

Auteur: P.C. (Petra) Roza, Alliander – september 2013

HBO Bachelor Human Resources Management - NCOI Opleidingsgroep

Dit artikel is gebaseerd op haar afstudeeronderzoek 'Energiek werken: nu en straks'

Straks energiek werken, vraagt nu actie

Inleiding

Al geruime tijd vindt in onze samenleving een discussie plaats over de mens in het arbeidsproces. Aan de ene kant wordt verwacht dat men langer deelneemt aan het arbeidsproces, aan de andere kant wordt de druk voor medewerkers om te kunnen blijven voldoen aan de steeds zwaarder wordende eisen die het arbeidsproces stelt groter (tijdsdruk, snel veranderende omgeving). Tegelijkertijd worden werkgevers geconfronteerd met een krimpende arbeidsmarkt, waardoor het steeds lastiger wordt om goed gekwalificeerd personeel te werven. Dit brengt met zich mee dat men steeds zorgvuldiger moet omgaan met de huidige medewerkers en geïnvesteerd moet worden in ontwikkeling en groei. Dit leidt tot de vraag hoe men kan komen tot een vitale organisatie die op verantwoorde wijze invulling kan geven aan de strategische en operationele processen waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen.

Veel organisaties realiseren zich dat men meer rekening moet houden met werknemers, en dan met name met hun belangen en mogelijkheden. Dit kan worden vormgegeven met behulp van levensfasebewust personeelsbeleid waarbij gestuurd wordt op duurzame inzetbaarheid van medewerkers in verschillende levensfasen. Een balans moet daarbij gevonden worden tussen collectieve en individuele belangen en maatregelen

De komende decennia blijven de economie en de arbeidsmarkt aan verandering onderhevig. Als gevolg van ontgroening en vergrijzing stagneert de omvang van de beroepsbevolking eerst en krimpt het daarna. Deze situatie is voor Nederland uniek. De laatste drie generaties is de potentiële beroepsbevolking alleen maar toegenomen. Dit verandert nu.

De groep mensen die traditioneel het werk verricht (tussen 20 en 65 jaar), neemt in de komende decennia met bijna een miljoen af. Als gevolg van de krimp ontstaan tekorten op de arbeidsmarkt. Tegelijk neemt het aantal ouderen, dat voor de inkomensvoorziening en dienstverlening is aangewezen op deze dalende beroepsbevolking, toe (Kamp, 2012). Hierdoor is sprake van kennisverlies als gevolg van de uitstroom van gepensioneerden en niet voldoende instroom als gevolg van een krappe arbeidsmarkt.

Nu en straks energiek werken en leven

De kernvraag is hoe iedereen gedurende de gehele loopbaan op een productieve manier kan blijven bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. De noodzaak is om binnen het Human Resource (HR) beleid antwoord te geven op de bestaande en toekomstige maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Organisaties willen en moeten immers kunnen mee bewegen met wat de markt en de samenleving van hen vraagt. Feit is dat ieder mens onder normale omstandigheden nu en in de toekomst wil of moet werken. Met andere woorden: nu wil men productief zijn en optimale prestaties leveren en lekker kunnen leven en straks ook. Men zou kunnen zeggen nu en straks energiek werken en leven.

Organisaties en medewerkers hebben hierin een gedeelde verantwoordelijkheid. Ieder mens is immers verantwoordelijk voor zijn eigen leven en dus ook voor zijn mogelijkheden om nu en straks te kunnen werken. Maar het is zeker ook de taak van het management, de leidinggevende en HRM het mogelijk te maken dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid kan nemen om nu en straks te kunnen werken. Voor sommige medewerkers geldt dat het werkende leven stopt bij 65 (66 in 2020 en 67 in 2023) en dat anderen liever door werken.

In het whitepaper "Maak medewerkers duurzaam inzetbaar" een samenvatting van de Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 6070 (De Bie, Dam, Van Eijndhoven, et al., 2010) wordt het belang van duurzame inzetbaarheid beschreven waarbij het wordt aangegeven dat het voor organisaties belangrijk is om te sturen op duurzaam inzetbare medewerkers. Vraag en aanbod veranderen voortdurend onder andere door externe omgevingsfactoren zoals economische ontwikkelingen, technologische mogelijkheden en maatschappelijke trends. Duurzaam inzetbare medewerkers en organisaties die sturen op duurzame

inzetbaarheid zijn goed ingespeeld op deze veranderingen en verwerven zich daarmee een gunstiger positie op de arbeidsmarkt.

Volgens De Bie et al. (2010) dient naast deze ontwikkelingen niet alleen rekening te worden gehouden met de invloed die duurzame inzetbaarheid heeft op organisatieniveau maar ook op individueel niveau. Uiteindelijk moeten medewerkers zelf de verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van hun inzetbaarheid waarbij de invloed en rol van de leidinggevenden, HRM en de organisatie een belangrijk onderdeel vormen.

Wat is duurzame inzetbaarheid?

Onder Duurzame inzetbaarheid verstaan we het vermogen deel te nemen aan het arbeidsproces tot aan de (stijgende) pensioengerechtigde leeftijd. Duurzame inzetbaarheid is niet alleen sociaal wenselijk, maar ook economisch noodzakelijk. Sociaal wenselijk, omdat momenteel nog te veel mensen de eindstreep niet halen en op te grote afstand van de arbeidsmarkt staan. Economisch noodzakelijk, omdat langer doorwerken, met name vanwege de vergrijzing, van belang is voor het behoud van onze concurrentiepositie en het betaalbaar houden van de pensioenen, de AOW en de sociale zekerheid. De veranderingen op de arbeidsmarkt vereisen meer investeringen in productiviteit en inzetbaarheid van werkenden. Dit is een leidend principe voor de komende periode (Asscher & Klijnsma, 2012).

In de definitie wordt met 'inzetbaarheid' bedoeld op inzetbaarheid in betaald werk voor ten minste 12 uur per week (Van der Klink e.a., 2010).

Dit vereist:

- Een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt.
- Een instelling en motivatie van de medewerker om deze mogelijkheden ook te benutten.
- Verantwoordelijkheden en uitdagingen voor zowel de werkgever als de werknemer.
- Samenwerking tussen beide partijen.

