

De drijvende kracht van ontwikkeling

Klaske Veth

Door zowel een krimpende als een vergrijzende arbeidspopulatie hebben veel westerse landen de pensioenleeftijd verhoogd en wetgeving geïntroduceerd om vervroegde pensionering financieel te ontmoedigen. Dat betekent langere loopbanen voor medewerkers. Organisaties doen hun best manieren te vinden om medewerkers gedurende alle levensfasen inzetbaar aan het werk te houden. De hoop is dat HRM hierbij mee kan ondersteunen. Binnen HRM is reeds sinds decennia aandacht voor ouderensbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, levensfasebewust personeelsbeleid, duurzame inzetbaarheid of welke naam er ook aan wordt gegeven. Ondanks accentverschillen gaat het bij alle termen om de rol van HRM binnen organisaties tegen de achtergrond van een ouder wordende arbeidspopulatie. Het uitgangspunt is dat een investering van een organisatie in HRM zou resulteren in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat het ouder worden gepaard gaat met veranderende werkgerelateerde behoeften en motieven. Levensfasetheorieën fungeren als bron van kennis over hoe medewerkers in verschillende levensfasen zijn te behouden en te ontwikkelen. In dit artikel, dat gebaseerd is op recent promotieonderzoek, toonden de resultaten van de studies hoofdzakelijk aan dat de invloed van HRM met een ontwikkelingskarakter een belangrijke rol speelt. Met name ontwikkelingsgericht HRM 'continue ontwikkeling', 'taakverrijking', 'reguliere training', en 'participatie in besluitvorming' beïnvloeden medewerkersuitkomsten positief, ongeacht leeftijd. Op basis van de robuuste resultaten uit dit proefschrift is het belang van investering in ontwikkelingsgericht HRM aangetoond, voor medewerkers van alle leeftijden.

Trefwoorden: duurzame inzetbaarheid, JD-R model, leeftijdsbewust personeelsmanagement, loopbaanbeleid, ontwikkelingsgericht personeelsbeleid

Inleiding

De gemiddelde leeftijd van medewerkers op (westerse) arbeidsmarkt stijgt snel. Internationaal is de grootste leeftijdsgroep binnen de beroepsbevolking veranderd van 20-24 in 1980 naar 30-34 in 1990, en naar 40-44 groep in 2010 (Stemmers, 2010). Ouderen spelen hierin een grote rol; zij werken vaker en langer door. In Nederland had in 2005 16% van de zestigers betaald werk, terwijl dat in 2015 tot 32% was gestegen (CBS, 2015). Vanwege het (verwachte) tekort aan medewerkers zijn er langere en betere ('fittere') loopbaanpaden nodig (Ilmarinen, 2009). Onderzoek heeft aangetoond dat HRM individueel welbevinden, productiviteit en

Dr. Klaske N. Veth is postdoctoraal onderzoeker Well-being@Work & Leadership aan de Hanzehogeschool Groningen.

organisatieprestaties kan verhogen (o.a. Truss, 2001). Door HRM-activiteiten aan te bieden wordt verondersteld dat medewerkers, en uiteindelijk ook de organisatie (prestaties), profiteren. Dit idee is gebaseerd op de sociale ruiltheorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960). De vraag rijst of alle HRM-activiteiten aan alle leeftijdsgroepen op een zelfde manier zouden moeten worden aangeboden (Hedge & Borman, 2012). Om het verwachte tekort aan medewerkers het hoofd te bieden is kennis van en inzicht in HRM strategieën voor alle leeftijdsgroepen van belang. Tot nu toe was er geen beeld van welke HRM-activiteiten specifiek op oudere medewerkers waren gericht, en hoe deze werden ervaren door oudere medewerkers zelf, lijnmanagers en HR professionals. Ook een beeld van de wensen ontbrak. Hoewel werkgevers pogingen ondernemen om ouderen vitaal aan het werk te houden, weten werkgevers vaak niet welke HRM-activiteiten passend zijn voor welke leeftijdsgroep. Bovendien is er nog weinig bekend over de manier waarop HRM van invloed is op functiemarkten zoals taakeisen en hulpbronnen, en hoe leeftijd hierop van invloed is (De Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman, & Kompier, 2010; Schalk et al., 2010).

In dit artikel trachten we aan deze tekortkomingen tegemoet te komen door een antwoord te formuleren op de volgende vragen:

1. a) Welke HRM-activiteiten worden getroffen om specifiek oudere medewerkers (55+) te behouden?; b) hoe worden deze HRM-activiteiten gewaardeerd door de oudere medewerker, de lijnmanager, en de HR professional en; c) welke wensen hebben de oudere medewerker, de lijnmanager, en de HR professional ten aanzien van HRM-activiteiten specifiek voor oudere medewerkers?
2. a) Welke specifieke (waargenomen en daadwerkelijk gebruikte) HRM-activiteiten zijn van invloed op medewerkersuitkomsten; b) en in hoeverre zijn er verschillen in leeftijdsgroepen hierin?
3. a) Hoe verlopen de relaties tussen bundels van HRM-activiteiten en medewerkeruitkomsten; b) en zijn hierin verschillen naar leeftijd? Hierbij gaan we na of de verbanden tussen HRM-activiteiten en medewerkersuitkomsten verlopen via waargenomen functiemarkten zoals taakeisen en hulpbronnen.

Deze vragen hebben centraal gestaan in het promotieonderzoek van Klaske N. Veth. Het onderzoek bestaat uit vier empirische studies waar voor dit artikel uit drie ervan is geput. Eén ervan wordt vanwege de focus op een doelgroep buiten de reguliere arbeidspopulatie, namelijk de 65+ medewerkers, in dit artikel buiten beschouwing gelaten. De onderzoeken hebben plaatsgevonden in Nederland.

Dit artikel start met een korte uiteenzetting van onderliggende theorieën op basis waarvan de centrale concepten zijn geformuleerd. Vervolgens worden de opzet en belangrijkste resultaten van de drie empirische studies beschreven. Met algemene conclusies en enkele praktische aanbevelingen voor (HRM) managers wordt dit artikel afgesloten.

