

Full paper

Hebben oudere medewerkers op maat gesneden HR-praktijken nodig?¹

Tinka van Vuuren², Judith Semeijn en Marjolein Caniëls

Trefwoorden: duurzame inzetbaarheid, vitaliserend HRM, oudere werknemers, onderwijssector

Samenvatting

Human Resource (HR) praktijken zijn gericht op het gros van de medewerkers. Echter, de totale bevolking vergrijst, en werknemers vergrijzen ook. De vraag rijst of HR-praktijken niet meer rekening moeten houden met de behoeften van oudere werknemers. Het doel van deze studie is om te onderzoeken op welke manier vitaliserende HR-praktijken de employability, gezondheid en werktevredenheid van onderwijsgevend personeel beïnvloeden, en of deze relaties uiteenlopen voor verschillende leeftijdsgroepen. We analyseren gegevens uit een onderzoek onder 1072 docenten van 61 Nederlandse basisscholen. De analyse is gebaseerd op een multivariate variantieanalyse (MANOVA). Resultaten suggereren dat vitaliserende HR-praktijken even belangrijk zijn voor elke leeftijdsgroep.

Inleiding

In veel geïndustrialiseerde landen is er sprake van een snel vergrijzende beroepsbevolking (Kanfer & Ackerman, 2004; Commissie van de Europese Gemeenschap, 2005; Verenigde Naties, 2007). Organisaties moeten daarom een beroep doen op de kennis, vaardigheden en ervaring van een toenemende groep van oudere werknemers. Deze ontwikkelingen onderstrepen het belang van duurzame inzetbaarheid: het inzetbaar zijn en, misschien nog wel belangrijker, het inzetbaar blijven van werknemers. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan wij: in staat zijn om gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk te kunnen en willen blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2012). In deze studie onderzoeken we de mate waarin werknemers duurzaam inzetbaar zijn, aan de hand van drie kenmerken: gezondheid, werktevredenheid en employability. Gezondheid vatten wij in deze studie op als de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken en niet breder zoals de Wereldgezondheidsorganisatie die spreekt over gezondheid als zowel een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn, als de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken (WHO, 1946). Werktevredenheid betreft de mate waarin mensen alles bij elkaar genomen tevreden zijn met hun werk (Ybema, 2007; Van Poppel & Kamphuis, 2004). Employability is het vermogen om qua competenties en

Abstract

Human Resource (HR) practices are predominantly oriented at serving the mainstream of employees. However, the overall population is ageing, and employees are ageing too. The question arises whether HR practices should differentiate for the needs of ageing employees. The objective of this study is to explore in what way vitalizing HR practices influence employability, health and work satisfaction of teachers, and whether these relationships are different for different age groups. We analyze data from a survey among 1072 teachers from 61 Dutch primary schools. The analysis was based on multivariate analysis of variance (MANOVA). Results suggest that vitalizing HR practices are equally important for every age group.

arbeidsmarktpositie aan het werk te zijn en te blijven (Van Vuuren & Marcelissen, 2013).

Niet alleen de eigen kenmerken en kwaliteiten van de werknemers zijn belangrijk voor hun duurzame inzetbaarheid, maar ook de maatregelen die de werkgevers treffen om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te vergroten zijn van essentieel belang. Het belang van Human Resource (HR) praktijken om de inzetbaarheid van met name oudere werknemers te verbeteren lijkt daarom evident. HR-beleid en -praktijken zijn beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en de inzet van werknemers (Gründemann et al., 2001). Toch vinden Schalk en collega's (2010) dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar de vraag of en hoe HR-beleid en HR-praktijken van invloed zijn op de houding en het gedrag van oudere werknemers.

Het doel van deze studie is om licht te werpen op de vraag of HR-praktijken, in het bijzonder HR-praktijken die gericht zijn op het vitaliseren van werknemers (Van Vuuren, 2011), van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Vitaliserende HR praktijken zijn gericht op het verbeteren van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden van werknemers. Verder zorgen ze ervoor dat er ondersteunende en

¹ Dit artikel is een bewerking van een paper gepresenteerd op een small group meeting on "age policies in organizations" op 11 juni 2014, Faculty of Economics and Business, KU Leuven te Antwerpen, België.

² Correspondentieadres: Prof. Dr. Tinka van Vuuren, Open Universiteit, Postbus 2960, 6401 DL Heerlen

versterkende omstandigheden en randvoorwaarden worden gecreëerd. Het doel is om langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden! (Van Vuuren, 2012; Van Vuuren & Van Dam, 2013; Van Vuuren et al., 2013). HR-praktijken betreffen dus niet alleen maatregelen om slijtage, disfunctioneren en/of ziekteverzuim tegen te gaan (curatie) of te voorkomen (preventie) (Van Vuuren, 2012), maar richten zich ook op 'amplitie'. De term amplitie stemt af van het Latijnse woord 'amplio', wat 'versterken', 'vergroten' betekent (Ouweneel et al., 2009). Amplitie is gericht op het bereiken van alle werknemers, dus niet alleen de minder vitalen, die de doelgroep zijn van curatieve interventies, of de risicogroepen, die de doelgroep zijn van preventieve maatregelen. De nadruk in deze bijdrage zal liggen op de relaties tussen vitaliserende HR-praktijken en leeftijd aan de ene kant, en employability, gezondheid en werktevredenheid aan de andere kant.

