

# Succesvol langer doorwerken, een gezamenlijke verantwoordelijkheid!

## Adviesrapport

**Fleur Scholten**

P&O Sector E, UMCG  
Hanzehogeschool te Groningen  
Human Resource Management



Groningen, 16 januari, 2017

**Studentenbureau UMCG**

Universitair Medisch Centrum Groningen

© 2017 Studentenbureau UMCG Publicaties Groningen, Nederland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd in Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Trefw Fleur Scholten, UMCG, Universitair Medisch Centrum Groningen, succesvol langer doorwerken, duurzame inzetbaarheid, ability, motivation, opportunity, P&O, Laboratoriumgeneeskunde.

# Succesvol langer doorwerken, een gezamenlijke verantwoordelijkheid

Adviesrapport

Groningen, januari 2017

Auteur	Fleur Scholten
Studentnummer	305499
Afstudeerscriptie in het kader van	Human Resource Management Hanzehogeschool
Opdrachtgever	G.M. Niewold, P&O adviseur Bedrijfsbureau sector E, UMCG
Begeleider onderwijsinstelling	H. Ozinga Human Resource Management Hanzehogeschool te Groningen
Begeleider UMCG	G.M. Niewold Bedrijfsbureau sector E, UMCG

# Managementsamenvatting

## Probleembeschrijving

De leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs merken dat het langer moeten doorwerken vragen en onzekerheid bij sommige medewerkers oproept. Deze vragen en onzekerheid worden gezien als een probleem. De verhoogde AOW gerechtigde leeftijd is de aanleiding van de vragen en onzekerheid.

Alle medewerkers hebben te maken met de wetswijziging, maar in redelijk korte tijd moeten oudere medewerkers verwachtingen bijstellen en bepaalde keuzes voor de toekomst maken. Bij de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder worden de meeste vragen gesteld en wordt de onzekerheid opgemerkt, voor hen is het probleem urgenter dan voor de jongere medewerker. De P&O adviseurs zijn benieuwd hoe deze medewerkers het probleem zelf ervaren en hoe groot dit probleem daadwerkelijk voor hen is.

Dit onderzoek brengt de factoren die de medewerkers kunnen ondersteunen om succesvol langer door te werken in kaart. Er wordt gekeken naar waar medewerkers van 55 jaar en ouder behoefte aan hebben, wat de medewerker zelf kan doen en wat het UMCG kan bieden om duurzaam inzetbaar te zijn.

Naar aanleiding van het probleem is de volgende vraag geformuleerd:

“Welke factoren ondersteunen het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG?”

## Conclusies

De resultaten zijn door middel van een enquête onder de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de Laboratoriumgeneeskunde afdeling in kaart gebracht. Hieruit zijn de volgende conclusies getrokken:

- Uit het onderzoek komt naar voren dat de werkdruk als hoog wordt ervaren, dit heeft een negatieve invloed op de mentale gezondheid en uiteindelijk op de duurzame inzetbaarheid (Burdorf et al., 2009).
- Respondenten halen weinig of geen uitdaging uit het werk, dit heeft te maken met hun intrinsieke motivatie. Wanneer de medewerker meer uitdaging uit het werk kan halen, zal zijn duurzame inzetbaarheid worden verhoogd (Deci & Ryan, 2008).
- Respondenten geven aan zich te willen blijven ontwikkelen, dit is een belangrijke drijfveer van de intrinsiek motivatie en helpt om uiteindelijk succesvol langer door te werken (Deci & Ryan, 2008).
- De respondenten worden niet gemotiveerd door de arbeidsvoorwaarden, daarnaast ervaart een kwart deze als onvoldoende en is niet iedereen goed op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden. Dit alles heeft negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (Marcus & van Dam, 2009; van Vuuren, 2012).
- Men geeft aan weinig gestimuleerd te worden en ook wordt men weinig betrokken bij besluitvormingen op de afdeling.

Daarnaast kunnen de volgende conclusies uit de overige vragen getrokken worden, deze geven antwoord op de hoofdvraag, maar komen niet uit de literatuur:

- De medewerker geeft aan bereid te zijn om rekening met de gezondheid te houden om succesvol langer door te werken.
- Respondenten spreken hun voorkeur uit over specifieke arbeidsvoorwaarden om succesvol langer door te werken.
- Er is behoefte aan een luisterend oor en begeleiding van de leidinggevenden op het gebied van mogelijkheden en onmogelijkheden van het individu.

## Adviezen

De adviezen die uit de belangrijkste conclusies voortvloeien zijn opgesteld om de factoren die het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de Laboratoriumgeneeskunde afdeling van het UMCG te ondersteunen. De adviezen wordt hieronder bondig toegelicht:

- De faciliteiten en mogelijkheden van het UMCG helder en eenduidig communiceren

Ik adviseer dat er een jaarlijkse informatiesessie wordt gehouden, waarin de arbeidsvoorwaarden worden gecommuniceerd en waarbij bewustwording en eigen verantwoordelijkheid nemen om succesvol langer door te werken een belangrijke rol spelen. Er moet helder gecommuniceerd worden wat op dit moment de mogelijkheden zijn, waar medewerkers deze informatie kunnen vinden en dat ze initiatief moeten nemen om succesvol langer door te kunnen werken.

Na de informatiesessie raad ik aan om de medewerkers nogmaals te vragen in hoeverre ze gemotiveerd worden door de arbeidsvoorwaarden en in hoeverre ze deze als voldoende ervaren.

Door hier meer aandacht aan te besteden en medewerkers en leidinggevenden voldoende te informeren over de arbeidsvoorwaarden, zal men hier meer van op de hoogte zijn en hier eerder gebruik van maken.

- Meer aandacht & concrete doelen per individu, om succesvol door te werken

Door succesvol langer doorwerken prominenter in de jaargesprekken terug te laten komen en elk halfjaar de concrete acties en doelen te evalueren, wordt er structureel aandacht aan succesvol langer doorwerken besteed, wordt men zich hier meer van bewust en krijgen medewerkers handvaten om zichzelf duurzaam in te zetten.

Zo kunnen medewerkers op tijd aangeven wat ze nodig hebben en kunnen problemen op gebied van succesvol langer doorwerken sneller worden gesignaleerd en opgelost.

Indien gewenst kunnen de leidinggevenden hulpmiddelen krijgen op gebied van medewerkers succesvol langer door laten werken. De P&O adviseurs hebben de taak om de leidinggevenden hierin te begeleiden.

- Het stimuleren van de medewerkers om zichzelf te (blijven) ontwikkelen

Mijn advies is om medewerkers te stimuleren zichzelf te blijven ontwikkelen. Tijdens de jaargesprekken moeten de specifieke ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers duidelijk in kaart worden gebracht, zo kan er een passende training of cursus worden voorgesteld. Ook door het hele jaar heen moeten de medewerkers het gevoel hebben om aan te kunnen geven dat ze zich willen ontwikkelen.

Mijn advies is om de leidinggevenden meer bewust te maken van hun rol als het gaat om het duurzaam inzetten van medewerkers, dit is een taak voor de P&O adviseurs. Voor leidinggevenden zijn er ook hulpmiddelen op het gebied van medewerkers stimuleren.

Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat de medewerkers meer gebruik gaan maken van de ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor ze zichzelf duurzaam inzetbaar kunnen houden.

- Aanvullend onderzoek om werkdruk effectief te verminderen

De hoge werkdruk kan door veel verschillende factoren in stand gehouden worden. Er zijn te weinig factoren onderzocht die de werkdruk effectief kunnen verminderen, daarom adviseer ik om eerst een aanvullend onderzoek, met een kwalitatieve insteek, waarbij de ervaringen, behoeftes en mening van de medewerkers in kaart kunnen worden gebracht. De factoren die invloed op de werkdruk hebben worden duidelijk en er kan een gedegen advies worden gegeven, dat de werkdruk effectief zal verminderen. Dit onderzoek zal door de P&O adviseurs moeten worden opgezet.

## Inhoudsopgave

Managementsamenvatting .....	4
Voorwoord .....	8
1. Inleiding .....	9
1.1 De aanleiding .....	9
1.2 De doelstelling en hoofdvraag .....	9
1.3 Leeswijzer .....	9
2. Organisatie- en probleemanalyse .....	10
2.1 Organisatieanalyse .....	10
2.1.1 Management .....	10
2.1.2 Beleid .....	10
2.1.3 Structuur .....	10
2.1.4 Werkprocessen .....	11
2.1.5 Cultuur .....	11
2.1.6 Besturing .....	11
2.1.7 Omgeving .....	12
2.1.8 Personeel .....	12
2.1.9 Sterktes en zwaktes .....	12
2.2 Probleemanalyse .....	12
3. Theoretisch kader .....	14
3.1 Duurzame inzetbaarheid .....	14
3.2 Ability .....	15
3.3 Motivation .....	15
3.4 Opportunity to participate .....	16
3.5 Conceptueel model .....	17
3.6 Doelstelling, hoofdvraag en deelvragen .....	17
4. Methodologie en onderzoeksinstrument .....	18
4.1 Dataverzamelmethode .....	18
4.2 Onderzoekspopulatie .....	18
4.3 Indicatoren .....	18
4.4 Onderzoeksmetinstrument .....	19
4.5 Kwaliteitsborging .....	19
4.5.1 Betrouwbaarheid .....	19
4.5.2 Validiteit .....	19
5. Onderzoekresultaten .....	21

5.1 Algemene vragen .....	21
5.2 Duurzame inzetbaarheid .....	21
5.3 Ability .....	21
5.4 Motivation .....	21
5.5 Opportunity to participate.....	22
6. Conclusie .....	23
6.1 De invloed van Ability .....	23
6.2 De invloed van Motivation.....	23
6.3 De invloed van Opportunity to participate .....	23
6.4 Overige conclusies .....	23
6.5 Antwoord op de hoofdvraag.....	24
7. Adviezen .....	25
7.1 De faciliteiten en mogelijkheden van het UMCG helder & eenduidig communiceren.....	25
7.2 Meer aandacht & concrete doelen per individu, om succesvol door te werken.....	25
7.3 Het stimuleren van de medewerkers om zichzelf te (blijven) ontwikkelen.....	26
7.4 Aanvullend onderzoek om werkdruk effectief te verminderen .....	27
8. Discussie .....	28
8.1 Gebruikte theorieën .....	28
8.2 Methode keuze .....	28
8.3 Validiteit en betrouwbaarheid.....	28
8.4 Bruikbaarheid van de adviezen.....	29
Literatuurlijst.....	30
Boeken: .....	30
Internetbronnen: .....	30
Bijlagen.....	32
Bijlage 1. Klaver-6-model .....	33
Bijlage 2. Organogram UMCG.....	33
Bijlage 3. Structuur afdeling Laboratoriumgeneeskunde .....	34
Bijlage 4. Het AMO model .....	34
Bijlage 5. Leiderschapsstijlen van Hersey & Blanchard.....	35
Bijlage 6. De indicatoren .....	36
Bijlage 7. De enquête.....	37
Bijlage 8. Overzicht resultaten van de enquête.....	39
Bijlage 9. Het werkdruk model .....	60

## Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport “Succesvol langer doorwerken, een gedeelde verantwoordelijkheid”. Dit rapport is bestemd voor de leidinggevendenden van Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs van sector E van het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG). Dit onderzoek maakt deel uit van het laatste studieonderdeel van de opleiding Human Resource Management aan de Hanzehogeschool te Groningen.

Tijdens mijn tweede stage ben ik begonnen met zoeken naar een afstudeeropdracht. Bij het UMCG stond er geen vacature online, maar wel was er een mogelijkheid om een open sollicitatie in te leveren. Onder het mom ‘noot geschoten, is altijd mis’ heb ik een motivatiebrief opgestuurd. Een paar weken later mocht ik solliciteren en zo ben ik er terecht gekomen. Het UMCG spreekt mij aan omdat het maar liefst 10.000 medewerkers in dienst heeft, voor mij als HRM student, kan zo’n grote organisatie erg leerzaam zijn. Daarnaast deel ik de interesse met vele andere medewerkers van het UMCG en dat is: het werken met en voor elkaar, de mens staat hierin centraal.

Op de P&O afdeling bij sector E lag er een opzet van een opdracht voor mij klaar over succesvol langer doorwerken van de medewerkers. Deze opdracht is in het beginstadium van mijn afstuderen afgebakend en we hebben gepuzzeld tot we het doel helder voor ogen hadden, daarbij kwamen verschillende verwachtingen van de P&O adviseurs en de Hanzehogeschool kijken.

Allereerst wil ik de P&O adviseurs van sector E van het UMCG graag bedanken voor de mogelijkheid om mijn HR afstudeeronderzoek uit te voeren. De ondersteuning, motivatie en sturing die ik van Truus, Marion en Peter heb gekregen, hebben mij het afgelopen halfjaar geholpen om er alles uit te halen. Daarnaast wil ik ze bedanken voor de kans om ‘een kijkje in de keuken’ te nemen bij het UMCG, dankzij hun heb ik naast het afstuderen meer kunnen proeven van het werken in een academisch ziekenhuis. Ook de leidinggevendenden van Laboratoriumgeneeskunde wil ik bedanken voor de kennismakingsgesprekken en de feedback op mijn enquête. En Marijke van het bedrijfsbureau bedank ik voor de spellingscontrole.

Tot slot wil ik mijn begeleider, Hielke Ozinga, bedanken voor de groepssessies en begeleiding vanuit de Hanzehogeschool, deze sessies hebben mij veel aan het denken gezet en steeds weer doen beseffen waar we op dat moment in het afstudeertraject mee bezig waren. Dit heeft mij geholpen om de helicopterview toe te passen, wat ik niet altijd makkelijk vind, maar wat wel erg belangrijk is om de rode draad niet uit het oog te verliezen. Het is af en toe een uitdaging geweest om op mijn eigen kunnen te vertrouwen, maar als ik terugkijk op deze periode heeft het zelfstandig werken mij doen beseffen dat deze onzekerheid vaak overbodig was. Het is een erg leerzame en uitdagende periode geweest, waar ik met veel voldoening op terug kan kijken.

Ik wens u veel leesplezier.

Fleur Scholten

Groningen, januari 2017



# 1. Inleiding

“We willen mensen helpen langer gezond en actief te blijven”

Healthy Ageing is sinds 2006 één van de speerpunten van het UMCG. Maar hoe kunnen we er met elkaar voor zorgen dat medewerkers op een gezonde, gemotiveerde en actieve wijze tot de AOW (algemene Ouderdomswet) gerechtigde leeftijd kunnen doorwerken.

De vergrijzing in combinatie met de ontgroening van de Nederlandse bevolking heeft gevolgen voor het UMCG. De overheid heeft hierop ingespeeld door de AOW gerechtigde leeftijd te verhogen, zodat het personeelsbestand niet krimpt. Van de medewerkers wordt verwacht dat ze langer doorwerken. De ene medewerker staat te springen om langer door te werken, de ander zou het liefst allang met pensioen zijn gegaan.

Het UMCG is één van de grootste ziekenhuizen in Nederland. De ruim 10.000 medewerkers werken in de patiëntenzorg en aan vooraanstaand wetenschappelijk onderzoek, waarbij de focus ligt op “gezond en actief ouder worden”. Patiënten komen in het UMCG voor basiszorg, maar ook voor specialistische diagnostiek, onderzoek of behandeling. De zorg wordt gegeven door de beste dokters en verpleegkundigen. Samen met ondersteunende medewerkers werken zij aan de gemeenschappelijke doelstelling: “Bouwen aan de toekomst van gezondheid”.

## 1.1 De aanleiding

Het onderzoek is naar aanleiding van vragen en onzekerheid over de verhoging van de AOW gerechtigde leeftijd tot stand gekomen. De medewerkers van het UMCG zullen langer door moeten werken. De leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs van sector E merken dat onder andere analisten en doktersassistenten met vragen komen over het langer doorwerken. Daarnaast wekt het onzekerheid bij deze medewerkers op. De opdrachtgevers, de P&O adviseurs van sector E, willen ervoor zorgen dat de medewerkers op een succesvolle manier tot de AOW gerechtigde leeftijd kunnen doorwerken. Ze vragen zich af wat het UMCG de medewerkers kan bieden en wat de medewerkers zelf kunnen doen om succesvol langer door te werken. De P&O adviseurs zijn zich ervan bewust dat de medewerkers het best aan kunnen geven waar verbeteringen nodig zijn.

Dit adviesrapport is bestemd voor de leidinggevenden van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs van sector E.

## 1.2 De doelstelling en hoofdvraag

De doelstelling van het onderzoek:

“Inzicht krijgen in de factoren die het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG ondersteunen. Aan de hand van een enquête onder deze groep medewerkers worden de factoren in kaart gebracht, zodat met die kennis beleid kan worden gemaakt dat de duurzame inzetbaarheid van de onderzoekspopulatie kan bevorderen.”

Om dit doel te bereiken is er een hoofdvraag geformuleerd:

“Welke factoren ondersteunen het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder werkzaam op de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG?”

## 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is aan de hand van het klaver-6-model (managementplatform, 2016) een organisatieanalyse gemaakt. Aan de hand van de zes vragen van Nathans (2008) wordt het probleem uitgediept. In het derde hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod. In hoofdstuk 4 wordt de onderzoeksmethode onderbouwd en is de kwaliteitsborging terug te vinden. In hoofdstuk 5 komen de resultaten uit de enquête naar voren. Vervolgens is in hoofdstuk 6 de conclusie geschreven. In hoofdstuk 7 worden de adviezen gegeven. Tot slot bevat hoofdstuk 8 een discussie waarin kanttekeningen bij het onderzoek worden belicht.

## 2. Organisatie- en probleemanalyse

Om goede adviezen te kunnen geven is een organisatieanalyse van belang. Met behulp van het Klaver-6-model is een analyse gemaakt van het UMCG (zie bijlage 1). Daarna wordt, aan de hand van de vragen van Nathans (2008), het probleem uitgediept.

### 2.1 Organisatieanalyse

Het UMCG is een grote organisatie, met meer dan 10.000 medewerkers. Voor het afstuderen is het waardevol om mij te richten op de sector en de afdeling waar het onderzoek wordt uitgevoerd.

Aan de hand van het Klaver-6-model van Kouwenhoven, Hoeksema en van Hooft (2016) is een analyse gemaakt. De zes klaverbladen uit dit model moeten in goede balans zijn, als er een element in een klaverblad verandert, heeft dit gevolgen voor de andere bladen. De informatie voor de analyse is afkomstig van het intranet van het UMCG en het Jaarverslag 2014 (UMCG, 2015), het Jaarverslag van 2015 en 2016 zijn niet beschikbaar.

#### 2.1.1 Management

Het UMCG is een lijnorganisatie en het management is decentraal geregeld, de organisatie is opgedeeld in zes sectoren, dit is te vergelijken met kleine organisaties binnen het UMCG, ook wel een divisiestructuur (Mintzberg, 2013) (zie bijlage 2).

Het onderzoek vindt op de afdeling Laboratoriumgeneeskunde plaats, deze afdeling valt onder sector E, dit is één van de zes sectoren. Zeven leidinggevendenden, onder leiding van een leidinggevende bedrijfsvoering, sturen de medewerkers aan. Ieder laboratorium heeft zijn eigen leidinggevende Laboratoriumgeneeskunde en een specialist klinisch chemicus (ook wel vakinhoudelijke leidinggevende genoemd). Er is dus sprake van duaal leiderschap. De span of control bij het UMCG is hoog, er zijn veel lagen in de organisatie.

#### 2.1.2 Beleid

De missie van het UMCG is “Bouwen aan de toekomst van gezondheid”. Het UMCG wil bijdragen aan een gezonde samenleving en richt zich op excellente zorg, wetenschappelijk onderzoek en onderwijs & vervolgopleidingen. Deze drie kerntaken staan voor het UMCG centraal en hierin willen ze excelleren en innoveren. Er zijn drie uitgangspunten die vanzelfsprekend zijn en bijdragen aan de missie:

1. De patiënt als mens is leidend
2. Het UMCG pioniert in onderzoek
3. Het delen van kennis in Noord-Nederland en (inter)nationaal

Voor de afdeling Laboratoriumgeneeskunde zijn de kerntaken patiëntenzorg en wetenschappelijk onderzoek van groot belang. Onderwijs & vervolgopleidingen spelen voor de ontwikkeling van de medewerkers een rol. Voor medewerkers van het UMCG zijn er twee belangrijke drijfveren, dit is de visie:

1. Het werken voor en met mensen bij alles wat wordt gedaan in de patiëntenzorg, onderzoek, onderwijs en opleiding.
2. Healthy Ageing: mensen helpen om langer gezond en actief te blijven. Deze visie sluit aan bij de doelstelling van dit onderzoek.