De bijdrage van HRM aan medewerkersuitkomsten en de relatie met leeftijd: de theorie

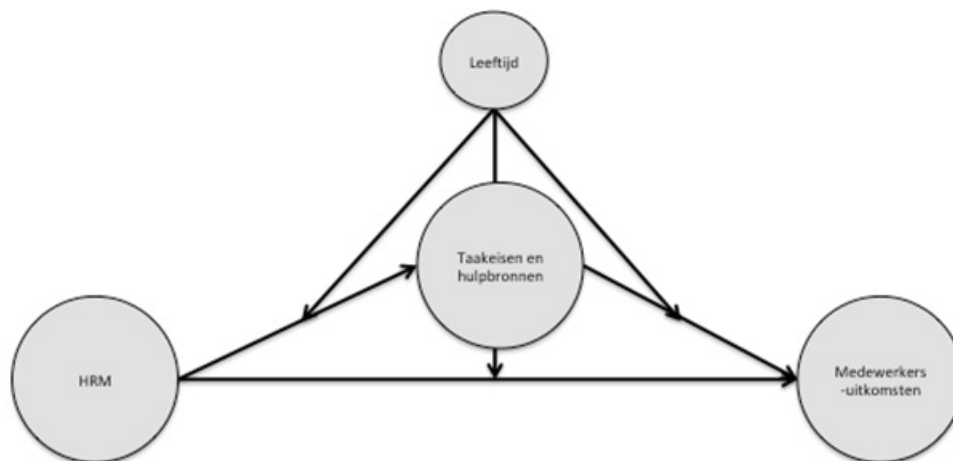
In empirisch onderzoek op het gebied van HRM is het afgelopen decennium aandacht besteed aan de relaties van HRM en medewerkersuitkomsten, zoals bevlogenheid (Gould-Williams & Davies, 2005). Via deze medewerkersuitkomsten kan immers competitief voordeel voor organisaties worden behaald (Pauwe, Wright, & Guest, 2013). De sociale ruiltheorie (Blau, 1964, Gouldner, 1960) met haar reciprociteitsnorm heeft bijgedragen aan het begrip van wederkerigheid. Deze stelt dat mensen sociale uitwisselingen aangaan in de verwachting dat als zij voor een andere partij iets betekenen de andere partij zich verplicht voelt om iets terug te doen. In de context van werk spelen soortgelijke processen ook. Werkgevers beloven werknemers beloningen om hen te motiveren zich in te zetten op het werk. Met het aanbieden van HRM-activiteiten neemt een organisatie aan dat deze investering resulteert in positieve attitudes en gedrag van medewerkers. Het is echter niet duidelijk hoe de relatie tussen HRM en HRM uitkomsten is ingericht (ook wel 'black-box' genoemd). Om dat verder uit te zoeken is gebruik gemaakt van het Job Demand-Resources (JD-R) model als een overkoepelend framework (Bakker & Demerouti, 2008). Het JD-R model is hiermee uitgebreid met het HRM perspectief. Organisaties zetten met het aanbieden van HRM-activiteiten in op het aantrekken, ontwikkelen, motiveren, en behouden van menselijk kapitaal om de organisatiedoelen te kunnen behalen. Het is natuurlijk interessant te weten hoe elke specifieke (gepercipieerd aanwezige en daadwerkelijk gebruikte) HRM-activiteit van invloed is op een medewerkersuitkomst zoals bevlogenheid of inzetbaarheid. Gebaseerd op het JD-R model en de eerder genoemde sociale ruiltheorie, is nagegaan of, en zo ja, via welke factoren HRM impact heeft op medewerkersuitkomsten.

Tegen de achtergrond van een veranderende en verouderende arbeidsmarkt is het de vraag of deze HRM-activiteiten aan alle leeftijdsgroepen op dezelfde manier aangeboden zouden moeten worden. In iedere studie is het aspect van leeftijd, zij het op verschillende wijzen, meegenomen in het onderzoek. Aangezien verschillende levensfasetheorieën sociaal-emotionele veranderingen suggereren naarmate men ouder wordt, zou de impact van HRM op medewerkers van verschillende leeftijd anders kunnen uitwerken. Zo stellen Löckenhoff & Carstensen (2004) bijvoorbeeld met de Socioemotional Selectivity theorie (SST) dat gedurende het leven mensen tijd anders beleven: met een meer open of juist gesloten tijdsperspectief. Naarmate mensen ervaren dat hun toekomstperspectief korter wordt – wat ontegenzeggelijk het geval is naarmate men verouderd - hechten zij meer belang aan hier-en-nu doelen waaraan men een (positieve) emotionele betekenis aan verbindt. Jongeren, daarentegen, vinden doelen in de toekomst gerelateerd aan het vergaren van nieuwe informatie en het verruimen van horizonten belangrijker. Dus, sociale behoeftes veranderen afhankelijk van de levensfase waarin men zich bevindt. Een soortgelijk verschil tussen ouderen en jongeren vloeit voort uit Higgins' (1997) Regulatory Focus theory. Deze theorie maakt onderscheid tussen zelf-regulatie door jongeren gericht op promotie, en daarmee op hoop, prestaties en en vooruitgang, waarbij de behoefte aan ontwikkeling en zelf-actua-

lisatie voorop staat. Ouderen daarentegen neigen ernaar meer een preventiefocus te hanteren waarbij het accent ligt op veiligheid, verantwoordelijkheid, en bescherming. Met deze levensfasetheorieën worden dus sociaal-emotionele veranderingen verondersteld naarmate mensen ouder worden.

Gebaseerd op deze levensfasetheorieën met verschillende foci zijn in de studies twee soorten HRM-activiteiten gekoppeld: *op behoudgerichte en ontwikkelingsgerichte (bundels van) HRM-activiteiten* (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2010). De eerst genoemde HRM-activiteiten zijn gericht op het behoud van medewerkers op hun huidige niveau van functioneren of op herstel na een verlies (bijvoorbeeld ziekte). Voorbeelden zijn extra verlof, vervroegd (parttime) pensionering, vrijstelling van overwerk, parttime werken, ergonomische aanpassingen. Ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten zijn gericht op vooruitgang, ontwikkeling, groei en prestatie en moedigen medewerkers aan nieuwe taken op uitdagende niveaus aan te gaan. Voorbeelden zijn continue ontwikkeling, trainingen, taakverrijking, loopbaanplanning, participatie in besluitvorming.

