijwillige baanrotatie werd wellicht niet gevonden doordat in de onderzochte organisatie door reorganisaties vooral gedwongen baanrotaties hebben plaatsgevonden. Deze kunnen bij een meer vrijwillig karakter nog effectiever worden.

Leeftijd versterkt of verzwakt de gevonden positieve invloeden op inzetbaarheid niet. Toch blijkt leeftijd van belang bij de naleving van het psychologisch contract en is van invloed op de motivatie van oudere werknemers om zich te blijven ontwikkelen. Dit geldt ook voor het aantal dienstjaren in de huidige functie. Wanneer medewerkers lang en veel hetzelfde werk doen en weinig andere taken uitvoeren, 'roesten' zij als het ware vast in hun functie. En wanneer zij weinig opleidings- en leermogelijkheden volgen, wordt ook hun self-efficacy en het geloof in eigen leercapaciteiten minder.