De kernwaarden van het UMCG zijn samenwerken op een veilige, betrokken, betrouwbare en respectvolle manier. Als extern onderzoeker en adviseur ben ik mij bewust van deze kernwaarden en zal ik mij hier tijdens het onderzoek aan houden.

#### 2.1.3 Structuur

Het UMCG is een professionele bureaucratie, dit houdt in dat de uitvoerende kern dominant is (Mintzberg, 2013). Daarnaast is het ondersteunend personeel ontwikkeld en gespecialiseerd in het bedienen van de uitvoerende kern, de analisten en de doktersassistenten vallen onder het ondersteunend personeel.

De afdeling Laboratoriumgeneeskunde kent een ordening naar vakinhoudelijke laboratoria en over het algemeen verlopen de werkprocessen volgens standaardprocedures.

De structuur van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde is te vergelijken met de machinebureaucratie, hierbij is standaardisatie van werkprocessen de coördinatievorm (Mintzberg, 2013). In bijlage 3 is de structuur van de afdeling terug te vinden.

#### 2.1.4 Werkprocessen

Op de afdeling Laboratoriumgeneeskunde wordt met protocollen gewerkt, dit wordt SOP (Standard Operating Procedure) genoemd. Per laboratorium kan het werkproces verschillen, maar de mate van standaardisatie is op alle afdelingen hoog. Op een aantal laboratoria worden diensten gewerkt, dit houdt in dat medewerkers op verschillende tijden, in het weekend en ook in de nacht werken. Ook bereikbaarheidsdiensten is op een aantal laboratoria verplicht. Dit vraagt een bepaalde mate van flexibiliteit van de medewerkers.

De analisten op de Laboratoriumgeneeskunde afdeling voeren laboratoriumbepalingen uit voor alle medische afdelingen in het UMCG, dit doen ze op het gebied van de klinische chemie, hematologie en immunologie. De doktersassistenten verzorgen de bloedafname in poliklinieken en op de verpleegafdelingen. Ook zorgen ze voor het voorbereiden van urinemonsters, het maken van ECG's (elektrocardiogrammen) en het aanleggen van infusen. Veel van de taken zijn geautomatiseerd en door de technologische veranderingen is de inhoud van het werk in de afgelopen jaren veranderd.

Bij het Laboratoriumcentrum, sector Hematologie en Chemie, vindt een grootschalig innovatietraject plaats. Het doel hiervan is het verbeteren van de kwaliteit, snelheid en service. In de afgelopen twee jaar zijn belangrijke stappen in dit proces genomen, zoals het aanschaffen van hoogwaardige nieuwe apparatuur, een personele reorganisatie en een verbouwing.

#### 2.1.5 Cultuur

Binnen het UMCG heerst over het algemeen een hiërarchische cultuur. Dit houdt in dat er bij het UMCG gezorgd wordt voor goede verhoudingen, gekoppeld aan de behoefte van stabiliteit en beheersbaarheid. Een gevolg hiervan is dat het lang duurt voordat een verandering is doorgevoerd, want voordat er iets verandert moet dit vaak goedgekeurd worden door de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht.

Per sector en per afdeling kunnen de culturen van elkaar verschillen. De afdeling laboratoriumgeneeskunde wordt, net als het UMCG in het algemeen, gekenmerkt door de hiërarchische cultuur van Quinn (Bücker et al., 2015). Op deze afdeling zijn formele regels, is behoefte aan stabiliteit en de leidinggevenden kunnen gezien worden als coördinatoren.

Bij het UMCG wordt, kijkend naar duurzame inzetbaarheid, steeds meer verwacht dat de medewerkers initiatief nemen en aangeven wat ze nodig hebben om langer door te werken, de regie ligt bij de medewerker. Ook wil het UMCG mogelijkheden en faciliteiten aan de medewerkers bieden om zich duurzaam in te zetten. Vroeger heerste er een andere cultuur bij het UMCG, de werkgever zorgde voor de medewerker en die werkten jaren in dezelfde functie. Tegenwoordig wordt er meer van de medewerkers verwacht. De analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder zijn bij het UMCG komen werken toen de voorgaande cultuur nog heerste. Vanuit de leidinggevenden van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs wordt signaleerd dat een aantal van de oudere medewerkers zich vastklampt aan deze voorgaande cultuur.

#### 2.1.6 Besturing

In bijlage 1 is het organogram van het UMCG te zien. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken, zij leggen verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Sector E heeft een directeur en een bedrijfsbureau met 20 medewerkers, waarvan drie P&O adviseurs. Onder sector E vallen 14 afdelingen, waarvan Laboratoriumgeneeskunde er één is. Verder is er een medezeggenschapsorgaan (de Onderdeelcommissie) bestaande uit 14 medewerkers. Deze commissie vertegenwoordigt de medewerkers uit Sector E en denkt en praat mee over praktische zaken.

### 2.1.7 Omgeving

Met behulp van de DESTEP analyse wordt naar de omgeving van het UMCG, de zorgsector, gekeken. DESTEP staat voor de factoren: demografie, economie, sociaal-cultureel, technologie, ecologie en politiek-juridisch. Niet alleen verwacht men een groei in de zorgvraag, de vergrijzing speelt hierbij een rol, maar ook verwacht men een krimp in de werkgelegenheid. Deze twee demografische factoren versterken elkaar en zijn zorgwekkend voor het UMCG. De technologie verandert snel en de zorg in het UMCG wordt complexer, het UMCG moet deze ontwikkelingen bijblijven.

Dit is voor de medewerkers die met nieuwe apparatuur moeten werken niet altijd makkelijk en bovendien kost het aanschaffen van nieuwe apparatuur over het algemeen veel geld.

De politiek heeft op het gebied van wet en regelgeving een grote invloed op het UMCG, daarnaast hebben de verzekeraars een grote invloed op de beschikbare budgetten in de zorg. Een van de externe maatregel is de verhoging van de AOW gerechtigde leeftijd, dit wordt in de probleemanalyse behandeld.

### 2.1.8 Personeel

Eind 2014 werkten er ruim 12.203 medewerkers bij het UMCG, waarvan er momenteel rond de 2000 onder sector E vallen (UMCG, 2015).

Er werken ongeveer 400 medewerkers op de afdeling Laboratoriumgeneeskunde, waarvan 91 analisten en doktersassistenten 55 jaar en ouder zijn, dit is bijna een kwart van de hele afdeling en deze groep zal tijdens dit onderzoek geënquêteerd worden.

### 2.1.9 Sterktes en zwaktes

Bij het geven van de adviezen moet gelet worden op de kwaliteiten en de tekortkomingen van sector E en de afdeling Laboratoriumgeneeskunde.

De sterktes die opvallen zijn de visie van het UMCG, Healthy Ageing, deze visie sluit aan bij het doel van dit onderzoek. Daarnaast heeft de missie "Bouwen aan de toekomst van gezondheid" betrekking op het doel, het UMCG wil er voor zorgen dat ook de medewerkers gezond oud kunnen worden.

De indeling naar vakinhoudelijke laboratoria en standaardisatie van werkprocessen, de machinebureaucratie, heeft als voordeel dat de medewerkers dezelfde werkprocessen en diensten verrichten, waardoor gerichte adviezen kunnen worden gegeven.

De zwaktes waarop gelet moet worden zijn de hiërarchische cultuur op de afdeling en de hoge span of control, het advies zal van bovenaf (van de leidinggevende bedrijfsvoering van de Laboratoriumgeneeskunde afdeling) moeten worden doorspeeld naar de medewerkers en het zal daarom hoogstwaarschijnlijk even duren voordat een verandering is doorgevoerd. Daarnaast is het belangrijk te beseffen dat de verhoogde AOW leeftijd buiten de invloedssferen van het UMCG ligt, er moet naar andere oplossingen worden gezocht. De financiële mogelijkheden van het UMCG zullen de oplossingsmogelijkheden enigszins beperken, er zullen creatieve adviezen en oplossingen moeten worden bedacht om de kosten te drukken.

Ook de voorgaande cultuur, waarbij het UMCG voor de medewerker zorgt, is een aandachtspunt. Medewerkers die zich nog aan deze cultuur vastklampen zullen moeten beseffen dat het tegenwoordig niet meer zo werkt. De afdelingen hematologie en chemie ondergaan een reorganisatie, hiermee moet bij het geven van adviezen rekening worden gehouden.

## 2.2 Probleemanalyse

Het probleem zal aan de hand van de adviesvragen van Nathans (2008) in kaart worden gebracht. De antwoorden op deze vragen leiden tot een duidelijke weergave van het probleem, waarbij de belangrijkste aspecten worden benoemd.

De verhoogde AOW gerechtigde leeftijd heeft als gevolg dat medewerkers langer door moeten werken. De wetswijziging is in 2013 doorgevoerd en het houdt in dat medewerkers stapsgewijs pas later recht hebben op AOW, voor de wetswijziging had men op 65-jarige leeftijd recht op AOW. Wanneer de leeftijdsverwachting van de bevolking blijft stijgen, zal de AOW gerechtigde leeftijd ook blijven stijgen (Rutte & Samson, 2012).

Deze wijziging is door de overheid ingevoerd, omdat er zowel vergrijzing als ontgroening in Nederland plaatsvindt. Het gevolg hiervan zou zijn dat het aantal mensen op de arbeidsmarkt krimpt en het aantal gepensioneerden stijgt, om dit te voorkomen is de wetswijziging doorgevoerd. Dit betekent ook dat het personeelsbestand van organisaties vergrijst.

De leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs merken dat het langer moeten doorwerken vragen en onzekerheid bij de medewerkers oproept. Deze vragen en onzekerheid worden gezien als een probleem. De verhoogde AOW gerechtigde leeftijd is de aanleiding van de vragen en onzekerheid. Alle medewerkers hebben te maken met de wetswijziging, maar in redelijk korte tijd moeten oudere medewerkers verwachtingen bijstellen en bepaalde keuzes voor de toekomst maken.

Bij de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder worden de meeste vragen gesteld en wordt de onzekerheid opgemerkt, voor hen is het probleem urgenter dan voor de jongere medewerker.

Deze groep oudere medewerkers werken vaak al voor langere tijd bij het UMCG, hebben over het algemeen weinig doorgroeimogelijkheden en hebben de eindstreep vaak al in zicht.

De vragen en onzekerheid gaan voornamelijk over wat het UMCG nog van de medewerkers verwacht, waar ze de motivatie voor de extra jaren vandaan gaan halen en of ze het huidige werk fysiek nog aankunnen. Het stapsgewijs verhogen van de AOW gerechtigde leeftijd zorgt ook voor onzekerheid bij de medewerkers, men weet niet waar ze precies aan toe zijn.

De leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de P&O adviseurs zijn benieuwd hoe deze medewerkers de gewijzigde situatie ervaren, hoe groot dit probleem daadwerkelijk voor hen is en waar men behoefte aan heeft. Daaruit zijn vragen ontstaan over wat er precies bij de medewerkers speelt en men wil weten wat de achtergronden en de oorzaken van het gesignaleerde probleem zijn.

Het probleem is tijdig gesignaleerd en de opdrachtgever ziet in dat wanneer er niks aan het probleem gedaan wordt het gevolgen kan hebben voor de afdeling Laboratoriumgeneeskunde en uiteindelijk voor het hele UMCG.

De vragen en onzekerheid kunnen invloed hebben op de kwaliteit die wordt geleverd, de prestaties van de medewerkers, hun flexibiliteit en uiteindelijk kan dat leiden tot voortijdige uitval van de medewerker, omdat deze niet meer in staat is zijn functie uit te voeren. Dat kost het UMCG veel geld, kennis, vaardigheden, ervaring en het kan negatieve invloed op de jongere medewerkers hebben.

Voor alle medewerkers op de afdeling Laboratoriumgeneeskunde is het probleem aanwezig. Wanneer de oudere medewerkers niet meer goed kunnen functioneren of zelfs uitvallen, zullen de jongere medewerkers de taken moeten overnemen en dit kan leiden tot een te hoge belasting voor de jongere medewerkers.

Ook is het een probleem voor de leidinggevenden, zij moeten omgaan met de vragen en onzekerheid van de medewerkers en zij moeten helpen met het vinden van oplossingen en het aanbieden van faciliteiten die beschikbaar zijn. Bovendien zijn ze verantwoordelijk voor de bezetting op de afdeling.

Medewerkers blijven langer in dienst, terwijl ze vanaf 57-jarige leeftijd geen onregelmatige diensten meer hoeven te verrichten. Doordat ze in dienst blijven kunnen geen andere medewerkers worden ingezet die wel diensten verrichten, dit zal dan op de schouders van de jongere medewerkers terecht komen.

De gewenste situatie is dat we ervoor zorgen dat men op een gezonde, actieve en gemotiveerde manier kan doorwerken. Wanneer we inzicht krijgen in de factoren die succesvol langer doorwerken ondersteunen, zullen de vragen en onzekerheid duidelijk beantwoord kunnen worden en afnemen. Dat de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder de mogelijkheden vanuit het UMCG kennen en dat men zelf zijn verantwoordelijkheid kan nemen, zal volgens de P&O adviseurs hieraan in positieve zin bijdragen. Het inzicht krijgen in de factoren vindt in de diagnosefase van de interventie cyclus plaats, de oorzaken en achtergronden van het probleem worden in dit adviesrapport in kaart gebracht.

Op basis van de probleemanalyse is de doelstelling geformuleerd:

“Inzicht krijgen in de factoren die het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG ondersteunen. Aan de hand van een enquête onder deze groep medewerkers worden de factoren in kaart gebracht, zodat met die kennis beleid kan worden gemaakt dat de duurzame inzetbaarheid van de onderzoekspopulatie kan bevorderen.”

### 3. Theoretisch kader

In dit onderzoek helpt het theoretisch kader om tot een afbakening van beschikbare literatuur te komen. Er is samen met de opdrachtgever besloten om in de hoofdvraag en de enquête het begrip 'duurzame inzetbaarheid' weg te laten, omdat de medewerkers tegenwoordig al vaak 'duurzame inzetbaarheid' zien terugkomen. In dit onderzoek komt de term: 'succesvol langer doorwerken' op hetzelfde neer als duurzame inzetbaarheid, dit is een bewuste keuze.

Het doel van dit hoofdstuk is om de juiste theorie te vinden om aan de praktijk te kunnen toetsen. Eerst behandel ik de afhankelijke variabele, duurzame inzetbaarheid, vervolgens stel ik vast dat de afhankelijke variabele wordt beïnvloed door de onafhankelijke variabelen uit het AMO model, dit zijn Ability, Motivation en Opportunity.

#### 3.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een populair onderwerp, er is veel literatuur over te vinden. Daarnaast is het een breed begrip, daarom is het voor dit onderzoek van groot belang om het begrip af te bakenen. Er zijn meerdere definities van het begrip duurzame inzetbaarheid, hieronder zijn twee definities benoemd, er is onderbouwd welke definitie het best bij dit onderzoek past.

*“Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken, binnen of buiten de organisatie.”* (van Zand, 2015).

*“Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven 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.”* (Van der Klink et al., 2010).

Er is gekozen voor de definitie van van der Klink et al. (2010), omdat deze definitie meerdere aspecten van duurzame inzetbaarheid belicht. De definitie wordt voor dit onderzoek deels aangepast, er wordt niet gekeken naar 'het toekomstige werk', omdat dit lastig meetbaar is en voor het onderzoek niet bruikbaar. Daarnaast is het onderzoek opgezet om de oudere medewerker te ondersteunen in het huidige werk en niet zo zeer om mogelijkheden voor toekomstig ander werk te belichten.

De definitie laat zien dat er samenhang is tussen duurzame inzetbaarheid en de inzet van de medewerker zelf, maar dat er ook samenhang is tussen de aandacht van het UMCG en de leidinggevendenden voor het optimaal functioneren van de medewerkers. Volgens Robroek, van den Berg & Burdorf (2011) eist duurzame inzetbaarheid goed werknemer- en werkgeverschap.

De definitie is als volgt geformuleerd:

*“Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig 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.”*

De Fretes (2006) stelt dat medewerkers die langer dezelfde functie uitoefenen, minder duurzaam inzetbaar zijn. Ook het aantal keer dat een medewerker gerouleerd heeft van werkgever of van functie, heeft volgens de Fretes (2006) invloed op de duurzame inzetbaarheid.

Het onderzoek van van Vuuren et al. (2011) toont een positieve relatie aan tussen een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid. Een actieve ontwikkeling van de medewerker bevordert de duurzame inzetbaarheid (Thijssen, 2008).

Medewerkers met een lagere vooropleiding scoren relatief lager op duurzame inzetbaarheid in vergelijking met medewerkers met een hogere opleiding (de Lange & van der Heijden, 2013).

Er zijn meerdere theorieën ontworpen om duurzame inzetbaarheid in kaart te brengen en te verhogen. De AMO theorie van Appelbaum et al. (2000) laat drie factoren zien, Ability, Motivation en Opportunity. Als deze drie factoren in balans zijn, kan dit leiden tot betere organisatieprestaties en betere inzet van medewerkers.

De kern van het model dat bij de theorie hoort (zie bijlage 4), is de aanname dat de prestaties van medewerkers een resultante zijn van de capaciteiten van medewerkers (Ability), hun bereidheid (Motivation) en de gelegenheid die ze krijgen om te presteren (Opportunity), (Knies, 2012)  
Dit model richt zich op belangrijke vlakken van de duurzame inzetbaarheid. Het model wordt in dit onderzoek gebruikt en is de structuur van het conceptueel model. De factoren die de duurzame inzetbaarheid kunnen ondersteunen worden onder ability, motivation en opportunity geplaatst, dit zijn de onafhankelijke variabelen en deze worden in paragraaf 3.2, 3.3 en 3.4 behandeld.

## 3.2 Ability

Ability betekent het vermogen waar de medewerker over beschikt om taken uit te kunnen voeren (Appelbaum et al., 2000). Het in staat zijn om het werk uit te voeren wordt door meerdere factoren bepaald. Fysieke en mentale gezondheid zijn belangrijke factoren die het 'kunnen' van de medewerker kan beïnvloeden.

Gezondheid is de toestand van compleet welbevinden, dit verandert door de jaren heen, met het ouder worden wijzigt de algemene gezondheid van de gemiddelde medewerker, dit betekent dat de belastbaarheid minder wordt. De mate van duurzame inzetbaarheid wordt bepaald door de mentale en fysieke belasting van het werk, als het werk volgens de medewerker belastend is, dan draagt dit negatief bij aan zijn duurzame inzetbaarheid (Maarleveld, 2013).

Er is een verschil tussen fysieke en mentale gezondheid. Fysieke gezondheid hangt samen met een ongezonde leefstijl (De Lange & Van der Heijden, 2013). Medewerkers met een slechtere gezondheid zijn minder duurzaam inzetbaar. Mentale gezondheid is het vermogen om te gaan met gedachten, emoties en mensen. Werkdruk en plezier in het werk zijn factoren die de mentale gezondheid kunnen beïnvloeden, als deze factoren negatief worden ervaren, kan dit leiden tot uitval van medewerkers (Burdorf et al., 2009).

Persoonlijke flexibiliteit heeft betrekking op de mate waarin medewerkers zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Duurzame inzetbaarheid gaat over aanpassingsvermogen, daarom is flexibiliteit van belang. Thijssen (2008) stelt dat persoonlijke flexibiliteit van belang is waar het de bereidheid betreft tot aanpassen aan de organisatie en het werk, dit heeft zowel met de motivatie als de ability van de medewerker te maken. Volgens de Fretes (2006) hoeven oudere medewerkers niet per definitie minder flexibel en dus minder duurzaam inzetbaar te zijn.

### Toepassing van ability in het onderzoek:

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de fysieke en de mentale gezondheid van de medewerkers, als medewerkers fysiek en mentaal gezond zijn, dan zal men eerder bereid zijn om duurzaam ingezet te worden. Ook wordt gekeken naar de mate van flexibiliteit en belastbaarheid van de medewerkers, de belastbaarheid valt onder de fysieke gezondheid.