Zoals gezegd is onderzoek naar relaties tussen HRM en medewerkersuitkomsten inclusief het aspect van leeftijd tot op heden nog niet voldoende onderzocht. Recent zien we wel een opmars van studies die de impact van HRM op medewerkersuitkomsten, uitgesplitst naar leeftijd, in kaart brengen (De Lange, Kooij, & Van der Heijden, 2015). Dit onderzoek gaat verder en betreft medewerkers van alle leeftijden, directe relaties tussen specifieke HRM praktijken en medewerkersuitkomsten, en ook intervenierende relaties van taakeisen en hulpbronnen. In dit artikel komt elk van deze aspecten aan de orde. Dit wordt in Figuur 1 weergegeven.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Onderzoeksopzet

Zoals gezegd, zijn de onderzoeksvragen beantwoord met behulp van meerdere studies. Hieronder (Tabel 1) staat een overzicht van welke empirische studie op welke onderzoeksvraag ingaat, en de wijze van dataverzameling. In de volgende paragrafen gaan we dieper in op elk van deze drie studies.

Studie	Onderzoeksvraag	Wijze van dataverzameling
1	a) Welke HRM-activiteiten worden getroffen om specifiek oudere medewerkers (55+) te behouden?; b) hoe worden deze HRM-activiteiten gewaardeerd door de oudere medewerker, de lijnmanager, en de HR professional en; c) welke wensen hebben de oudere medewerker, de lijnmanager, en de HR professional ten aanzien van HRM-activiteiten specifiek voor oudere medewerkers?	Crosssectioneel, exploratief, en mixed-methods (deels kwantitatief en deels kwalitatief) benadering; 52 interviews met oudere (55+) medewerkers, lijnmanagers, en HRM professionals in 15 Nederlandse ziekenhuizen en verpleeg-, verzorgings-, en thuiszorg-organisaties.
2	a) Welke specifieke (waargenomen en daadwerkelijk gebruikte) HRM-activiteiten zijn van invloed op medewerkersuitkomsten; b) en in hoeverre zijn er verschillen in leeftijdsgroepen hierin?	Crosssectioneel, veldstudie in Nederlandse transport-, zorg-, en onderzoeks- & onderwijssectoren (Nmaximum = 1.589).
3	a) <u>Hoe</u> verlopen de relaties tussen bundels van HRM-activiteiten en medewerkeruitkomsten; b) en zijn hierin verschillen naar leeftijd?	Crosssectioneel, veldstudie d.m.v. een online vragenlijst data verzameld van 1.121 respondenten in profit en not-for-profit organisaties in het Noorden van Nederland.

Tabel 1. Overzicht studies en gerelateerde onderzoeksvragen en methode

Resultaten

Studie 1: ontwikkeling of behoud voor de oudere medewerker?

Studie 1 had als doel te inventariseren welke HRM-activiteiten worden ingezet bij oudere werknemers en de waardering daarvoor door de oudere medewerkers zelf. Ook de wensen van de oudere medewerker, de lijnmanager, en de HR professional ten aanzien van HRM-activiteiten specifiek voor oudere medewerkers werden onderzocht. Er zijn 52 interviews gehouden met oudere medewerkers, lijnmanagers, en HRM professionals in 15 Nederlandse ziekenhuizen en verpleeg-, verzorgings-, en thuiszorg-organisaties. De keuze voor de zorgsector was gebaseerd op het feit dat in deze sector bovengemiddelde eisen aan zowel fysieke als emotionele aspecten binnen het werk worden gesteld. Dit leidde tot de veronderstelling dat binnen deze sector ongetwijfeld HRM-activiteiten aan de oudere medewerkers aangeboden zouden worden die onderzocht konden worden.

De mixed-methods (deels kwantitatief en deels kwalitatief) benadering toonde aan dat HRM instrumenten gericht op het behoud van medewerkers veel meer worden ingezet dan ontwikkelingsgerichte HRM instrumenten. De uitkomsten hiervan staan in de tweede kolom van Tabel 2.

HRM-activiteit	%	Effectiviteit	Efficiency	Implementatie	Relevantie	Bijdrage aan taakverlichting	Bijdrage aan taakverrijking	Bijdrage aan persoonlijke efficacy
Behoud HRM								
Extra verlof / vakantie	78	7.05	6.56	7.38	7.17	4.07	5.14	6.60
Vrijstelling van onregelmatige uren, overwerk.	73	7.83	7.09	7.60	7.62	4.50	5.21	7.20
Mogelijkheid tot (parttime) vervroegd-pensioen	12	7.80	7.00	7.17	7.00	5.67	4.50	7.63
Advisering van een overgangconsulent	6	7.67	6.33	8.33	7.33	4.67	8.00	7.67
Flexibele roostering	4	7.00	5.50	4.50	6.50	4.00	4.50	5.50
Dispensatie van job redesign / functie herschikking	4	9.00	7.00	5.00	7.00	8.00	8.00	8.00
Healthy ageing sessies	2	3.00	8.00	5.00	4.00	7.00	8.00	5.00
Ontwikkelingsgericht HRM								
Loopbaan inclusief pensioen coaching	6	8.67	8.00	7.33	8.00	7.00	7.67	8.00
Mentor tasks	4	7.00	7.50	7.00	7.50	4.50	5.50	7.00
ICT training	2	10.00	10.00	10.00	10.00	3.00	8.00	8.00
Work ability index	2	8.00	8.00	(-)	6.00	7.00	6.00	7.00

Tabel 2. Gebruikte HR-activiteiten en evaluaties van respondenten, n = 52.

NB. De inhoud van de cellen in kolom 2 zijn aantallen (%) van respondenten die deze HR-activiteit hebben genoemd. Kolommen 3-9 zijn gemiddelden van de evaluaties van de respondenten over de HR-activiteit, gemeten op een 10-punts Likert schaal. (-) indiceert dat de statistiek niet kon worden berekend.

