

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

# Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

*No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.*

[info@boomamsterdam.nl](mailto:info@boomamsterdam.nl)  
[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)

## ARTIKELEN

# Uitkomsten van werkgeverinvesteringen in de duurzame inzetbaarheid van ziekenhuismedewerkers

Jasmijn van Harten\*

*Dit artikel bestudeert in hoeverre werkgevers in de ziekenhuiszorg de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen stimuleren en welke uitkomsten dit vervolgens oplevert. Duurzame inzetbaarheid is een relevant streven voor zorgwerknemers en -organisaties in het algemeen, aangezien de turbulente context waarin zij zich bevinden de capaciteiten van werknemers onder druk zet. Gebruikmakend van een surveyonderzoek onder medewerkers van drie Nederlandse ziekenhuizen (N = 1626) laat dit artikel zien dat werkgevers duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen door medewerkers een verrijkende en uitdagende baan alsook adequate managementondersteuning te bieden. Deze zogenaamde werkgeverinvesteringen hebben over het algemeen niet alleen een positief effect op duurzame inzetbaarheid, maar vervolgens ook op de arbeidsprestaties en het welzijn van medewerkers. Zodoende leveren werkgeverinvesteringen uitkomsten op die in het voordeel van zowel de werkgever als de werknemer zijn.*

## Inleiding

Duurzaam inzetbare medewerkers worden geacht in staat te zijn om met een veranderende werkomgeving om te kunnen gaan (Thijssen et al., 2008; Van der Klink et al., 2016). Juist voor zorgorganisaties, die zich begeven in een turbulente context, is het daarom aantrekkelijk om duurzame inzetbaarheid na te streven. Dit wordt ook wel gezien als een van de grootste uitdagingen voor de zorgsector (AZW, 2016; RVZ, 2015 en 2011). Dat wil zeggen, zorgorganisaties worden in toenemende mate geconfronteerd met de effecten van een vergrijzende populatie, steeds meer marktmechanismen en technologische en medische innovaties die elkaar in rap tempo opvolgen. Dit betekent dat de werkomgeving en -inhoud constant veranderen en dat medewerkers hierop toegerust dienen te zijn.

Zodoende is onderzoek naar duurzame inzetbaarheid, hoe dit gestimuleerd kan worden en wat het vervolgens oplevert, relevant voor de praktijk. Vanuit een wetenschappelijk oogpunt is dergelijk onderzoek ook nodig en wel om de volgende redenen. Ten eerste ontbreken een consistente conceptualisering en meting van duurzame inzetbaarheid. Er is kritiek dat het concept niet eenduidig wordt ge-

\* Jasmijn van Harten is werkzaam bij het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht. E-mail: E.J.vanHarten1@uu.nl.

formuleerd en onderzocht en dat het onderzoeksveld gefragmenteerd is (Fleuren et al., 2016; Forrier et al., 2015). Ten tweede ontbreekt een brede kijk op hoe werkgevers de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen stimuleren. Een individueel en psychologisch perspectief komt veelvuldig terug in het onderzoeksveld, terwijl veel minder aandacht is uitgegaan naar manieren waarop organisaties duurzame inzetbaarheid kunnen bevorderen (Van den Broeck et al., 2014). Het schort aan onderzoek waarin een breed scala van zogenaamde werkgeverinvesteringen in duurzame inzetbaarheid wordt bestudeerd. Ten derde heeft onderzoek zich tot nu toe gericht op ofwel antecedenten (bijv. Van Emmerik et al., 2012; Wittekind et al., 2010) ofwel uitkomsten van duurzame inzetbaarheid (bijv. De Cuyper et al., 2014) en is er weinig empirisch bewijs voor de aanname dat investeren in duurzame inzetbaarheid voordelige uitkomsten heeft voor zowel de werkgever als de werknemer.

Gebaseerd op recent promotieonderzoek (Van Harten, 2016) gaat dit artikel in op bovenstaande drie lacunes aan de hand van de volgende centrale vraagstelling: *hoe kunnen werkgevers in de ziekenhuiszorg de duurzame inzetbaarheid van medewerkers stimuleren en welke uitkomsten levert dit op?* Het onderzoek is uitgevoerd in de Nederlandse ziekenhuissector, een context die bij uitstek geschikt is voor onderzoek naar duurzame inzetbaarheid gezien de hoge mate van turbulentie. Meerdere studies beargumenteren dat de eerdergenoemde veranderingen van toenemende marktwerking en aanhoudende technologische en medische innovaties een grote impact hebben op het werk en de werkomgeving van ziekenhuismedewerkers (Cooke & Bartram, 2015; Townsend & Wilkinson, 2010). Ziekenhuiswerk wordt door de veranderingen bijvoorbeeld steeds complexer (RVZ, 2015). Als gevolg van de vergrijzende bevolking stijgt, alsook verandert, de zorgvraag en daalt de beroepsbevolking (AZW, 2016; OECD, 2007), wat voor ziekenhuizen onder andere betekent dat het belangrijk is om duurzaam inzetbare medewerkers niet kwijt te raken. De kwaliteit van arbeid staat mede door deze ontwikkelingen onder druk; er worden bijvoorbeeld nieuwe eisen gesteld aan medewerkers om aan de veranderende zorgvraag en technologische vernieuwingen te kunnen voldoen. Aangezien een kenmerk van duurzaam inzetbare medewerkers is dat zij in staat zijn om met een veranderende werkomgeving om te kunnen gaan, kan investeren in duurzame inzetbaarheid mogelijk een oplossing bieden.

In het vervolg van dit artikel wordt allereerst een theoretisch raamwerk geschetst. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de vraag waarom duurzame inzetbaarheid een relevant streven is geworden voor de ziekenhuissector als gevolg van diverse contextontwikkelingen. Hierna worden de onderzoeksmethoden kort toegelicht en volgen de resultaten. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en worden diverse concrete aanbevelingen gedaan die managers van (ziekenhuis)zorgmedewerkers kunnen toepassen om de duurzame inzetbaarheid van hun personeel te stimuleren.

## Theoretisch kader

Op basis van de drie lacunes zoals benoemd in de inleiding wordt in deze paragraaf een theoretisch kader ontwikkeld, uitmondend in een onderzoeksmodel.

### *Duurzame inzetbaarheid*

In dit artikel wordt duurzame inzetbaarheid als volgt gedefinieerd: het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan. 'Duurzaam' verwijst hier naar het constant inzetbaar zijn en blijven, vanaf de start tot aan het einde van de loopbaan (Thijssen et al., 2008). Dit lange-termijnperspectief is kenmerkend voor duurzame inzetbaarheid en markeert het verschil met het concept van inzetbaarheid of employability, dat zich met name richt op het heden. De gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid sluit aan op andere definities zoals die van Van Vuuren et al. (2011) en Thijssen et al. (2008), waarin de aspecten van vermogen en bereidheid ook centraal staan. Weer een andere opvatting van Van der Klink et al. (2011, p. 347) verbreedt voornoemde definities: '(...) duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.' Deze opvatting is enigszins complex doordat antecedenten en uitkomsten van duurzame inzetbaarheid zijn opgenomen in de definitie, wat zorgt voor onduidelijkheid van het concept. Dit probleem komt ook terug in sommige conceptualisering van duurzame inzetbaarheid. Zo specificeren Van Vuuren et al. (2011) hun definitie in drie componenten: employability, vitaliteit en werkvermogen. Uit onderzoek blijkt echter dat een welzijnsvariabele als vitaliteit een uitkomst is van employability (Kirves et al., 2014; Berntson & Marklund, 2007), iets dat niet is onderkend in de conceptualisering van Van Vuuren.