Uit bovenstaande volgt de volgende definitie. Duurzame inzetbaarheid bevat een aantal belangrijke elementen, met verantwoordelijkheden en uitdagingen voor zowel de werkgever als voor de werknemer. Duurzame inzetbaarheid impliceert zowel goed werknemer- als goed werkgeverschap. Goed werknemerschap benadrukt de verantwoordelijkheid van de werknemer om de competenties op peil te houden zodat ook op langere termijn de toegevoegde waarde voor de organisatie blijft bestaan. Hiervoor zijn een positieve attitude en motivatie ten aanzien van leren, ontwikkelen en werk van belang. De werkgever dient voorwaarden te creëren voor de werknemer om deze competenties te ontwikkelen. Hierbij is ook een goede fysieke en sociale werkomgeving van belang. Goed werkgeverschap draagt op deze wijze bij aan een aantrekkelijk klimaat voor de duurzame inzetbaarheid van de werknemers, hetgeen ook in het belang is van de organisatie (Harter, e.a., 2002). Het is belangrijk dat organisaties zich ontwikkelen tot een aantrekkelijke werkgever voor alle levensfasen van de medewerkers. Hierbij is het van belang dat de organisatie zorg draagt dat medewerkers vanuit de verschillende levensfasen en of generaties van elkaar kunnen leren, met elkaar kunnen samenwerken en elkaar verbinden. Medewerkers moeten zich verder ontwikkelen in het nemen en geven van verantwoordelijkheid, verantwoording nemen voor de eigen loopbaan en ontwikkeling en breed en flexibel inzetbaar zijn. Om medewerkers hierbij te ondersteunen, moet de organisatie voor de noodzakelijke (hulp)middelen zorg dragen. De organisatie moet het individu centraal stellen en moet uitgaan van de kracht van de medewerkers. Vergrijzing wordt hierbij omgezet in een kans in plaats van een bedreiging. Daarbij hoort ook dat organisaties moeten zorgen dat medewerkers met plezier langer blijven werken.

Duurzaamheid heeft in het algemeen te maken met de manier waarop wordt omgegaan met natuurlijke hulpbronnen. Het zodanig benutten hiervan zodat qua kwaliteit en hoeveelheid voldoende is voor de toekomstige generatie, of kan worden vervangen door gelijkwaardige alternatieven (Opschoor, 1987). Duurzame inzetbaarheid in de vorm van werkzekerheid impliceert lange termijn ontwikkeling door zelfsturing, competentie en netwerkontwikkeling (Luken, 2009). Deze definities gelden vooral maatschappelijk en economisch gezien. Wanneer we deze definitie vertalen naar menselijk kapitaal wordt vooral gekeken naar de fysieke en mentale voorwaarden om een duurzame inzetbaarheid te kunnen realiseren en zo werk te kunnen verkrijgen en behouden (Delsen, 1998). Het

aspect van duurzaamheid is erg van belang gezien het fysieke en mentaal belastende werk dat de productie medewerkers regelmatig uitvoeren. Medewerkers moeten niet alleen capabel zijn om aan het werk te kunnen blijven, ze moeten dit op een zowel mentaal als fysiek gezonde wijze kunnen realiseren. Gezondheid is een staat van een optimaal fysiek, psychisch en maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekten of andere lichamelijke gebreken (WHO, 1948). De inzetbaarheid van de medewerkers kan dus meer duurzaam worden wanneer allereerst zowel de mentale als de fysieke gezondheid goed zijn (Bossink, 2011).

Volgens een advies van de Sociaal-Economische Raad (2009) spelen in duurzame inzetbaarheid employability, vitaliteit en werkvermogen een belangrijke rol. Employability (loopbaanpotentieel) is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen. Vitaliteit wordt omschreven als 'bruisen van energie, sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen en werkvermogen is gedefinieerd als de mate waarin werknemers fysiek en mentaal aan de eisen van hun (huidige) werk kunnen voldoen. Onder preventiebeleid verstaat de Sociaal-Economische Raad (2009) alle vormen van bedrijfsbeleid die de gezondheid en inzetbaarheid van werknemers bevorderen.

Waarom duurzame inzetbaarheid?

Het belangrijkste doel is om mensen langer te laten doorwerken, want het arbeidspotentieel neemt af en dat moet efficiënt benut worden. Verhouding werkzame/niet werkzame bevolking is scheef en investering in menselijk potentieel moet beter benut worden. Werken is veelal een prettige tijdsbesteding en de mogelijkheden vervroegd uittreden en ontzien zijn steeds beperkter door verandering wet- en regelgeving. (Moonen & Keijzer, 2008) Verder is duurzame inzetbaarheid van arbeidskrachten nodig om de kosten van vergrijzing op te vangen, en om het draagvlak voor de sociale zekerheid op peil te houden. Bovendien impliceert een goede gezondheid van de bevolking minder uitgaven voor zorg (SER, 2009).

Employability

Zoals is te lezen in het bovenstaande speelt employability in duurzame inzetbaarheid een belangrijke rol. Wat is employability? Volgens Kluytmans (p.568) is employability een definitie voor een inzetbare medewerker met een vitale arbeidsidentiteit die in staat is de eigen inzetbaarheid goed te onderhouden en zichzelf aan het werk te houden. Brede inzetbaarheid stelt eisen aan het mobiliteitsvermogen, het vermogen tot opleiden en de kennis van de arbeidsmarkt.

In het midden van de jaren negentig werd flexibiliteit een kernbegrip in het personeelsmanagement. Niet alleen van de flexibele medewerkers met een tijdelijke aanstelling maar ook van de medewerkers in vaste dienst werd verwacht dat zij flexibel waren, in de zin dat zij verschillende soorten werk konden doen. Om medewerkers flexibel te houden is het nodig dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen door mobiliteit, opleiding en training. Min of meer geleidelijk is de arbeidsrelatie overgegaan van lifetime employment, de zorgplicht van een werkgever om de werknemer 'aan boord' te houden, naar lifetime employability (Kluytmans, p.206, 207).

Uit de resultaten van Van Vuuren e.a. (2011) blijkt dat de employability van de werknemers afneemt met de leeftijd, maar niet hun werkvermogen en vitaliteit. Verder blijkt dat hoe meer men een leven lang leert, hoe groter de duurzame inzetbaarheid, dat wil zeggen hoe groter het werkvermogen, de employability en de vitaliteit, zelfs voor oudere werknemers. Ook vinden we interactie-effecten tussen een leven lang leren en leeftijd voor employability en werkvermogen. Oudere werknemers behouden hun employability en werkvermogen wanneer zij meer interesse en mogelijkheden hebben voor een leven lang leren.

Een hoge mate van employability hangt samen met een sterkere intentie om langer door te gaan met werken (De Graaf, Peeters & Van der Heijden 2011). Investerings op het gebied van inzetbaarheid (door bijvoorbeeld het stimuleren van cursussen, opleidingen, etc.) zorgen op deze manier tot een toename in de intentie om langer door te gaan met werken. Een eerste handzame opvatting over loopbaankeuzen is afkomstig van Schein (1978). Schein constateert dat sommige mensen hun loopbaan organiseren rondom een continue drijfveer iets te creëren, anderen doen dit rondom een specifieke competentie, sommigen zoeken vooral stabiliteit en zekerheid, en anderen zijn vooral gericht op het klimmen op de hiërarchische ladder naar betere managementposities. Schein komt op basis van die constatering tot de opvatting dat mensen verschillen in wat zij in hun loopbaan zoeken,

dit verschil kan het best worden omschreven als een loopbaananker, dit is de zelfkennis en het zelfinzicht opgebouwd op basis van concrete werkervaringen.