Ons onderzoek is gericht op werknemers die werkzaam zijn in het basisonderwijs. De duurzame inzetbaarheid van onderwijsgevend personeel in het basisonderwijs is een belangrijk onderwerp (Commissie Leraren, 2007; CPB, 2013). Eerder onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van de werknemers uit het Primair Onderwijs laat zien dat met de leeftijd de employability van de werknemers afneemt, maar niet hun werkvermogen en vitaliteit (Van Vuuren et al., 2011). Typische kenmerken van deze sector zijn een lage mobiliteit en veel beginnende leraren die binnen 5 jaar vanwege beperkte carrièremogelijkheden het onderwijs verlaten. Hoewel er nu een tijdelijk overschot is aan leraren, verwacht men binnen enkele jaren grote tekorten (CBP, 2013). Grote groepen leraren gaan dan met pensioen (VSO, SCO en BZK, 2010). De vervangingsvraag wordt daardoor veel groter dan de krimp door teruglopende leerlingaantallen. Op den duur zullen veel leerkrachten vertrekken, maar nu heeft het onderwijs vooral te maken met veel oudere werknemers die langer doorwerken vanwege de verhoging van de pensioenleeftijd. Uit onderzoek op grond van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (Voion, 2014) blijkt dat werknemers in het onderwijs aangeven wel langer te willen werken, maar denken dit niet te kunnen.

Literatuuronderzoek

Het wordt algemeen erkend dat HR-praktijken van strategisch belang zijn voor organisaties als middel voor het verbeteren van het presteren van de organisatie (Patterson et al., 2010). Studies hebben aangetoond dat HR-praktijken bedrijfsprestaties bevorderen (Arthur, 1994; Becker & Huselid, 1998; Guest, 1999) en de houding van werknemers verbeteren (Appelbaum et al, 2000; Guest, 1999). De positieve werking van HR-praktijken houdt in dat deze praktijken de werknemers laten weten dat de organisatie aandacht heeft voor hun welzijn, en daarom eerlijke procedures en praktijken gebruikt die zowel gunstig zijn voor de organisatie, als

voor de werknemers (Chang, 2005). De betreffende praktijken zijn bijvoorbeeld het aanbieden van opleidingen en ontwikkelingsmogelijkheden, ontwerp van banen, informatie-uitwisseling, werkzekerheid, ziekteverzuimbeleid, en ga zo maar door. Deze HR-praktijken kunnen een positieve invloed hebben op de ervaringen van werknemer, zoals de door hen ervaren ondersteuning door het management, gepercipieerde billijkheid van beloningen en werkzekerheid (Peccei, 2004).

In HR onderzoek worden HR-praktijken vaak opgevat als de verzameling van praktijken die op organisatieniveau is ontwikkeld door de HR-afdeling (Boselie et al., 2005). Echter, het niveau van competentie en motivatie van de direct leidinggevende heeft een grote invloed op hoe HR-praktijken in de praktijk worden uitgevoerd (Wright & Nishii, 2006; Gilbert et al., 2011). De uitvoering van HR-praktijken kan daarom behoorlijk afwijken van de oorspronkelijke bedoeling op organisatieniveau (Farndale et al., 2011; Nishii et al., 2008). Bovendien bepaalt de wijze waarop de individuele managers de HR-praktijken daadwerkelijk uitvoeren, hoe de HR-praktijken worden waargenomen door hun medewerkers (Wright & Nishii, 2006; Gilbert et al, 2011.). Daarom is het verstandig om HR-praktijken te bestuderen zoals waargenomen door de werknemers, in plaats van de feitelijke bestaande of beoogde HR-praktijken volgens het management (Wright & Nishii, 2006). In deze studie volgen we deze redenering. Het is waarschijnlijk dat de ervaren HR-praktijken, in het bijzonder de zogenaamde vitaliserende HR-praktijken die gericht zijn op persoonlijke groei en ontwikkeling, belangrijk zijn voor de employability van werknemers, evenals voor hun gezondheid en tevredenheid met het werk. Wij richten ons op vitaliserende HR praktijken zoals trainingsmogelijkheden, interne en externe mobiliteit, en feedback van de begeleider, omdat uit eerder onderzoek bleek dat deze praktijken gerelateerd zijn met duurzame inzetbaarheid (Feldman & Ng, 2007). Vandaar:

Hypothese 1: Hoe meer een werknemer vitaliserende HR-praktijken in de organisatie ervaart, hoe groter de employability van de werknemer.

Hypothese 2: Hoe meer een werknemer vitaliserende HR-praktijken in de organisatie ervaart, hoe beter de gezondheid van de werknemer.

Hypothese 3: Hoe meer een werknemer vitaliserende HR-praktijken in de organisatie ervaart, hoe hoger de tevredenheid met het werk van de werknemer.

Eerder onderzoek laat zien dat met de leeftijd iemands employability vermindert (Nauta et al., 2010). Dit blijkt ook uit het verhoogde risico op werkloosheid voor oudere werknemers (Mur et al., 2008) en hun toenemende moeilijkheden bij het vinden van werk (Van der Heijden, 2002, Van der Heijde, & Van der Heijden, 2006). De reden waarom oudere werknemers moeite hebben bij het vinden van een nieuwe baan heeft te

maken met het negatieve beeld dat bestaat over oudere werknemers bij werkgevers en werknemers (Nauta et al., 2004, Van Dalen et al., 2009). Zij zien oudere werknemers als minder gezond, niet flexibel, minder productief en creatief, en minder geïnteresseerd om te leren en zich te ontwikkelen (Rosen & Jerdee, 1976; Warr & Pennington, 1993; Kanfer & Ackerman, 2004; Van Vuuren & Van Dam, 2013). Oudere werknemers zelf, maar ook managers, hebben deze stereotiepe opvattingen (Boerlijst & Van der Heijden, 2002), waardoor het moeilijk is voor oudere werknemers om aan het werk te blijven (Van der Heijden, 2011). Het is een *'self-fulfilling prophecy'*, waardoor oudere werknemers minder uitdagende taken krijgen en minder mogelijkheden voor ontwikkeling, wat vervolgens weer kan leiden tot ontevredenheid, het gevoel minder gewaardeerd te worden, en bijbehorende gezondheidsproblemen. Kortom, leeftijdsstereotypering kan ernstige negatieve gevolgen hebben voor de duurzame inzetbaarheid, meer nog dan de leeftijd zelf (Van der Heijden et al., 2009).