In dit onderzoek wordt een consistentie tussen definitie en conceptualisatie van duurzame inzetbaarheid nagestreefd en worden antecedenten en uitkomsten apart gedefinieerd. Duurzame inzetbaarheid is geconceptualiseerd door middel van drie componenten: up-to-date expertise, bereidheid tot veranderen en percepties van toekomstige loopbaankansen (in het kort: loopbaanverwachtingen). Up-to-date expertise en veranderbereidheid worden gezien als de twee sleutelementen van de huidige inzetbaarheid van een medewerker die te maken heeft met een veranderende werkomgeving (Fugate & Kinicki, 2008; Thijssen et al., 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Verwacht wordt dat de *huidige* mate van inzetbaarheid (up-to-date expertise en veranderbereidheid) van invloed is op de percepties van *toekomstige* loopbaankansen (hypothese 1), iets dat veelal wordt aangenomen maar zelden empirisch onderzocht is (uitzonderingen zijn: Forrier et al., 2015; Wittekind et al., 2010). Het lijkt bijvoorbeeld logisch dat medewerkers die veranderbereid zijn, positiever zijn over hun kansen op een andere baan die beheersing van nieuwe vaardigheden vereist, dan medewerkers die niet/minder openstaan voor veranderingen.

Hoewel de drie duurzame inzetbaarheidsvariabelen niet de duur van de gehele loopbaan omvatten, maakt de conceptualisering van duurzame inzetbaarheid het wel mogelijk om een cross-sectionele meting te doen van de loopbaanverwachtingen van een medewerker tegen de achtergrond van diens huidige inzetbaarheid. Met andere woorden, dit artikel hanteert een cross-sectionele *benadering* van duurzame inzetbaarheid. Hierbij wordt gebruikgemaakt van zelfpercepties van medewerkers, gebaseerd op het argument dat individuen hun (duurzame inzetbaarheids)attitudes en gedragingen eerder op hun waarnemingen/ervaringen baseren in plaats van op een objectieve werkelijkheid (Van Emmerik et al., 2012).

### *Werkgeverinvesteringen*

Diverse wetenschappers benadrukken dat werkgevers in het algemeen mogelijkheden moeten geven aan werknemers om hun duurzame inzetbaarheid te verbeteren (Schaufeli, 2011; Van der Klink et al., 2011). Naast training en opleiding (veelvuldig genoemd als een duurzame inzetbaarheidsstimulus) kunnen werkgevers de duurzame inzetbaarheid stimuleren door medewerkers verrijkende en uitdagende banen of adequate managementondersteuning te bieden (Schaufeli, 2011; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). In dit artikel wordt het bieden van deze mogelijkheden samengenomen in de term werkgeverinvesteringen. Zo'n brede kijk op het stimuleren van duurzame inzetbaarheid ontbreekt tot op heden in onderzoek. Verwacht wordt dat werkgeverinvesteringen de duurzame inzetbaarheid van werknemers stimuleren (hypothese 2), dit wordt in de volgende twee alinea's nader toegelicht.

Het bieden van een verrijkende en uitdagende baan wordt geconceptualiseerd in drie baankenmerken: autonomie, taakvariëteit en werkdruk. Deze variabelen worden dikwijls gezien als de meest essentiële baankenmerken en worden door meerdere onderzoeken in de job characteristics literatuur centraal gesteld (De Lange et al., 2010; Parker et al., 2001). Werknemers worden geacht om hun inzetbaarheid te verduurzamen wanneer hun baan hun relevante ervaringen biedt en hen in staat stelt om nieuwe expertise op te doen (De Vos et al., 2011). Meer specifiek betekent dit dat veel autonomie en taakvariatie mogelijkheden bieden om expertise te ontwikkelen of te experimenteren, alsook vragen om een flexibele en aanpassingsgerichte houding. Een lage werkdruk geeft medewerkers vervolgens tijd om te kunnen profiteren van autonomie en taakvariatie; een hoge werkdruk kan er daarentegen ook voor zorgen dat medewerkers juist gemotiveerd raken om hun kennis en vaardigheden te updaten dan wel verder te ontwikkelen om zodoende aan hun taakeisen te kunnen voldoen (De Lange et al., 2010). Het bieden van enige vorm van werkdruk (uitdaging) lijkt dus bevorderend te kunnen zijn voor duurzame inzetbaarheid. Deze baankenmerken worden tevens toegepast in onderzoek in de ziekenhuissector. Zo bevelen Armstrong-Stassen en Stassen (2013) ziekenhuiswerkgevers aan om banen van specifiek verpleegkundigen op zo'n manier in te richten en aan te bieden dat ze uitdagend en betekenisvol zijn en medewerkers in staat stellen om hun expertise te benutten.

Naast baankenmerken bestaat het concept van werkgeverinvesteringen uit het bieden van adequate managementondersteuning. Dit laatste is ontleend aan het

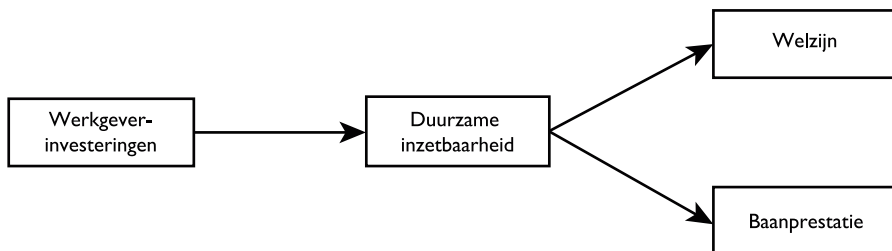
werk van Knies en Leisink (2014) en behelst ten eerste de implementatie van ondersteunende HR-praktijken (zowel algemeen, op afdelingsniveau, als maatwerk, op individueel niveau) en ten tweede het ondersteunend gedrag van de direct leidinggevende (zowel ondersteuning bij het dagelijks functioneren als bij de persoonlijke ontwikkeling). Gebruikmakend van social exchange en human capital theorieën heeft eerder onderzoek aangetoond dat dergelijke managementondersteuningsvormen een positief effect hebben op de drie componenten van duurzame inzetbaarheid zoals hiervoor onderscheiden (Solberg & Dysvik, 2015; Van Dam, 2004). Zo zijn werknemers meer bereid zich te ontwikkelen en aan te passen wanneer ze ervaren dat ze daadwerkelijk ontwikkelmogelijkheden krijgen aangeboden van hun werkgever. Ze zijn zagezegd bereid iets terug te doen voor deze investeringen. Het bieden van adequate managementondersteuning wordt in ziekenhuizen steeds relevanter, aangezien de direct leidinggevende een grotere HR-verantwoordelijkheid lijkt te krijgen (Townsend & Wilkinson, 2010). Ook laat onderzoek zien dat ondersteunend gedrag van leidinggevendens belangrijk is voor verpleegkundigen gezien hun emotioneel veeleisende banen (Van der Heijden et al., 2010).

#### *Uitkomsten*

In dit artikel staan twee uitkomsten van duurzame inzetbaarheid centraal: welzijn en baanprestaties. De keuze voor deze twee variabelen zijn in lijn met HRM-theorieën en opvattingen over een gebalanceerde benadering van organisatie-doelstellingen: werkgevers zouden niet enkel moeten streven naar en investeren in economische doelen als productiviteit (in dit geval baanprestaties), maar ook naar werknemer-uitkomsten zoals een hoog welzijn (vgl. Boselie et al., 2009). Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de duurzame inzetbaarheidscomponenten die centraal staan in dit artikel, een positief effect hebben op zowel welzijn als baanprestaties (De Cuyper et al., 2014; Kirves et al., 2014). Deze studies dragen hiervoor diverse verklaringen aan, bijvoorbeeld: duurzaam inzetbare medewerkers voelen zich beter in staat om met veranderingen en bijkomende onzekerheden om te gaan waardoor ze minder stress gaan ervaren en hun welzijn dus toeneemt. Daarnaast stelt hun up-to-date expertise hen in staat om hun taken uit te kunnen voeren, wat weer een positief effect heeft op baanprestaties (De Cuyper et al., 2011).