Een probleem kan zijn dat de kans op loopbaanmanagement door de organisatie ongelijk is verdeeld. Zo worden de loopbanen van laaggeschoolden, ouderen, flexibele werknemers en werknemers in kleinere bedrijven beduidend minder door werkgevers gemanaged. (De Feyter et al, 2001; Forrier 2003; Verbruggen et al., 2005). Bovendien blijkt uit onderzoek van Van der Heijden (2002) dat in Nederland, in de ogen van leidinggevendenden, de mate van employability daalt met het ouder worden van de werknemer. Het belang van het bewaken van de inzetbaarheid, met het oog op de motivatie om langer door te werken, speelt daarom een belangrijke rol, specifiek voor oudere werknemers.

Sinds 2010 liggen de verantwoordelijkheden van de werkgevers vooral op het creëren van een cultuur waarin de continue ontwikkeling van de werknemers een vanzelfsprekendheid is. Organisaties moeten dit ondersteunen met faciliteiten voor leidinggevendenden en medewerkers om samen te komen tot een optimale ontwikkeling en inzet van de kwaliteiten van de medewerker. De verantwoordelijkheid van de werknemer ligt op het gebied van het zelf verantwoordelijkheid nemen en ondernemen van stappen om de eigen inzetbaarheid te optimaliseren. Essentieel binnen deze arbeidsrelatie is dat een goede dialoog ontstaat tussen leidinggevende en werknemer over de eisen van het werk en datgene wat de werknemer nodig heeft om zijn volle potentieel te bereiken.

Ook op sectorniveau is het van belang dat sociale partners met elkaar in gesprek gaan over de duurzame inzetbaarheid van het personeel. In 2010 zijn meer afspraken over dit thema opgenomen in CAO's dan in de voorgaande jaren. Om deze afspraken ook in de praktijk vorm te laten krijgen, is het van belang dat organisaties worden ondersteund in het vormgeven en implementeren van deze afspraken. Daarbij moet worden benadrukt dat dit een samenwerking moet zijn tussen de werkgever en de werknemers in een organisatie, zodat instrumenten die worden ingevoerd ook aansluiten bij de behoeften van de werknemers (Stamet & Scheeren, 2011).

Een organisatie kan gebruikmaken van activiteiten en maatregelen die erop zijn gericht werknemers nieuwe kwalificaties te laten leren. Deze manier heet bedrijfsopleidingen. Wanneer we over bedrijfsopleidingen spreken, gaat het niet alleen om de opleidingen die in en door bedrijven worden verzorgd, de definitie is ruimer. Onder bedrijfsopleidingen verstaan we zowel de feitelijke opleidingen die worden gerealiseerd als de maatregelen die daarvoor moeten worden getroffen. Faciliteiten als bijvoorbeeld een studiekostenregeling, educatief verlof of het te beschikking stellen van werkplekinstructie materiaal rekenen we eveneens tot het verschijnsel bedrijfsopleidingen (Kluytmans, 2005 p.378).

Leidinggevendenden spelen een cruciale rol in Leeftijdsbewust Personeelsbeleid. Hun gedrag en aanpak zijn primair bepalend voor de mate waarin de vitale, gemotiveerde en inzetbare oudere werknemer daadwerkelijk voor het arbeidsproces behouden blijft. Uit onderzoek van Groot en Maassen van den Brink naar bedrijfsgerelateerde opleidingen (1997) blijkt namelijk dat als oudere werknemers door hun leidinggevende net zo zouden worden behandeld als jongere werknemers, zij bijna even vaak een bedrijfsopleiding zouden hebben gevolgd als jongeren. Als jongeren net zo zouden worden behandeld als ouderen, zouden vrijwel even weinig jongeren een bedrijfsopleiding volgen als ouderen.

Voor organisaties is het dus van belang om ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en te zorgen voor een bijna continue uitdaging. Op die manier kan een organisatie medewerkers aan zich binden. Dat met name talenten voor een organisatie belangrijk zijn, blijkt uit verschillende onderzoeken die aantonen dat talenten kunnen bijdragen aan het onderscheidende vermogen van een organisatie (McCall, 2003). Organisaties met veel talenten blijken beter en sneller in te kunnen spelen op de complexe omgeving waardoor ze de concurrentie het hoofd kunnen bieden.

Daardoor is ook Management Development (MD) heel belangrijk bij duurzame inzetbaarheid. Traditioneel ligt bij MD het accent op de poging door opleiding en ontwikkeling intern te voorzien in kernposities. Eerder bleek al dat dit de posities zijn die een cruciale rol spelen in leeftijdsbewust personeelsbeleid. MD kiest meestal om intern (bijvoorbeeld) managers te kweken ('make') in plaats van ze (bijvoorbeeld via headhunters als de nood aan de man komt) op de externe arbeidsmarkt 'in te kopen' ('.... or buy'). Het laatste is niet alleen erg duur, maar draagt ook het risico in zich dat de gezochte persoon niet is te vinden net als die nodig is. Een ander argument om aan interne kweek te doen, is dat het binnen de organisatie een klimaat schept van leren en doorgroei. Nieuwe medewerkers kiezen graag voor een organisatie waarin aan MD wordt gedaan, omdat ze weten dat kansen worden geboden om zichzelf te ontwikkelen het feit dat een organisatie serieus aan MD werkt,

verschafft haar een betere positie op de (krappe) arbeidsmarkt en blijkt de huidige medewerker te binden (Kluytmans, 2005 p. 453).

Om de kernposities op te vullen kunnen organisaties ook talentprogramma's aanbieden. De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en de toegenomen vraag naar hoog opgeleid personeel leiden tot een duurzame schaarste aan talent. Bovendien worden organisaties gedwongen niet alleen in te spelen op de snel veranderende behoeften van de klant, maar ook op de veranderende behoeften van de werknemers. Binnen grote organisaties is het tegenwoordig dan ook heel normaal dat extra aandacht wordt besteed aan talenten door middel van het aanbieden van talentprogramma's. Deze programma's hebben vaak als doel de medewerker te ontwikkelen en te binden. Door de vergrijzing van de beroepsbevolking, de snelle technologische ontwikkelingen en de meedogenloze onderlinge concurrentie is de behoefte aan talent binnen organisaties sterk toegenomen (Bergenhengouwen ea, 2010).

Ook kennismanagement is een vorm van opleiden. Bij kennismanagement gaat het om het tot stand brengen en in stand houden van een infrastructuur voor het verwerven, creëren, opslaan, verspreiden en delen van kennis (Kluytmans, 2005). Als bekend is welke kennis van de vertrekkende medewerker noodzakelijk is voor de organisatie, kan men gaan nadenken hoe deze kennis kan worden behouden. In kennismanagement-termen heb je de mogelijkheid tussen socialiseren (overdracht van mens tot mens door samen werken, afkijken, feedback) en externaliseren (de overdracht van kennis in een groep van medewerkers is ook borging van kennis). De ervaring leert dat een mix van interventies zoals het samen doen van projecten, het explicieter werken met kennis- of leerbehoeften, het introduceren in eigen netwerken, doornemen van dossiers en persoonlijk archief of het maken van casusbeschrijvingen of praktijkhandboeken het beste rendement heeft en tot een hoge tevredenheid leidt bij kennisvrager en aanbieder. Want niet enkel de tevredenheid van de kennisvrager is van belang. Veel aandacht voor de inbreng van de vertrekkende medewerker is van wezenlijk belang voor het welslagen van kennisoverdracht en borging (Embregts, 2011).