Twee van de elf soorten HRM instrumenten werden veruit het meest genoemd: extra verlof en vrijstelling van nachtdiensten voor ouderen. Deze behoren tot de behoud HR-activiteiten. Nog vijf andere op behoudgerichte HRM-activiteiten werden, zij het in mindere mate, genoemd: vervroegde (parttime) pensionering, ondersteuning bij menopauze, flexibele roostering, dispensatie van taakherschikking, en 55+ sessies. Slechts vier van de genoemde HRM -activiteiten vielen in de ontwikkelingsgerichte categorie. Dit waren loopbaancoaching, mentortaken, ICT training, en gezondheidsmonitoring. Dit zorgt voor een zeer asymmetrisch beeld met een oververtegenwoordiging van behoud- en een ondervertegenwoordiging van ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten.

Vervolgens is aan de geïnterviewden gevraagd om de genoemde HRM-activiteiten te evalueren. De criteria waarmee de evaluatie werden gemeten zijn succes-criteria genoemd. Succes werd enerzijds geconceptualiseerd door generalistische concepten als effectiviteit (in hoeverre is het doel bereikt), efficiency (hoeveel moeite/tijd/geld heeft het gekost om het doel te behalen), implementatie (in hoeverre is de HRM-activiteit wel of niet geïmplementeerd) en relevantie (in hoeverre wordt deze HRM-activiteit relevant gevonden; cf. Roman, Smeenk, Van Wersch, & De Muijnck, 2009). Anderzijds werden specifieke concepten afgeleid van het eerdergenoemde JD-R model. In dit JD-R model worden twee typen werk karakteristieken onderscheiden. Een ervan wordt 'job demands' (taakeisen die fysieke, emotionele of mentale druk veroorzaken) en een ander wordt 'job/personal resources' (hulpbronnen die nieuwe mogelijkheden en perspectieven openen) genoemd. Dit onderscheid is vertaald naar drie aanvullende (JD-R) succescriteria: taak verlichting, taakverrijking, en persoonlijke efficacy. Volgens het JD-R model is een investering in (werkgerelateerde of persoonlijke) hulpbronnen een productievere benadering dan investering in reductie van taakeisen (Bakker & Demerouti, 2008; Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). De relatie met medewerkersuitkomsten kan vanuit beide benaderingen succesvol zijn, echter het succes ontstaat op een andere manier. Succes van behoud HRM zou gerelateerd zijn aan de verlaging van taakeisen, terwijl het succes van ontwikkelingsgerichte HRM gerelateerd zou zijn aan taakverrijking of persoonlijke groei (persoonlijke efficacy). Leidinggevenden zouden er stereotiep vanuit gaan dat behoudgerichte HRM-activiteiten ouderen beter motiveren dan ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten. Onderzoek (Van der Heijden, De Lange, Demerouti, en Van der Heijde, 2009) heeft namelijk aangetoond dat leidinggevenden hun oudere medewerkers significant lager inschatten wat betreft promotiemogelijkheden dan oudere medewerkers zichzelf en hun collega's hen inschatten. Echter, tijdens de loopbaan vindt een verandering, geen vermindering, van motivatie plaats: oudere medewerkers raken meer intrinsiek gemotiveerd in plaats van extrinsiek (Inceoglu, Segers, & Bartram, 2012). Op basis van deze theorieën werd in deze studie verwacht dat behoudgerichte HRM-activiteiten meer prevalent zijn, maar dat ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten beter geëvalueerd zouden worden.

De resultaten laten zien dat over het algemeen zowel behoud- als ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten positief werden geëvalueerd. Als we inzoomen op de JD-R succescriteria (taakverlichting, taakverrijking, en persoonlijke effectiviteit) blijkt dat behoudgerichte -activiteiten zoals extra verlof succesvol waren door verlaging van taakeisen (zoals verwacht) maar zeker ook door verhoging van persoonlijke effectiviteit. Dit was tegen de verwachting in. Deze relatie werd geïllustreerd met de volgende quote: 'Ja, het is fijn dat ik extra verlof krijg, en ik voel daardoor ook wel verlichting van werk, maar mijn werk wordt er niet interessanter door. Het fijnst vind ik dat ik meer tijd heb voor mijn kleinkinderen, en daardoor zit ik beter in mijn vel'. Het lijkt er dus op dat behoudgerichte activiteiten vooral bevorderlijk zijn; niet zozeer door het verlagen van taakeisen maar omdat ze de persoonlijke effectiviteit bevorderen. De formule 'ontwikkeling-via-behoud gerichte HRM' lijkt hier op haar plaats. Deze studie toonde aan dat voor 55+ medewerkers ontwikkelingsgerichte HRM instrumenten in geen geval van mindere waarde zijn dan behoudgerichte HRM instrumenten. Anders dan verwacht werd op basis van de eerdergenoemde levensfasetheorieën, bleek dat voor 55+ medewerkers een integraal HRM beleid, ontwikkelings- en behoudgerichte HRM -activiteiten omvattend, minstens zo effectief is als een eenzijdig op behoudgerichte gericht HRM.

Ten aanzien van de wensen van de oudere medewerkers, blijken deze vooral gerelateerd zijn aan ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten. Er werden 35 keer HRM-activiteiten genoemd gericht op ontwikkeling, en 25 keer op behoud. Loopbaan- en pensioneringsgesprekken ('goede gesprekken') werden het vaakst genoemd. Het gaat hierbij om een breed perspectief op loopbaan: welke stappen kan een oudere medewerker nemen in de toekomst binnen/buiten het werk. Work ability coaching werd zeven keer genoemd. Medewerkers worden gecoacht zowel lichamelijk en psychisch het werk goed aan te kunnen. Ook sportfaciliteiten werd vier keer als wens genoemd. Bij de behoud HRM-activiteiten werden flexibele roostering (negen keer) en taakverlichting (zeven keer) genoemd.

Studie 2: welke HRM-activiteiten verbeteren de medewerkersuitkomsten gedurende de levensfasen?