Onderzoeken naar uitkomsten van duurzame inzetbaarheid beargumenteren veelvuldig dat werkgevers vanwege dergelijke positieve effecten investeren, ergo: dat investeringen in duurzame inzetbaarheid tot uitkomsten zoals hogere baanprestaties en beter welzijn leiden. Deze aanname is tot op heden echter niet onderbouwd met empirisch onderzoek waarin zowel de investeringen, duurzame inzetbaarheid als uitkomsten *tegelijkertijd* worden bestudeerd. In dit artikel wordt onderzocht in hoeverre de duurzame inzetbaarheidscomponenten up-to-date expertise en veranderbereidheid mediëren tussen de werkgeverinvesteringen en opbrengsten. De verwachting is dat medewerkers die hun baan als verrijkend en uitdagend ervaren alsook adequate managementondersteuning krijgen, in staat zijn om hun up-to-date expertise en veranderbereidheid te vergroten, wat vervolgens een positief effect heeft op hun welzijn en baanprestaties (hypothese 3).

Figuur 1 betreft een versimpeld onderzoeksmodel waarin de verhoudingen tussen de centrale concepten van dit onderzoek zijn weergegeven.



**Figuur 1** Onderzoeksmodel

Nu de theoretische basis voor de veronderstelde relaties in het onderzoeksmodel is gelegd, wordt geanalyseerd welke ontwikkelingen in de ziekenhuissector ervoor hebben gezorgd dat duurzame inzetbaarheid een belangrijk streven is geworden voor ziekenhuiswerkgevers en -werknemers. Met deze informatie in het achterhoofd kunnen de empirische resultaten verderop in het artikel tevens beter worden geïnterpreteerd.

### **Context: duurzame inzetbaarheid in de ziekenhuissector**

#### *Demografische trends*

Als gevolg van een vergrijzende bevolking in combinatie met een stijgende pensioenleeftijd is de gemiddelde leeftijd van ziekenhuismedewerkers gestaag gegroeid naar 42,8 jaar in 2014 en is de proportie van 55-plussers toegenomen (AZW, 2016). In de zorgsector is daarnaast sprake van een dubbele vergrijzingslast aangezien de zorgvraag stijgt terwijl de beroepsbevolking krimpt. Voor ziekenhuismedewerkers is het daarom belangrijk om in staat en bereid te zijn om productieve arbeid te blijven leveren gedurende een verlengde loopbaan, en voor ziekenhuiswerkgevers groeit de noodzaak om dergelijke duurzaam inzetbare medewerkers vast te houden gezien (toekomstige) retentieproblemen. Vergrijzing betekent ook dat de complexiteit van de zorgvraag toeneemt, aangezien de multimorbiditeit toeneemt bij 55-plussers (RVZ, 2011). Dit heeft als gevolg dat het belang van de duurzame inzetbaarheidscomponenten up-to-date expertise en veranderbereidheid toeneemt (denk aan: in staat en bereid zijn om samen te werken en te communiceren met andere specialismen).

#### *Ontwikkelingen in overheidsbeleid en regulatie*

Als gevolg van de Wet marktwerking gezondheidszorg lijken ziekenhuizen in toenemende mate op bedrijven die hun hulpbronnen en uitgaven efficiënt moeten bewaken en te maken hebben met concurrentie. Patiënten gedragen zich steeds meer als cliënten of zorgconsumenten, wat betekent dat ze hoge verwachtingen hebben van en zich meer bemoeien met de zorgverlening (Veld, 2012). Ziekenhuizen moeten hierdoor aandacht besteden aan zowel kwaliteit als effi-

ciëntie. Duurzaam inzetbare medewerkers lijken een waardevolle hulpbron aangezien verwacht wordt dat zij in staat zijn om goed te presteren (in dit geval: efficiënte en kwalitatief hoogwaardige zorg verlenen). Hun aanpassingsbereidheid is bovendien nuttig in geval van innovaties die door marktwerking toenemen. Tot slot is de component van up-to-date expertise essentieel voor het behouden van de BIG-registratie, een van de manieren waarop de overheid toezicht houdt op de zorgkwaliteit.

### *Technologische ontwikkelingen*

Innovaties als de introductie van het elektronisch patiëntendossier of de groeiende toepassingsmogelijkheden van tablets en nieuwe technologieën in het zorgproces veranderen de inhoud en organisatie van zorgfuncties continu. Zo neemt de complexiteit van het werk toe doordat patiënten met e-health mogelijkheden simpele zorgvragen zelf kunnen oplossen (RVZ, 2015). Diagnostische en behandeltaken die tot voor kort door een medisch specialist werden uitgevoerd, kunnen dankzij technologische ontwikkelingen door andere zorgverleners worden uitgevoerd, die getraind worden in het omgaan met de nieuwe techniek (RVZ, 2011). Alles bij elkaar is de noodzaak om constant up-to-date en veranderingsbereid te zijn hoog, wat betekent dat duurzame inzetbaarheid nodig is om de uitdagingen van technologische vooruitgang het hoofd te kunnen bieden.

### *Arbeidsmarktrends*

Naast het verhogen van de pensioenleeftijd heeft de overheid diverse maatregelen getroffen die het belang van het onderhouden van duurzame inzetbaarheid vergroten. Voorbeelden hiervan zijn minder rechtsbescherming bij ontslag en het afslanken van de verzorgingsstaat. Zowel werknemers als werkgevers worden geacht verantwoordelijkheid te nemen voor duurzame inzetbaarheid (Stichting van de Arbeid, 2013). Hoewel de trend van minder werkzekerheid zich tot op heden niet lijkt te vertalen in een vermindering van het aantal vaste contracten in de ziekenhuissector, betekent dit niet dat de arbeidsmarkt in deze sector stabiel is en blijft. Zoals eerder gezegd zijn veranderingen in ziekenhuisfuncties aan de orde van de dag. Bovendien is de verwachting dat de behoefte aan hoger opgeleide ziekenhuiswerknemers groeit (AZW, 2015), wat betekent dat duurzaam inzetbare medewerkers die in staat en bereid zijn om zich te ontwikkelen naar andere, hoger opgeleide banen nodig zijn.

## **Methode**

### *Procedure en respondenten*

Data zijn in het najaar van 2012 verzameld middels een online survey in drie algemene Nederlandse ziekenhuizen. Ziekenhuis A heeft alle zorgmedewerkers uitgenodigd (N = 970), ziekenhuizen B en C tussen de 33 en 50% (elk N = 1500). In samenspraak met de onderzoeker selecteerden de ziekenhuizen B en C een variëteit aan vergelijkbare verpleeg- en niet-verpleegafdelingen (bijvoorbeeld laboratoria). Medisch specialisten zijn uitgesloten van de survey aangezien zij in de drie ziekenhuizen in maatschappen werken en dus niet aangemerkt kunnen worden als medewerkers. De uitnodiging voor het onderzoek informeerde de



respondenten over het doel van het onderzoek en de vertrouwelijkheid van omgang met hun gegevens. De uiteindelijke steekproef die gebruikt is voor de analyses in dit artikel, bestaat uit 1626 medewerkers (respons 41%), van wie 22% bij ziekenhuis A werkt, 45% bij B en 33% bij C. De functieverdeling is als volgt: 39% verpleegkundigen, 25% ondersteunende medewerkers (bijvoorbeeld doktersassistent), 24% paramedici (bijvoorbeeld OK-assistent of laborant) en 12% management en HR-functies. De gemiddelde leeftijd is 42,94 jaar (SD = 10,4), de gemiddelde ervaring in de huidige baan en organisatie zijn respectievelijk 10,52 (SD = 9,3) en 12,82 jaar (SD = 10,1) en het merendeel van de respondenten is vrouwelijk (89%). Deze leeftijds- en geslachtsverdeling komt overeen met ander grootschalig onderzoek onder Nederlands ziekenhuispersoneel (AZW, 2016).