Vitaliteit

Volgens het advies van de Sociaal-Economische Raad speelt ook vitaliteit een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid gaat volgens de Sociaal-Economische Raad alleen lukken als onze beroepsbevolking vitaal genoeg is. Het begrip vitaliteit moeten we vooral niet te eng definiëren. Het gaat niet alleen over gezondheid maar ook over betrokkenheid, motivatie, inspiratie, creativiteit en het up-to-date houden van kennis en vaardigheden (de Krom, 2012).

Vitaliteit wordt door Schaufeli en Bakker gezien als een dimensie van bevlogenheid wat wordt gekenmerkt door bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2007). Vitaliteit is zo een eindpunt van een energiedimensie. Werknemers die opgebrand zijn, distantiëren zich van hun werk terwijl de bevlogen werknemers juist veel energie hebben en zich met hun werk identificeren (Schaufeli & Bakker, 2004).

Motivatie van medewerkers is dus erg belangrijk. Volgens de definitie is motivatie het geheel van factoren waardoor gedrag gestimuleerd en gericht wordt. In de persoon gelegen zijn dit, drijfveren, ambities en capaciteiten en in de situatie gelegen zijn dit, de omgeving, wel/geen gelijkgestemden en motiverende prikkels. Hierin kan onderscheid worden gemaakt naar intrinsieke factoren, wanneer men gestimuleerd wordt door factoren in de persoon of activiteit zelf en extrinsieke factoren wanneer men gestimuleerd wordt door de effecten van bijvoorbeeld geld (Kluytmans, 2005 p.238-239).

De grondlegger van de moderne inzichten in menselijke motivatie is Abraham Maslow. Het uitgangspunt bij Maslow is dat behoeften de motivatie tot handelen bepalen en dat tussen die behoeften een hiërarchisch verband bestaat. Eerst moet aan de behoeften op een lager niveau voldaan zijn. Pas daarna kan motivatie ontstaan om aan de behoeften van een hoger niveau toe te komen. Maslow heeft deze behoeften in categorieën ondergebracht, de zogenaamde behoeftepiramide van Maslow. De hiërarchische opbouw van menselijke behoeften volgens Maslow zijn: Fysiologische behoeften, geborgenheid, sociale behoeften, waardering en zelfverwerkelijking. Herzberg (1970) liet zich bij zijn onderzoek naar werknemersmotivatie inspireren door deze algemene motivatietheorie van Maslow. Hij stelde dat tevredenheid en ontevredenheid in het werk door twee verschillende typen factoren worden bepaald. De *Dissatisfiers*, zoals beloning, status, zekerheid, arbeidsomstandigheden de sfeer en de manier van leidinggeven en de *Satisfiers*. Dit zijn de motivatoren zoals werk, uitdaging, erkenning, verantwoordelijkheid, collega's, secundaire arbeidsvoorwaarden en dergelijke (Kluytmans, 2005 p.243).

Herzberg (1970) is van mening dat er zo weinig mogelijk dissatisfiers (extrinsiek gericht) moeten zijn. Op deze manier is er een goede basis om te werken aan de satisfiers (intrinsieke motivatie). De eerste groep (dissatisfiers) zijn op zichzelf niet motiverend als ze oké zijn, maar wel demotiverend als ze niet oké zijn. De tweede groep noemt hij satisfiers: bronnen van tevredenheid, die voornamelijk positief op de motivatie werken. Wanneer deze elementen als goed worden ervaren, heeft dit een motiverende werking. Als deze elementen dus als goed worden bestempeld leidt het wel tot een extra toename van de motivatie. De werknemer ervaart ze als motiverend. De koppeling met Maslow is snel gemaakt: de eerste twee stappen in zijn behoeftehiërarchie vallen samen met de dissatisfiers, de volgende drie met de satisfiers.

Recentelijk is de nadruk meer komen te liggen op "Het Nieuwe Werken". Dit is een visie waarbij ontwikkelingen in de informatietechnologie als aanjager gelden voor de vernieuwing van de fysieke werkplek, de organisatiestructuur en –cultuur en de managementstijl. Het is een verzamelnaam voor diverse manieren van slimmer, efficiënter en effectiever werken. Het Nieuwe Werken houdt oudere werknemers beter gemotiveerd om te blijven werken na hun 65e. Dat blijkt uit het onderzoek 'Medewerkerbeleving in Nederland 2011' van adviesbureau Integron. Maar liefst zes op de tien Nederlanders wil doorgaan met werken na hun 65e als ze flexibel kunnen werken. Bijvoorbeeld door invoering van flexibele arbeidstijden, door het efficiënter inrichten van het werk (waarbij rekening wordt gehouden met factoren als werkbelasting, belastbaarheid, ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers), door employability, door slimmere werkplekinrichting, door talentontplooiing en door te sturen op resultaten (Maas e.a. *White paper 'Het Nieuwe Werken'*, zonder jaartal).

Goed werkgeverschap heeft een belangrijke rol in de werkmotivatie van de werknemer en de mogelijkheid om langer door te werken. Zo worden oudere werknemers vaak gezien als duur, minder ambitieus, star en gefrustreerd en hebben zij afnemende prestaties, geringe flexibiliteit en verminderende kennis en creativiteit (Boerlijst, Van der Heijden & Van Assen, 1993). Dit zijn veelal mythen. Ouderen hebben relatief een lager werkvermogen dan jongeren, daarnaast is sprake van een grote diversiteit in de groep ouderen. Het blijkt dat als een werkgever voorbij gaat aan in het oog springende kenmerken (zoals leeftijd, etnische afkomst, geslacht, etc.) en diversiteit binnen een organisatie bevordert, dit zorgt voor een betere bedrijfscultuur en een positievere werksfeer met goede gevolgen voor de productiviteit (Roberson, 2006).

Bovendien worden in Nederland door het diversiteitbeleid steeds meer vrouwelijke medewerkers op leidinggevende posities benoemd. Dit kan cultuurveranderingen met zich meebrengen, die invloed kunnen hebben op de manier waarop werkzaamheden worden uitgevoerd. Vrouwen veranderen vaker van baan dan mannen. Ook bestaan aanwijzingen dat mannen en vrouwen verschillende percepties hebben ten aanzien van vroegpensioen. Uit Fins onderzoek blijkt dat bij vrouwen negatieve percepties over werk en een lage tevredenheid met het werk een belangrijke rol spelen in de intentie om met vroegpensioen te gaan, waar bij mannen vooral een verminderd werkvermogen en verminderde ervaren gezondheid van invloed zijn op deze intentie (Robroek, e.a. 2011).