## 3.3 Motivation

Motivatie is datgene wat een individu tot bepaald gedrag drijft. Gemotiveerde medewerkers doen hun werk goed, zijn van toegevoegde waarde voor een organisatie en hebben plezier in hun werk.

Motivatie kan volgens Marcus en van Dam (2009) omschreven worden als de inwendige bereidheid van een persoon om bepaalde handelingen te verrichten.

Motivatie is op te delen in twee verschillende typen, de intrinsieke en extrinsieke motivatie.

Intrinsieke motivatie heeft betrekking op het werk zelf. Mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn, zien hun werk als uitdaging en hebben er plezier in (Deci & Ryan, 2008). Motieven als het dragen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van competenties zijn belangrijke drijfveren bij intrinsieke motivatie.



De betrokkenheid van medewerkers kan in belangrijke mate bepalen in hoeverre ze bereid zijn om met de organisatie mee te bewegen. Wanneer medewerkers zich emotioneel betrokken voelen bij de organisatie dan is er een positieve relatie met de veranderingsbereidheid (de Fretes, 2006). Betrokkenheid kan positief en negatief bijdragen aan veranderingen en dus indirect aan duurzame inzetbaarheid.

Extrinsieke motivatie is de motivatie die ontstaat uit een externe bron, het gaat hier dus niet om het werk zelf, maar om de opbrengsten die men met het werk behaald (Marcus & van Dam, 2009). Medewerkers die extrinsiek gemotiveerd zijn, hebben baat bij primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Ook sociale steun van collega's is een drijfveer voor medewerkers om gemotiveerd en langer door te blijven werken (de Lange & van der Heijden, 2013).

#### Toepassing van motivation in het onderzoek:

In dit onderzoek betekent motivatie: "de mate waarin een medewerker gemotiveerd is om zijn werk te doen". Het verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is in dit onderzoek van belang, hieronder vallen onder andere de betrokkenheid en de arbeidsvoorwaarden. Wanneer duidelijk is welke factoren medewerkers motiveren kan gekeken worden naar de bereidheid van de medewerker om duurzaam inzetbaar te zijn.

### 3.4 Opportunity to participate

Onder opportunity to participate (hierna opportunity genoemd) verstaan we de mogelijkheid tot participatie van de medewerker (Wijsman, 2013). Het gaat in dit geval om de gelegenheid die het UMCG en de leidinggevenden aan de medewerkers biedt om duurzaam inzetbaar te zijn en of de medewerkers het ook percipiëren. Waar ability gaat over 'het in staat zijn om', is bij opportunity juist 'het in staat gesteld worden' van belang (van der Klink et al., 2010). Het gaat om het creëren van bepaalde faciliteiten en werkomstandigheden, zodat een medewerker zich gestimuleerd voelt om datgene wat hij kan en wil daadwerkelijk tot uitvoering te brengen (Paauwe, 2013). De organisatie kan inspelen op de duurzame inzetbaarheid van de medewerker door te kijken naar de tevredenheid over de faciliteiten die worden aangeboden, ook wel arbeidsvoorwaarden genoemd, en in hoeverre de medewerker hiervan op de hoogte is (van Vuuren, 2012).

Volgens van der Klink et al. (2010) is zelfsturing in het werk een basis voor duurzame inzetbaarheid, dit gaat dus over de autonomie die medewerkers van hun leidinggevende krijgen. De autonomie moet ervoor zorgen dat de medewerker gemotiveerd blijft.

Door medewerkers (meer) te betrekken bij besluitvorming, zal volgens Heponiemi et al. (2011), de organisatiebetrokkenheid toenemen, dit bevordert het gevoel van organisatie rechtvaardigheid (Bies, 2001) en uiteindelijk heeft dat positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (Nijskens, 2014).

De directe leidinggevenden zijn van belang bij het duurzaam inzetten van medewerkers. Ook de leiderschapstijl speelt een belangrijke rol in de opportunity die medewerkers ervaren. Bij de benadering van de leiderschapstijlen van Hersey & Blanchard (Marcus & van Dam, 2009) (zie bijlage 5) dient de leidinggevende de medewerker zo te motiveren dat de taakvolwassenheid van de medewerker wordt vergroot.

Taakgerichtheid houdt in dat leidinggevenden in een bepaalde mate richtlijnen moet geven bij de uitvoering van werkzaamheden. Relatiegerichtheid betekent bij deze benadering dat de leidinggevende in een bepaalde mate ondersteuning moet bieden. Er zijn vier leiderschapstijlen te onderscheiden, namelijk:

1. Het overleggen, dit wordt gekenmerkt door veel nadruk op relatiegerichtheid en weinig nadruk op taakgerichtheid. De leidinggevende stimuleert de medewerker bij de werkzaamheden en beslissingen worden samen genomen.
2. Overtuigen wordt gekenmerkt door beide dimensies. De medewerker krijgt veel sturing en veel ondersteuning.
3. Bij delegeren is er sprake van weinig relatie- en weinig taakgerichtheid.
4. Het instrueren wordt gekenmerkt door veel sturing en weinig ondersteuning.

De werk/privé balans is van belang bij de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, hierbij wordt gekeken of de medewerker in staat gesteld wordt om werk en privé te combineren. Een medewerker die zijn werk- en privédoelen in balans heeft, zal eerder duurzaam inzetbaar zijn (Kooij et al., 2008).



Ook kan een positief leerklimaat bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid (de Rick & van Valckenborgh, 2004), dit wil zeggen dat de werkgever een werkomgeving creëert waarin medewerkers zo veel mogelijk van en met elkaar kunnen leren. De bereidheid van de medewerkers om van de mogelijkheden gebruik te maken is ook van invloed op de duurzame inzetbaarheid (de Lange & van der Heijden, 2013), dit valt onder motivatie.

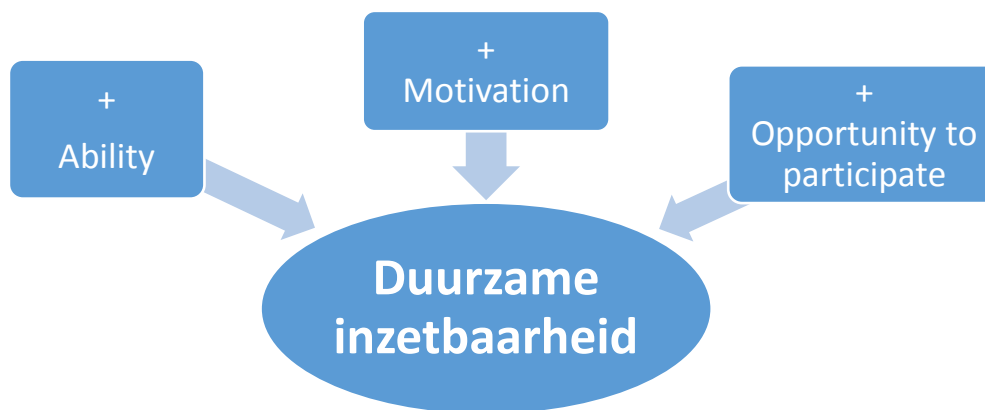
#### Toepassing van opportunity in het onderzoek:

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de stijl van leidinggeven die door de medewerkers wordt ervaren. Ook wordt gekeken naar de faciliteiten en mogelijkheden die het UMCG biedt, het leerklimaat, de werk/privé balans en de mate van autonomie.

De manier van leidinggeven is een belangrijke factor die invloed heeft op de mate waarin medewerkers ervaren gebruik te kunnen maken van de faciliteiten die worden aangeboden. Wanneer medewerkers deze arbeidsvoorwaarden kennen en het gevoel hebben hier baat bij te hebben, zal hun duurzame inzetbaarheid worden verhoogd.

### 3.5 Conceptueel model

Hieronder vindt u het conceptueel model van de relevante literatuur die is gevonden. Een conceptueel model is een visuele weergave van hetgeen dat onderzocht gaat worden.



### 3.6 Doelstelling, hoofdvraag en deelvragen

De doelstelling van het onderzoek is:

“Inzicht krijgen in de factoren die het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG ondersteunen. Aan de hand van een enquête onder deze groep medewerkers worden de factoren in kaart gebracht, zodat met die kennis beleid kan worden gemaakt dat de duurzame inzetbaarheid van de onderzoekspopulatie kan bevorderen.”

Met behulp van de literatuur zullen de volgende onderzoeksvragen beantwoord moeten worden. De antwoorden op de hoofdvraag en deelvragen vloeien voort uit het conceptueel model en zullen voldoende informatie moeten geven, om uiteindelijk het doel te kunnen realiseren.

De hoofdvraag:

“Welke factoren ondersteunen het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG?”

De deelvragen vloeien voort uit het AMO model dat in het theoretisch kader behandeld is:

“Wat is de invloed van succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder, met betrekking tot de factoren: Ability, Motivation en Opportunity to participate.

## 4. Methodologie en onderzoeksinstrument

Nadat de hoofdvraag en deelvragen zijn geformuleerd is het van belang om de methodologie uiteen te zetten. Het onderzoek vindt in de diagnosefase van de interventiecyclus plaats. De methodologie en het meetinstrument moeten bijdragen om inzicht te krijgen in de factoren die het succesvol langer doorwerken van de onderzoekspopulatie ondersteunen.

### 4.1 Dataverzamelingsmethoden

De doelstelling kan op verschillende manieren worden behaald. Er zijn diverse paradigma's, de meest uiteenlopende zijn het empirisch-analytisch paradigma en het interpretatieve paradigma. Bij een onderzoek vanuit het empirisch-analytisch paradigma wordt het theoretisch kader gezien als een raamwerk voor de dataverzameling. Op basis van de verzamelde data kunnen bevindingen worden gedaan en conclusies worden getrokken. Bij een empirisch analytische benadering wordt kritisch en rationeel naar de resultaten gekeken. Bij onderzoek vanuit het interpretatieve paradigma zal de focus worden gelegd op de uitleg die personen aan situaties geven (Saunders, Lewis & Thornhill, 2010). Dit onderzoek is vanuit het empirisch-analytisch paradigma uitgevoerd. Er is voor deze benadering gekozen, omdat er zo objectief mogelijk naar de situatie wordt gekeken en het zich richt op het in kaart brengen van de factoren die succesvol langer doorwerken ondersteunen.

Een onderzoek kan zowel kwantitatief als kwalitatief zijn. Kwantitatief onderzoek is onderzoek waarbij cijfermatige informatie wordt verzameld, dit is feitelijke, controleerbare informatie (Verhoeven, 2011). Kwalitatief onderzoek is meer gericht op het achterhalen van de betekenis achter de informatie die wordt verzameld, dit is een subjectievere manier van onderzoek doen (Baarda, 2014). Dit onderzoek heeft een kwantitatieve insteek. Aan de hand van een enquête onder de onderzoekspopulatie is informatie verzameld. Er is gekozen voor een enquête omdat de opdrachtgever de hele doelgroep de kans wil geven input te leveren. Daarnaast is het afnemen van een enquête een efficiënte manier om een grote groep te bereiken en zo veel mogelijk informatie in de daarvoor bestemde tijd te verzamelen.

### 4.2 Onderzoekspopulatie

De populatie bestaat uit 91 medewerkers; 73 analisten en 18 doktersassistenten van 55 jaar en ouder die werkzaam zijn op de Laboratoriumgeneeskunde afdeling. De groep analisten is op te splitsen in 63 analisten, 2 assistent-analisten en 8 medewerkers laboratoriumondersteuning. In de enquête wordt gevraagd naar de functie van de medewerker, om te achterhalen of er per functie grote verschillen in antwoorden zijn. Er is voor de leeftijd van 55 jaar en ouder gekozen, omdat er bij deze medewerkers de meeste vragen en onzekerheid zijn gesignaleerd. Daarnaast beschouwen meerdere onderzoeken de leeftijd van 55 jaar als scheidslijn tussen jongere en oudere medewerkers (Veth et al., 2015). De onderzoekspopulatie heeft de enquête via de werkmail ontvangen. De leidinggevenden hebben tijdens het werkoverleg de medewerkers op de hoogte gesteld van deze mail. Daarnaast is mijn onderzoek in de nieuwsbrief voor medewerkers van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van 7 oktober 2016 opgenomen. Op deze manier is de onderzoekspopulatie op de hoogte gesteld van het onderzoek. Er werd een minimum respons van 50,0% verwacht.

### 4.3 Indicatoren

De variabelen die in dit onderzoek zijn onderzocht zijn gebaseerd op het AMO model (Knies, 2012). Indicatoren maken de variabelen meetbaar en ze vloeien voort uit de literatuur die in het theoretisch kader terug te vinden is. De vragen die zijn opgenomen in de enquête zijn afgeleid van deze indicatoren. In bijlage 6 staat de tabel waarin de variabelen en indicatoren zijn opgesteld. In bijlage 7 is de enquête opgenomen. Bij de indicatoren staat het hoofdstuk uit het theoretisch kader vermeld waarin de literatuur terug te vinden is. De letter die achter het hoofdstuk vermeld staat, geeft aan welke vraag precies in de enquête wordt gesteld, hiermee wordt aangegeven met welke vraag of vragen de indicatoren en dus de variabelen worden gemeten.

## 4.4 Onderzoeksmeeinstrument

Het meetinstrument is op basis van de indicatoren ontworpen. Zoals hierboven al benoemd, is er gebruik gemaakt van een enquête. De enquête is aan de hand van de hoofdvraag en deelvragen opgebouwd. Na de introductie worden vragen over duurzame inzetbaarheid gesteld, daarna komen Ability, Motivation en Opportunity aan bod.

De enquête is op deze manier opgesteld om het overzichtelijk voor de respondent te maken. Het grootste deel van de enquête bestaat uit meerkeuze vragen waarbij één antwoordkeuze mogelijk is. Dit maakt het makkelijk om de antwoordkeuzes te vergelijken en te meten, bovendien verhogen gesloten vragen de bereidheid om antwoord te geven (Saunders, Lewis & Thornhill, 2010). Er is gekozen voor een vierpuntschaal met twee positievere en twee negatievere antwoordmogelijkheden, zodat de respondent goed na moet denken over de vraag en een wel overwogen keus kan maken. De antwoordmogelijkheden hebben de volgorde van meest positieve naar de meest negatieve keuze, dit is bewust gedaan om de respondent niet in verwarring te brengen (Verhoeven, 2012) en een enigszins positieve insteek te houden, dit stelt de opdrachtgever op prijs.

Er is gebruik gemaakt van de software 'LimeSurvey', met deze software is een enquête makkelijk gemaakt, de respondenten zijn al bekend met deze software en het UMCG heeft er goede ervaringen mee.

De enquête is eerst door de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de drie P&O adviseurs bekeken en ingevuld, de ontvangen feedback is gebruikt om de enquête te verbeteren.

## 4.5 Kwaliteitsborging

Voor een onderzoeker is het van groot belang dat de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd is. Bij dit empirisch-analytisch onderzoek wordt de kwaliteit van het onderzoek vergroot door de mate van betrouwbaarheid en validiteit. Bij betrouwbaarheid wordt gekeken of er bij een herhaald onderzoek dezelfde resultaten worden verkregen. Bij de validiteit wordt gekeken of er gemeten wordt wat de bedoeling is (Saunders, Lewis & Thornhill, 2010).

### 4.5.1 Betrouwbaarheid

In het theoretisch kader zijn verschillende literaire bronnen gebruikt om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen. Gezien de tijd is er voor een enquête gekozen, meerdere invalshoeken (bijvoorbeeld een interview met leidinggevenden) zouden de betrouwbaarheid verhogen, maar dat wil niet zeggen dat het onderzoek niet betrouwbaar is.

De hele onderzoekspopulatie heeft de kans gekregen informatie aan te leveren, er is dus geen steekproef genomen. Als minimum respons ben ik uitgegaan van 50,0%, mocht dit het percentage reacties worden, dan kan het betrouwbaar genoemd worden en is het representatief voor de hele groep. Volgens Saunders, Lewis & Thornhill (2010) is een respons van 30,0% bij een enquête binnen bedrijven redelijk.

De enquête is anoniem ingevuld, dit kan de drempel verlagen te besluiten deel te nemen en eerlijk te antwoorden. Bovendien wordt hiermee aangegeven dat de privacy van de respondent wordt gerespecteerd en dat is, kijkend naar de kernwaarden van het UMCG, belangrijk. Daarnaast zijn de respondenten bekend met de software 'Limesurvey', wat de drempel om de enquête in te vullen zal verlagen. Elke respondent heeft een eigen toegangscode voor de enquête, die maar één keer gebruikt kan worden, ook dit zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van de resultaten wordt vergroot.

### 4.5.2 Validiteit

In het theoretisch kader worden de variabelen benoemd en de hierbij passende indicatoren gezocht, hieraan is te zien dat er gemeten wordt wat de bedoeling is. De indicatoren zijn door middel van een literatuuronderzoek gevonden, daarbij is gezocht naar mogelijke factoren die het succesvol langer doorwerken kunnen ondersteunen. Bij enquêtes bestaat het gevaar dat men sociaal wenselijke antwoorden geeft, door de enquête anoniem te laten invullen is de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind.

De begripsvaliditeit is verhoogd door in de enquête relatief eenvoudige begrippen te gebruiken. In dit onderzoek is het lastig een begrip helder te formuleren, omdat het vaak gaat om de ervaring en mening van medewerkers.

Begrippen die meerdere betekenissen kunnen hebben (bijvoorbeeld motivatie) zijn voor dit onderzoek in het theoretisch kader gedefinieerd. De hele populatie heeft de kans gekregen input te leveren en 55 respondenten, dus 60,4%, heeft dit gedaan. Dit wordt gezien als een goede afspiegeling van de populatie, de populatievaliditeit is hoog. De adviezen zijn gebaseerd op de antwoorden uit de enquête en waar van toepassing worden de adviezen gericht op een specifieke functie.

## 5. Onderzoeksresultaten

De resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk verwerkt. In paragraaf 5.1 wordt ingegaan op de algemene vragen uit het onderzoek. Paragraaf 5.2 geeft de resultaten van de afhankelijke variabele weer. In de daarop volgende paragrafen worden de antwoorden op de onafhankelijke variabelen beschreven. In bijlage 8 is een overzicht van de resultaten terug te vinden.

### 5.1 Algemene vragen

De meeste respondenten, 43,0%, zijn tussen 58 en 60 jaar. Het grootste deel van de respondenten geeft aan analist te zijn, het is daarom niet verassend dat de enquête door zo veel meer analisten is ingevuld. De respondenten zijn gemiddeld 33 jaar werkzaam bij het UMCG, het maximum is 44 en het minimum is 5 jaar.

Twaalf respondenten verrichten wisselende diensten en elf verrichten bereikbaarheidsdiensten. In de CAO (UMCG, 2015) is geregeld dat medewerkers na 57-jarige leeftijd kunnen stoppen met het verrichten van diensten.

De opdrachtgevers zijn geïnteresseerd in de bereidheid van de medewerkers om diensten te verrichten. Deze vraag gaat over de motivatie van de medewerker, maar het is ook een logistieke vraag. De meeste respondenten geven aan na hun 57<sup>e</sup> levensjaar geen bereikbaarheidsdiensten te willen verrichten (83,6%) en 78,2% is niet bereid nog wisselende diensten te verrichten. De doktersassistenten zijn eerder bereid om dit langer te doen, maar alsnog is het de grote minderheid.

### 5.2 Duurzame inzetbaarheid

De duurzame inzetbaarheid is gemeten aan de hand van vier verschillende indicatoren. Het merendeel van de respondenten heeft als vooropleiding HBO afgerond (60,0%), dit wordt gezien als een hoog opleidingsniveau. De andere 40,0% geeft aan een MBO opleiding afgerond te hebben.

Over het algemeen zijn de respondenten gemiddeld bezig met hun eigen ontwikkeling, 60,0% is hier een beetje mee bezig. Het aantal keer dat respondenten gerouleerd hebben van functie is gemiddeld twee keer. Dit is vrij weinig kijkend naar het aantal jaar dat men gemiddeld werkzaam is bij het UMCG (32 jaar). Gemiddeld verricht men 21 jaar dezelfde functie.