### *Operationalisering*

Hieronder wordt kort omschreven hoe de variabelen gemeten zijn, een gedetailleerde beschrijving is terug te vinden in Van Harten (2016). Alle variabelen vragen naar medewerkerpercepties en zijn gemeten middels 5-punts Likert-schalen.

*Duurzame inzetbaarheid:* Dit concept is gemeten aan de hand van drie variabelen. Up-to-date expertise is gemeten met negen items gebaseerd op Thijssen & Walter (2006) ( $\alpha = 0,78$ ), een voorbeelditem is: 'Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig.' Veranderbereidheid is gemeten met vier items gebaseerd op Wittekind et al. (2010) en Van Dam (2004) ( $\alpha = 0,71$ ). Een voorbeelditem is: 'Als het ziekenhuis mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan.' Loopbaanverwachtingen is gemeten met zes items gebaseerd op De Cuyper & De Witte (2011) en Wittekind et al. (2010) ( $\alpha = 0,76$ ). Een voorbeelditem is: 'Mijn kansen op een soortgelijke functie elders schat ik het komend jaar hoog in.'

*Werkgeverinvesteringen:* Dit concept bestaat allereerst uit drie baankenmerken. Autonomie en taakvariëteit zijn gemeten met ieder drie items gebaseerd op Hackman & Oldham (1975);  $\alpha = 0,82$  en  $0,64$  wanneer voor elke schaal een item wordt verwijderd (de verwijderde items zijn de enige negatief geformuleerde items in de twee schalen van autonomie en taakvariëteit). Werkdruk is gemeten met vier items gebaseerd op onder andere Pejtersen et al. (2010) ( $\alpha = 0,82$ ). Een voorbeelditem van deze laatste variabele is: 'Ik moet hard werken om dingen af te krijgen.' Ten tweede bestaat werkgeverinvesteringen uit vier variabelen die managementondersteuning representeren: ondersteunende HR-praktijken, maatwerkafspraken, leiderschapsondersteuning bij het dagelijks functioneren/welbevinden en leiderschapsondersteuning bij de ontwikkeling. Deze variabelen zijn elk gemeten met meerdere items (variërend van twee tot zes items), alle afkomstig van Knies & Leisink (2014) ( $\alpha$  tussen  $0,86$  en  $0,91$ ). Een voorbeelditem van leiderschapsondersteuning bij het dagelijks functioneren/welbevinden: 'Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk.'

*Uitkomsten:* De uitkomst welzijn verwijst naar de algehele kwaliteit van de ervaringen en functioneren op het werk van een individu, en is gemeten aan de

hand van drie variabelen: psychologische belasting, vitaliteit en tevredenheid met werk-privébalans. Deze variabelen zijn elk gemeten met meerdere items (variërend van drie tot vier items), gebaseerd op respectievelijk Pejtersen et al. (2010), Schaufeli et al. (2006) en Abendroth & Den Dulk (2011) ( $\alpha$  tussen 0,82 en 0,90). Een voorbeelditem van vitaliteit: 'Ik voel mij sterk en fit wanneer ik aan het werk ben.' De uitkomst baanprestaties verwijst naar de mate waarin een individu de taken en plichten die onderdeel zijn van de functie, adequaat uitvoert. Dit is gemeten aan de hand van het item: 'Geef met een rapportcijfer zo precies mogelijk aan hoe uw leidinggevende uw prestaties beoordeelt zoals geuit tijdens uw meest recente beoordelingsgesprek' (10-punts schaal gehercodeerd naar 5-punts schaal). Dit item is afkomstig van Schoorman & Mayer (2007) die hebben aangetoond dat zelf-gerapporteerde baanprestaties het meest accuraat en valide kunnen worden gemeten wanneer respondenten gevraagd worden naar de beoordeling van de leidinggevende. Door zich te verplaatsen in het perspectief van de leidinggevende zijn individuen minder geneigd om sociaalwenselijke antwoorden te geven.

*Controlevariabelen:* Leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en ervaring in de huidige functie en organisatie (gemeten in aantal jaren) zijn meegenomen als controlevariabelen. Omdat de respondenten werkzaam zijn in een van de drie ziekenhuizen, is 'ziekenhuis' ook als controlevariabele meegenomen.

#### *Datakwaliteit en analyse*

De relaties in het onderzoeksmodel zijn getest met behulp van structural equation modeling (SEM), uitgevoerd in Mplus software (Muthén & Muthén, 2010). Alvorens de in het theoretisch kader beschreven relaties te kunnen testen zijn confirmatieve factoranalyses (CFA's) uitgevoerd om de verhoudingen tussen de gemeten items en latente variabelen vast te stellen. De CFA's bevestigen de veronderstelde factorstructuren van alle variabelen en tonen zodoende constructvaliditeit. Ze laten tevens zien dat een factormodel met voor elke variabele een factor de beste modelfit heeft in vergelijking met factormodellen met minder variabelen, of een factormodel met slechts één variabele. Deze CFA's bieden bewijs tegen het idee van common method bias – een potentieel probleem wanneer data afkomstig zijn van slechts één bron (Podsakoff et al., 2003). Een uitgebreide verantwoording van de CFA's is terug te vinden in Van Harten (2016).

## **Resultaten**

Tabel 1 toont de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties van alle variabelen. Ten aanzien van de duurzame inzetbaarheidscomponenten waren de respondenten gemiddeld genomen redelijk positief over hun eigen up-to-date expertise en ook waren ze redelijk veranderbereid, terwijl ze hun toekomstige loopbaankansen minder hoog inschatten vergeleken met de eerste twee componenten. Over de werkgeverinvesteringen waren de respondenten enigszins tot redelijk positief, waarbij leiderschapsondersteuning bij het dagelijks functioneren/welzijn het meest positief werd beoordeeld. De respondenten waardeerden hun eigen welzijn en baanprestaties tot slot als (vrij) goed.