Onder goed werkgeverschap valt ook het richting geven en stimuleren. Dit zijn dan ook twee basistaken van het management. De manier waarop kan aanzienlijk verschillen. Door dwang, het aantrekkelijk maken van bepaalde gedragingen, door beloningen in het vooruitzicht te stellen of door het zoeken naar gemeenschappelijkheid en het bieden van intrinsiek aantrekkelijk werk, kan het management proberen zijn werkers tot medewerkers te maken. De effecten van ieder van deze strategieën zijn in termen van betrokkenheid en binding verschillend (Kluytmans, 2005 p.256).

Ook bevlogenheid, wat eerder al genoemd is en wordt gekenmerkt door bruisen van energie, is een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Eerdere studies hebben zonder uitzondering laten zien dat werkgerelateerde hulpbronnen, zoals sociale steun van collega's en de leidinggevende, ontplooiingsmogelijkheden en afwisseling van vaardigheden, positief samenhangen met bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2008; Halbesleben, in druk). Ook *persoonlijke hulpbronnen* blijken positief samen te hangen met bevlogenheid. Persoonlijke hulpbronnen zijn positieve zelfevaluaties die verwijzen naar de opvatting dat men in staat is om succesvol controle uit te oefenen over de omgeving (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003).

Beelden en feiten over gezondheid en inzetbaarheid van ouderen blijken niet met elkaar te stroken. Mensen veronderstellen dat met name de lichamelijke gezondheid van *alle* ouderen slechter is dan die van jongeren. Daarentegen wijzen de feiten uit dat een overgrote groep oudere werknemers, zeker tot de leeftijd van 65 à 70 jaar, lichamelijk en geestelijk gezond is en het werk goed aan kan. Het is dus een klein percentage oudere werknemers dat relatief lang verzuimt, met name lichamelijk niet meer goed gezond is en het werk niet goed meer aan kan. Bovendien is het verband tussen leeftijd en

gezondheid zwak, en spelen andere factoren een grotere rol. Zo zijn leefstijl, functieduur en fysiek belastende beroepen belangrijk ter verklaring van gezondheid en verzuim. Ook zijn de verbanden tussen leeftijd en gezondheid complexer van aard dan vaak gedacht wordt. Zo blijkt dat lichamelijke functies van ouderen weliswaar achteruit gaan, maar dat zij daardoor nauwelijks beperkt worden in hun inzetbaarheid. Bovendien blijkt vooral de spreiding in gezondheid en beperkingen sterk toe te nemen. Dit betekent dat een grote groep ouderen tot op hoge leeftijd goed gezond blijft en uitstekend inzetbaar is. En tenslotte blijkt dat de meeste gezondheidsklachten geen belemmering vormen om goed te functioneren op het werk. Ook kunnen ouderen hun achteruitgang meestal goed compenseren, bijvoorbeeld met slimme werkstrategieën of hulpmiddelen (Nauta, e.a., 2004).

Werkvermogen

In het beleid ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van werknemers speelt het begrip 'werkvermogen' een centrale rol. Werkvermogen is de mate waarin een medewerker zowel lichamelijk als geestelijk in staat is om te werken. Een goed werkvermogen draagt bij aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkvermogen is een betrouwbare voorspeller van iemands inzetbaarheid, nu en in de toekomst. Door te investeren in het onderhouden en het verbeteren van werkvermogen kan langdurige uitval worden voorkomen: langer, gezonder en gelukkiger aan de slag (Lutterop, 2013).

In Finland had men eerder dan in andere landen te maken met een vergrijzende beroepsbevolking en is tijdig nagedacht over te nemen maatregelen. Uit onderzoek van de Finse professor Ilmarinen bleek dat werkvermogen een cruciale basisvoorwaarde is voor het welbevinden van werknemers. Investeren in het onderhouden en verbeteren van het werkvermogen hebben een positief resultaat op het voorkomen van langdurige uitval en arbeidsongeschiktheid. Het zorgt ervoor dat werknemers langer gezond en met plezier kunnen werken en daarna ook meer van hun pensioen kunnen genieten.

Ilmarinen stelde vast dat verschillende factoren van invloed zijn op het behoud en de ontwikkeling van het individuele werkvermogen. Hij maakte de vergelijking met een huis, waar verschillende verdiepingen het dak dragen. Dit model wordt daarom ook wel het 'Huis van Werkvermogen' genoemd. De basis van het Huis van Werkvermogen bestaat uit de lichamelijke en psychische gezondheid van de werknemer. De eerste verdieping bestaat uit de competenties. De tweede verdieping staat voor de sociale en morele normen en waarden van medewerkers. De derde en laatste verdieping van het huis heeft te maken met de werkomstandigheden en het management in een bedrijf.

Ook factoren buiten de werkomgeving hebben een directe of indirecte invloed op werkvermogen zoals familie, vrienden, bekenden maar ook factoren binnen de bredere sociale en politieke omgeving. De uitdaging bij het verbeteren en het behouden van werkvermogen is dat de verschillende verdiepingen van het Huis van Werkvermogen met elkaar in balans zijn en blijven. Werknemers en werkgevers zijn samen verantwoordelijk dat deze balans gedurende de gehele loopbaan blijft bestaan. De maatregelen, stimulansen en interventies die nodig zijn om dit te realiseren kunnen per persoon verschillen.

Dit soort maatregelen kunnen onder meer vastgelegd worden in CAO's. Van de meeste maatregelen die worden vastgelegd om oudere medewerkers te ontzien (ontziemaatregelen) in CAO's, zoals bijvoorbeeld, beperken of afzien van overwerk, avond- en nachtarbeid en ploegendienst voor ouderen of de belasting van functies aanpassen, is dat ze veelal een leeftijdscriterium hanteren. Vanuit onze visie op ouderen zou het beter zijn om ze niet te laten gelden vanaf een bepaalde kalenderleeftijd, maar vanaf een bepaalde functieduur of afhankelijk van iemands functionele leeftijd. CAO's dienen leeftijd neutraal te zijn omdat leeftijdsgrenzen zoals die momenteel in veel CAO's bestaan, stigmatiserend werken en creativiteit in het vinden van oplossingen voor inzetbaarheids- en gezondheidsproblemen belemmeren. CAO's moeten daarom niet zozeer aandacht hebben voor de leeftijd van werknemers, als wel voor het feit dat werknemers in de loop van hun leven veranderen, inclusief hun competenties, loopbaanwensen, gezondheid en privé-verplichtingen. De precieze leeftijd waarop veranderingen plaatsvinden varieert sterk tussen individuen. Het komt de inzetbaarheid en gezondheid van ouderen ten goede, als in CAO's meer samenhang wordt aangebracht tussen employabiliteitsbeleid en ARBO-beleid, omdat inzetbaarheid en gezondheid sterk in elkaars verlengde liggen (Nauta, e.a., 2004).