Met de leeftijd kan wel de gezondheid verslechteren (Schalk et al, 2010). Zo vinden Alkjaer, Pilegaard, Bakke & Jensen (2005) dat oudere werknemers minder veerkrachtig zijn dan jongere werknemers. Verschillende studies tonen aan dat fysieke en cognitieve vermogens afnemen met de leeftijd (Kanfer & Ackerman, 2004), in het bijzonder wat betreft aspecten zoals werkgeheugen, abstract redeneren, aandacht en het verwerken van nieuwe informatie (Salthouse, 2011). Daar staat tegenover dat oudere werknemers vaak een grotere anciënniteit hebben en daardoor ook meer expertise, en grotere kennisnetwerken met betere (langere en intensievere) relaties (Kanfer & Ackerman, 2004). Oudere werknemers ervaren autonomie, competentie en hebben goede sociale contacten (Van den Berg et al., 2009; Ryan & Frederick, 1997). Vandaar dat veel studies een positieve relatie vinden tussen veroudering en werktevredenheid (Clark et al., 1996; Warr, 1992). Daarom verwachten wij:

Hypothese 4: Hoe ouder de werknemer, hoe minder de employability van de werknemer.

Hypothese 5: Hoe ouder een werknemer, hoe minder de gezondheid van de werknemers.

Hypothese 6: Hoe ouder de werknemer, hoe hoger de tevredenheid met het werk van de werknemer.

Managers, direct leidinggevend, maar ook de oudere werknemers zelf, gaan vaak uit van het stereotype, negatieve beeld van de oudere werknemer (Van der Heijden, 2011). Daarom worden HR-praktijken vaak minder ingezet voor oudere werknemers (McGregor & Gray, 2002). Dit kan leiden tot een vicieuze cirkel waarbij oudere werknemers minder gebruik maken van HR-praktijken dan jongere werknemers, omdat ze minder mogelijkheden krijgen om zich te ontwikkelen dan jongere werknemers. Daardoor eindigen zij vaak in banen met weinig leerwaarde (Van der Heijden, 2005) en

wordt het stereotype beeld weer bevestigd. Dit terwijl de HR-literatuur juist bepleit dat HR-praktijken specifiek op oudere werknemers moeten worden gericht om hun kansen op de arbeidsmarkt, hun gezondheid en hun werktevredenheid te vergroten (Peeters & Van Emmerik, 2008; Schalk et al., 2010). Onderzoek naar de effecten hiervan zijn nog schaars (Schalk et al., 2010). Om de gevolgen van de leeftijd voor de relatie tussen HR-praktijken en inzetbaarheid, gezondheid en tevredenheid met het werk te onderzoeken, veronderstellen we:

Hypothese 7: Leeftijd modereert de relatie tussen waargenomen vitaliserende HR-praktijken en employability op een zodanige wijze dat een hoge leeftijd de positieve relatie tussen vitaliserende HR-praktijken en employability verzwakt, en een lage leeftijd deze relatie versterkt.

Hypothese 8: Leeftijd modereert de relatie tussen waargenomen vitaliserende HR-praktijken en de gezondheid op een zodanige wijze dat een hoge leeftijd de positieve relatie tussen vitaliserende HR-praktijken en de gezondheid verzwakt, en een lage leeftijd deze relatie versterkt.

Hypothese 9: Leeftijd modereert de relatie tussen waargenomen vitaliserende HR-praktijken en de tevredenheid met het werk op een zodanige wijze dat een hoge leeftijd de positieve relatie tussen HR-praktijken en werktevredenheid versterkt, en een lage leeftijd deze relatie verzwakt.

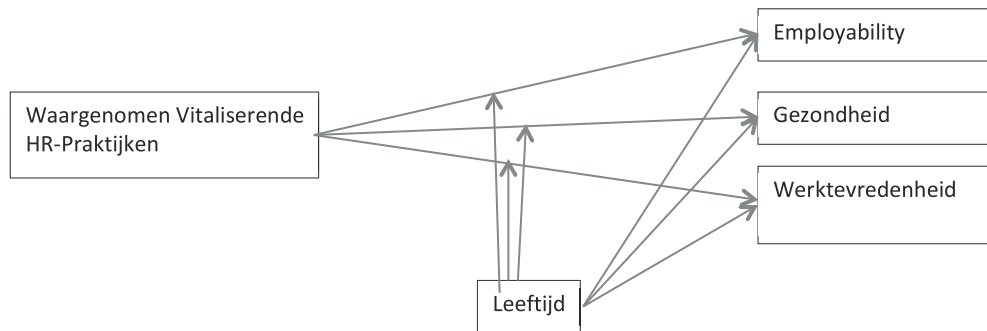
Figuur 1 toont het onderzoeksmodel:

Methode

Steekproef en dataverzameling

De gegevens voor deze studie zijn verzameld bij 61 Nederlandse basisscholen. Gegevens zijn verzameld van 1253 leraren, remedial teachers en onderwijsassistenten (onderwijsgevend personeel). De totale respons van dit survey-onderzoek was 80%. Na het verwijderen van alle ingevulde vragenlijsten die incomplete of inconsistente antwoorden bevatten, bleven er 1072 geldige ingevulde vragenlijsten over. De steekproef omvatte 212 mannelijke (17%) en 1030 vrouwelijke onderwijsgevenden (83%). De gemiddelde leeftijd van het onderwijsgevend personeel in onze steekproef was 43 jaar (SD = 11.1). De leerkrachten werkten gemiddeld 33 uur per week (inclusief overwerk). Exacte gegevens ontbreken over de gemiddelde leeftijd in de populatie van het onderwijsgevend personeel in het Primair Onderwijs en de omvang van de werktijden van het onderwijsgevend PO-personeel in Nederland. Echter, sommige soortgelijke gegevens over de gehele basisscholen sector in Nederland worden verzameld door het Bureau voor de Statistiek op de arbeidsmarkt in de onderwijssector (STAMOS). Vergelijking met deze dataset geeft aan dat onze steekproef kan worden beschouwd als representatief voor de werknemers in het Primair Onderwijs in Nederland (Stamos, 2013).

Gegevens voor deze studie zijn verzameld met als doel



Figuur 1: Onderzoeksmodel

het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid. Bij het afnemen van de vragenlijst is informatie gegeven die het doel van de studie uiteenzette en vertrouwelijkheid en anonimiteit verzekerde. De hoge deelnamescore aan de vragenlijst wordt onder meer gerealiseerd door per school te werken met een werkgroep waarin de leiding en het personeel (MR) zijn vertegenwoordigd. In overleg met de werkgroep wordt de vragenlijst uitgezet. De werkgroep zorgt voor de interne communicatie (Van Vuuren, 2011). Alle medewerkers krijgen een individuele terugkoppeling en wanneer de uitkomsten van de vragenlijst daar aanleiding toe geven, krijgen de medewerkers een persoonlijk gesprek met een arbeidsdeskundige aangeboden. Of de medewerker daar op ingaat, is de beslissing van de medewerker zelf. De scholen krijgen alle een terugkoppeling op organisatieniveau op grond waarvan de werkgroep, in samenspraak met de onderzoekers én na consultatie van het personeel, besluit welke vervolgacties gewenst of noodzakelijk zijn om de duurzame inzetbaarheid van de werknemers en de organisatie te verbeteren.

Variabelen

De volgende schalen zijn gebruikt:

Vitaliserende HR-praktijken zijn gemeten met een 22-items schaal, over verschillende vitaliserende HR-aspecten, alle ladend op één factor voor de gepercipieerde HR-praktijken (principale componenten analyse, met één geëxtraheerde component met eigenwaarde > 1). Items voor de schaal zijn afkomstig uit eerdere studies (Verboon et al., 1999; Van Vuuren et al., 2011). Deze zijn: de perceptie van de HR-praktijken in het algemeen (2 items), de gepercipieerde mogelijkheden die de werkgever biedt voor de mobiliteit (3 items) en voor formeel onderwijs (3 items), de waargenomen praktijken om arbo en gezondheid te bevorderen (5 items) en ziekteverzuim te verlagen (5 items), en tenslotte, de waargenomen praktijken over de jaarlijkse functioneringsgesprekken (4 items). Items zijn gemeten op een 5-punts Likert-schaal. Voorbeelden zijn “Ik krijg voldoende gelegenheid om scholing te volgen”, “Mijn organisatie biedt mij de mogelijkheid om andere taken of ander werk te vervullen” en “Ik ervaar het jaargesprek als zinvol” (Cronbachs alpha is .88). Deze variabele is gesplitst in twee groepen voor de MANOVA: laag ervaren vitaliserende HR-praktijken met een score lager dan 3,5

en hoog ervaren vitaliserende HR-praktijken met een score van 3,5 en hoger.

Leeftijd is gemeten in kalenderjaren. Twee groepen zijn onderscheiden: de groep jonger dan 45 jaar en de groep van 45 jaar en ouder.

Employability bestaat uit 3 items over de waargenomen arbeidsmarktpositie (Verboon et al., 1999; Van Vuuren et al., 2011). Alle items zijn gemeten op een 5-punts Likert-schaal. De items geven het waargenomen gemak aan om een nieuwe baan te vinden, (1) in het algemeen: “Als ik zou moeten solliciteren dan zou ik snel een andere baan hebben”, (2) binnen de organisatie: “Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen”, of (3) buiten de organisatie: “Het is voor mij gemakkelijk om binnen een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen” (Cronbachs alpha is .76).

Gezondheid is gemeten door een score op een subschaal van de korte versie van de Work Ability Index (WAI; Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne, & Tulkki, 1994), met betrekking tot het aantal aandoeningen of verwondingen gediagnosticeerd zijn door een arts (1-7 punten). Dit is gemeten per groep van aandoeningen (14 groepen). De schaal is als volgt; nul aandoeningen = 7 punten, één aandoening = 5 punten, twee aandoeningen = 2 punten, drie = 3 punten, vier = 1 punt en 5 aandoeningen of meer = 0 punten.