**Tabel 1** Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD) en correlaties van alle variabelen

|   | M              | 1       | 2        | 3        | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10   | 11      | 12      | 13      | 14   |
|---|----------------|---------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|---------|---------|---------|------|
| 1. Autonomie                                | 3.48<br>(0.85) | 1.00    |          |          |         |         |         |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 2. Taakvariëteit                            | 3.55<br>(0.84) | 0.47*** | 1.00     |          |         |         |         |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 3. Werkdruk                                 | 3.20<br>(0.65) | 0.01    | 0.16***  | 1.00     |         |         |         |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 4. Ondersteunende HR-praktijken             | 3.06<br>(0.71) | 0.22*** | 0.35***  | -0.11*** | 1.00    |         |         |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 5. Maatwerkafspraken                        | 3.31<br>(0.97) | 0.22*** | 0.27***  | -0.03    | 0.70*** | 1.00    |         |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 6. Leiderschapsondersteuning F <sup>1</sup> | 3.59<br>(0.91) | 0.22*** | 0.28***  | -0.06*   | 0.64*** | 0.80*** | 1.00    |         |         |         |      |         |         |         |      |
| 7. Leiderschapsondersteuning O <sup>1</sup> | 3.15<br>(0.92) | 0.22*** | 0.31***  | -0.06*   | 0.75*** | 0.82*** | 0.75*** | 1.00    |         |         |      |         |         |         |      |
| 8. Up-to-date expertise                     | 3.85<br>(0.59) | 0.34*** | 0.53***  | -0.05    | 0.36*** | 0.33*** | 0.37*** | 0.33*** | 1.00    |         |      |         |         |         |      |
| 9. Veranderbaarheid                         | 3.26<br>(0.77) | 0.01    | -0.19*** | 0.04     | 0.02    | -0.03   | -0.02   | 0.04    | 0.04    | 1.00    |      |         |         |         |      |
| 10. Loopbaanverwachtingen                   | 2.78<br>(0.73) | 0.11*** | 0.01     | 0.04     | 0.24*** | 0.16*** | 0.14*** | 0.28*** | 0.21*** | 0.59*** | 1.00 |         |         |         |      |
| 11. Psychologische belasting                | 3.84<br>(0.66) | 0.24*** | 0.37     | -0.03    | 0.29*** | 0.22*** | 0.26*** | 0.23*** | 0.48*** | -0.02   | -- 2 | 1.00    |         |         |      |
| 12. Vitaliteit                              | 3.97<br>(0.71) | 0.14*** | 0.22***  | -0.07*** | 0.26*** | 0.15*** | 0.20*** | 0.16*** | 0.50*** | -0.05   | -- 2 | 0.59*** | 1.00    |         |      |
| 13. Werk-privé balanstevredenheid           | 3.94<br>(0.80) | 0.15*** | 0.16***  | -0.20*** | 0.21*** | 0.21*** | 0.18*** | 0.13*** | 0.32*** | -0.09** | -- 2 | 0.51*** | 0.56*** | 1.00    |      |
| 14. Baanprestaties                          | 4.01<br>(0.60) | 0.13*** | 0.19***  | -0.01    | 0.20*** | 0.35*** | 0.39*** | 0.29*** | 0.28*** | -0.03   | -- 2 | 0.20*** | 0.20*** | 0.18*** | 1.00 |

<sup>1</sup> F = leiderschapsondersteuning bij dagelijks functioneren en welbevinden, O = leiderschapsondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling

<sup>2</sup> Vanwege het cross-sectionele karakter van de data zijn alleen de duurzame inzetbaarheidscomponenten up-to-date expertise en veranderbaarheid aan welzijn en prestaties gerelateerd en loopbaanverwachtingen niet.

\* p < 0,05; \*\* p < 0,01; \*\*\* p < 0,001

### *Toetsing hypothesen 1 en 2*

De SEM-resultaten in tabel 2 laten zien dat de duurzame inzetbaarheidscomponenten up-to-date expertise en veranderbereidheid een significant en positief effect hebben op de component loopbaanverwachtingen. Dit is in lijn met hypothese 1.

Vervolgens blijken up-to-date expertise en veranderbereidheid door diverse werkgeverinvesteringen te worden voorspeld: de drie variabelen autonomie, taakvariëteit en leiderschapsondersteuning bij het dagelijks functioneren/welzijn hebben een positief effect op up-to-date expertise en werkdruk een negatief effect. Veranderbereidheid wordt positief beïnvloed door autonomie, werkdruk en leiderschapsondersteuning bij de ontwikkeling, terwijl de twee variabelen taakvariëteit en maatwerkafspraken een negatief effect op veranderbereidheid hebben. Deze werkgeverinvesteringen hebben vervolgens diverse indirecte effecten op loopbaanverwachtingen gemedieerd door up-to-date expertise en veranderbereidheid (zie tabel 2 voor een overzicht). Ook hebben sommige werkgeverinvesteringen, bijvoorbeeld HR-praktijken, een direct effect op loopbaanverwachtingen. Samengevat ondersteunen de SEM-resultaten hypothese 2, waarbij wel opgemerkt dient te worden dat de drie duurzame inzetbaarheidscomponenten op verschillende wijzen worden voorspeld door de werkgeverinvesteringen en dat de component loopbaanverwachtingen zowel direct als indirect wordt beïnvloed door de investeringen.

Een dergelijk partieel gemedieerd model, waarin de werkgeverinvesteringen zowel directe als indirecte effecten (gemedieerd door up-to-date expertise en veranderbereidheid) hebben op loopbaanverwachtingen, toont een acceptabele model fit en past beter bij de data dan een volledig gemedieerd model zonder directe paden (Fit indices partieel model:  $\chi^2 = 4026,1$ ,  $df = 1137$ ,  $p < 0,001$ , CFI = 0,91, TLI = 0,90, RMSEA = 0,04. Fit indices volledig model:  $\chi^2 = 4072,17$ ,  $df = 1139$ ,  $p < 0,001$ , CFI = 0,91, TLI = 0,90, RMSEA = 0,04. Chi-square difference test voor twee modellen:  $\Delta \chi^2 (2) = 46,01$ ,  $p < 0,001$ ).

### *Toetsing hypothese 3*

Uit tabel 3 blijkt dat de duurzame inzetbaarheidscomponent up-to-date expertise positieve effecten heeft op de drie welzijnsvariabelen en op baanprestaties. De component veranderbereidheid blijkt echter geen significante effecten te hebben op welzijn noch op baanprestaties. Zodoende hebben diverse werkgeverinvesteringen alleen indirecte effecten op welzijn en baanprestaties indien gemedieerd door up-to-date expertise. Het gaat om autonomie, taakvariëteit en leiderschapsondersteuning bij het dagelijks functioneren/welzijn die *positieve* indirecte effecten hebben. Werkdruk heeft *negatieve* indirecte effecten op welzijn en baanprestaties.

**Tabel 2 SEM-resultaten: voorspellers van loopbaanverwachtingen**

|  | 1.Up-to-date expertise | 2.Veranderbereidheid | Loopbaanverwachtingen                    |                |
|--|------------------------|----------------------|--|----------------|
|  |                        |                      | Indirect effect <sup>c</sup>             | Direct effect  |
| <i>Onafhank. variabelen:</i>             |                        |                      |  |                |
| Autonomie                                | 0,08 (0,03)**          | 0,10 (0,03)**        | 1: 0,01 (0,01)*<br>2: 0,05 (0,02)**      | --             |
| Taakvariëteit                            | 0,44 (0,04)***         | -0,25 (0,04)***      | 1: 0,05 (0,02)***<br>2: -0,13 (0,02)***  | --             |
| Werkdruk                                 | -0,10 (0,03)***        | 0,11 (0,03)***       | 1: -0,01 (0,01)*<br>2: 0,06 (0,02)***    | --             |
| HR-praktijken                            | --                     | --                   | --                                       | 0,10 (0,05)*   |
| Maatwerkafspraken                        | --                     | -0,21 (0,07)***      | 2: -0,11 (0,04)**                        | --             |
| Leiderschapsondersteuning F <sup>a</sup> | 0,23 (0,03)***         | --                   | 1: 0,03 (0,01)**                         | --             |
| Leiderschapsondersteuning O <sup>a</sup> | --                     | 0,23 (0,07)***       | 2: 0,12 (0,04)***                        | 0,12 (0,05)**  |
| <i>Mediators:</i>                        |                        |                      |  |                |
| Up-to-date expertise                     | --                     | --                   | --                                       | 0,11 (0,03)*** |
| Veranderbereidheid                       | --                     | --                   | --                                       | 0,52 (0,03)*** |
| <i>Controlevariabelen<sup>b</sup>:</i>   |                        |                      |  |                |
| Leeftijd                                 | --                     | --                   | --                                       | -0,06 (0,03)*  |
| Ervaring organisatie                     | -0,10 (0,03)**         | -0,18 (0,03)***      | 1: -0,02 (0,01)***<br>2: -0,07 (0,02)*** | -0,11 (0,04)** |
| Ervaring functie                         | --                     | -0,28 (0,03)***      | 2: -0,10 (0,04)**                        | -0,10 (0,04)** |
| Opleidingsniveau: hoog (dummy)           | --                     | --                   | --                                       | 0,12 (0,06)*   |
| R <sup>2</sup>                           | 0,38                   | 0,22                 |  | 0,48           |

Weergave: gestandaardiseerde coëfficiënten (β)

\*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

-- = niet geïncludeerd in eindmodel vanwege niet-significante effecten

<sup>a</sup> F = leiderschapsondersteuning bij dagelijks functioneren en welbevinden, O = leiderschapsondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling

<sup>b</sup> De effecten van de controlevariabelen geslacht, ziekenhuis en opleidingsniveau (midden) zijn niet-significant en vanwege leesbaarheid van de tabel niet getoond.