Gebaseerd op de eerder genoemde sociale ruiltheorie en de levensfasetheorieën zoomt de tweede studie in op de invloed van de waargenomen aanwezigheid en het daadwerkelijk gebruik van 28 specifieke HRM instrumenten op medewerkersuitkomsten, d.w.z. bevoegenheid en inzetbaarheid. Ook is gekeken naar eventuele verschillen in leeftijdsgroepen binnen de genoemde relaties. De combinatie van zowel relaties van HRM met medewerkersuitkomsten als de impact van leeftijd op deze relaties was nog een onderzoekslacune. Dit onderzoek werd uitgevoerd in Nederlandse transport-, zorg-, en onderzoeks- & onderwijssectoren (Nmaximum = 1.589). Op basis van de sociale exchange theorie was de verwachting dat de waargenomen aanwezigheid en het daadwerkelijk gebruik van HRM positief zouden uitwerken op de medewerkersuitkomsten.

Variabelen	Waargenomen HRM-activiteiten		Gebruikte HRM-activiteiten	
	B (n = 941)	I (n = 962)	B (n = 287)	I (n = 299)
	β	β	β	β
Behoudgerichte HRM-activiteiten				
Part-time werk	-.09**	-.12***	.02	-.08
Ingekorte werkweek	-.04	-.06	-.00	-.00
Flexibele werktijden	.05	-.00	-.06	.11
Thuiswerken	-.11**	.09*	-.10	.10
Extra verlof	.01	-.03	.06	.07
Vrijstelling van nachtdiensten en overwerk	.05	.02	.04	-.02
Vervroegd pensioen	.13**	.12*	.06	.08
Part-time pensioen	-.02	-.05	.00	-.05
Sabbatical	-.08	.04	-.05	-.02
Variabele beloning	.02	.03	-.04	.05
Flexibele arbeidsvoorwaarden	.05	.02	-.04	-.03
Ergonomische aanpassingen	-.10*	.00	-.11	-.02
Reguliere training	.06	.04	.12	.12
Demotie	-.10*	-.05	-.07	.03
Verminderde werklast	.02	-.09*	-.06	-.09
Aandacht voor gezondheid	-.00	.01	.05	-.02
Sport faciliteiten	-.02	.02	.09	.10
Kinderopvang	.00	-.02	-.15*	-.14*
Betaald ouderschapsverlof	-.10*	-.06	-.05	-.04
Betaald zorgverlof	.02	-.01	.02	.01
Ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten				
Functioneringsgesprekken	.02	-.01	-.04	.02
Loopbaanplanning	-.09*	-.01	-.07	-.05
Continue ontwikkeling	.15***	.10**	.15	.03
Promotie	.03	.07	.09	.07
Horizontale functieverandering	-.03	.00	-.02	-.08
Taakverrijking	.10*	.12**	.03	.10
Tweede loopbaan (start nieuwe loopbaan na omscholing in latere loopbaanfase)	-.02	-.04	-.01	.02
Participatie in besluitvorming	.05	.13**	.04	.19**
R ² change	.12	.11	.16	.23
Adjusted R ²	.09	.08	.07	.15
F	4.37***	4.00***	1.74*	2.85***

Tabel 3. Regressieresultaten van relaties tussen B (bevlogenheid), I (inzetbaarheid) en waargenomen aanwezigheid/gebruik van behoudgerichte en ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten.

Net als in de vorige studie werden in deze studie en weer in lijn met het theoretisch kader twee types van HRM onderscheiden: behoud- en ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten. De resultaten (zie Tabel 3) bevestigen onze veronderstellingen wat betreft positieve relaties van (waargenomen en gebruikte) ontwikkelingsgerichte HRM en bevlogenheid. Echter, vanuit behoudgericht HRM waren er negatieve relaties met bevlogenheid. Daarentegen werden bij inzetbaarheid voor zowel behoud- als ontwikkelingsgerichte HRM, positieve relaties gevonden. Uitzonderingen waren parttime werk, ouderschapsverlof, en kinderopvang. Een verklaring zou kunnen zijn dat door deze HRM-activiteiten de binding met werk vermindert. Echter, hoewel het aanbieden van deze HRM-activiteiten de aantrekkelijkheid van een organisatie kan vergroten, dragen ze niet bij aan inzetbaarheid.

Er waren ook verschillen tussen de relaties van HRM enerzijds, en bevlogenheid en inzetbaarheid anderzijds. Bijvoorbeeld thuiswerken had een negatieve relatie met bevlogenheid, en een positieve relatie met inzetbaarheid. Het zou kunnen dat een toestand van enthousiasme, toewijding en flow (lees: bevlogenheid) de werkomgeving nodig heeft, terwijl dat minder geldt voor de groei van iemands' capaciteiten en inzetbaarheid (Van der Heijden et al., 2009). Hoewel eerder onderzoek heeft aangetoond dat de uitwerking van *waargenomen aanwezigheid van HRM* kan verschillen van daadwerkelijk gebruik van HRM (bijv. Khilji & Wang, 2006), blijkt uit deze studie dat de richting van de uitkomsten van de waargenomen en daadwerkelijk gebruikte HRM-activiteiten steeds dezelfde was. Dus of medewerkers slechts op de hoogte zijn van HRM-activiteiten, of er daadwerkelijk gebruik van maken, maakt voor de effecten ervan niet veel uit.