De bouwstenen van duurzame inzetbaarheid 'werkvermogen', 'employability' en 'vitaliteit' hebben gemeen dat voor elk van deze bouwstenen de interactie tussen capaciteiten en kenmerken van de werknemer aan de ene kant en kenmerken van het werk aan de andere kant van belang zijn. Deze

bouwstenen kunnen dus als de “superbouwstenen” van duurzame inzetbaarheid worden gezien. De precieze kenmerken en capaciteiten van de werknemer en kenmerken van het werk die als bouwstenen voor iedere superbouwsteen fungeren, lopen echter uiteen. Vitaliteit lijkt in tegenstelling tot werkvermogen en employability los te staan van iemands leeftijd. Voor vitaliteit lijken vooral de volgende bouwstenen er toe te doen: gezondheid, leefstijl, psychologisch kapitaal en intrinsieke motivatie door de mate waarin het werk en de omgeving tegemoet komt aan iemands behoefte aan autonomie, verwantschap en competentie.(van Vuuren, 2011).

Hoe is duurzame inzetbaarheid te borgen via HRM?

Al eerder hebben we kunnen lezen dat ieder mens verantwoordelijk is voor zijn eigen leven en dus ook voor zijn mogelijkheden om nu en straks te kunnen werken. Maar het is zeker ook de taak van het management, de leidinggevende en HRM het mogelijk te maken dat de medewerker zelf verantwoordelijkheid kan nemen om nu en straks te kunnen werken. Dit is een continu proces waarin organisaties en de medewerker actief zorg draagt door middel van het behoud van *werkvermogen*, *het creëren van arbeidskansen* en *het leveren van optimale prestaties* met een rol voor de medewerker zelf en met een rol voor het hogere management, leidinggevend en HRM om hen daarin te faciliteren. De marktontwikkeling, de demografische ontwikkelingen en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vragen van organisaties om wendbaar te blijven. Wat hier goed aan bijdraagt is dat de werknemers nu maar ook later nog productief zijn en voldoende arbeidskansen hebben. Mensen zitten dan niet als het ware gevangen in hun situatie.

Het behoud van werkvermogen

De economische crisis leidt tot onzekerheid over het behoud van werkgelegenheid bij medewerkers; daarnaast ontstaat een toenemende vraag naar (loon)kostenbeheersing; de veranderende maatschappij wil dat steeds sneller gereageerd wordt op de marktvrage. Dit gegeven in combinatie met Het Nieuwe Werken (HNW) leidt tot een nieuwe visie op het inrichten van werkplekken en werkomstandigheden. Bovendien leidt de invloed van de politiek steeds meer tot Europees denken. De Nederlandse politiek wil zich daarbij opstellen als een terugtrekkende overheid en vraagstukken vaker verleggen naar individuen en organisaties. Nieuwe wetgeving zorgt voor het verschuiven van de AOW leeftijd naar 67 jaar; op termijn zorgt dit voor een steeds grotere participatie van oudere medewerkers. Tenslotte hebben we in het kader van veiligheid te maken met een ARBO wetgeving en Arbeidstijdenwet die ervoor zorgen dat meer medewerkers nodig zijn voor de uitvoerende werkzaamheden.

De maatschappij verandert op vele gebieden en omdat verandering traditioneel leidt tot weerstand gaat niet iedereen hier zomaar in mee. Op den duur ontstaat een zekere “Generatiediversiteit” in kennis en ervaring op het gebied van automatisering en veranderingen in maatschappij. Het tweeverdiener model wordt steeds meer gemeengoed en tegelijkertijd neemt de individualisering toe. Bedrijven moeten steeds meer inspelen op individuele werknemersbelangen en rekening moeten houden met een veranderende balans tussen werk en privé.

Momenteel zijn de mogelijkheden binnen organisaties om door te werken na het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd onderbelicht en zijn medewerkers vaak onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden, regelingen en consequenties. Aangezien het behoud van werkvermogen voor een deel afhankelijk is van de bereidheid van mensen om na hun 65^{ste} door te werken zou, om het werkvermogen te behouden, vanuit HRM voorlichting gegeven moeten worden over de mogelijkheden. Hierbij zou naast informatie over de mogelijkheden om door te werken na je 65^{ste} ook informatie moeten worden gegeven over de consequenties en de details waaraan gedacht moet worden als een werknemer wenst door te werken nadat hij de pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt.

Het creëren van arbeidskansen

Om de veranderingen die op ons afkomen goed te kunnen begeleiden en vorm te geven is sterk leiderschap nodig. Persoonlijk leiderschap geldt daarbij voor iedereen. Het gaat uit van het in staat zijn met lef besluiten te nemen, mensen aan te spreken op gedrag en met durf en vertrouwen anderen te betrekken. Je verantwoordelijk voelen voor je omgeving is hierbij een belangrijk punt. Vooral het ontwikkelen en faciliteren van de competentie ‘persoonlijk leiderschap’ is noodzakelijk om de duurzame inzetbaarheid te borgen. Dit is mogelijk door middel van trainingen voor medewerkers en leidinggevend en.

Duurzame inzetbaarheid is te borgen middels een talentontwikkelprogramma. Bij organisaties moet worden gezorgd dat de leiderschapspijplijn gevuld wordt door jong talent, die de organisatie zelf vanaf de start opleidt, traint en coacht tot specialist of generalist. In deze talentprogramma's maken de trainees grondig kennis met de organisatie en doen ze op een aantal plekken praktijkervaring op. Zo ontdekken ze waar hun interesses en ambities liggen. Tijdens talentprogramma's worden specifieke trainingen op het betreffende vakgebied gegeven en wordt uiteraard aan persoonlijke ontwikkeling gewerkt. De vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking en de toegenomen vraag naar hoog opgeleid personeel leiden tot een duurzame schaarste aan talent. Bovendien worden organisaties gedwongen niet alleen in te spelen op de snel veranderende behoeften van de klant, maar ook op de behoeften van de werknemers. Organisaties bieden door de talentprogramma's de kans aan jonge talenten om snel vooruit te komen in de organisatie en op deze manier bewust om te gaan met de schaarste aan talent.

Tegelijk is de wens om de huidige, ervaren medewerkers te binden aan het bedrijf. Opgebouwde kennis en kunde moeten behouden blijven en overgedragen kunnen worden aan anderen. Veranderende technieken en werkmethodes vragen om een doeltreffend om- en bijscholingsbeleid. Door de positieve uitstraling van een levensfasebewust personeelsbeleid maken organisaties zich daarom onderscheidend en concurrerend ten opzichte van andere bedrijven.

Duurzame inzetbaarheid is door HRM te borgen door loopbaanpaden gericht op doorstroom vanuit slijtageposities te bevorderen. Dit kan door loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid als vast onderwerp in de gesprekscyclus op te nemen, verschillende inzetbaarheid eisen per functieniveau vastleggen en doorstroom mogelijkheden en horizontale doorstroom te bevorderen. Loopbaanontwikkeling moet meer gedomineerd worden vanuit functies (functiehuis) in plaats vanuit individuele competenties. Hetzelfde geldt voor het arbeidsvoorwaardenbeleid (o.a. beloning).