<sup>c</sup> 1 = indirect effect gemedieerd door up-to-date expertise, 2 = indirect effect gemedieerd door veranderbereidheid

Uit tabel 3 blijkt tevens dat een aantal werkgeverinvesteringen ook directe effecten hebben op welzijn en baanprestaties. Soms heeft een investering enkel een direct effect op de uitkomsten (bijvoorbeeld: maatwerkafspraken) en soms heeft een werkgeverinvestering zowel directe als indirecte effecten op de uitkomsten (bijvoorbeeld: taakvariëteit). Wat ook opvalt in tabel 3, is dat een paar werkgeverinvesteringen niet altijd dezelfde directe effecten hebben op de uitkomstvariabelen. Zo hebben ondersteunende HR-praktijken een *positief* direct effect op alle welzijnsvariabelen en een *negatief direct* effect op baanprestaties. Resumerend kan gesteld worden dat de SEM-resultaten hypothese 3 gedeeltelijk ondersteunen, aangezien alleen de duurzame inzetbaarheidscomponent up-to-date expertise een partieel mediërende rol speelt in de relaties tussen werkgeverinvesteringen en de uitkomstvariabelen en er tevens enkele negatieve effecten van de investeringen op de uitkomsten zijn aangetoond.

Wederom past een partieel gemedieerd model, waarin de werkgeverinvesteringen zowel directe als indirecte (via up-to-date expertise) effecten hebben op welzijn en baanprestaties, beter dan een volledig gemedieerd model (Fit indices partieel model:  $\chi^2 = 4221,42$ ,  $df = 1245$ ,  $p < 0,001$ , CFI = 0,92, TLI = 0,91, RMSEA = 0,04. Fit indices volledig model:  $\chi^2 = 4530,15$ ,  $df = 1256$ ,  $p < 0,001$ , CFI = 0,91, TLI = 0,90, RMSEA = 0,04. Chi-square difference test voor twee modellen:  $\Delta \chi^2(11) = 308,74$ ,  $p < 0,001$ ).

Tot slot laten tabel 2 en 3 zien dat enkele controlevariabelen significante effecten hebben op de duurzame inzetbaarheidscomponenten welzijn en baanprestaties. Met name het aantal jaren ervaring in de huidige organisatie en/of baan hebben negatieve effecten op voornoemde variabelen.<sup>1</sup>

## Conclusies

In dit artikel is onderzocht hoe werkgevers in de ziekenhuiszorg de duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen stimuleren en in hoeverre dit leidt tot hogere arbeidsprestaties en een beter welzijn. Duurzame inzetbaarheid is geconceptualiseerd in de componenten up-to-date expertise, veranderbereidheid en percepties van toekomstige loopbaankansen. Zoals verwacht zijn de huidige mate van up-to-date expertise en veranderbereidheid belangrijke determinanten van verwachtingen over toekomstige loopbaankansen, waarbij veranderbereidheid een grotere invloed heeft dan up-to-date expertise. Het grote belang van veranderbereidheid is niet verrassend gezien de turbulentiegraad in de ziekenhuissector waardoor medewerkers zich constant moeten aanpassen, zoals omschreven in de contextparagraaf van dit artikel.

Op basis van dit artikel kan worden geconcludeerd dat werkgevers duurzame inzetbaarheid kunnen stimuleren door medewerkers een verrijkende en uitdagende baan alsook adequate managementondersteuning te bieden (samengevat als werkgeverinvesteringen). Door de werkgeverinvesteringen te relateren aan de drie duurzame inzetbaarheidscomponenten maakt dit artikel echter wel duidelijk dat er verschillen zijn in de manieren waarop de diverse investeringen effect hebben op de duurzame inzetbaarheidscomponenten. Zo beoordelen medewerkers hun up-to-date expertise positief wanneer ze een baan ervaren met veel autonomie en taakvariëteit en indien ze zich ondersteund voelen in hun dagelijks functioneren door hun direct leidinggevende. Dit heeft vervolgens ook een positief (gemedieerd) effect op hun loopbaanverwachtingen. Voor veranderbereidheid is een ander soort hulp nodig: ontwikkelondersteuning van de direct leidinggevende. Daarentegen hebben taakvariëteit en maatwerkafspraken een *negatief* effect op veranderbereidheid. Verder heeft werkdruk een verschillend effect: het heeft een negatief effect op up-to-date expertise en een positief effect op veranderbereid. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdige resultaten is gebaseerd op de person-job en person-supervisor fit literatuur: weinig werkdruk, veel taakvariëteit en maatwerkafspraken tussen medewerker en leidinggevende kunnen leiden tot hoge baantevredenheid, waardoor medewerkers de status quo willen behouden en dus minder veranderbereid worden (Kristof-Brown et al., 2005; Van Dam, 2004).