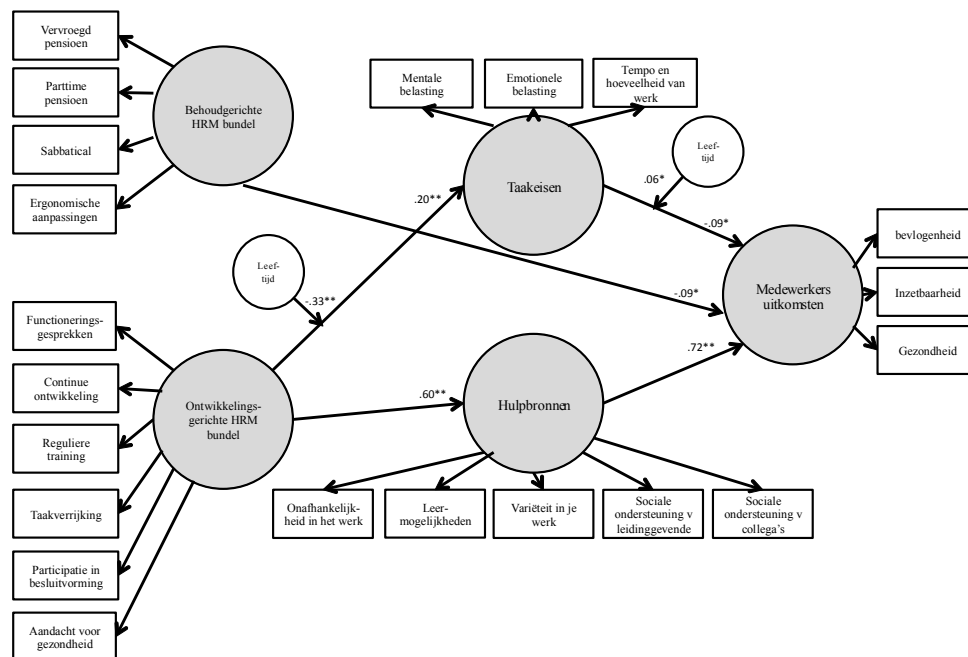
Gebaseerd op de levensfasetheorieën was de verwachting dat de genoemde relaties tussen HRM-activiteiten enerzijds, en medewerkersuitkomsten anderzijds, beïnvloed zouden worden door leeftijd. In deze studie hebben we onderzocht of drie betekenisvolle leeftijdsgroepen (jongeren < 35 jaar), middengroep (35-50 jaar), en ouderen (\geq 50 jaar) (Van Dalen, Henkens and Schippers 2010) verschillende uitkomsten zouden opleveren. Dat bleek het niet het geval te zijn: over het algemeen waren op al deze relaties geen verschillen tussen leeftijdsgroepen te vinden. Leeftijd speelt hierbij dus geen rol met slechts één uitzondering. Participatie in besluitvorming had een positieve relatie met inzetbaarheid en deze relatie werd sterker naarmate de leeftijd toenam. Werkervaring draagt dus bij aan deelname in besluitvorming. Al met al waren dus alleen ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten gerelateerd aan zowel inzetbaarheid als bevlogenheid, en dit gaat op voor elke leeftijdsgroep.

Studie 3: hoe verlopen de relaties van HRM op medewerkersuitkomsten?

In de derde studie werden de relaties van HRM, medewerkersuitkomsten en leeftijd verder uitgewerkt. Taakeisen (bijvoorbeeld werktempo en -hoeveelheid) en hulpbronnen (zoals sociale steun van leidinggevende of collega's) die dichterbij (het werk van) de medewerker zitten, zouden wellicht meer invloed op medewerkersuitkomsten kunnen hebben, dan de wat meer op afstand ervaren HRM-activiteiten. Er wordt daarmee ver-

ondersteld dat de invloed van veraf HRM-activiteiten doorwerkt op dichtbij aspecten van de directe werksituatie van de medewerker. Zo kan het aanbieden van trainingsmogelijkheden (HRM-activiteit) in een organisatie van invloed zijn op mentale belasting (taakeis) en op de variatie in het werk (hulpbron). Ook werd onderzocht of specifieke HRM-activiteiten die een zelfde focus hebben, bundels van HRM-activiteiten vormden. Bundels van HRM-activiteiten zouden namelijk meer invloed uitoefenen dan individuele HRM-activiteiten (Kooij, Jansen, Dijkers, & De Lange, 2014; Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius, & De Lange, 2015). Specifiek werd onderzocht of het conceptuele onderscheid tussen behoud- en ontwikkelingsgerichte bundels van HRM-activiteiten daadwerkelijk twee aparte constructen zijn. Natuurlijk werd tevens de impact van leeftijd op deze relaties onderzocht. Met gebruik van een online vragenlijst zijn data verzameld van 1.121 respondenten in profit en not-for-profit organisaties in het noorden van Nederland. In Figuur 2 staan de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven.

Allereerst toonden resultaten aan dat het conceptuele onderscheid, zoals dat in de twee eerdere studies tussen behoud- en ontwikkelingsgerichte HRM is gemaakt, met analyses werd bevestigd. De behoudgerichte HRM-activiteiten bleken een bundel te vormen (inclusief bijvoorbeeld ergonomische aanpassingen, zie Figuur 2) evenals de ontwikkelingsgerichte HRM-activiteiten (inclusief bijvoorbeeld continue ontwikkeling, zie Figuur 2). Vervolgens toonden de resultaten negatieve relaties aan tussen behoudgerichte HRM en medewerkersuitkomsten. Daarentegen is aangetoond dat het gebruik van ontwikkelingsgerichte HRM bundel zowel taakeisen als hulpbronnen positief beïnvloedt, en dat deze op hun beurt weer de medewerkersuitkomsten positief beïnvloeden.



Figuur 2. De rol van taakeisen en hulpbronnen op de relaties van HRM bundels en medewerkersuitkomsten.

Waarden indiceren coëfficiënten voor de totale groep, en voor de modererende effecten van leeftijd.

De invloed van ontwikkelingsgericht HRM via hulpbronnen op medewerkersuitkomsten wordt in deze studie de *'drijvende kracht'* van HRM genoemd. Dit proces van ontwikkelingsgericht HRM via hulpbronnen naar medewerkersuitkomsten toont gelijkenissen met het motivationele proces dat beschreven wordt in het JD-R model. Daarmee wordt bedoeld dat investering in de groei van hulpbronnen een productievere benadering is dan investering in de reductie van taakeisen. Dus, zoals te verwachten was op basis van de sociale ruiltheorie (Blau, 1964; Gouldner, 1960) zijn er positieve medewerkersuitkomsten verbonden aan HRM-activiteiten, maar dat geldt niet voor alle – lees behoudgerichte- HRM-activiteiten. Bovendien toonde deze studie aan dat het gebruik van ontwikkelingsgericht HRM de taakeisen verhoogt, hetgeen resulteert in lagere medewerkersuitkomsten. Dit wordt de *'donkere kant'* van HRM genoemd (Jensen, Patel, & Messersmith, 2013).