De techniek verandert voortdurend en steeds sneller. Dit vraagt van medewerkers andere vaardigheden en de werkgever moet functies flexibel kunnen aanpassen of toevoegen. Daarnaast leidt Het Nieuwe Werken ook tot gebruik van andere technologie om het werk uit te voeren.

Het leveren van optimale prestaties

Wanneer een gesprekscyclus wordt ingevoerd als instrument om de ontwikkeling van levensfasen te bewaken kan bij leidinggevendenden hierdoor meer aandacht worden gegeven aan kennis ten aanzien van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Met behulp van de gesprekscyclus kunnen afspraken worden gemaakt voor het aanpassen van het werkpakket aan de levensfase (diversiteit en differentiatie). Dit wordt tussen leidinggevende en werknemer besproken in een beoordelingsgesprek. Door middel van dit gesprek moet de organisatie de duidelijkheid over het totaal en de vorm van de opleidingswensen in de onderneming bevorderen.

Voor het opvolgingsplan voor sleutelposities kunnen organisaties niet om de demografische ontwikkelingen heen. In de komende decennia verlaten veel ervaren, oudere medewerkers het bedrijf. Hoe zorgen organisaties ervoor dat zij hun waardevolle kennis en ervaringen kunnen overdragen aan jonge, nieuwe collega's? Hoe wordt tevens gezorgd dat men de jongere generatie aan de onderneming kan binden? Organisaties moeten inspelen op al deze ontwikkelingen en een moderne flexibele werkgever zijn. Het gaat hier om aanhaken in plaats van afhaken.

In de functiestructuur binnen organisaties moet echter wel meer rekening worden gehouden met levensfasebewust personeelsbeleid, Het Nieuwe Werken en flexibilisering van de arbeid in het algemeen. Organisatie kunnen hiervoor bijvoorbeeld nieuwe, bredere functies ontwikkelen, maar ook andere mogelijkheden moeten hiervoor nader worden onderzocht.

Organisaties moeten uitkijken met smalle en specialistisch functies. De techniek verandert voortdurend en steeds sneller. Dit vraagt van medewerkers andere vaardigheden en de werkgever moet functies flexibel kunnen aanpassen of toevoegen. Daarnaast leidt Het Nieuwe Werken ook tot gebruik van andere technologie om het werk uit te voeren.

Conclusies

Uit onderzoek blijkt dat duurzame inzetbaarheid het vermogen is, deel te nemen aan het arbeidsproces tot aan de (stijgende) pensioengerechtigde leeftijd. Geconcludeerd kan worden dat de belangrijkste bouwstenen van het duurzaam inzetbaarheidsbeleid, employability, vitaliteit en werkvermogen, zijn. Bij de ontwikkeling van het levensfasebewust personeelsbeleid dienen

initiatieven, oplossingen en implementaties gericht op deze drie kernbegrippen daarom voorrang te krijgen.

Employability

Om een levensfasebewust personeelsbeleid te voeren is het belangrijk om medewerkers flexibel te houden. Hiervoor is het nodig dat medewerkers zich voortdurend ontwikkelen met de nadruk op mobiliteit, opleiding en training. Over het algemeen zijn de opleidingsinspanningen onder de groep senioren laag. Daarom moeten de verantwoordelijkheden van de werkgever vooral liggen op het creëren van een cultuur waarin de continue ontwikkeling van de werknemers een vanzelfsprekendheid is.

Uit de praktijk blijkt dat de oudere medewerker zich over het algemeen verantwoordelijk voelt voor het in stand houden van de inzetbaarheid (ontwikkeling, scholing), maar men is overwegend van mening dat dit wel moet worden ondersteunt met faciliteiten voor leidinggevenden en medewerkers. Dit zodanig dat samen tot een optimale ontwikkeling en inzet van de kwaliteiten van de medewerker kan worden gekomen. Zo blijkt het bijvoorbeeld voor de medewerkers een stimulans dat via de CAO geld beschikbaar is voor de persoonlijke ontwikkeling. Medewerkers zijn daarbij bereid een opleiding te volgen die niet direct bijdraagt aan het huidige werk, maar die wel bijdraagt aan de eigen ontwikkeling op de langere termijn. Bijvoorbeeld doordat de opleiding een overgang op de lange termijn naar een andere functie faciliteert waardoor de loopbaan op een andere manier kan worden voortgezet.

Als de ontwikkelingsmogelijkheden van een medewerker beperkt zijn, kunnen medewerkers psychische gezondheidsklachten krijgen. Dit speelt vaker bij oudere werknemers. Ook de functieduur, in met name lichamelijk zware beroepen, wordt gezien als een verklaring voor het ontstaan van gezondheidsklachten ook dit speelt met name bij oudere werknemers.

Uit onderzoek blijkt dat employability van de werknemers afneemt met de leeftijd. Om kernposities op te vullen, waarvan blijkt dat ze een cruciale rol spelen in leeftijdsbewust personeelsbeleid, kunnen organisaties talentprogramma's aanbieden.

Vitaliteit

In tegenstelling tot de employability neemt de vitaliteit van medewerkers niet af met het stijgen van de leeftijd. Wel is het risico op verzuim en de kans op uitval hoger door een groter aantal functies met een fysiek zware werkbelasting. Verzuim bij fysiek zware functies is bijvoorbeeld hoger dan bij werknemers zonder fysiek zwaar werk van 50 jaar of ouder. Feit is wel dat het verzuimpercentage en de gemiddelde verzuimduur stijgen met de leeftijd. Goed werkgeverschap is daarom essentieel voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Door dwang, het aantrekkelijk maken van bepaalde gedragingen, door beloningen in het vooruitzicht te stellen of door het zoeken naar gemeenschappelijkheid en het bieden van intrinsiek aantrekkelijk werk, kan het management proberen zijn werkers tot medewerkers te maken.

De verbanden tussen leeftijd en gezondheid blijken complexer te zijn dan vaak gedacht wordt. De lichamelijke functies van ouderen gaan weliswaar achteruit, maar uit onderzoek blijkt dat ze daardoor nauwelijks worden beperkt in hun inzetbaarheid.

Werkvermogen

Uit onderzoek blijkt dat ook het werkvermogen niet af neemt met het stijgen van de leeftijd. Sprake is van een eenduidig afwijkend beeld omtrent de werkbeleving en tevredenheid van de groep oudere werknemers in vergelijking met personen uit jongere leeftijdscategorieën. De werkbeleving van oudere werknemers wordt namelijk met name beïnvloed door de fysieke condities van het werk en veel minder door andere factoren zoals vaak wordt gedacht. Oudere werknemers zijn dus prima in staat om het werk even goed uit te voeren als hun jongere collega's mits aan een paar randvoorwaarden wordt voldaan ten aanzien van de fysieke belasting voortvloeiend uit de werkzaamheden.