Tabel 3 SEM-resultaten: voorspellers van welzijn en baanprestaties

|  | Up-to-date expertise         |               | Verander-bereidheid          |               | Psychologische belasting     |               | Vitaliteit                   |               | Werk-privé balanstevredenheid |               | Baanprestaties               |               |
|--|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|-------------------------------|---------------|------------------------------|---------------|
|  | Indirect effect <sup>c</sup> | Direct effect | Indirect effect <sup>c</sup> | Direct effect | Indirect effect <sup>c</sup> | Direct effect | Indirect effect <sup>c</sup> | Direct effect | Indirect effect <sup>c</sup>  | Direct effect | Indirect effect <sup>c</sup> | Direct effect |
| <i>Onafhank. variabelen:</i>             |                              |               |                              |               |                              |               |                              |               |                               |               |                              |               |
| Autonomie                                | ,10 (.03)**                  | ,09 (.03)**   | ,04 (.01)**                  | --            | ,03 (.01)**                  | --            | ,03 (.01)**                  | --            | ,03 (.01)**                   | --            | ,02 (.01)**                  | --            |
| Taakvariateit                            | ,43 (.04)***                 | -,24 (.04)*** | ,17 (.02)**                  | --            | ,14 (.02)**                  | ,16 (.03)**   | ,12 (.02)**                  | --            | ,12 (.02)**                   | --            | ,07 (.02)**                  | --            |
| Werkdruk                                 | -,10 (.03)**                 | ,10 (.03)**   | -,04 (.01)**                 | -,25 (.03)**  | -,04 (.01)**                 | --            | -,03 (.01)**                 | -,19 (.03)**  | -,03 (.01)**                  | -,02 (.01)**  | --                           | --            |
| HR-praktijken                            | --                           | --            | --                           | ,07 (.03)*    | --                           | ,11 (.03)**   | --                           | ,09 (.04)*    | --                            | --            | --                           | -,16 (.05)**  |
| Maatwerk-afspraken                       | --                           | -,18 (.07)**  | --                           | --            | --                           | --            | --                           | ,23 (.06)**   | --                            | --            | --                           | ,18 (.07)**   |
| Leiderschapsondersteuning F <sup>a</sup> | ,22 (.03)**                  | --            | ,09 (.01)**                  | --            | ,07 (.01)**                  | --            | ,06 (.01)**                  | --            | ,04 (.01)**                   | --            | ,04 (.01)**                  | ,29 (.06)**   |
| Leiderschapsondersteuning O <sup>a</sup> | --                           | ,19 (.07)**   | --                           | --            | --                           | --            | --                           | -,22 (.06)**  | --                            | --            | --                           | --            |
| <i>Mediator:</i>                         |                              |               |                              |               |                              |               |                              |               |                               |               |                              |               |
| Up-to-date expertise                     | --                           | --            | --                           | ,40 (.03)**   | --                           | ,33 (.04)**   | --                           | ,28 (.03)**   | --                            | --            | --                           | ,17 (.04)**   |
| Controlevar. <sup>b</sup> :              |                              |               |                              |               |                              |               |                              |               |                               |               |                              |               |
| Geslacht                                 | --                           | --            | --                           | --            | --                           | ,06 (.02)**   | --                           | --            | --                            | --            | --                           | --            |
| Leeftijd                                 | --                           | --            | --                           | --            | --                           | --            | --                           | --            | --                            | --            | --                           | -,11 (.02)**  |
| Opleidingsniveau: hoog                   | --                           | --            | --                           | --            | --                           | -,05 (.02)*   | --                           | --            | --                            | --            | --                           | --            |
| Ervaring organisatie                     | -,13 (.03)**                 | -,18 (.03)**  | -,05 (.03)**                 | --            | -,05 (.01)**                 | --            | -,04 (.01)**                 | ,07 (.03)*    | -,02 (.01)*                   | --            | --                           | --            |
| Ervaring functie                         | --                           | -,28 (.03)**  | --                           | --            | --                           | --            | --                           | --            | --                            | --            | --                           | ,11 (.03)**   |
| R <sup>2</sup>                           | ,36                          | ,23           |                              | ,26           |                              | 0,25          |                              | ,17           |                               |               |                              | ,21           |

Weergave: gestandaardiseerde coëfficiënten (β)  
 \*\*\* p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

-- = niet geïncludeerd in eindmodel vanwege niet-significante effecten

<sup>a</sup> F = leiderschapsondersteuning bij dagelijks functioneren en welbevinden, O = leiderschapsondersteuning bij persoonlijke ontwikkeling

<sup>b</sup> De effecten van de controlevariabelen ziekenhuis (dummy's) en opleidingsniveau (midden) zijn niet-significant en vanwege leesbaarheid van de tabel niet getoond.  
<sup>c</sup> gemedieerd door up-to-date expertise, veranderbaarheid was niet significant, gerelateerd aan de uitkomsten

Verder laat dit onderzoek zien dat de werkgeverinvesteringen niet alleen effecten hebben op duurzame inzetbaarheid, maar ook een positief effect hebben op het welzijn en baanprestaties van medewerkers. De investeringen hebben zowel *directe* effecten op deze twee uitkomsten als *indirecte* effecten, gemedieerd door de duurzame inzetbaarheidscomponent up-to-date expertise. Wellicht dat de duurzame inzetbaarheidscomponent veranderbereidheid pas op een later moment in de tijd invloed heeft op welzijn en baanprestaties, wanneer de effecten van veranderingen duidelijk worden en medewerkers de voordelen van hun eerdere veranderbereidheid ervaren.

Hoewel de werkgeverinvesteringen overwegend positieve directe en indirecte effecten hebben op welzijn en baanprestaties, laat dit onderzoek ook enkele opvallende negatieve effecten zien. Zo hebben ondersteunende HR-praktijken een positief effect op welzijn, maar een negatief effect op baanprestaties. Mogelijk bevorderen HR-praktijken het welzijn doordat ze medewerkers in staat stellen om met hoge werkeisen om te gaan, terwijl ze op deze manier tegelijkertijd een bepaalde prestatiedruk wegnemen. Een dergelijke trade-off wordt in HRM-onderzoek ook wel het conflicterende uitkomstenperspectief genoemd (Van de Voorde et al., 2012).

Terugkomend op de drie kennishiaten zoals geformuleerd in de inleiding geeft dit artikel ten eerste helderheid in de conceptuele verwarring omtrent het concept van duurzame inzetbaarheid. Er is consistentie nagestreefd in de definitie, conceptualisering en operationalisering van duurzame inzetbaarheid, onder andere door drie duurzame inzetbaarheidscomponenten op te nemen die in onderzoek tot nu toe worden verondersteld met elkaar samen te hangen, maar nog weinig empirisch zijn onderzocht. De conceptualisering is echter wel cross-sectioneel onderzocht, wat een beperking vormt van dit onderzoek. Nader onderzoek dient de conceptualisering te valideren door dit te bestuderen in andere sectoren en op longitudinale wijze. Ten tweede geeft dit artikel een brede kijk op hoe werkgevers de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers kunnen stimuleren door een scala aan werkgeverinvesteringen mee te nemen. Dit onderzoek maakt duidelijk dat de drie duurzame inzetbaarheidscomponenten op verschillende wijzen worden beïnvloed door de investeringen en dat er zowel positieve als negatieve effecten zijn. Ten derde maakt dit onderzoek als een van de eersten duidelijk dat de duurzame inzetbaarheidscomponent up-to-date expertise een partieel mediërend mechanisme is in de relaties tussen werkgeverinvesteringen enerzijds en welzijn en baanprestaties anderzijds. Toekomstig onderzoek kan het inzicht dat investeringen in duurzame inzetbaarheid tot bepaalde uitkomsten leiden een stapje verder brengen door 'harde' uitkomsten van duurzame inzetbaarheid te onderzoeken, zoals absentiecijfers, afdelingsproductiviteit of cliënttevredenheid. Zodoende worden tevens de investeringsrendementen in duurzame inzetbaarheid zichtbaar.

#### *Aanbevelingen voor zorgwerkgevers*

Op basis van voorgaande conclusies zijn onderstaande aanbevelingen opgesteld die zorgwerkgevers kunnen toepassen om de duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers te stimuleren. De onderzochte werkgeverinvesteringen zijn niet



ziekenhuis-specifiek en zouden ook in andere contexten kunnen worden toegepast. Daarbij komt dat diverse redenen die het belang van duurzame inzetbaarheid voor ziekenhuizen aantonen, ook voor andere zorgorganisaties lijken te gelden. Hierbij kan worden gedacht aan de dubbele vergrijzingslast en de continue technologische en medische innovatiedruk op de zorgsector. Om deze redenen zijn onderstaande suggesties voor de praktijk niet ziekenhuis-specifiek geformuleerd. Het verdient dus aanbeveling om onderzoek naar duurzame inzetbaarheid ook in andere (zorg)sectoren uit te voeren.