### 5.3 Ability

Van de respondenten geeft 50,1% aan dat het werk met plezier wordt gedaan, 38,2% doet het met veel plezier. De meeste respondenten (65,4%) geven aan rekening te houden met de gezondheid om succesvol langer door te werken. Van de respondenten ervaart 21,8% een hoge werkdruk en 54,6% vindt de werkdruk redelijk hoog. Bij veranderingen op de werkvloer hebben de respondenten weinig moeite om zich aan te passen, 60,0% vindt dit redelijk makkelijk. Wat betreft de mentale en fysieke belasting van de medewerker, wordt de mentale belasting meer ervaren, maar de hoeveelheid medewerkers valt mee (27,3%). De meeste respondenten ervaren het werk mentaal redelijk belastend (49,1%) en fysiek niet belastend (41,8%). Er is geen specifieke functie die eruit springt, de antwoorden lopen erg uiteen.

### 5.4 Motivation

De meeste respondenten hebben het naar hun zin op het werk. De meeste doktersassistenten en analisten geven aan uitdaging uit het werk te halen. In totaal geeft 38,2% aan geen of weinig uitdaging uit het werk te halen.

Het merendeel van de respondenten (61,8%) wil zijn eigen competenties blijven ontwikkelen. De assistent-analisten willen zich graag ontwikkelen en de antwoorden van de overige respondenten zijn verdeeld over 'willen blijven ontwikkelen' en 'niet echt willen blijven ontwikkelen'.

De respondenten zijn over het algemeen bereid verantwoordelijkheid te dragen (70,9%) en 23,6% is bereid om meer verantwoordelijkheid in te dragen. Van de respondenten voelt 67,3% zich betrokken bij het UMCG. De meerderheid van de respondenten (69,1%) geeft aan niet of weinig gemotiveerd te worden door de arbeidsvoorwaarden van het UMCG. Van de respondenten ervaart 61,8% een luisterend oor van zijn collega's.

## 5.5 Opportunity to participate

De meeste respondenten ervaren autonomie in hun werk. Er wordt redelijke ondersteuning van zowel de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde als de vakinhoudelijke leidinggevenden ervaren. De respondenten ervaren van de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde weinig sturing, van de vakinhoudelijke leidinggevenden wordt wel sturing ervaren. Meer dan de helft van de respondenten wordt weinig gestimuleerd door de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de vakinhoudelijke leidinggevenden.

De respondenten geven aan niet (20,0%) of weinig (40,0%) betrokken te worden bij beslissingen op de afdeling. Er wordt verdeeld antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de medewerkers op de hoogte zijn van de faciliteiten en mogelijkheden van het UMCG. De respondenten zijn het minst op de hoogte van het periodieke loopbaanadvies. Ook van de verlofregelingen, opleiding & scholing en bedrijfsfitness zijn veel respondenten niet voldoende op de hoogte. Het persoonlijk budget en de mogelijkheden voor het keuzepensioen zijn voor de meeste respondenten helder. De arbeidsvoorwaarden worden door 32,7% als onvoldoende ervaren.

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksvragen aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 5 beantwoord. De deelvragen worden als eerst beantwoord. Vervolgens wordt een conclusie gegeven van de overige. Daarna wordt er antwoord op de hoofdvraag gegeven. De conclusies vormen de basis voor het advies dat in het volgende hoofdstuk wordt gegeven.

### 6.1 De invloed van Ability

*“Wat is de invloed van ability op het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder?”*

De werkdruk heeft invloed op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Burdorf et al., 2009), de meeste respondenten ervaren deze als redelijk hoog of hoog. Maar liefst 65,4% van de respondenten houdt rekening met zijn gezondheid, dit heeft een positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (de Lange & van der Heijden, 2013). De mentale belasting wordt als redelijk ervaren, als dit erger wordt, kan het de duurzame inzetbaarheid beïnvloeden (Maarleveld, 2013).

### 6.2 De invloed van Motivation

*“Wat is de invloed van motivation op het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder?”*

Verantwoordelijkheid dragen is iets waar de respondenten toe bereid zijn, dit heeft positieve invloed op de intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2008). Een negatieve invloed op de intrinsieke motivatie is dat een aantal respondenten geen of weinig uitdaging uit het werk haalt (Deci & Ryan, 2008). De meerderheid van de respondenten is bereid zich te blijven ontwikkelen, dat is een positieve factor voor de duurzame inzetbaarheid (Deci & Ryan, 2008). De respondenten voelen zich betrokken bij het UMCG, dit kan volgens de Fretes (2006) positieve invloed op hun duurzame inzetbaarheid hebben. De respondenten worden niet of weinig gemotiveerd door de arbeidsvoorwaarden, wat weer een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid heeft (Marcus & van Dam, 2009).

### 6.3 De invloed van Opportunity to participate

*“Wat is de invloed van opportunity to participate op het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder?”*

De balans tussen werk en privé wordt, net als de autonomie in het werk als voldoende ervaren, deze twee factoren hebben positieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (van der Klink et al., 2010; Kooij et al., 2008). De respondenten zijn niet voldoende op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden, daarnaast geeft een kwart aan deze als onvoldoende te ervaren, dit heeft negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (van Vuuren, 2012). De medewerkers worden weinig bij besluitvormingen op de afdeling betrokken, dit kan negatieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid (Nijskens, 2014).

Meer dan de helft van de respondenten wordt weinig gestimuleerd door de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde en de vakinhoudelijke leidinggevenden, dit heeft negatieve invloed op het succesvol langer doorwerken van de medewerkers (Marcus & van Dam, 2009).

### 6.4 Overige conclusies

Uit de vragen waar de opdrachtgever graag antwoord op wilde hebben, kan geconcludeerd worden dat de respondenten zelf meer rekening willen houden met hun eigen gezondheid, om succesvol langer door te werken. Ook kan aangenomen worden dat de respondenten succesvol langer door kunnen werken als ze op tijd grenzen aangeven en als ze een positieve houding ten opzichte van het werk houden.

De respondenten verwachten verschillende arbeidsvoorwaarden vanuit het UMCG en ze geven aan behoefte te hebben aan meer jonge medewerkers om de hoge werkdruk te verminderen, zo wordt het volgens hun makkelijker om succesvol langer door te werken.

De meeste respondenten verlangen naar een luisterend oor en betere begeleiding van de leidinggevenden op het gebied van mogelijkheden en onmogelijkheden van de medewerker.

Uit de laatste vraag kan geconcludeerd worden dat er meer gekeken moet worden naar het individu om de duurzame inzetbaarheid te verhogen.

Medewerkers die na hun 57<sup>e</sup> levensjaar geen diensten meer hoeven te verrichten, zijn niet bereid om dit vrijwillig te doen.

## 6.5 Antwoord op de hoofdvraag

Voordat de hoofdvraag beantwoord wordt, is de afhankelijke variabele duurzame inzetbaarheid gemeten. Er kan geconcludeerd worden dat de respondenten zich duurzaam in kunnen zetten als gekeken wordt naar opleidingsniveau (de Lange & van der Heijden, 2013) en eigen ontwikkeling (Thijssen, 2008). Als we kijken naar het aantal jaren dat de respondenten werkzaam zijn in dezelfde functie en bij het UMCG, zou juist gezegd kunnen worden dat men niet makkelijk duurzaam inzetbaar is (de Fretes, 2006). Dit geldt ook voor het aantal keer dat een medewerker gerouleerd heeft van functie (de Fretes, 2006), maar deze theorie wordt weerlegd met het artikel van de Lange (2016) en daarom heb ik besloten om deze bevinding achterwegen te laten.

Met de antwoorden op de deelvragen kan de hoofdvraag worden beantwoord:

*“Welke factoren ondersteunen het succesvol langer doorwerken van de analisten en doktersassistenten van 55 jaar en ouder van de afdeling Laboratoriumgeneeskunde van het UMCG?”*

- Uit het onderzoek komt naar voren dat de werkdruk als hoog wordt ervaren, dit heeft een negatieve invloed op de mentale gezondheid en uiteindelijk op de duurzame inzetbaarheid (Burdorf et al., 2009).
- Respondenten halen weinig of geen uitdaging uit het werk, dit heeft te maken met hun intrinsieke motivatie. Wanneer de medewerker meer uitdaging uit het werk kan halen, zal zijn duurzame inzetbaarheid worden verhoogd (Deci & Ryan, 2008).
- Respondenten geven aan zich te willen blijven ontwikkelen, dit is een belangrijke drijfveer van de intrinsiek motivatie en helpt om uiteindelijk succesvol langer door te werken (Deci & Ryan, 2008).
- De respondenten worden niet gemotiveerd door de arbeidsvoorwaarden, daarnaast ervaart een kwart deze als onvoldoende en is niet iedereen goed op de hoogte van de arbeidsvoorwaarden. Dit alles heeft negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid (Marcus & van Dam, 2009; van Vuuren, 2012).
- Men geeft aan weinig gestimuleerd te worden en ook wordt men weinig betrokken bij besluitvormingen op de afdeling.

Daarnaast kunnen de volgende conclusies uit de overige vragen getrokken worden, deze geven antwoord op de hoofdvraag, maar komen niet uit de literatuur:

- De medewerker geeft aan bereid te zijn om rekening met de gezondheid te houden om succesvol langer door te werken.
- Respondenten spreken hun voorkeur uit over specifieke arbeidsvoorwaarden om succesvol langer door te werken.
- Er is behoefte aan een luisterend oor en begeleiding van de leidinggevenden op het gebied van mogelijkheden en onmogelijkheden van het individu.

Terugkijkend op het AMO model (Knies, 2012) kan geconcludeerd worden dat de drie factoren redelijk in balans met elkaar zijn, vooral de factor Opportunity kan verbeterd worden, de adviezen zijn hier dan ook grotendeels op gericht, zodat de organisatieprestaties en de inzet van de medewerkers verbeterd (Appelbaum et al., 2000).



## 7. Adviezen

In dit hoofdstuk worden concrete adviezen voorgelegd, die ervoor moeten zorgen dat de medewerkers succesvol langer door kunnen werken. De conclusies worden gespecificeerd in de richting van de organisatieanalyse.

Er kan geconcludeerd worden dat langer doorwerken niet als een groot probleem wordt ervaren, maar er zijn wel verbeterpunten. Met het oog op de toekomst raad ik aan om voor te bereiden op gevolgen van het langer doorwerken, de medewerker en het UMCG moeten erin slagen dit succesvol te doen. Uit de resultaten komt naar voor dat de respondenten zich betrokken voelen bij het UMCG, dit heeft positief effect op de veranderingsbereidheid en indirect op duurzame inzetbaarheid (de Fretes, 2006).

Succesvol langer doorwerken gaat niet vanzelf, het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid en begint bij de bewustwording van de werknemers (Kalken et al., 2014). Het is aan de werkgever om de juiste faciliteiten aan te bieden en de leidinggevende is cruciaal in het begeleiden van de medewerkers op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Ook van de medewerker wordt verantwoordelijkheid verwacht, zodat de positieve aspecten behouden blijven en de negatieve factoren verbeterd kunnen worden.

### 7.1 De faciliteiten en mogelijkheden van het UMCG helder & eenduidig communiceren

Uit het onderzoek komt naar voren dat veel respondenten niet op de hoogte zijn van de faciliteiten en mogelijkheden (de arbeidsvoorwaarden) die worden aangeboden, daarnaast ervaren medewerkers deze als onvoldoende en worden ze er niet door gemotiveerd. De faciliteiten en mogelijkheden die aanwezig zijn binnen het UMCG worden onvoldoende benut.

Allereerst is het belangrijk om de huidige arbeidsvoorwaarden tijdens een informatiesessie naar de medewerkers en de leidinggevenden te communiceren, waarbij bewustwording en eigen verantwoordelijkheid om succesvol langer door te werken een belangrijke rol spelen. Er moet helder gecommuniceerd worden wat op dit moment de mogelijkheden zijn, waar medewerkers deze informatie kunnen vinden en dat ze initiatief moeten nemen om succesvol langer door te kunnen werken.

Boselie heeft het in zijn theorie over drie HR niveaus (Biemans, 2007) intended, actual en perceived. Intended is wat er voor HR activiteiten ontwikkeld zijn, actual is hoe deze activiteiten in de organisatie geïmplementeerd zijn en perceived is hoe de medewerker deze ervaart. De arbeidsvoorwaarden zijn goed ontwikkeld binnen het UMCG, maar het is niet optimaal geïmplementeerd, waardoor de medewerkers hier niet voldoende van op de hoogte zijn. Door meer aandacht aan 'actual' te besteden, door medewerkers en leidinggevenden te informeren over de arbeidsvoorwaarden, zal men hier meer van op de hoogte zijn en eerder gebruik van maken.

Ik adviseer dat er een jaarlijkse informatiesessie wordt gehouden, waarin de arbeidsvoorwaarden worden gecommuniceerd, zodat iedereen hiervan op de hoogte blijft.

Na de informatiesessie raad ik aan om de medewerkers nogmaals te vragen in hoeverre ze gemotiveerd worden door de arbeidsvoorwaarden en in hoeverre ze deze als voldoende ervaren, dit gaat dus over het derde niveau van de theorie van Boselie, perceived (Biemans, 2007). Als blijkt dat de respondenten de arbeidsvoorwaarden nog steeds als onvoldoende en niet motiverend ervaren, dan kan dit tijdens de functioneringsgesprekken, ook wel de jaargesprekken, met individuen worden besproken, om te achterhalen waar precies behoefte aan is.

### 7.2 Meer aandacht & concrete doelen per individu, om succesvol door te werken

Er moet meer aandacht besteed worden aan duurzame inzetbaarheid, zodat de medewerker hier meer bewust van wordt en er concretere doelen per individu kunnen worden gesteld. Mijn advies is om tijdens de jaargesprekken gezamenlijk concrete acties en doelen op te schrijven, medewerkers hebben zelf inspraak in deze doelen en ze zijn verantwoordelijk voor de resultaten, de leidinggevende begeleidt ze hierin. Deze doelen worden per halfjaar door de leidinggevende gemeten, gevolgd, geëvalueerd en bijgestuurd.

Op dit moment is er tijdens het jaargesprek een moment om afspraken te maken over de persoonlijke ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Ook hier kan de theorie van Boselie (Biemans, 2007) worden toegepast, de mogelijkheden zijn ontwikkeld (intended), maar worden onvoldoende benut (actual). Vanuit de medewerkers is er behoefte aan individuele begeleiding.

Daarnaast worden er nu doelen per jaar of twee jaar gesteld, ik adviseer juist om dit elk half jaar te doen, zodat medewerkers op tijd kunnen aangeven wat ze nodig hebben en kunnen problemen op gebied van succesvol langer doorwerken sneller worden gesignaleerd en opgelost.

Door succesvol langer doorwerken prominenter in de jaargesprekken terug te laten komen en elk half jaar de concrete acties en doelen te evalueren, wordt er structureel aandacht aan succesvol langer doorwerken besteed en krijgen medewerkers handvaten om zichzelf duurzaam in te zetten.

De medewerker krijgt inspraak en verantwoordelijkheid in zijn duurzame inzetbaarheid en er wordt rekening met de belangen van het individu gehouden. Uit de organisatie analyse komt naar voren dat er een hiërarchische cultuur op de afdeling heerst. Medewerkers zelf inspraak geven en doelen laten stellen past niet in deze cultuur, maar is wel belangrijk voor het duurzaam inzetten van deze medewerkers, hier zal rekening mee moeten worden gehouden.

Indien gewenst kunnen de leidinggevenden hulpmiddelen krijgen op gebied van de juiste vragen stellen en doorvragen om tot realiseerbare, concrete doelen te komen. Daarnaast kunnen ze worden ondersteund in het geven van inspraak en verantwoordelijkheid aan de medewerkers. De P&O adviseurs hebben de taak om de leidinggevenden hierin te begeleiden.

### 7.3 Het stimuleren van de medewerkers om zichzelf te (blijven) ontwikkelen

Veel respondenten hebben aangegeven niet gestimuleerd te worden door zowel de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde als de vakinhoudelijke leidinggevenden. De medewerkers zijn bereid zich te blijven ontwikkelen en doen dit nu een beetje. Een aantal respondenten haalt weinig tot geen uitdaging uit het werk. Wanneer de leidinggevenden de medewerkers stimuleert en de mogelijkheden om te ontwikkelen aanbied, zal men meer uitdaging uit het werk kunnen halen en succesvol langer door kunnen werken (van der Klink et al., 2010). Op dit moment zijn deze mogelijkheden aanwezig, maar worden niet voldoende benut.

Mijn advies is om medewerkers te stimuleren zichzelf te blijven ontwikkelen. Tijdens de jaargesprekken moeten de specifieke ontwikkelingsbehoeften van de medewerkers duidelijk in kaart worden gebracht, zo kan er een passende training of cursus worden voorgesteld. De leidinggevende moet tijdens deze gesprekken de medewerker stimuleren, bewust maken dat de medewerker zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen ontwikkeling en aangeven welke mogelijkheden er zijn.

De leidinggevende moet de medewerkers ondersteunen en begeleiden op het gebied van succesvol langer doorwerken. Dit moet niet alleen tijdens de jaargesprekken gebeuren, maar door het hele jaar heen moeten de medewerkers het gevoel hebben om aan te kunnen geven dat ze zich willen ontwikkelen.

Volgens van der Heijden (2011) worden medewerkers gestimuleerd door specifieke faciliteiten te bieden voor het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Daarnaast ervaren medewerkers meer uitdaging op het werk als er trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn (Kool, 2014).

Belangrijk bij dit advies is dat er voldoende rekening met het individu moeten worden gehouden, want wat voor de ene een uitdaging is, kan voor de ander juist stress opleveren (Schaufeli & Taris, 2013).

Niet alleen van de medewerkers, maar ook van de leidinggevenden wordt wat verwacht. Een leidinggevende is cruciaal in het duurzaam inzetten van medewerkers (van Kalken et al., 2014).

Mijn advies is daarom dan ook om de leidinggevenden bewust te maken van hun rol als het gaat om het duurzaam inzetten van medewerkers, dit is een taak voor de P&O adviseurs. Voor leidinggevenden zijn er ook hulpmiddelen op gebied van medewerkers stimuleren. Trainingen waar je leert impliciete overtuigingen van de medewerkers te herkennen en waar je bovendien je eigen gespreksvaardigheden vergroot.

Deze trainingen kunnen bijdragen aan effectievere coaching in het dagelijkse werk. Als leidinggevendend zich bewust zijn van de behoeftes van de medewerkers en hun eigen rol als leidinggevende, kunnen ze ervoor kiezen zichzelf hierin te ontwikkelen.

Uiteindelijk moet dit ertoe leiden dat de medewerkers meer gebruik gaan maken van de ontwikkelingsmogelijkheden, waardoor ze zichzelf duurzaam inzetbaar kunnen houden.

#### 7.4 Aanvullend onderzoek om werkdruk effectief te verminderen

De hoge werkdruk komt bij alle vier de functies voor, om de werkdruk effectief te verminderen adviseer ik eerst om aanvullend onderzoek te doen. De hoge werkdruk kan door verschillende factoren in stand gehouden worden, het model van Wiezer et al. (2012) geeft deze factoren overzichtelijk weer. Dit kan per functie erg verschillend zijn. De belastbaarheid wordt fysiek en mentaal als redelijk ervaren, de participatie in besluitvorming is laag en er is niet veel variatie in het werk, dit houdt volgens Wiezer et al. (2012) de werkdruk in stand. De mate van autonomie die medewerkers in het werk ervaren en de werk/privé balans worden door de respondenten als voldoende ervaren, dit zou de hoge werkdruk juist moeten verminderen.

Op basis van de verkregen data kan geconcludeerd worden dat de werkdruk hoog is. De hoge werkdruk is een factor die de mentale gezondheid negatief kan beïnvloeden, dit kan leiden tot uitval van de medewerker (Burdorf et al., 2009). Werkdruk op zich is een begrip dat door verschillende factoren beïnvloed wordt. Er zijn tijdens dit onderzoek niet voldoende factoren onderzocht die de werkdruk beïnvloeden.

Ik adviseer een aanvullend onderzoek, met een kwalitatieve insteek, waarbij de ervaringen, behoeftes en mening van de medewerkers in kaart kunnen worden gebracht. De factoren die invloed op de werkdruk hebben worden duidelijk en er kan een gedegen advies worden gegeven, dat de werkdruk effectief zal verminderen. Dit onderzoek zal door de P&O adviseurs moeten worden opgezet.

## 8. Discussie

In de discussie wordt kritisch naar het onderzoek gekeken. De sterke en zwakke punten van het onderzoek worden benoemd. Er wordt gekeken naar de gebruikte theorieën en de methode keuze. Ook worden de validiteit en betrouwbaarheid belicht. Tot slot wordt gekeken naar de bruikbaarheid van mijn adviezen.