Bij het opstellen en uitvoeren van duurzaam inzetbaarheidsbeleid moet rekening worden gehouden met organisatiespecifieke kansen en bedreigingen. Medewerkers moeten zich verder ontwikkelen in persoonlijk leiderschap, verantwoording nemen voor de eigen loopbaan en ontwikkeling en breed en flexibel inzetbaar zijn. Om medewerkers hierbij te ondersteunen, moeten organisaties voor de noodzakelijke (hulp)middelen zorg dragen. Mensen veranderen of in beweging krijgen vindt plaats door ze te motiveren, te leren, door ze bewust bekwaam te maken. Je brengt ze in leersituaties en tracht het lerend vermogen te vergroten. Door leren maken mensen zich ook andere waarden en gedragspatronen eigen.

Duurzame inzetbaarheid te borgen via HRM?

Het behoud van werkvermogen.

Het behouden van werkvermogen kan door middel van 'Het Nieuwe Werken' verder te ontwikkelen en op te nemen in de functiestructuur. Daardoor wordt de flexibilisering van de arbeid beter gefaciliteerd hetgeen de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers vergroot. Ook het inspelen op individuele werknemersbelangen, rekening houden met een veranderende balans tussen werk en privé en het gebruik maken van demotiebeleid is te borgen via HRM.

Het creëren van arbeidskansen

De duurzame inzetbaarheid kan worden geborgd middels het aanbieden van talentprogramma's, en door het voeren van kennismanagement vanwege het verlaten van oudere medewerkers en het binden van jonge medewerkers aan de organisatie. Daarnaast is duurzame inzetbaarheid binnen HRM te borgen door loopbaanpaden gericht op doorstroom vanuit slijtageposities te bevorderen. Tevens blijkt het hebben van specialistische functies niet aantrekkelijk te zijn voor nieuwe werknemers of voor de doorstroom van werknemers. Door het tekort aan instroom van nieuwe medewerkers dat hierdoor wordt veroorzaakt en de uitstroom van oudere medewerkers ontstaat structurele overbelasting van de organisatie. Door de invoering van levensfasebewust personeelsbeleid met de nadruk op eerder genoemde punten kan een bedrijf de structuur van de organisatie hierop aanpassen, en zichzelf omvormen tot een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt.

Het leveren van optimale prestaties

Met behulp van een beoordelingsgesprekken kunnen afspraken worden gemaakt voor het aanpassen van het werkpakket aan de levensfase. In de functiestructuur van organisaties moet meer rekening worden gehouden met levensfasebewust personeelsbeleid, 'Het Nieuwe Werken' en flexibilisering van de arbeid in het algemeen voor het leveren van optimale prestaties.

Petra Roza

Arnhem, september 2013

Referenties

Asscher, L. en Klijnsma, J. Minister en Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012) *Duurzame inzetbaarheid in cao en praktijk*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Bergenhengouwen, G.J., Mooijman E.A.M., (2010). *Strategisch Opleiden en Leren in Organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Boerlijst, J. G., Van der Heijden, B. I. J. M. & Van Assen, A. (1993). Veertig-plussers in de onderneming. *Van Gorcum/Stichting Management Studies*. Assen Nederland.

Bossink, J. (2011) *'Duurzame inzetbaarheid' Een onderzoek naar factoren die de duurzame inzetbaarheid van (oudere) medewerkers beïnvloeden*. Universiteit Twente.

De Bie, Dam, Van Eijndhoven, et al., 2010, Maak medewerkers duurzaam inzetbaar, Nederlandse Normalisatie Instituut (NEN): de wereld op één lijn

De Graaf, S., Peeters, M. & Van der Heijden, B. (2011) De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24 (4), 375-389.

De Krom, P. (2012) Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. *Manifest 100 werkgevers over duurzame inzetbaarheid*. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. geraadpleegd op 13-05-2013 via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/10/manifest-duurzame-inzetbaarheid.html>

Embregts, N. (2011) *Het borgen van kennis van vertrekkende medewerkers*

Harter JK, Schmidt FL, Keyes CLM.(2002) Well-Being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In: Keyes CL, Haidt J (editors), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* 2002:205-224.

Ilmarinen, J. (2006) The aging workforce-challenges for occupational health. *Oxford Journals Occupational Medicine*, 56 (6), 362-364

- Ilmarinen, J., Tuomi, K., Seitsamo, J. (2006) *New dimensions of work ability*. International Congress Series 2005, 1280: 3-7.
- Kamp, H.G.J. Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2012) Memorie van toelichting bij Wetsvoorstel 'Doorwerken na de AOW-gerechtigde leeftijd'. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Kluytmans, F. (2005), *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Houten. Wolters-Noordhoff.
- Koks, W. Van Capelleveen, G., Jongenelen, P., Voogt, R. (2011) *Visiedocument van HRM en Centrale Ondernemingsraad op Levensfasebewust Personeelsbeleid binnen Alliander*
- Lutterop, K. (2013) *Inspiratieboek, Duurzame inzetbaarheid*. Zorgplein Nord.
- Maas, G. e.a. *White paper 'Het Nieuwe Werken', De visie van Twynstra Gudde op Het Nieuwe Werken* Twynstra Gudde, anders denken, gewoon doen.
- McCall, M.W. (2003). *Toptalent: high potentials als strategisch voordeel*. Zaltbommel: Uitgeverij van Schouten & Nelissen.
- Moonen, H. en Keijzer, L. (2008) *Samen duurzaam inzetbaar, personeelsplanning nu en straks*. TNO Kennis voor zaken.
- Nauta, A. De Bruin, M.R., Cremer, R. (2004) *De mythe doorbroken Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Nederlandse Organisatie voor toegepastnatuurwetenschappelijk onderzoek TNO.
- Roberson, Q. M. (2006) Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in organisations. *Group & Organization Management*, 31 (2), 212-236
- Robroek, S. ea. (2011). *Dossier Duurzame Inzetbaarheid*
- Sociaal-Economische Raad, Den Haag. (2009) *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*.
- Stamet, Y., Scheeren, J. (2011) Thematische studie Duurzame inzetbaarheid in de publieke sector. *CAOP Research*
- Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S., Bültmann, U. (2010) *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw, 2010.
- Van Vuuren, T. e.a. (2011) *Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren*. Gedrag & Organisatie 2011 (24) 4. p 357
- Volgens Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N. & Jackson, A. (2003) (geciteerd in Bakker, A. (2009) *Bevlogenheid in organisaties, een model om bevlogenheid te bevorderen*. Opleiding
- Volgens Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (geciteerd in de masterscriptie Van Dijk, R. (2012) *Langer doorwerken: een op theorie gebaseerde interventie*)
- Volgens Schein, E. (geciteerd in Kluytmans, F. (2005) *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen, Houten. Wolters-Noordhoff)