Allereerst is het raadzaam om brede en meerdere investeringen in duurzame inzetbaarheid te doen, dat wil zeggen het bieden van een verrijkende en uitdagerende baan in combinatie met adequate managementondersteuning. De resultaten van dit onderzoek laten namelijk zien dat de duurzame inzetbaarheidscomponenten op verschillende wijzen worden beïnvloed door werkgeverinvesteringen. Dit betekent bijvoorbeeld dat leiderschapsondersteuning bij de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers een belangrijk positief effect heeft op hun veranderbereidheid en loopbaankansen, maar niet op hun up-to-date expertise. Een concrete manier waarop een direct leidinggevende veranderbereidheid kan stimuleren, is een medewerker de mogelijkheid bieden om een loopbaan self-assessment te maken. Dit kan de werknemer inzicht geven in hoeverre zijn/haar loopbaanverwachtingen realistisch zijn gezien de eigen attitude en ondernomen ontwikkelacties en zodoende een urgentiegevoel geven dat het nodig is om in beweging te komen. Hiermee kan dus tevens de eigen duurzame inzetbaarheidsverantwoordelijkheid van de werknemer worden gestimuleerd.

Ten tweede laat dit onderzoek zien dat werkgeverinvesteringen in duurzame inzetbaarheid opbrengsten als een verhoogd welzijn en betere baanprestaties opleveren. Concreet gezegd betekent dit dat het bieden van autonomie en taakvariëteit de up-to-date expertise van werknemers bevordert, wat vervolgens weer een positief effect heeft op hun welzijn en baanprestaties. Deze positieve effecten worden verder gestimuleerd wanneer werkgevers ervoor zorgen dat werknemers ondersteunende leidinggevendens hebben die laten merken dat ze zich bekommeren om het welzijn van hun werknemers en die werknemers helpen in hun dagelijks functioneren. Daarnaast nemen de baanprestaties en de werk-privé balansstevredenheid ook toe wanneer leidinggevendens de ruimte krijgen van werkgevers om individuele maatwerkafspraken te maken met hun werknemers die passen bij de taken en de persoonlijke situatie van die werknemers. Dit betekent dat maatwerk mogelijkheden naast het organisatiebrede HR-beleid hun vruchten afwerpen in termen van verhoogde baanprestaties en welzijn.

Ten derde is het belangrijk om een juiste balans te bewaren in het doen van investeringen om het zogenaamde verwende werknemer-effect te vermijden. Dit onderzoek laat namelijk zien dat het bieden van taakvariëteit, een acceptabele werkdruk en het maken van maatwerkafspraken de up-to-date expertise en tevredenheid met de werk-privébalans van werknemers bevorderen, maar dat deze investeringen tegelijkertijd de veranderbereidheid van werknemers ondermijnen. Werknemers voelen zich vermoedelijk té comfortabel in hun huidige baan waardoor ze zich gaan verzetten tegen veranderingen en op termijn een risico

lopen op vastzitten in de huidige functie. Hierdoor loopt hun duurzame inzetbaarheid uiteindelijk ook gevaar. Het is belangrijk dat direct leidinggevendenden zich bewust zijn van dit verwende werknemer-effect en bijvoorbeeld het maken van maatwerkafspraken om het huidige functioneren zeker te stellen, combineren met het stimuleren van de ontwikkeling en flexibiliteit van werknemers. Uiteindelijk kunnen brede en gebalanceerde werkgeverinvesteringen in duurzame inzetbaarheid zorgen voor een hoge kwaliteit van zorgarbeid, aangezien duurzaam inzetbare medewerkers productief zijn met behoud van welzijn.

Uit de contextparagraaf blijkt dat het bevorderen en in stand houden van duurzame inzetbaarheid voor zowel ziekenhuiswerkgevers als -werknemers belangrijk is, wat het doen van investeringen vanuit beide partijen rechtvaardigt. In dit artikel staan werkgeverinvesteringen centraal, maar dit betekent niet dat werknemers zelf geen verantwoordelijkheid dragen voor het onderhouden van de eigen duurzame inzetbaarheid. Bovenstaande aanbevelingen kunnen wellicht helpen in het stimuleren van die verantwoordelijkheid en het handelen naar de eigen verantwoordelijkheid.

## Noot

- 1 Voor een nadere analyse van de rol van leeftijd en functietype, zie het proefschrift van Van Harten (2016).

## Literatuur

- Abendroth, A.K. & Den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), 234-256.
- Armstrong-Stassen, M. & Stassen, K. (2013). Professional development, target-specific satisfaction, and older nurse retention. *Career Development International*, 18(7), 673-693.
- AZW (2015). *Werknemersenquête 2015*. Den Haag: CAOP.
- AZW (2016). *Arbeid in Zorg en Welzijn 2014: Integrerend Jaarrapport*. Den Haag: CAOP.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21(3), 279-292.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance-managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Cooke, F.L. & Bartram, T. (2015). Guest editors' introduction: Human resource management in health care and elderly care: Current challenges and toward a research agenda. *Human Resource Management*, 54(5), 711-735.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Cuyper, N., Van der Heijden, B. & De Witte, H. (2011). Associations between perceived employability, employee well-being, and its contribution to organizational success: a matter of psychological contracts? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1486-1503.
- De Cuyper, N., Sulea, C., Philippaers, K., Fischmann, G., Iliescu, D. & De Witte, H. (2014). Perceived employability and performance: moderation by felt job insecurity. *Personnel Review*, 43(4), 536-552.

- 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.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Fleuren, B.P., De Grip, A., Jansen, N.W., Kant, I. & Zijlstra, F.R.H. (2016). Critical reflections on the currently leading definition of sustainable employability. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 557-560.
- Forrier, A., Verbruggen, M. & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Fugate, M. & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Kirves, K., Kinnunen, U., De Cuyper, N. & Mäkikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 46-57.
- Knies, E. & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Muthén, L.K. & Muthén, B.O. (1998-2012). *Mplus User's Guide*. Seventh edition. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- OECD (2007). *Ageing and the public service: human resource challenges*. Paris: OECD Publishing.
- Parker, S.K., Wall, T.D. & Cordery, J.L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 413-440.
- Pejtersen, J.H., Kristensen, T.S., Borg, V. & Bjorner, J.B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- RVZ (2011). *Bekwaam is bevoegd*. Den Haag: RVZ.
- RVZ (2015). *Consumenten-eHealth*. Den Haag: RVZ.
- Schaufeli, W.B. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'? In Schouten & Nelissen (Eds.), *Ten minste houdbaar tot: Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schoorman, F.D. & Mayer, R.C. (2007). The value of common perspectives in self-reported appraisals: You get what you ask for. *Organizational Research Methods*, 11(1), 148-159.
- Solberg, E. & Dysvik, A. (2015). Employees' perceptions of HR investment and their efforts to remain internally employable: Testing the exchange-based mechanisms of the 'new psychological contract'. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(9), 909-927.
- Stichting van de Arbeid (2013). *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Thijssen, J.G., Van der Heijden, B. & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.

- Thijssen, J.G.L. & Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden. *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 45-60.
- Townsend, K. & Wilkinson, A. (2010). Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 332-338.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D. & De Witte, H. (2014). Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. *International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918.
- Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B. (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., Kümmerling, A., Van Dam, K., Van der Schoot, E., Estryn-Béhar, M. & Hasselhorn, H. M. (2010). The impact of social support upon intention to leave among female nurses in Europe: Secondary analysis of data from the NEXT survey. *International Journal of Nursing Studies*, 47(4), 434-445.
- Van der Klink, J.J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R. & Van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers: werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 342-56.
- Van der Klink, J.J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., Abma, F., Brouwer, S. & Van der Wilt, G. (2016). Sustainable employability-definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Emmerik, I.H., Schreurs, B., De Cuyper, N., Jawahar, I. & Peeters, M.C. (2012). The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International*, 17(2), 104-119.
- Van Harten, E.J. (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context*. Doctoral dissertation, Utrecht University.
- Van Vuuren, T., Caniels, M.C. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24(4), 356-373.
- Veld, M. (2012). *HRM, strategic climate and employee outcomes in hospitals: HRM care for cure?* Doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam.
- Wittekind, A., Raeder, S. & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586.