In deze studie werd ook gekeken of leeftijd op bovenstaande relaties van invloed is. Dit bleek wederom vrijwel niet het geval. Er was geen invloed van leeftijd op de directe relatie van behoudgerichte HRM op medewerkersuitkomsten. Deze HRM-activiteiten, zoals (parttime) vervroegd pensioen, worden vaak als een recht gezien maar hebben geen positieve impact op bijvoorbeeld bevlogenheid. Echter, er waren twee interacties van leeftijd op de relatie tussen ontwikkelingsgerichte HRM via taakeisen op medewerkersuitkomsten. Voor ouderen geldt dat hoge taakeisen nog negatiever uitwerken op medewerkersuitkomsten dan voor jongeren. Tevens was de zogenaamde *'donkere kant'* van ontwikkelingsgericht HRM op taakeisen wat zwakker aanwezig bij oudere medewerkers. Blijkbaar zijn hoge taakeisen een risico voor iedereen, maar naarmate men ouder wordt kan het gebruik van ontwikkelingsgerichte HRM een sterkere ondersteunende werking hebben. Kooij en Van de Voorde (2015) betogen dat oudere medewerkers beter zijn in het reguleren van hun emoties en daardoor beter kunnen omgaan met hoge taakeisen. Ontwikkelingsgericht HRM kan hieraan dus bijdragen. Vanuit ontwikkelingsgericht HRM zijn er geen interveniërende relaties van leeftijd gevonden op hulpbronnen en medewerkersuitkomsten. Blijkbaar geldt de *'drijvende kracht'* van ontwikkelingsgericht HRM via hulpbronnen zoals ondersteuning van leidinggevend, voor alle medewerkers. Dus, HRM gericht op ontwikkeling heeft een positieve uitwerking op medewerkers van alle leeftijden.

Conclusie en aanbevelingen

Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die we op basis van de drie studies kunnen trekken? Allereerst tonen de resultaten van het proefschrift aan dat de invloed van HRM met een ontwikkelingskarakter een belangrijke rol speelt om medewerkers in alle levensfasen bevlogen, inzetbaar, en gezond aan het werk te houden. Met name ontwikkelingsgericht HRM met activiteiten als continue ontwikkeling, taakverrijking, reguliere training, en participatie in besluitvorming beïnvloeden medewerkersuitkomsten positief, ongeacht leeftijd. Dat neemt niet het belang van behoudgericht HRM weg, maar deze effecten zijn meer ambigue van aard. Behoudgericht HRM kan in sommige gevallen voor positieve uitkomsten zorgen, maar in veel mindere mate dan ontwikkelingsgericht HRM. Soms kan

behoudgericht HRM ronduit negatieve impact hebben op bijvoorbeeld bevlogenheid. Op basis van de robuuste – d.w.z. in dezelfde richting wijzende resultaten uit deze drie studies uit het proefschrift is het belang van investering in ontwikkelingsgerichte HRM aangetoond, voor medewerkers van alle leeftijden.

Praktische aanbevelingen aan (HR-)managers

Uit drie studies van het onderhavige proefschrift kunnen onderstaande aanbevelingen voor (HR-) managers worden afgeleid.

1. Behoud- en ontwikkelingsgericht HRM voor oudere medewerker

Zowel behoudgerichte als ontwikkelingsgerichte worden als effectieve HRM-activiteiten ervaren. Behoudgericht HRM wordt veruit het vaakst aan ouderen aangeboden. Deze opties worden geapprecieerd, niet zozeer vanwege het behoudgerichte-karakter ‘doe maar lekker rustig aan’, maar meer vanuit het idee ‘ik zit lekkerder in mijn vel door extra verlof, omdat ik meer tijd heb voor mijn kleinkinderen’. Dit gevoel vergroot de persoonlijke effectiviteit. Behoudgerichte HRM-activiteiten kunnen dus zoals verwacht een positieve uitwerking hebben op het behoud van (oudere) medewerkers. Echter, hoewel veel minder vaak ingezet voor ouderen, werkt ontwikkelingsgericht HRM ook positief uit voor vitaliteit. Aangezien managers vaak (onbewuste) stereotiepe beelden hebben van ouderen, is het voor organisaties van belang trainingen rondom het managen van ouderen aan te bieden. Organisaties zouden voordeel kunnen behalen door deze managers bijvoorbeeld te scholen in het voeren van ‘goede gesprekken’, waarin met ouderen ook wordt gesproken over de invulling van de laatste werk- en de eerste (part-time) pensioenjaren – de zogenaamde derde werkfase (Rocco, Stein, & Lee, 2003) te voeren.

2. Bied ontwikkelingsmogelijkheden aan

In deze snel veranderende en veeleisende werkwereld (De Lange et al., 2015) is het cruciaal dat HRM weet hoe het welbevinden van medewerkers verhoogd kan worden. Organisaties hebben er dus baat bij te weten welke specifieke HRM-activiteiten aangeboden zouden moeten worden om medewerkers in alle leeftijdsgroepen gezond aan het werk te houden. Onze bevindingen tonen aan dat het belangrijk is te realiseren dat behoud- en ontwikkelingsgerichte HRM positief op inzetbaarheid uitwerken, en ontwikkelingsgerichte HRM ook een positieve relatie met bevlogenheid heeft. Er valt dus vooral veel te winnen met de inzet van HRM instrumenten zoals continue ontwikkeling, taakverrijking, en participatie in de besluitvorming. Ondanks de soms negatieve relaties met medewerkersuitkomsten van behoudgericht HRM, zou een organisatie er toch voor kunnen kiezen om deze in te zetten. Parttime werken bijvoorbeeld draagt niet bij aan het vergroten van de bevlogenheid of inzetbaarheid van de medewerkers. Echter, een werkgever kan deze HRM-activiteit inzetten om de aantrekkelijkheid van de organisatie te vergroten voor potentiële nieuwe medewerkers. Ook de resultaten uit de derde studie toonden aan dat (HRM) managers het gebruik van een bundel van ontwikkelings-