Werktevredenheid is gemeten door 5 items op een 5-punts Likert-schaal met betrekking tot algemene tevredenheid met het werk, organisatietevredenheid en voldoening in het werk (Van Poppel & Kamphuis, 2004). Voorbeeld items zijn: “Ik ben trots op het werk wat ik doe” en “Ik ga met plezier naar mijn werk” (Cronbachs alpha is .89).

Het onderzoek heeft ook demografische en controlevariabelen meegenomen zoals geslacht ($M = 1$ en $V = 2$), opleidingsniveau (1 = primair onderwijs tot 7 = universitair niveau) en het gemiddeld aantal werkuren per week (inclusief overwerk).

Resultaten

Tabel 1 toont de gemiddelden, standaarddeviaties, en bivariate correlaties voor de onafhankelijke, afhankelijke en demografische variabelen. Tabel 1 geeft aan dat de controle variabelen geslacht en opleidingsniveau zowel samen hangen met leeftijd en vitaliserende HR-praktijken

Tabel 1 Gemiddelden, Standaarddeviaties en Correlaties

	N	M	SD	Leeftijd	Vitaliserend HR praktijken	Employability	Gezondheid	Werk Tevredenheid	Geslacht	Opleiding
Leeftijd	1253	43,65	11,14							
Vitaliserend HR praktijken	1072	3,51	0,46	0,028						
Employability	1148	3,63	2,02	-0,223**	0,219**					
Gezondheid	1253	5,64	1,56	-0,119**	0,115**	0,157**				
Werk tevredenheid	1168	4,17	0,67	-0,016	0,304**	0,202**	0,148**			
Geslacht (M =1, V = 2)	1251	1,83	0,38	-0,189**	-0,071*	-0,003	-0,038	0,081**		
Opleiding	1163	5,86	0,72	-0,119**	0,027	0,072*	0,040	-0,012	-0,028	
Gem. werk uren pw	1181	33,58	20,17	-0,031	0,059	0,081**	0,010	0,018	-0,136**	0,158**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

alsook met employability en werktevredenheid. De controlevariabele gemiddeld aantal werkuren per week correleert met employability. De afhankelijke variabelen employability, gezondheid en tevredenheid met het werk zijn onderling matig gecorreleerd. Dit bevestigt dat MANOVA geschikt is om uit te voeren (Meyers et al., 2006).

We voerden een twee-factor, tussen proefpersonen multivariate variantie analyse uit (MANOVA) om de hypothesen te toetsen. Employability, gezondheid en tevredenheid met het werk waren de afhankelijke variabelen in de analyse. Vitaliserende HR-praktijken en leeftijd waren de onafhankelijke variabelen. Geslacht, opleidingsniveau en de gemiddelde arbeidsduur per week werden meegenomen als covariaten. Evaluatie van de homogeniteit van variantie-covariantie matrices en normaliteit aannames die ten grondslag liggen aan MANOVA leverde geen substantiële afwijkingen op en het a priori niveau van significantie werd vastgesteld op 0.05. De resultaten van de MANOVA lieten een significant multivariaat hoofdeffect zien voor vitaliserende HR-praktijken, Wilks 'lambda = 929, $F(3,1043) = 26,727, p < .00$. De resultaten toonden eveneens een significant multivariaat hoofdeffect voor leeftijd, (Wilks 'lambda = 0,930, $F(3, 1043) = 25,991, p < .000$). Maar de interactie tussen leeftijd en vitaliserende HR praktijken bleek statistisch niet significant te zijn, (Wilks 'lambda = 0,996, $F(3,1043) = 1,373, p = 0,249$).

Tabel 2 toont de gemiddelde waarden voor de afhankelijke variabelen opgesplitst naar lage en hoge waargenomen vitaliserende HR-praktijken en naar jongere en oudere medewerkers.

Significante univariate effecten voor vitaliserende HR-praktijken werden verkregen voor employability, ($F = 32,081, p < .001$), gezondheid ($F = 5.312, p < .05$) en werktevredenheid ($F = 61,357, p < 0,0001$). Hiermee zijn hypothesen 1, 2 en 3 volledig bevestigd. Hoe meer medewerkers vitaliserende HR-praktijken waarnemen in hun organisatie, hoe groter de employability van de werknemers, hoe beter hun gezondheid en hoe meer tevreden zij zijn met hun werk.

Significante univariate effecten voor leeftijd werden verkregen voor employability ($F = 58,806, p < 0,0001$) en voor de gezondheid ($F = 22,043, p < 0,0001$), maar niet voor de werktevredenheid. Dit betekent dat hypothese 4 en 5 worden bevestigd, maar niet hypothese 6. Hoe ouder de werknemers, hoe geringer hun employability en hoe slechter hun gezondheid, maar hun tevredenheid met het werk blijft gelijk.

Er werden geen interactie-effecten gevonden tussen vitaliserende HR-praktijken en leeftijd voor alle drie de afhankelijke variabelen. Dit betekent dat hypothesen 7, 8 en 9 niet bevestigd kunnen worden. Er is geen verschil tussen ouderen en jongeren in de mate waarin waargenomen HR-praktijken gerelateerd zijn aan employability, gezondheid en werktevredenheid. Dit suggereert

Tabel 2 Gemiddelden: Vitaliserende HR-praktijken en leeftijd: employability, gezondheid en werktevredenheid

	Vitaliserend HR laag		Vitaliserend HR hoog	
	< 45 jaar	>45 jaar	< 45 jaar	>45 jaar
N	253	226	287	306
Employability (1-5)	3,72	2,79	4,46	3,46
Gezondheid (0-7)	5,66	5,18	5,86	5,43
Werktevredenheid (1-5)	3,98	4,06	4,36	4,27

dat vitaliserende HR-praktijken even belangrijk zijn voor zowel oudere als jongere medewerkers.