Naar mijn mening is het een goede keuze geweest om dit onderzoek te starten, het onderzoek bevestigt vermoedens en geeft inzicht in de huidige situatie. Door het onderzoek voelen de medewerkers zich gehoord en laten we zien dat er wordt geluisterd naar hun behoeftes.

### 8.1 Gebruikte theorieën

De AMO theorie is een goede keuze geweest voor het onderzoek. De theorie is breed en raakt daardoor veel verschillende vlakken van duurzame inzetbaarheid, hierdoor is het mogelijk geweest om te achterhalen wat succesvol langer doorwerken ondersteunt. Onder deze drie factoren zijn weer verschillende theorieën gevonden. Deze opbouw van het theoretisch kader en ook het conceptueel model heeft bijgedragen aan een overzichtelijk en helder onderzoek.

Er is een vraag in de enquête over duurzame inzetbaarheid, die ik eruit had willen halen, uit de literatuur heb ik destijds vernomen dat het aantal keer dat een medewerker rouleert van functie of werkgever invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van deze medewerker. Later las ik een artikel waarin het tegendeel bewezen werd. De lange (2016) gaf hierin aan dat het rouleren van functie een medewerker niet duurzamer inzetbaar hoeft te maken. Om deze reden heb ik deze resultaten niet in de conclusie en de adviezen opgenomen.

### 8.2 Methode keuze

Gezien de tijd waarin het onderzoek afgerond moest worden, blijf ik bij de keus om door middel van een enquête kwantitatieve data te verzamelen. Als ik meer tijd voor het onderzoek zou hebben gehad, dan had ik medewerkers uitgenodigd voor een individueel interview. Een van de P&O adviseurs gaf destijds al aan dat ik voor die methode moest kiezen, maar gezien de tijd die ik voor het onderzoek had en de verwachtingen van andere belanghebbenden, heb ik toch de keus gemaakt om een enquête op te stellen, waarbij de hele onderzoekspopulatie de mogelijkheid heeft gekregen om input te leveren.

### 8.3 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen heb ik de validiteit en de betrouwbaarheid constant in de gaten gehouden. Er zijn een aantal punten die ik een volgende keer anders zou doen om de kwaliteit naar een nog hoger niveau te tillen.

In eerste instantie had ik een controle vraag in de enquête op willen nemen om aan te kunnen tonen dat de respondenten consequent antwoord hebben gegeven. Ik ben ervan teruggekomen dat 'plezier hebben in het werk' en 'het naar je zin hebben op het werk' dezelfde vragen zijn. De vragen verschillen niet veel van elkaar en ook de antwoorden zijn haast gelijk, maar het kan niet worden gebruikt als controlevraag. Bij een volgend onderzoek zal ik een correcte controle vraag in de enquête opnemen.

De antwoordkeuzes 'niet van toepassing', 'neutraal' of 'geen mening' heb ik bewust uit de enquête gelaten. Een aantal respondenten hebben aangegeven deze optie te missen en daardoor hebben ze een niet gewenst antwoord gegeven, dit heeft de kwaliteit van de resultaten enigszins beïnvloed. Bij een volgend onderzoek zal ik de keus heroverwegen, om zo de kwaliteit van de resultaten te verhogen.

De resultaten van de assistent-analisten en medewerkers laboratoriumondersteuning zijn, ondanks de opvallende uitkomsten, niet opgenomen in de resultaten, conclusies en adviezen. Gezien de kleine omvang van deze twee groepen kan te makkelijk worden herleid wie de antwoorden hebben gegeven. In totaal hebben 2 assistent-analisten en 5 medewerkers laboratoriumondersteuning de enquête ingevuld, dit is 12,7% van alle respondenten.

De anonimiteit kan dan niet gewaarborgd worden en ik wil mij aan de kernwaarden van het UMCG houden. Wel zijn de P&O adviseurs op de hoogte van deze resultaten, zij kunnen dit in de gaten houden en hier zorgvuldig mee omgaan.

Daarnaast gaf een respondent aan dat 'veel sturing' zowel positief als negatief kan worden ervaren, deze vraag en de vraag over de ondersteuning die medewerkers ervaren, had ik bij nader inzien anders moeten stellen, om er achter te komen waar de respondent behoefte aan heeft. Hier zijn geen conclusies over getrokken, omdat de informatie op verschillende manier geïnterpreteerd kan worden en dus niet valide is.

Drie vragen uit de enquête hebben meer positieve antwoordmogelijkheden, dit kan de respondent beïnvloeden om positiever te antwoorden.

De opdrachtgever had drie specifieke vragen die in de enquête zijn opgenomen, deze zijn niet onderbouwd met theorieën, maar er komen wel interessante uitkomsten uit die in het advies zijn opgenomen.

#### 8.4 Bruikbaarheid van de adviezen

Tijdens mijn presentatie aan de P&O adviseurs zijn de adviezen uitgelegd en onderbouwd, ook was er ruimte voor vragen en overleg. Daarna zijn de adviezen aan de leidinggevenden van Laboratoriumgeneeskunde gepresenteerd. Dit zal de adviseurs en de leidinggevenden moeten helpen om met de adviezen aan de slag te gaan.

De adviezen zullen het succesvol langer doorwerken van de onderzoekspopulatie ondersteunen. Daarnaast zijn ze op de probleem- en organisatieanalyse afgestemd, zodat de kans van slagen vergroot wordt.

Het laatste advies, om aanvullend onderzoek te doen, is een advies dat het probleem niet direct ondersteund, maar het is een tussenstap die het succesvol langer doorwerken uiteindelijk kan ondersteunen.

Op detailniveau zouden de adviezen nog meer kunnen worden uitgewerkt, maar de belangrijkste punten zijn helder en realiseerbaar voor het UMCG.

## Literatuurlijst

### Boeken:

- Baarde, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Fretes, J. de. (2006). *Wat bepaalt veranderingsbereidheid van medewerkers? Een onderzoek naar determinanten van veranderingsbereidheid*. Erasmus universiteit Rotterdam.
- Heijden, B.I.J.M. van der. (2011). *Als het getij verloopt, verzet men de bakens*. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kouwenhoven, K., Hoeksema, L., & Hooft, P. van. (2016). *De praktijk van strategisch personeelsmanagement*. Deventer: Vakmedianet.
- Lange, A.H. de., & Heijden, B.I.J.M. van der. (2013). *Een leven lang inzetbaar?* Alphen aan den Rijn: Vakmedianet
- Marcus, J., & Dam, M. van. (2009). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Nathans, H. (2008). *Adviseren als tweede beroep*. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2010). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.
- Schaufeli, W., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk*. Zaltbommel: Thema.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Nijmegen: Uitgeverij LEMMA.
- Wijsman, E. (2013). *Psychologie en Sociologie*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.

### Internetbronnen:

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press. Geraadpleegd op 27-09-2016 van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=WqfG1HDc3fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=appelbaum+manufacturing+advantage&ots=XHRLtuBETF&sig=nkSlp61PUuvNdxZXXDax2QEQYw#v=onepage&q=appelbaum%20manufacturing%20advantage&f=false>
- Beek, I. van., Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T.W., & Schreurs, B.H.J. (2012). *For fun, love, or money: What drives workaholic, engaged, and burned-Out employees at Work?* Geraadpleegd op 24-10-2016, van <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/367.pdf>
- Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?* Geraadpleegd op 19-12-2016, van <file:///C:/Users/Fleur%20Scholten/Downloads/PetraBiemans.pdf>
- Bies, R.J. (2001). *International (in) justice: the sacred and the profane. Advances in organizational justice*. Geraadpleegd op 24-10-2016, van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=KQU\\_nqwIjv4C&oi=fnd&pg=PA89&dq=bies+2001+&ots=v66QxPsBSp&sig=Web4h-r63gP-pi0fPfmJyo4krq#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=KQU_nqwIjv4C&oi=fnd&pg=PA89&dq=bies+2001+&ots=v66QxPsBSp&sig=Web4h-r63gP-pi0fPfmJyo4krq#v=onepage&q&f=false)
- Bückner, J., Siegert, H., Bom, J., & Haan, W. de. (2015). *Dossier organisatie cultuur en culturele diversiteit*. Geraadpleegd op 7-11-2016, van [http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Organisatie/D\\_Organisatiecultuur.pdf](http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Organisatie/D_Organisatiecultuur.pdf)
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., & Elovainio, M. (2011). *Job attitudes and well-being among public vs. Private physicians: organizational justice and job control as mediators*. Geraadpleegd op 24-10-2016, van <http://eurpub.oxfordjournals.org/content/eurpub/21/4/520.full.pdf>
- Kalken, M. van., Lat. M.B.J. de., Plat, J., & Sanders, K. (2014) *Hoofdstuk 6 Arbeid, gezondheid en management*. Geraadpleegd op 19-12-2016, van [https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/werkgevers/kenniscentrum/column-bijlages/jaarboek\\_personeelsmanagement\\_2014\\_di\\_werkvermogen\\_en\\_hrm\\_feb2014.pdf](https://www.randstad.nl/binaries/content/assets/randstadnl/werkgevers/kenniscentrum/column-bijlages/jaarboek_personeelsmanagement_2014_di_werkvermogen_en_hrm_feb2014.pdf)
- *Klaver 6 model*. (2016, 14 april). Geraadpleegd op 11-10-2016 van, <http://managementplatform.nl/klaver-6-model/14/04/2016>
- Klink, J.J.L. van der., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Wilt, G.J. van der., Zijlstra, F.R.H., Brouwer, S., & Bültmann, U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Geraadpleegd op 27-09-2016, van <http://www.voion.nl/downloads/d83f3d24-c126-4947-8cd1-6798565acbff>
- Kooij, T.A.M., Lange, A. de., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). *Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age*. Geraadpleegd op 26-10-2016, van <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/02683940810869015>

- Kool, A.M.H. (2014). *Moderatie en mediatie in retentieonderzoek: welke factoren bewegen medewerkers te blijven?* Geraadpleegd op 19-12-2016, van <file:///C:/Users/Fleur%20Scholten/Downloads/MathildaKool3647315.pdf>
- Lange, S. de. (2016). *Ben ik duurzaam inzetbaar als ik van functie wissel? Welnee!* Geraadpleegd op 15-11-2016, van <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/achtergrond/ben-ik-duurzaam-inzetbaar-als-ik-van-functie-wissel-welnee>
- CAO UMCG (2015). *LOAZ Akkoord CAO umc 2015-2017*. Geraadpleegd op 24-10-2016 van, [http://www.nfu.nl/img/pdf/15.11628\\_Cao\\_umc\\_2015-2017\\_v2.pdf](http://www.nfu.nl/img/pdf/15.11628_Cao_umc_2015-2017_v2.pdf)
- Maarleveld, S. (2013). *Bruggen bouwen tussen heden en toekomst*. Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 24-10-2016, van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/282745>
- Nijskens, E. (2014). *Transformationeel leiderschap en duurzame inzetbaarheid van verpleegkundigen*. Geraadpleegd op 24-10-2016, van <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/5894/1/Nijskens%20E%20scriptie.pdf>
- Paauwe, J. (2013). *OMA of AMO?* Geraadpleegd op 26-10-2016, van [https://www.tilburguniversity.edu/upload/8f287d5c-f16f-46ab-aa3d-dff61b15e99a\\_paauwepoactueelmaart13.pdf](https://www.tilburguniversity.edu/upload/8f287d5c-f16f-46ab-aa3d-dff61b15e99a_paauwepoactueelmaart13.pdf)
- Rick, K. de., & Valckenborgh, K. van. (2004). *Naar een positiever leerklimaat in Vlaanderen*. Geraadpleegd op 26-10-2016, van [http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2002/2002\\_6\\_r.pdf](http://www2.vlaanderen.be/werk/viona/2002/2002_6_r.pdf)
- Robroek, S.J.W., Berg, T.I.J. van den., & Burdorf, A. (2011). *De invloed van psychosociale en fysieke werk gerelateerde factoren op vroegpensioen in elf Europese landen*. Geraadpleegd op 24-10-2016 van [http://www.annetdelange.nl/data/uploaded/image/annet/GenO\\_2011\\_24\\_04\\_\(Working\\_Copy\).pdf#page=133](http://www.annetdelange.nl/data/uploaded/image/annet/GenO_2011_24_04_(Working_Copy).pdf#page=133)
- Rutte, M., & Samsom, D.M. (2012). *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD - PvdA. 29 oktober 2012*. Regeerakkoord voor de periode 2012 - 2015. Geraadpleegd op 01-11-2016, van <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2012/10/29/regeerakkoord.html>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013) *Het Job Demands-resources model: overzicht en kritische beschouwing*. Geraadpleegd op 20-12-2016, van [file:///C:/Users/Fleur%20Scholten/Downloads/Job\\_Demands\\_Resources\\_model.pdf](file:///C:/Users/Fleur%20Scholten/Downloads/Job_Demands_Resources_model.pdf)
- Thijssen, J. (2008). *Current Employment Transition to future Employment Perspectives. Human resource development perspective*. Geraadpleegd op 26-10-2016, van <http://hrd.sagepub.com/content/7/2/165.short>
- Universitair Medisch Centrum Groningen (2015). *Jaarverslag 2014*. Geraadpleegd op 26-10-2016, van <http://www.umcg.nl/NL/UMCG/publicaties/umcg-jaarverslag-2014/Paginas/default.aspx>
- Veth, K.N., Emans, B.J.M., Heijden, B.I.J.M. van der., Korzilius, H.P.L.M., & Lange, A.H. de. (2015). *Development (f)or maintenance? An Empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations*. Geraadpleegd op 27-09-2016, van [file:///C:/Users/fleur/Downloads/Veth\\_et\\_al-2015-Human\\_Resource\\_Development\\_Quarterly.pdf](file:///C:/Users/fleur/Downloads/Veth_et_al-2015-Human_Resource_Development_Quarterly.pdf)
- Vuuren, T. van. (2012). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Open Universiteit. Geraadpleegd op 26-10-2016, van [https://www.researchgate.net/profile/Francine\\_Dehue/publication/255316129\\_Pesten\\_op\\_het\\_werk\\_De\\_relatie\\_m\\_t\\_lichamelijke\\_gezondheidsklachten\\_en\\_de\\_invloed\\_van\\_sociale\\_steun/links/02e7e5201059bd4363000000.pdf#page=78](https://www.researchgate.net/profile/Francine_Dehue/publication/255316129_Pesten_op_het_werk_De_relatie_m_t_lichamelijke_gezondheidsklachten_en_de_invloed_van_sociale_steun/links/02e7e5201059bd4363000000.pdf#page=78)
- Vuuren, T. van., Dam, K. van., & Willers, R. (2011). *Monitoring employee and organisational vitality*. Geraadpleegd op 26-10-2016, van [http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk\\_oratie\\_vuuren\\_010911.pdf](http://www.zorgvisiecongressen.nl/public/hr-in-de-zorg/presentaties/binnenwerk_oratie_vuuren_010911.pdf)
- Wiezer, N., Schelvis, R., Zwieten, M. van., Kraan, K., Klauw, M. van der., Houtman, I., Kwantes, J.H., & Bakhuys Roozeboom, M. (19-12-2012). *Werkdruk*. Geraadpleegd op 20-12-2016, van [https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk\\_tno\\_rapport\\_r12\\_10877.pdf](https://www.tno.nl/media/1132/werkdruk_tno_rapport_r12_10877.pdf)
- Zand, D. van. (2015, 16 september). *Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 27-09-2016, van <http://www.ixly.nl/duurzame-inzetbaarheid/>

# Bijlagen

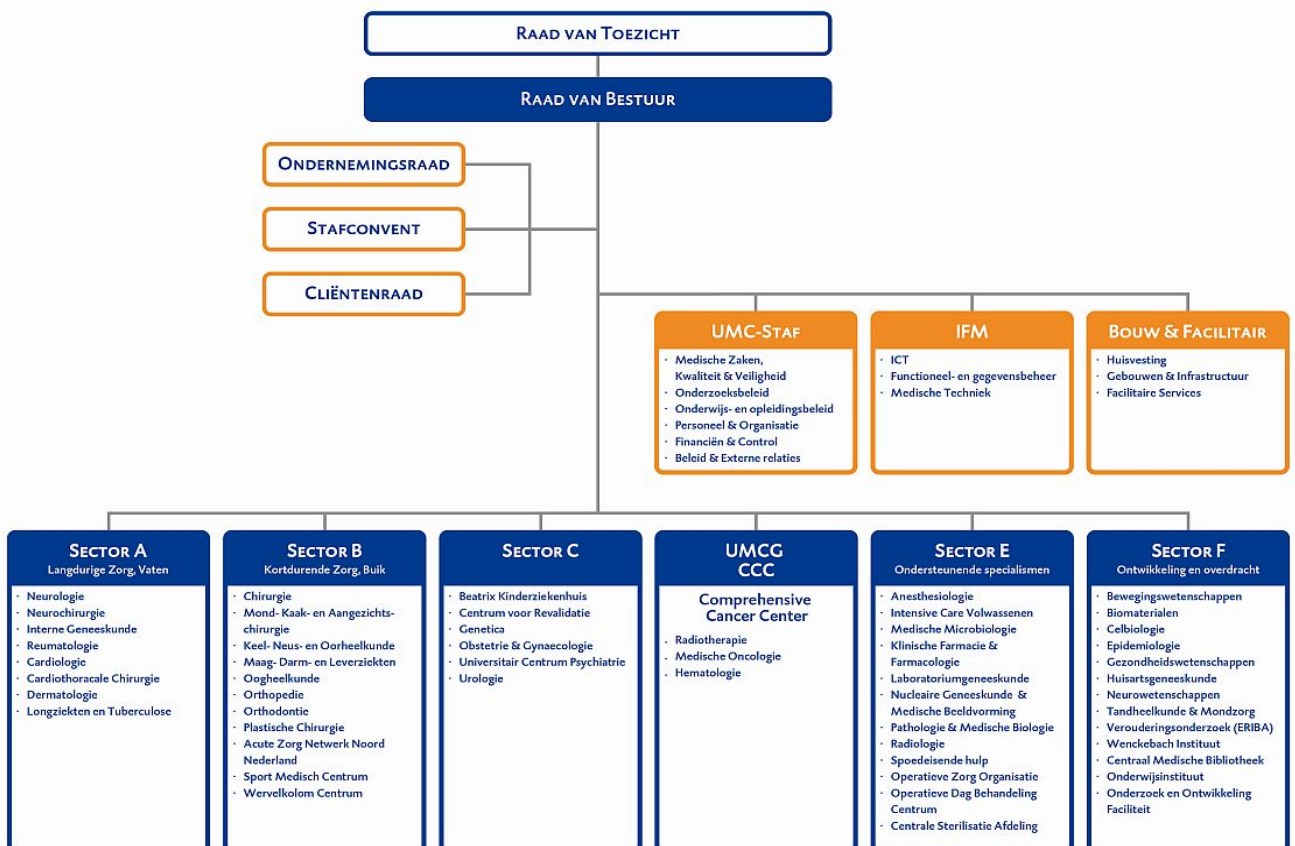


## Bijlage 1. Klaver-6-model

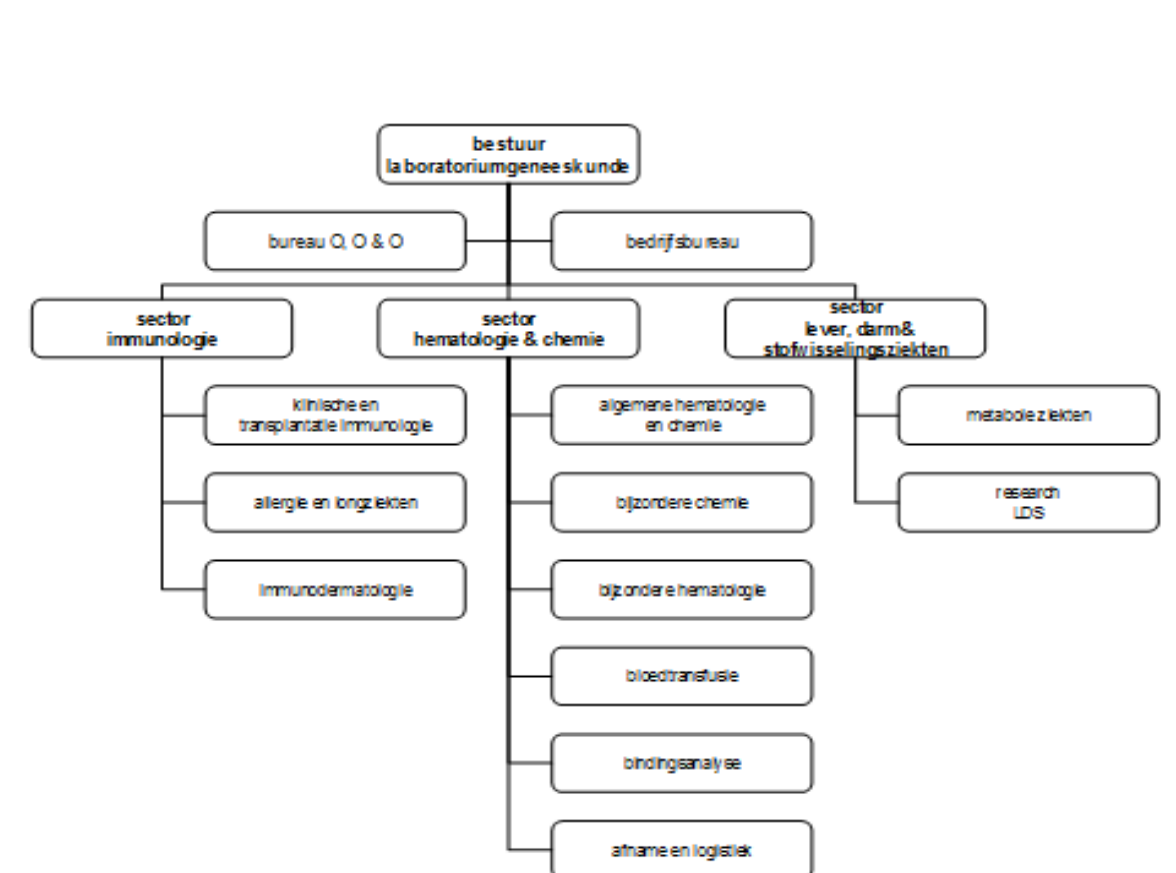


Figuur 1: Klaver-6-Model (Kouwenhoven, Hoeksema & Van Hooft, 2016)

## Bijlage 2. Organogram UMCG



### Bijlage 3. Structuur afdeling Laboratoriumgeneeskunde



### Bijlage 4. Het AMO model



Het AMO-model (Knies, 2012).