gerichte HRM-activiteiten (functioneringsgesprekken, continue ontwikkeling, taakverrijking, participatie in de besluitvorming, reguliere training en aandacht voor gezondheid) meer oplevert dan het gebruik van behoudgerichte HRM. De werkgerelateerde hulpbronnen, zoals autonomie, leermogelijkheden, variatie in het werk, en sociale ondersteuning van leidinggevende en collega's, blijken deze relatie tussen ontwikkelgerichte en meer op afstand ervaren HRM, en medewerkersuitkomsten te verklaren. Deze relatie wordt de 'drijvende kracht' genoemd. Organisaties zouden (meer) kunnen inzetten op de marketing van met name de ontwikkelgericht HRM-activiteiten. Zorg dat medewerkers weten welke HRM-activiteiten worden aangeboden. Daarnaast zouden organisaties kunnen investeren in hulpbronnen, zoals goede relaties van medewerkers met leidinggevend en collega's. Hiertoe is het belangrijk dat de lijnmanagers goed op de hoogte zijn van al deze (HRM-) mogelijkheden. Zij spelen immers een cruciale rol in de uitvoering van HRM. Deze uitkomsten zijn van toepassing in verschillende sectoren zoals de transport-, gezondheids-, en onderwijs- & onderzoekssector.

3. Stop met leeftijdsbewust personeelsbeleid

Op basis van de levensfaseliteratuur namen we aan dat door de veranderingen die mensen doormaken naarmate ze ouder worden, verschillende HRM (bundels van) activiteiten aan verschillende leeftijdsgroepen aangeboden zouden moeten worden. Specifiek was de verwachting dat naarmate mensen ouder worden, ze minder baat zouden hebben van ontwikkelingsgerichte HRM en meer van behoudgericht HRM. Reeds in de eerste studie die gefocust was op de evaluatie van HRM-activiteiten specifiek gericht op oudere medewerkers, toonden de resultaten aan dat behoudgerichte HRM, positief werden geëvalueerd maar dat de evaluaties voor ontwikkelingsgerichte HRM, minstens zo positief werden geëvalueerd. De wensen van oudere medewerkers lagen in dezelfde richting. Daaruit valt reeds te concluderen dat ouderen juist ook ontwikkelingsgericht HRM-aanbod appreciëren. Uit de volgende twee studies, waarin verschillende leeftijdsgroepen met elkaar werden vergeleken, bleek dat (HR-)managers geen onderscheid in leeftijd hoeven te maken voor wat betreft het aanbod van HRM, of werkgerelateerde hulpbronnen zoals leermogelijkheden. Uit onderhavige studies blijkt dus dat aan leeftijdsbewust personeelsbeleid geen belang zou moeten worden gehecht, ondanks de stereotiepe beeldvorming rondom ouderen. Immers, onze conclusie is dat vooral ontwikkelingsgerichte HRM succesvol uitwerkt en wel voor alle medewerkers van alle leeftijden.

SUMMARY

The three studies presented in this article aimed to examine what contribution HRM can make onto a workforce in general, and specifically onto an ageing workforce. It has shown that particularly the impact of HRM with a developmental character plays an important role in this respect. Specifically, development HRM such as continuous development, task enrichment, regular training, and participation in decision-making affect employee outcomes positively, regardless of age. Thus, in line with the robust results of this thesis, an HRM policy focused on mostly development HRM appears to be the most fruitful one for all employees of all ages.

Literatuur

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of Personnel Psychology*.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- CBS (2015). *De arbeidsmarkt in cijfers*.
- De Lange, A. H., Kooij, D. T. A. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2015). Human resource management and sustainability at work across the lifespan: An integrative perspective. *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach*, 50-79.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Jansen, P., Kompier, M. A., Houtman, I. L., & Bongers, P. M. (2010). On the relationships among work characteristics and learning related behavior: Does age matter?. *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 925-950.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector medewerkers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2012). *The Oxford handbook of work and aging*. Oxford University Press.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280.
- Ilmarinen, J. (2009). Aging and Work: an international perspective. In S.J. Czaja & J. Sharit (Eds.), *Aging and Work: issues and implications in a changing landscape* (pp. 51-73). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability -a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 1-5.
- Inceoglu, I., Segers, J., & Bartram, D. (2012). Age related differences in work motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 300-329.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dikkers, J. S., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging medewerkers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging medewerkers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- Kooij, D. T., & van de Voorde, K. (2015). Strategic HRM for older medewerkers. In: *Aging medewerkers and the employee-employer relationship* (pp. 57-72). Springer International Publishing.
- Löckenhoff, C. E., & Carstensen, L. L. (2004). Socioemotional selectivity theory, aging, and health: The increasingly delicate balance between regulating emotions and making tough choices. *Journal of Personality*, 72(6), 1395-1424.

- Paauwe, J., Wright, P. M., & Guest, D. E. (2013). HRM and performance: What do we know and where should we go?. *HRM & Performance*, 1-14.
- Rocco, T.S., Stein, D., & Lee, C. (2003). An exploratory examination of the literature on age and HRD policy development. *Human Resource Development Review*, 2(2), 155-180.
- Roman, B., Smeenk, S., Van Wersch, F., & De Muijnck, J. (2009). *Arbeidsparticipatie van oudere medewerkers, onderzoek naar instrumenten en maatregelen*. Tilburg: IVA.
- Schalk, R., Van Veldhoven, M., De Lange, A. H., De Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., & ... Zacher, H. (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 76-101.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 14, 229-253.
- Stemmers, F. J. (2010). *Blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen*. Leiden: Sidestone press.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010b). Productivity of older workers: perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, 36, 309-330.
- Heijden, B. I. J. M., van der (2011). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens' [Inaugural lecture about Life-long employability management]. Radboud University Nijmegen.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Veth, K.N. (2016). The driving power of development; HRM and employee outcomes across the lifespan. Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Veth, K. N., Emans, B. J., Van der Heijden, B. I., Korzilius, H. P., & De Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older medewerkers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80.