Discussie en conclusie

De bevindingen van deze studie gaan in op het belang van leeftijd en vitaliserende HR-praktijken voor duurzame inzetbaarheid: employability, gezondheid en werktevredenheid. Voor deze steekproef van 1072 onderwijsgeevenden van 61 verschillende basisscholen hebben we laten zien dat er individuele verschillen bestaan in de manier waarop medewerkers vitaliserende HR-praktijken ervaren. Een MANOVA gaf aan dat leeftijd en HR-praktijken samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Een aantal opmerkelijke bevindingen kwam naar voren. Op basis van onze resultaten lijkt het niet nodig om vitaliserende HR-praktijken te differentiëren naar leeftijd. Vitaliserende HR-praktijken bleken namelijk even belangrijk te zijn voor oudere en jongere onderwijsgeevenden.

Vitaliserende HR-praktijken hangen samen met employability, gezondheid en werktevredenheid van de docenten, ongeacht hun leeftijd. Dit wijst op het belang van amplitatieve –versterkende – maatregelen in het kader van HRM (zie ook Van Vuuren, 2011, 2012), gericht op alle werknemers, ongeacht hun leeftijd. Naast curatieve interventies (gericht op zieke of slecht presterende werknemers) en preventieve maatregelen (gericht op risicogroepen), lijken ook versterkende maatregelen van belang. Eerder onderzoek gaf al aan dat vitaliserende HR-activiteiten, zoals opleidingsmogelijkheden, interne en externe mobiliteit, coaching en feedback van de begeleider (Feldman & Ng, 2007; Van Vuuren et al., 2011) duurzame inzetbaarheid kan stimuleren. Dit geldt dus voor alle leeftijdsgroepen: jong én oud!

De resultaten van dit onderzoek geven ook inzicht in de manier waarop leeftijd samenhangt met employability, gezondheid en werktevredenheid van het onderwijzend personeel in het primair onderwijs. Onze bevindingen zijn grotendeels in overeenstemming met eerder onderzoek, hoewel we op één punt een opvallende afwijking zien. De bevindingen tonen negatieve significante relaties tussen leeftijd enerzijds en employability en gezondheid van werknemers anderzijds. Dit is conform onze hypothesen over de relatie tussen leeftijd en employability en gezondheid van het oudere onderwijsgevend personeel. De lage inzetbaarheid van oudere leraren wordt bevestigd door CNV Onderwijs. Zij waarschuwt voor ontslagen onder oudere leraren (CNV Onderwijs, 2013). Eerder onderzoek bevestigt dat oudere werknemers meer moeite hebben met het vinden van nieuwe banen (Euwals et al., 2009), doordat in veel organisaties een negatief beeld bestaat over oudere werknemers (Nauta et al., 2004; Van Dalen et al., 2009; Finkelstein et al., 2013). Het door ons gevonden negatieve verband tussen leeftijd en gezondheid bevestigt eerdere studies over een hogere prevalentie van chronische ziekten (Suhrcke et al., 2006). Chronische ziekten als obesitas, hart- en

vaatziekten, longziekten, sommige vormen van kanker en diabetes, komen meer voor bij oudere werknemers.

We hebben niet gevonden dat de oudere onderwijsgeevenden meer tevreden zijn met hun werk dan de jongere. Dit kan worden verklaard door de specifieke steekproef die we hebben bestudeerd. Het loopbaanpad van het onderwijzend personeel verandert niet veel gedurende hun hele carrière (Commissie Leraren, 2007) en is voor de meeste leraren vrij plat. Werk van jongere en oudere leraren verschilt niet veel van elkaar. Loopbaanontwikkeling kan worden vormgegeven door ontwikkeling naar een specialistische, coachende of coördinerende rol, of door leidinggevende te worden. In onze onderzoeksgroep richten we ons echter uitsluitend op het onderwijzend personeel: leerkrachten, remedial teachers en onderwijsassistenten. Hun werk blijft gedurende hun gehele loopbaan vrijwel hetzelfde. Voor de huidige studie, hebben we niet gekeken naar de aard van de taken van de onderwijsgeevenden en kunnen we dus niet nagaan of er een relatie is tussen de betreffende taken met de leeftijd. Toekomstig onderzoek zou met deze taken rekening kunnen houden.

Beperkingen

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is het cross-sectionele design. De cross-sectionele opzet beperkt de mogelijkheid om vast te stellen of er sprake is van causale verbanden. Vanwege het cross-sectionele design, is het onduidelijk of leeftijd en vitaliserende HR-praktijken van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid, of dat werknemers die in hoge mate employabel, gezond en tevreden zijn met hun werk juist meer waarde hechten aan vitaliserende HR-praktijken. Longitudinaal onderzoek hiernaar is dan ook nodig. Eveneens is het nodig om meerdere methoden dan uitsluitend zelfrapportage te gebruiken. Dit vormt een namelijk een tweede beperking van ons onderzoek. Zelfrapportage van de werknemers kan leiden tot 'common method bias' (Podsakoff et al., 2003). Hoewel het gebruik van zelfrapportage kan leiden tot verbanden die in werkelijkheid kleiner zijn dan gemeten, geven Crampton en Wagner (1994) aan dat deze inflatie kleiner is dan vaak wordt aangenomen. Bovendien stellen Conway en Lance (2010) dat zelfrapportage geëigend is, of zelfs de voorkeur verdient in sommige situaties. In dit onderzoek waren we specifiek geïnteresseerd in hoe het onderwijsgevend personeel hun duurzame inzetbaarheid en het HR-beleid ervaren. Deze ervaringen kunnen vooral door de werknemers zelf worden aangegeven. Niettemin zou verder onderzoek gegevens op kunnen nemen van verschillende bronnen, zoals ziekteverzuimregistraties, of gespreksverslagen van functioneringsgesprekken.