Bijlage 5. Leiderschapsstijlen van Hersey & Blanchard



De leiderschapsstijlen van Hersey & Blanchard (Marcus & Van Dam, 2009)

## Bijlage 6. De indicatoren

Variabelen	Indicatoren
<b>Duurzame inzetbaarheid: H 3.1</b>	
H3.1 a	Hoogst genoten afgeronde opleidingsniveau
H3.1 b	Het aantal keer dat een medewerker gerouleerd heeft van functie
H3.1 c	Het aantal jaren dat de medewerker zijn huidige functie beoefent
H3.1 d	De mate waarin de medewerker zijn leven lang aan het leren en ontwikkelen is
<b>Ability: H 3.2</b>	
H3.2 a	De mate van plezier die de medewerker in zijn werk ervaart
H3.2 b	De mate waarin de leefstijl van de medewerker gezond is
H3.2 c	De mate van werkdruk die door de medewerker wordt ervaren
H3.2 d	De mate waarin de medewerker zich kan aanpassen in veranderende omstandigheden op de werkvloer
H3.2 e	De mate waarin de medewerker het werk mentaal belastend ervaart
H3.2 f	De mate waarin de medewerker het werk fysiek belastend ervaart
<b>Motivation H3.3</b>	
<i>Intrinsieke motivatie</i>	
H3.3 a	De mate van plezier die uit het werk gehaald wordt (controlevraag)
H3.3 b	De mate van uitdaging die de medewerkers in het werk zien
H3.3 c	De bereidheid om eigen competenties te ontwikkelen
H3.3 d	De mate waarin de medewerker zelf verantwoordelijkheid wil dragen
H3.3 e	De mate waarin de medewerker zich emotioneel betrokken voelt bij de organisatie
<i>Extrinsieke motivatie</i>	
H3.3 f	De mate waarin de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden motiveren
H3.3 g	De mate waarin sociale steun van de collega's wordt verkregen
<b>Opportunity to participate H3.4</b>	
<i>Stijl van leidinggeven</i>	
H3.4 a	De mate van autonomie die een medewerker in zijn werk ervaart
H3.4 b	De mate van ondersteuning die de leidinggevende biedt
H3.4 c	De mate van sturing die de leidinggevende geeft
H3.4 d	De mate waarin medewerkers ervaren gestimuleerd te worden door de leidinggevende
H3.4 e	De mate waarin besluiten samen met de medewerkers worden genomen
<i>Faciliteiten/mogelijkheden</i>	
H3.4 f	De mate waarin aangeboden faciliteiten bekend zijn bij de medewerkers
H3.4 g	De mate waarin de medewerker het gevoel heeft dat de aangeboden faciliteiten en mogelijkheden voldoende zijn
H3.4 h	De mate waarin medewerkers met en van elkaar kunnen leren
H3.4 i	De mate van balans die tussen werk- en privéleven wordt ervaren

## Bijlage 7. De enquête

### Begeleidende brief

Beste collega's,

Hierbij wil ik uw medewerking vragen voor een onderzoek dat vanuit de P&O afdeling tot stand is gekomen. In het kader van het afronden van mijn HRM (Human Resource Management) opleiding aan de Hanzehogeschool mag ik aan dit onderzoek werken.

Met dit onderzoek wordt gekeken naar de medewerkers van 55 jaar en ouder, hoe kunnen wij er samen voor zorgen dat men succesvol kan doorwerken tot de AOW gerechtigde leeftijd.

Wij (de P&O afdeling, leidinggevend van Laboratoriumgeneeskunde en ik) zijn ons ervan bewust dat u als medewerker het best kan aangeven waar verbeteringen mogelijk zijn, zodat u succesvol kan blijven doorwerken.

Het invullen van de vragen zal ongeveer 15 minuten van uw tijd kosten. De door u verstrekte gegevens zullen uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt worden. De resultaten van de enquête worden vertrouwelijk behandeld. Het is voor mij niet mogelijk om te zien wie welke antwoorden ingevuld heeft.

Neem rustig de tijd om de vragen en stellingen door te lezen en probeer zo eerlijk mogelijk te antwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden.

Als u wilt kunt u na afloop geïnformeerd worden over de algemene uitkomsten en de adviezen die daaruit voortvloeien.

Mocht u vragen of opmerkingen hebben dan kunt u die mailen naar: [f.e.scholten@umcg.nl](mailto:f.e.scholten@umcg.nl).

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Fleur Scholten  
Afstudeer stagiair P&O Sector E

Enquête	
<b>Introductie:</b>	
Wat is uw leeftijd?	
Wat is uw functie?	
H3.1 a	Wat is uw hoogst genoten afgeronde opleiding?
Hoeveel jaar bent u werkzaam bij het UMCG?	
Werkt u diensten?	
- Wisselende diensten?	
- Bereikbaarheidsdiensten?	
<b>Duurzame inzetbaarheid: H3.1</b>	
H3.1 b	Hoeveel keer heeft u gedurende uw loopbaan gerouleerd van functie?
H3.1 c	Hoeveel jaar beoefent u uw huidige functie?
H3.1 d	'Gedurende mijn leven ben ik: <i> bezig met mijn ontwikkeling</i> '
<b>Ability: H3.2</b>	
H3.2 a	'Mijn werk doe ik met: <i> plezier</i> '
H3.2 b	'Om succesvol langer door te werken, houd ik in mijn leven: <i> rekening met mijn gezondheid</i> '
H3.2 c	'De werkdruk die ik tijdens mijn werk ervaar is: <i> laag/hoog</i> '
H3.2 d	'Bij veranderingen op de werkvloer pas ik mij aan, dit vind ik: <i> makkelijk/moeilijk</i> '

H3.2 e	'Ik ervaar mijn werk als mentaal: <i>belastend</i> '
H3.2 f	'Ik ervaar mijn werk als fysiek: <i>belastend</i> '
<b>Motivation: H3.3</b>	
<i>Intrinsieke motivatie</i>	
H3.3 a	'Op mijn werk heb ik het: <i>naar mijn zin</i> ' (controlevraag H3.2 a)
H3.3 b	'Uit mijn werk haal ik: <i>uitdaging</i> '
H3.3 c	'Mijn eigen competenties wil ik: <i>ontwikkelen</i> '
H3.3 d	'In mijn werk ben ik bereid om: <i>verantwoordelijkheid te dragen</i> '
	Indien u gevraagd wordt na uw 57 <sup>e</sup> wisselende diensten te werken, bent u hier dan toe bereid? - Wisselende diensten? - Bereikbaarheidsdiensten?
H3.3 e	'Bij het UMCG voel ik mij: <i>betrokken</i> '
<i>Extrinsieke motivatie</i>	
H3.3 f	'Van de arbeidsvoorwaarden die door het UMCG worden aangeboden, word ik: <i>gemotiveerd</i> '
H3.3 g	'Van mijn collega's ervaar ik: <i>een luisterend oor</i> '
<b>Opportunity to participate: H3.4</b>	
<i>Stijl van leidinggeven</i>	
H3.4 a	'Mijn werk kan ik: <i>zelfstandig uitvoeren</i> '
H3.4 b	'In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: <i>ondersteund</i> ' - Lableidinggevende - Vakinhoudelijke leidinggevende
H3.4 c	'In mijn werk krijg ik van mijn leidinggevende: <i>sturing</i> ' - Lableidinggevende - Vakinhoudelijke leidinggevende
H3.4 d	'In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: <i>gestimuleerd</i> ' - Lableidinggevende - Vakinhoudelijke leidinggevende
H3.4 e	'Bij beslissingen die op de afdeling worden genomen, word ik: <i>betrokken</i> '
<i>Faciliteiten/mogelijkheden</i>	
H3.4 f	'Van de faciliteiten en mogelijkheden die worden aangeboden om succesvol langer door te werken, ben ik: <i>op de hoogte</i> ' - Persoonlijk budget - Periodieke loopbaanadvies - Verlofregelingen - Mogelijkheden keuzepensioen - Werktijdvermindering - Opleiding en scholing - Bedrijfsfitness
H3.4 g	'De faciliteiten en mogelijkheden die worden aangeboden om succesvol langer door te werken, zijn voor mij: <i>voldoende</i> '
H3.4 h	'De ruimte om met en van mijn collega's te kunnen leren is: <i>voldoende</i> '
H3.4 i	'De balans tussen mijn werk- en privéleven ervaar ik als: <i>voldoende</i> '

## Bijlage 8. Overzicht resultaten van de enquête

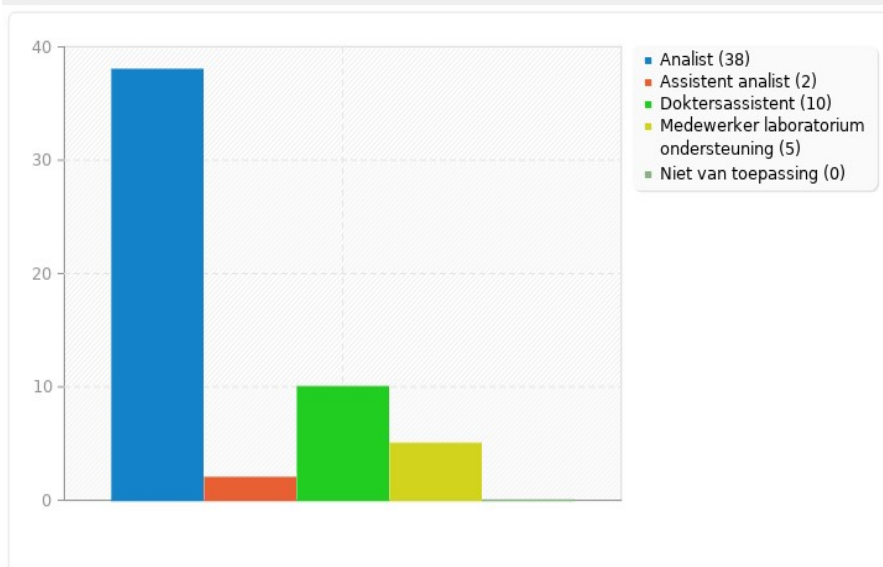
### 1. Wat is uw leeftijd?

Antwoord	Telling	Percentage
55 - 57 jaar (A1)	13	23.64%
58 - 60 jaar (A4)	24	43.64%
61 - 63 jaar (A3)	18	32.73%
64 jaar of ouder (A2)	0	0.00%



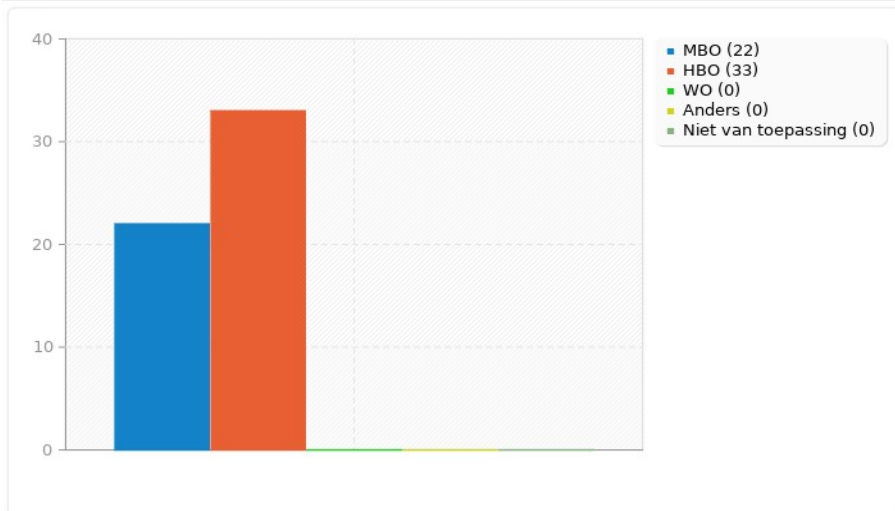
### 2. Wat is uw functie?

Antwoord	Telling	Percentage
Analist (A1)	38	69.09%
Assistent analist (A2)	2	3.64%
Doktersassistent (A3)	10	18.18%
Medewerker laboratorium ondersteuning (A4)	5	9.09%



### 3. Wat is uw hoogst genoten afgeronde opleiding?

Antwoord	Telling	Percentage
MBO (A1)	22	40.00%
HBO (A3)	33	60.00%
WO (A2)	0	0.00%
Anders	0	0.00%



### 4. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij het UMCG?

Berekening	Resultaat
Telling	55
Gemiddelde	32.27
Minimum	5.0000000000
Maximum	44.0000000000

### 5. 1 Werkt u diensten? [Wisselende diensten]

Antwoord	Telling	Percentage
Ja (A1)	12	21.82%
Nee (A2)	43	78.18%





## 5.2 Werkt u diensten? [Bereikbaarheidsdiensten]

Antwoord	Telling	Percentage
Ja (A1)	11	20.00%
Nee (A2)	44	80.00%



## 6. Hoeveel keer heeft u gedurende uw loopbaan gerouleerd van functie?

Berekening	Resultaat
Telling	55
Gemiddelde	2.09
Minimum	0.0000000000
Maximum	13.0000000000

## 7. Hoeveel jaar beoefent u uw huidige functie?

Berekening	Resultaat
Telling	55
Gemiddelde	21.02
Minimum	1.0000000000
Maximum	43.0000000000

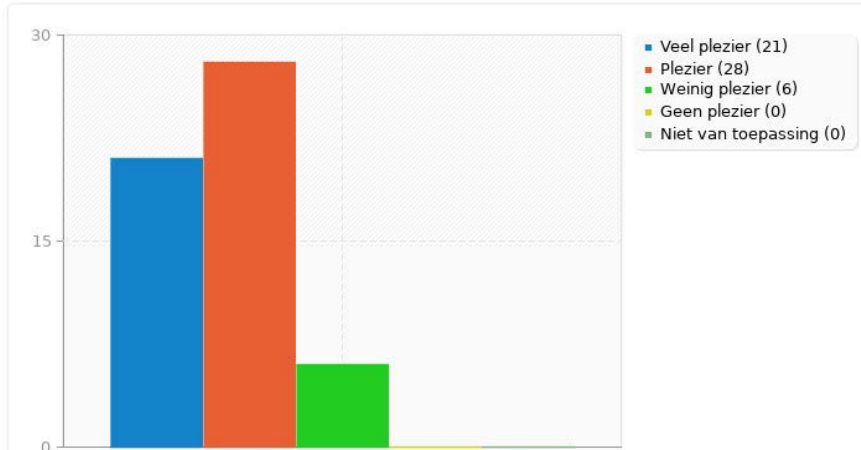
## 8. Gedurende mijn leven ben ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Veel bezig met mijn ontwikkeling (A1)	12	21.82%
Een beetje bezig met mijn ontwikkeling (A4)	33	60.00%
Weinig bezig met mijn ontwikkeling (A3)	10	18.18%
Niet bezig met mijn ontwikkeling (A2)	0	0.00%



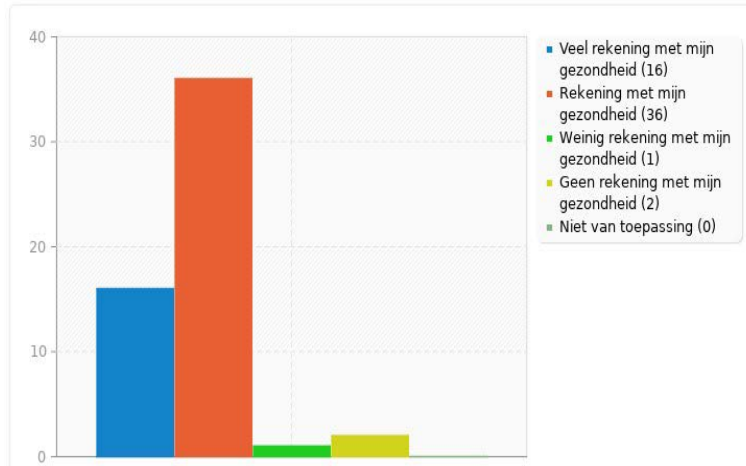
## 9. Mijn werk doe ik met:

Antwoord	Telling	Percentage
Veel plezier (A1)	21	38.18%
Plezier (A4)	28	50.91%
Weinig plezier (A3)	6	10.91%
Geen plezier (A2)	0	0.00%



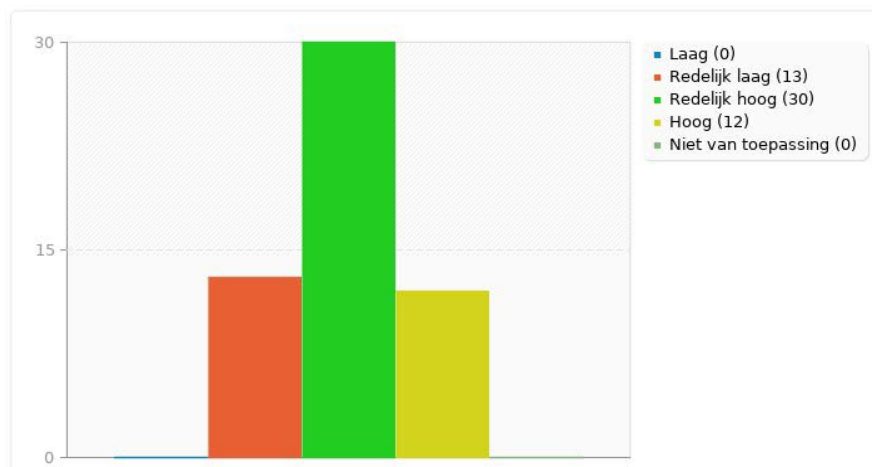
### 10. Om succesvol langer door te werken, houd ik in mijn leven:

Antwoord	Telling	Percentage
Veel rekening met mijn gezondheid (A1)	16	29.09%
Rekening met mijn gezondheid (A4)	36	65.45%
Weinig rekening met mijn gezondheid (A3)	1	1.82%
Geen rekening met mijn gezondheid (A2)	2	3.64%