Een derde beperking is onze opvatting van gezondheid. Wij beperken ons hier tot de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken. Wat wij niet hebben gemeten is de positieve kant van geestelijke gezondheid, zoals dat verwoord staat in de definitie

van de Wereldgezondheidsorganisatie uit 1946 namelijk “Gezondheid is een toestand van volledig lichamelijk, geestelijk en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijk gebreken” (WHO, 1946). Evenmin schenken wij aandacht aan de mogelijkheden voor ieder om gezond te zijn of te worden, zelfs wanneer er sprake is van ziekte. Dit doet Huber (2014) wel in haar omschrijving van gezondheid. Deze luidt: “Gezondheid is het vermogen van mensen zich aan te passen en een eigen regie te voeren, in het licht van fysieke, emotionele en sociale uitdagingen van het leven (Huber, 2014). Nieuw onderzoek zou zich dan ook meer op de positieve kant van gezondheid kunnen richten.

Praktische implicaties

In Nederland is een groot deel van de leraren op leeftijd, met meer dan 30 procent van de Nederlandse docenten tussen de 50 en 59 jaar oud (Beier, Teachout, & Cox, 2012; Commissie Leraren, 2007, CPB, 2013). Dit betekent dat het Primair Onderwijs te kampen heeft met een vergrijzende beroepsbevolking en dat maatregelen nodig zijn om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. HRM-beleid is daarom nodig om onderwijsgevend gezond, productief en met plezier aan het werk te houden tot aan de pensioengerechtigde leeftijd (zie CNV Onderwijs, 2013).

Deze studie suggereert dat vitaliserende HR-activiteiten, zoals opleidingsmogelijkheden, interne en externe mobiliteit, en coaching en feedback kunnen helpen de duurzame inzetbaarheid van het onderwijsgevend personeel te vergroten. Bovendien blijken deze vitaliserende HR-praktijken gerelateerd te zijn aan duurzame inzetbaarheid, ongeacht de leeftijd van het onderwijsgevend personeel. Vitaliserende HR-praktijken blijken positief samen te hangen met duurzame inzetbaarheid voor onderwijsgevend van alle leeftijden. Onze bevindingen suggereren dan ook dat het ouder onderwijsgevend personeel geen op maat gesneden HR-praktijken nodig heeft.

Literatuur

Alkjær, T., Pilegaard, M., Bakke M., & Jensen, B.R. (2005). Effect of aging on performance, muscle activation and perceived stress during mentally demanding computer tasks. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(2s), 152-159

Appelbaum, E., Bailey T., Berg P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage. Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press, Ithaca

Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–87

Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101

Beier, M. E., Teachout, M. S., & Cox, C. B. (2012). The Training and Development of an Aging Workforce. In J. W. Hedge, & W. C. Borman (Eds), *The Oxford handbook of work and aging* (pp. 436-453). New York: Oxford University Press

Boerlijst, J.G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties. In: Schroot, J.J.F. (Ed.). *Handboek Psychologie van de Volwassen Ontwikkeling & Veroudering*. Van Gorcum Assen, 467-492

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94

Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544

Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 57–81

CNV Onderwijs (2013). Vaker ontslag 58 plussers. Source: <https://www.cnvo.nl/nc/actueel/nieuws/onderwijs-nieuws/nieuws-details/article/vaker-ontslag-58-plussers.html>. Retrieval date: december 12, 2013

Conway, J.M., & Lance, C.E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25, 325-334. DOI: 10.1007/s10869-010-9181-6

Commissie Leraren, (2007). *LeerKracht! Advies van de commissie Leraren*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen

Commissie voor de Europese Gemeenschap(2005). *Confronting demographic change* (EU Green Paper COM (2005) 94). EU, Brussels

CPB (2013). *Arbeidsmarkt leraren: aanpassingsmechanismen en aangrijpingspunten voor beleid*. CPB Notitie | 23 oktober 2013. Uitgevoerd op verzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Den Haag

Crampton, S. M. & Wagner, J.A. Percept-percept inflation in microorganizational research: an investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79, 67 - 76

Euwals, R., De Mooij R., & Van Vuuren, D. (2009). *Rethinking Retirement. From participation towards allocation*. Den Haag: Centraal Planbureau

Farndale, E., Hope-Hailey, V., & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management. *Personnel Review*, 40(1), 5-23

Feldman, D.C., & Ng T.W.H. (2007), 'Careers: mobility, embeddedness, and success', *Journal of Management*, 33 (3), 350-377.