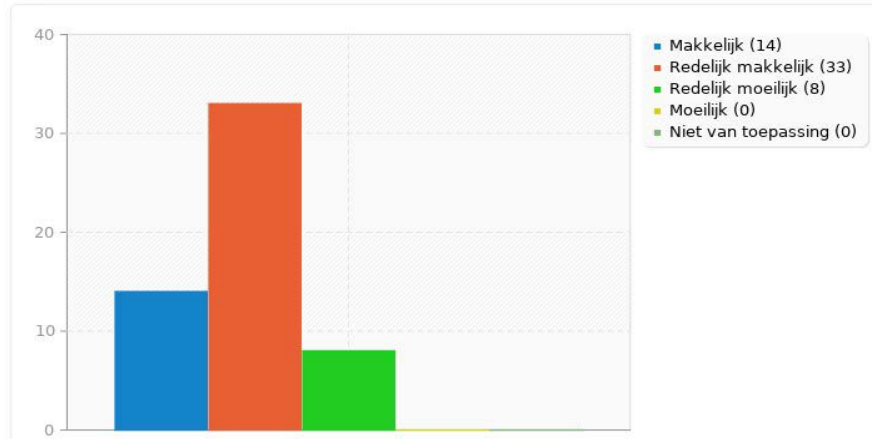
### 11. De werkdruk die ik tijdens mijn werk ervaar is:

Antwoord	Telling	Percentage
Laag (A1)	0	0.00%
Redelijk laag (A2)	13	23.64%
Redelijk hoog (A4)	30	54.55%
Hoog (A3)	12	21.82%



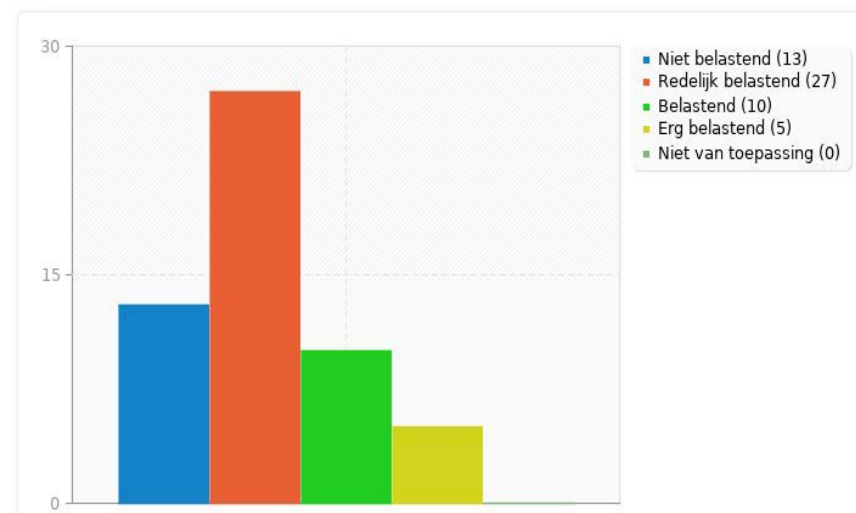
### 12. Bij veranderingen op de werkvloer pas ik mij aan, dit vind ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Makkelijk (A1)	14	25.45%
Redelijk makkelijk (A4)	33	60.00%
Redelijk moeilijk (A3)	8	14.55%
Moeilijk (A2)	0	0.00%



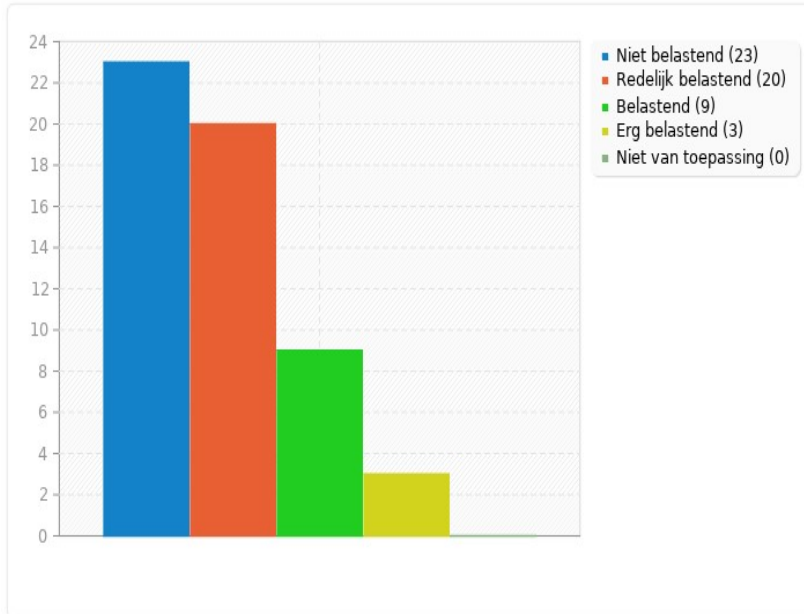
### 13. Ik ervaar mijn werk als mentaal:

Antwoord	Telling	Percentage
Niet belastend (A1)	13	23.64%
Redelijk belastend (A4)	27	49.09%
Belastend (A3)	10	18.18%
Erg belastend (A2)	5	9.09%



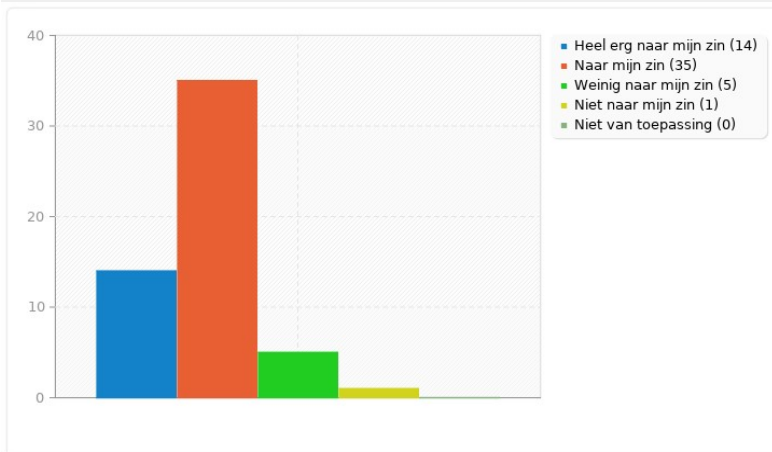
#### 14. Ik ervaar mijn werk als fysiek:

Antwoord	Telling	Percentage
Niet belastend (A1)	23	41.82%
Redelijk belastend (A4)	20	36.36%
Belastend (A3)	9	16.36%
Erg belastend (A2)	3	5.45%



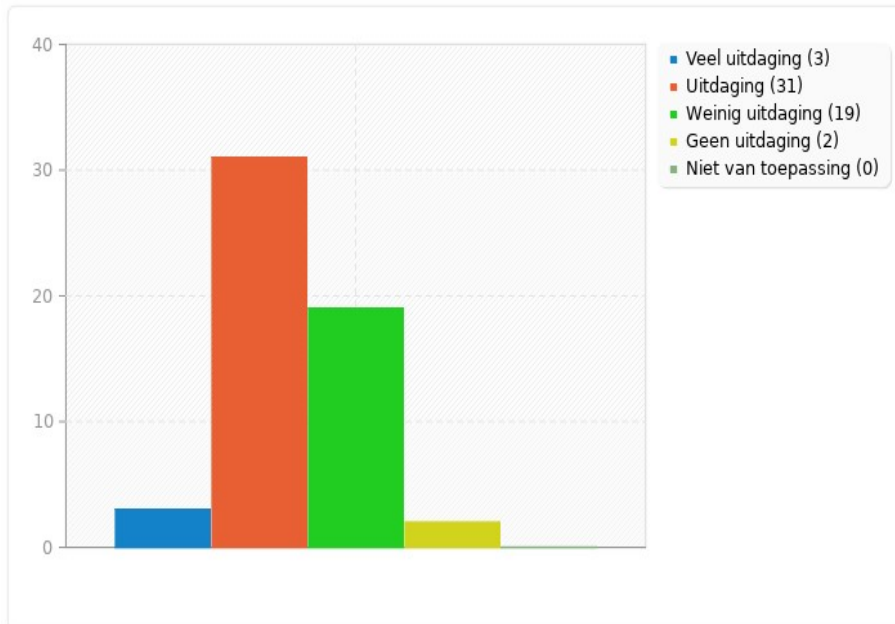
#### 15. Op mijn werk heb ik het:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel erg naar mijn zin (A1)	14	25.45%
Naar mijn zin (A4)	35	63.64%
Weinig naar mijn zin (A3)	5	9.09%
Niet naar mijn zin (A2)	1	1.82%



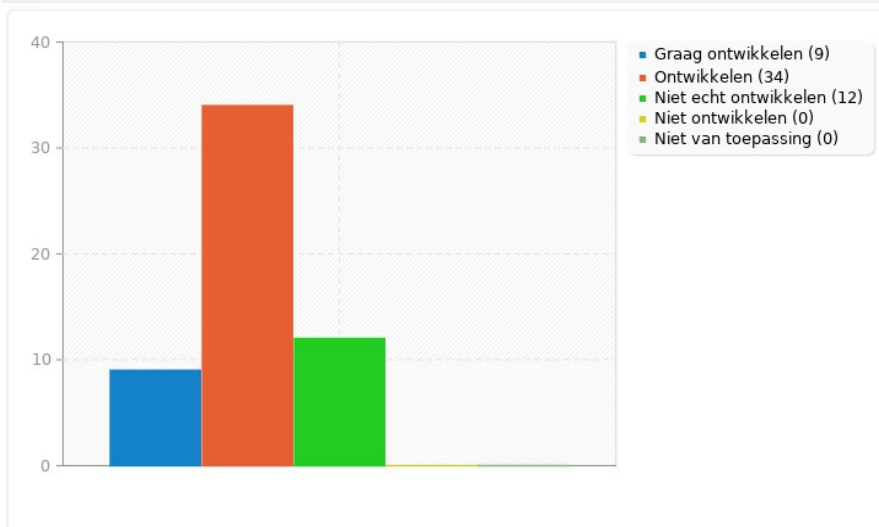
## 16. Uit mijn werk haal ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Veel uitdaging (A1)	3	5.45%
Uitdaging (A4)	31	56.36%
Weinig uitdaging (A3)	19	34.55%
Geen uitdaging (A2)	2	3.64%



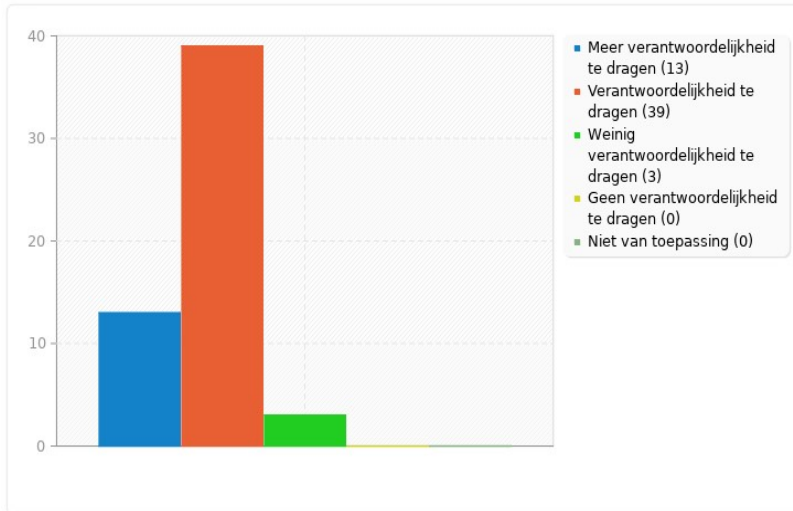
## 17. Mijn eigen competenties wil ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Graag ontwikkelen (A1)	9	16.36%
Ontwikkelen (A4)	34	61.82%
Niet echt ontwikkelen (A3)	12	21.82%
Niet ontwikkelen (A2)	0	0.00%



**18. In mijn werk ben ik bereid om:**

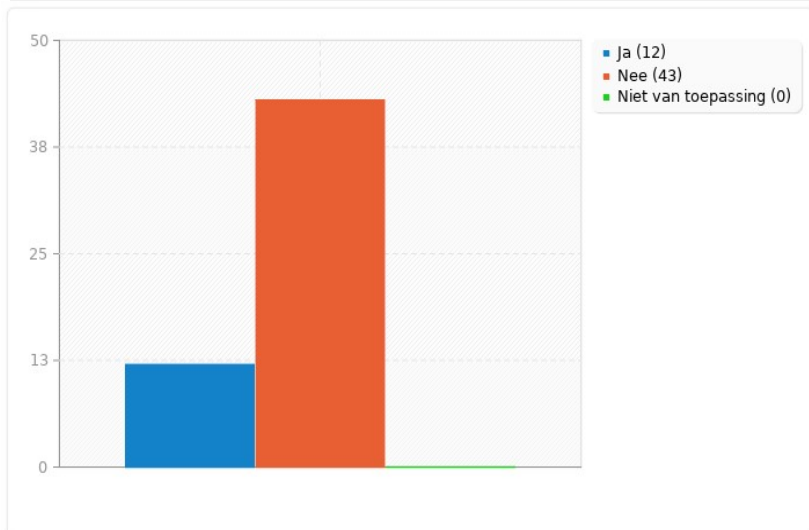
Antwoord	Telling	Percentage
Meer verantwoordelijkheid te dragen (A1)	13	23.64%
Verantwoordelijkheid te dragen (A4)	39	70.91%
Weinig verantwoordelijkheid te dragen (A3)	3	5.45%
Geen verantwoordelijkheid te dragen (A2)	0	0.00%



**19. 1 Indien u gevraagd wordt om na uw 57e diensten te verrichten, bent u hier dan toe bereid?**

**[Bij wisselende diensten]**

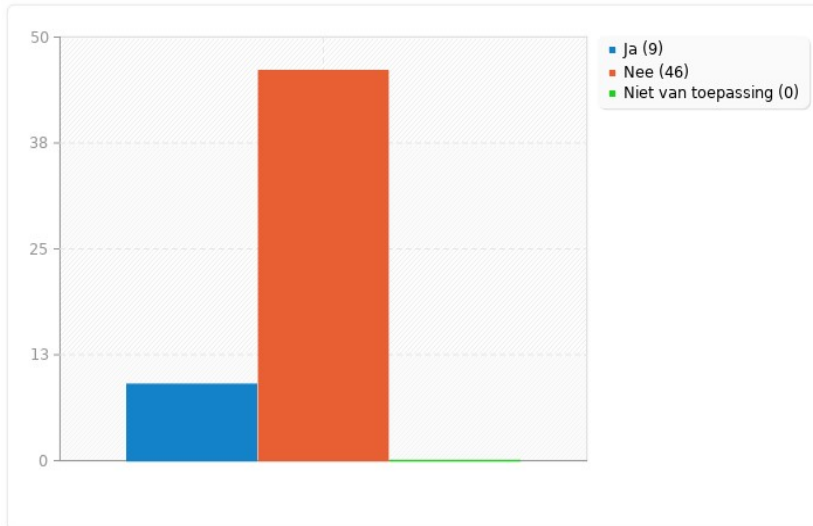
Antwoord	Telling	Percentage
Ja (A1)	12	21.82%
Nee (A2)	43	78.18%



**19. 2 Indien u gevraagd wordt om na uw 57e diensten te verrichten, bent u hier dan toe bereid?**

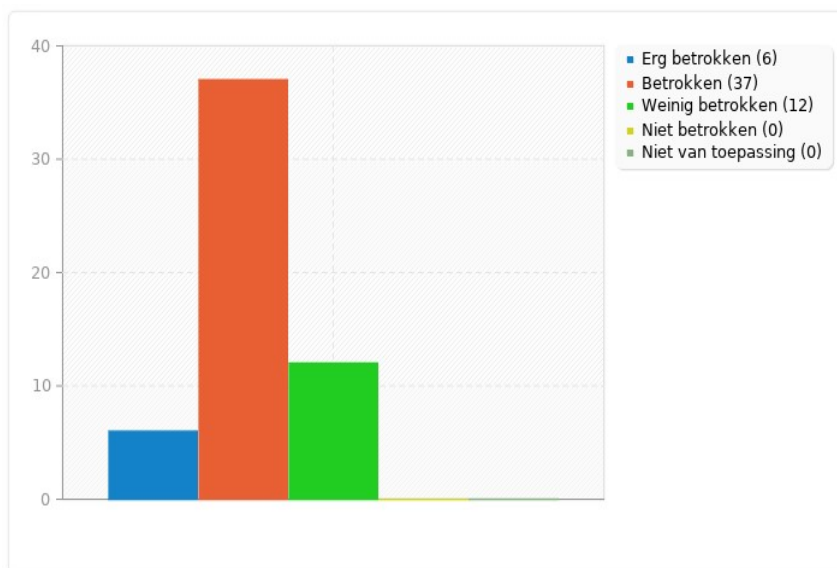
**[Bij bereikbaarheidsdiensten]**

Antwoord	Telling	Percentage
Ja (A1)	9	16.36%
Nee (A2)	46	83.64%



**20. Bij het UMCG voel ik mij:**

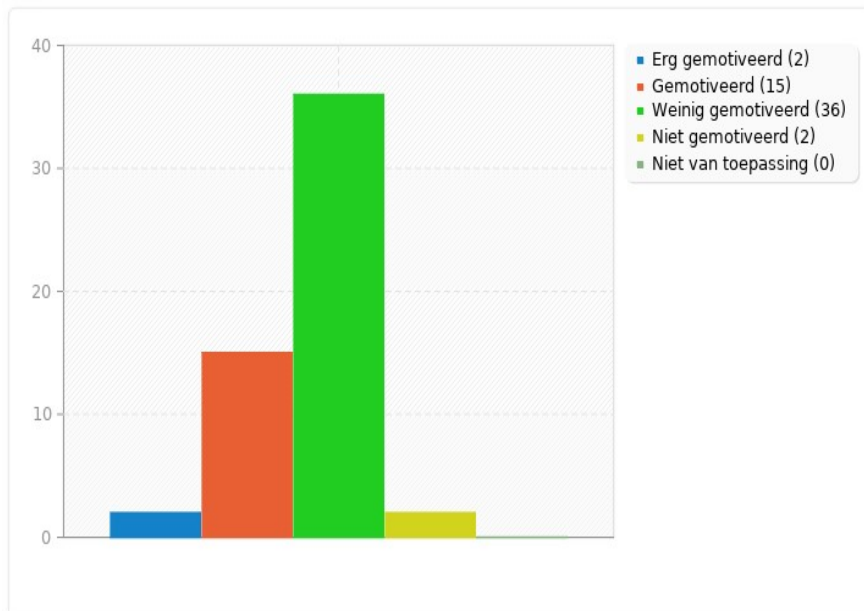
Antwoord	Telling	Percentage
Erg betrokken (A1)	6	10.91%
Betrokken (A4)	37	67.27%
Weinig betrokken (A3)	12	21.82%
Niet betrokken (A2)	0	0.00%





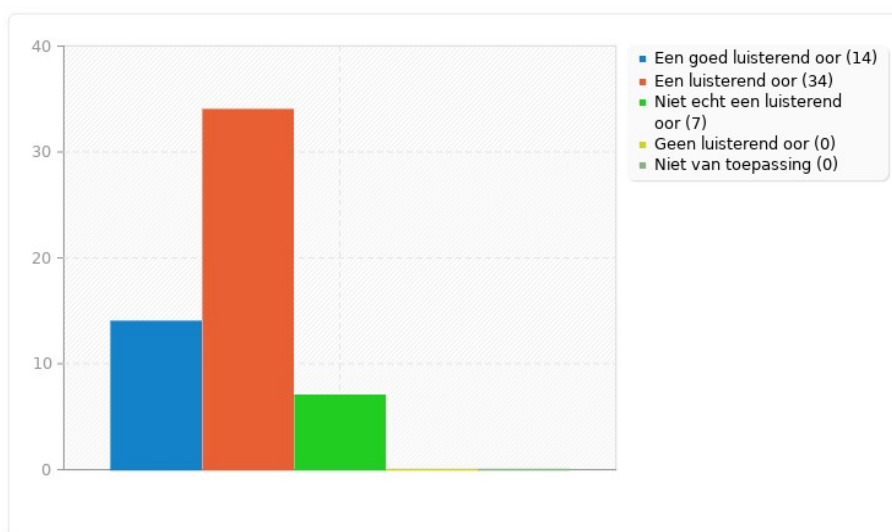
## 21. Van de arbeidsvoorwaarden die door het UMCG worden aangeboden word ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Erg gemotiveerd (A1)	2	3.64%
Gemotiveerd (A4)	15	27.27%
Weinig gemotiveerd (A3)	36	65.45%
Niet gemotiveerd (A2)	2	3.64%