Freund, A. (2006). Work and workplace attitudes on social workers. *Business and Society Review*, 111(1), 67-87

Finkelstein, L.M., K. M. Ryan and E. B. King (2013), 'What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based meta-stereotypes', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 633-657

Huber, M. (2014). *Towards a new, dynamic concept of Health. Its operationalisation and use in public health and healthcare, and in evaluating health effects of food*. Proefschrift, Maastricht: Universiteit Maastricht

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1616-1635

Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., De Vries, S. & Van Vuuren, C.V. (2001). *De stand van personeelszaken Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid. ISBN 90-6743-803-0

Guest, D.E. (1999). Human Resource Management. *Human Resource Management Journal*, 9(3), 5-25

Kanfer, R., & Ackerman, P.L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29(3), 440-58

- McGregor, J., & Gray, L. (2002). Stereotypes & older workers. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18, 163-177
- Meyers, L.S., Gamst, G., & Guarino, A. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mur, S., de Vos, R., & de Jong, P. (2008). *De re-integratietraak van overheidswerkgevers in de ww. Eindevaluatie van art. 72A WW*. APE, Den Haag
- Nauta, A., de Bruin, M.R., Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid
- Nauta, A., De Lange, A.H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23, 136-157
- Nishii, L.H., Lepak, D.P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "Why" of HR practices. *Personnel Psychology*, 61, 503-545
- Ouweneel, E., Schaufeli W. & leBlanc P., (2009). Van preventie naar amplitie: interventies voor optimaal functioneren. *Gedrag & Organisatie*, 22, 2, 118-135
- Patterson, M., Rick J., Wood S., Carroll C., Balain S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14(51), 1-363
- Peccei, R. (2004). *Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace*. Inaugural Address to the Rotating Chair for Research in Organisation and Management in the Faculty of Economics, Erasmus University, Rotterdam
- Peeters, M.C.W., & Van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 353-363
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903
- Rosen, B., & Jerdee, T.H. (1976). The influence of age stereotypes on managerial decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 428-32
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65, 529 – 565
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A.H., De Witte, H., Kraus, K., Roßnagel, C., Tordera, N., Van der Heijden, B.I.J.M. & Zappalà, S, et al. (2010). Moving European Research on Work and Ageing Forward. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- STAMOS (2013). *Personeel PO (in personen), naar leeftijd en geslacht 2010*. Statistieken ArbeidsMarkt OnderwijsSectoren, Retrieved November 2013, <http://www.stamos.nl/index.rfx?verb=showitem&item=2.1.28>
- Salthouse, T. (2011). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology*, 63, 201-226
- Suhrcke, M., R. A. Nugent, D. Stuckler, and L. Rocco (2006), *Chronic Disease: An Economic Perspective*, London: Oxford Health Alliance 2006
- Tuomi K., Ilmarinen J., Jahkola M., Katajarinne L., & Tulkki A. (2006). *Work Ability Index*. First reprint of the 2nd revised edition. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki
- Van den Berg, T.I.J., Elders, L.A.M., de Zwart, B.C.H. & Burdorf, A. (2009). The effects of work related and individual factors on the work ability index: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine* 66(4), 211-220
- Van Dalen, H., Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25 (1): 6-19
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Prerequisites to guarantee lifelong employability. *Personnel Review*, 31, 44-61
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2005).; *No one has ever promised you a rose garden*. Inaugurale rede: Open Universiteit
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Employability and career success across the life-span. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 156-164
- Van der Heijden, B.I.J.M (2011). *Als het getij verloopt, dan verzet met de bakens*. Inaugural address, Radboud University Nijmegen, Nijmegen
- Van Poppel, J., & Kamphuis, P. (2004). *Handleiding Schoolgezondheidsmeter: Onderzoek naar gezondheid, werk en arbeidsomstandigheden op school IVA*: Tilburg
- Van Vuuren, T. (2011). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Oratie, Open Universiteit, Heerlen
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! Vergroot de duurzame inzetbaarheid van werknemers door hun vitaliteit, werkvermogen en employability te versterken. *Gedrag & Organisatie*, 25 (4), 400-418
- Van Vuuren, T., Caniëls, M.C.J., & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 357-374
- 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 Vliet Uitgevers
- Van Vuuren, T. & Van Dam, K. (2013) Duurzame inzetbaarheid door vitaliseren: het belang van ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagend werk voor de duurzame inzetbaarheid van personeel. In: A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (red.) *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*, Alphen a/d Rijn, Vakmedianet B.V
- Van Vuuren, T. , VanderMeeren, W. & Semeijn, J. (2013). Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 16, 2, 7-27, Van Vliet Uitgevers
- Verboon, F.C., De Feyter, M. G., & Smulders, P.G.W. (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning*. TNO-arbeid, Hoofddorp
- Verenigde Naties (2007). *World Population Prospects. The 2006 Revision: Population Ageing*. United Nations Population Division, DESA, New York, NY
- VSO, SCO, & BZK (2010). *De grote uittocht. Vier toekomstbeelden van de arbeidsmarkt van onderwijs- en overheidssectoren*
- Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel en Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ISBN: 978-5414-192-1
- Voion (2014) Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013 voor voortgezet onderwijs. Geraadpleegd op 14 maart, 2015, op <http://www.voion.nl/downloads/cb516d1a-9bae-4d4b-a06d-66e978389780>
- Warr, P. (1992). Age and occupational well-being. *Psychology and Aging*, 7, 37-45
- Warr, P., & Pennington, J. (1993). *Views about age discrimination and older workers, Age and Employment: Policies, Attitudes and Practices*. Institute of Personnel Management, London
- WHO (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948

Wechsler, D. (1944). *The measurement of adult intelligence* (3rd ed.). Williams & Wilkins, Baltimore

Wright, P.M., & Nishii, L.H. (2006). *Strategic HRM and Organizational Behavior*. CAHRS Working Paper 06-05. Ithaca, NY: Cornell University, Center for Advanced Human Resource Studies

Ybema, J. F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkuitskomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 20, 409-426