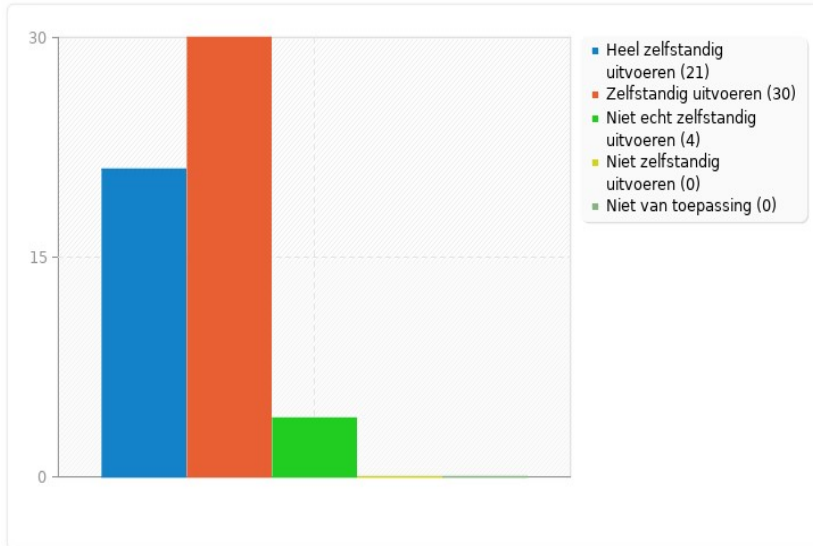
## 22. Van mijn collega's ervaar ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Een goed luisterend oor (A1)	14	25.45%
Een luisterend oor (A4)	34	61.82%
Niet echt een luisterend oor (A3)	7	12.73%
Geen luisterend oor (A2)	0	0.00%



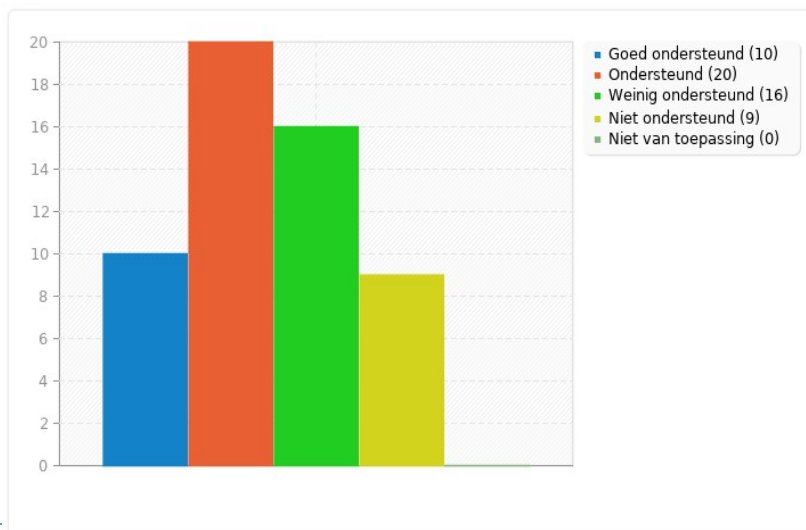
### 23. Mijn werk kan ik:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel zelfstandig uitvoeren (A1)	21	38.18%
Zelfstandig uitvoeren (A4)	30	54.55%
Niet echt zelfstandig uitvoeren (A3)	4	7.27%
Niet zelfstandig uitvoeren (A2)	0	0.00%



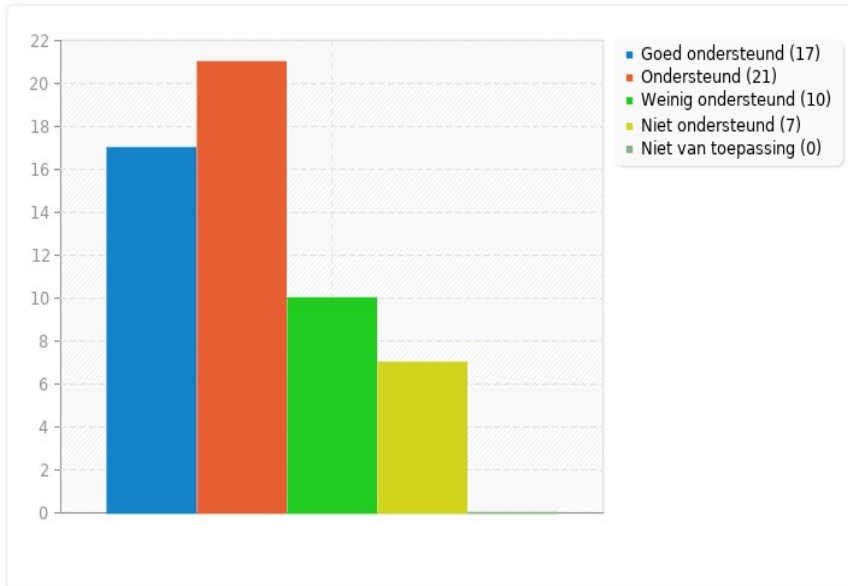
### 24. 1 In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: [Door mijn leidinggevende]

Antwoord	Telling	Percentage
Goed ondersteund (A1)	10	18.18%
Ondersteund (A2)	20	36.36%
Weinig ondersteund (A3)	16	29.09%
Niet ondersteund (A4)	9	16.36%



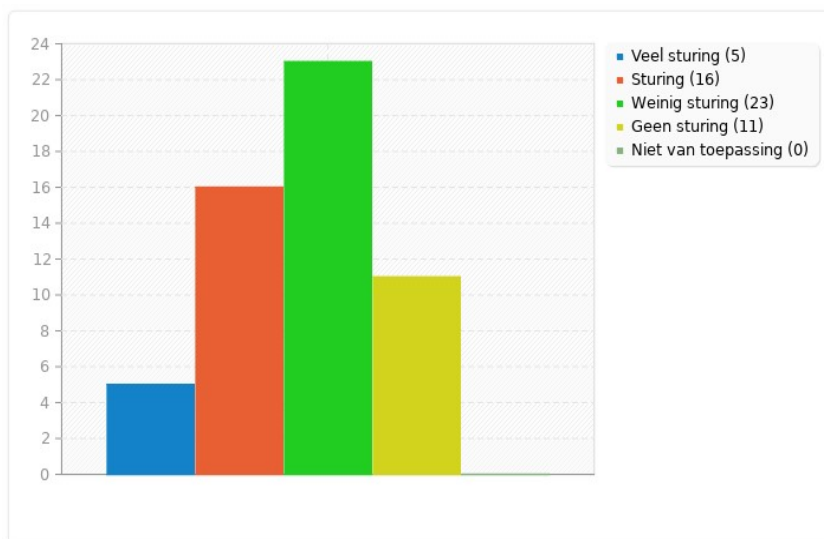
**24. 2 In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: [Door mijn vakinhoudelijke leidinggevende]**

Antwoord	Telling	Percentage
Goed ondersteund (A1)	17	30.91%
Ondersteund (A2)	21	38.18%
Weinig ondersteund (A3)	10	18.18%
Niet ondersteund (A4)	7	12.73%



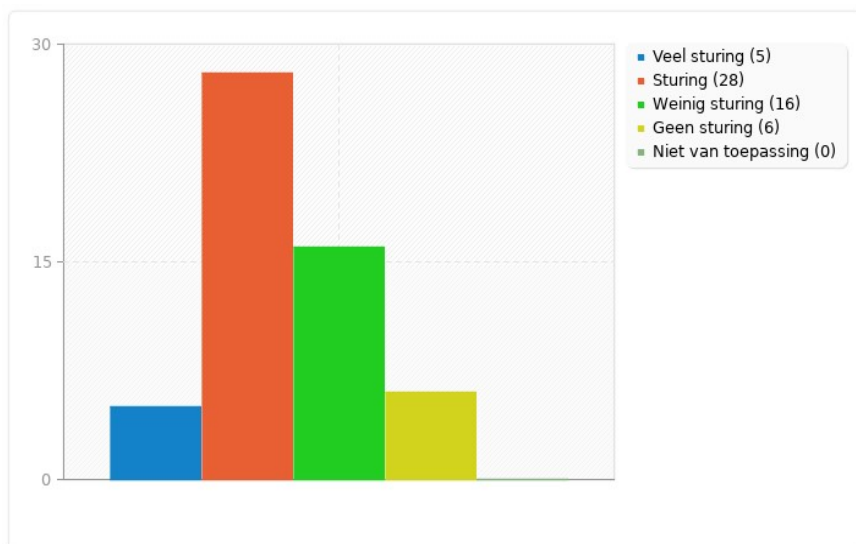
**25. 1 In mijn werk krijg ik van mijn leidinggevende: [Van mijn lab leidinggevende]**

Antwoord	Telling	Percentage
Veel sturing (A1)	5	9.09%
Sturing (A4)	16	29.09%
Weinig sturing (A3)	23	41.82%
Geen sturing (A2)	11	20.00%



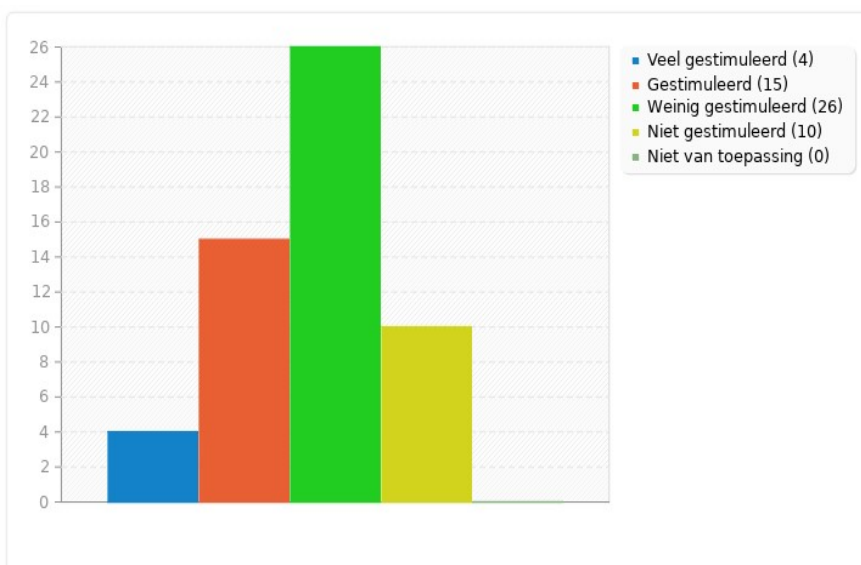
## 25. 2 In mijn werk krijg ik van mijn leidinggevende: [Van mijn vakinhoudelijke leidinggevende]

Antwoord	Telling	Percentage
Veel sturing (A1)	5	9.09%
Sturing (A4)	28	50.91%
Weinig sturing (A3)	16	29.09%
Geen sturing (A2)	6	10.91%



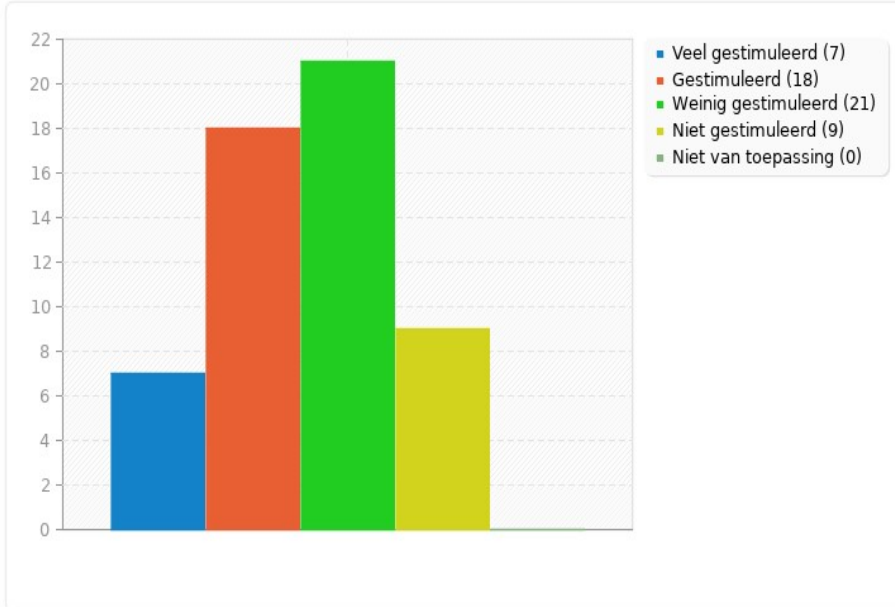
## 26. 1 In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: [Door mijn lableidinggevende]

Antwoord	Telling	Percentage
Veel gestimuleerd (A1)	4	7.27%
Gestimuleerd (A2)	15	27.27%
Weinig gestimuleerd (A4)	26	47.27%
Niet gestimuleerd (A3)	10	18.18%



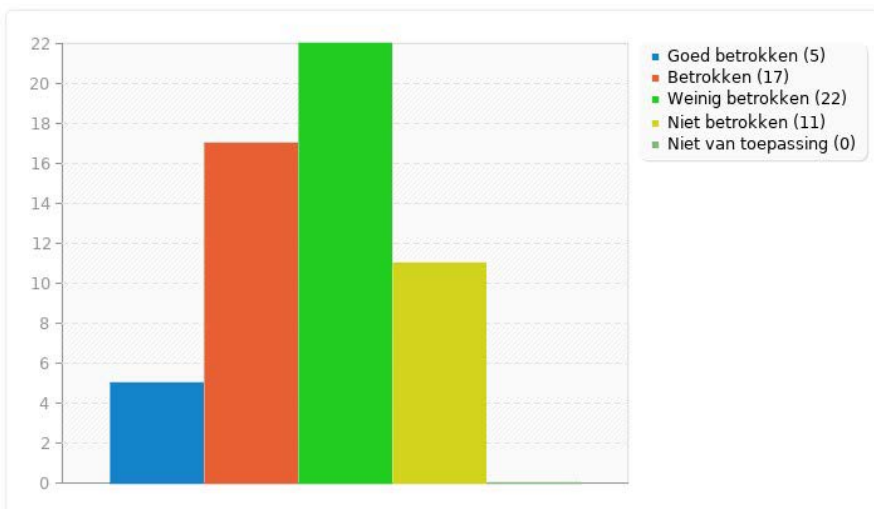
**26. 2 In mijn werk word ik door mijn leidinggevende: [Door mijn vakinhoudelijke leidinggevende]**

Antwoord	Telling	Percentage
Veel gestimuleerd (A1)	7	12.73%
Gestimuleerd (A2)	18	32.73%
Weinig gestimuleerd (A4)	21	38.18%
Niet gestimuleerd (A3)	9	16.36%

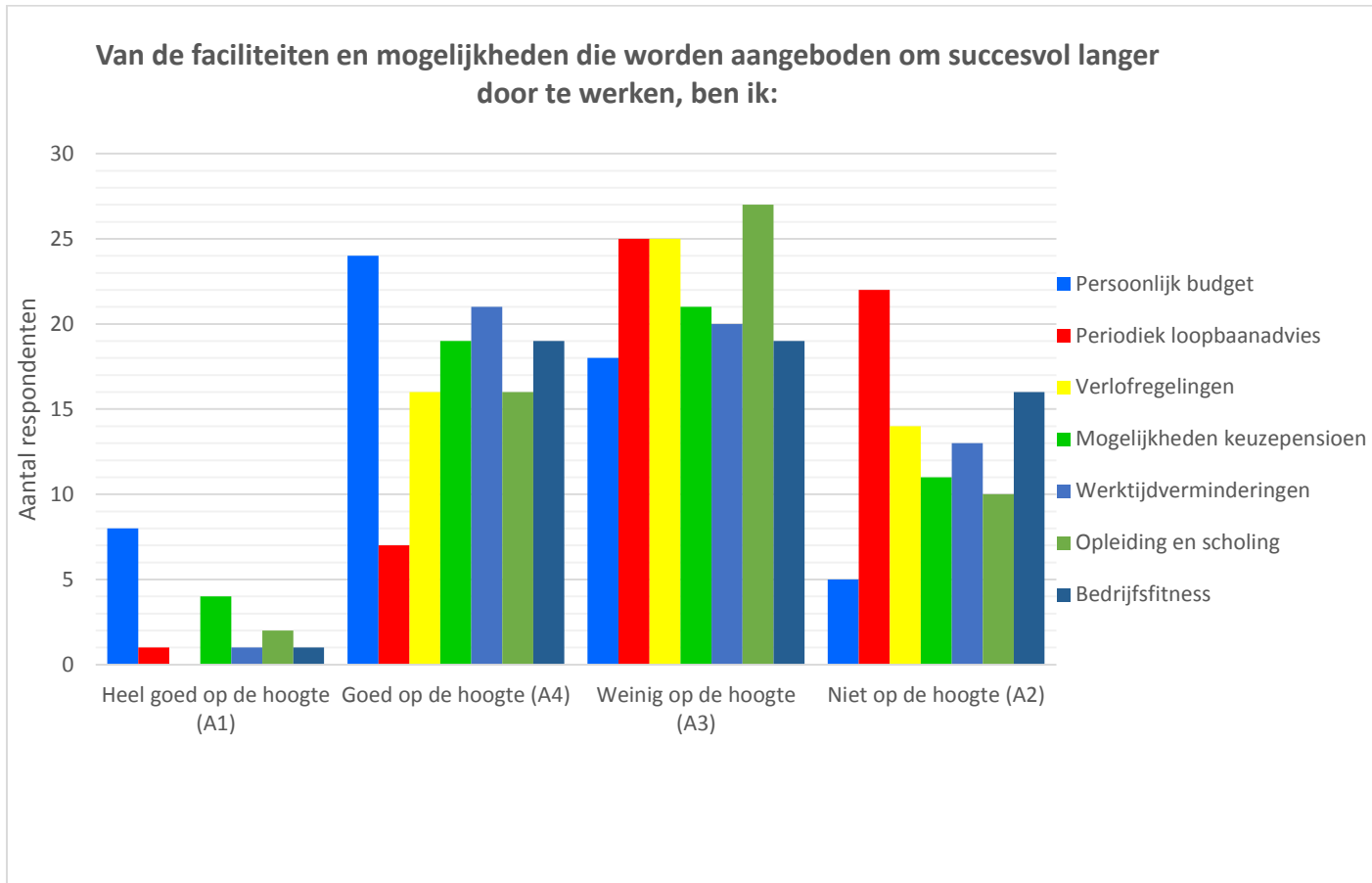


**27. Bij beslissingen die op de afdeling worden genomen, word ik:**

Antwoord	Telling	Percentage
Goed betrokken (A1)	5	9.09%
Betrokken (A2)	17	30.91%
Weinig betrokken (A3)	22	40.00%
Niet betrokken (A4)	11	20.00%

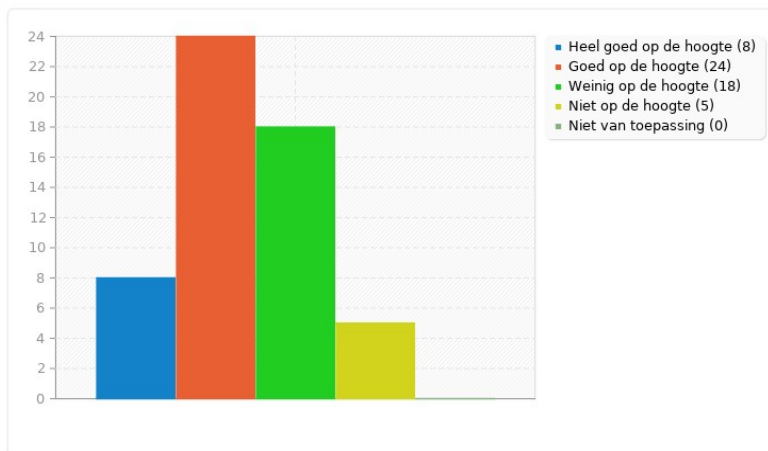


**28. Ik ben goed op de hoogte van de faciliteiten en mogelijkheden die worden aangeboden om succesvol langer door te werken:**



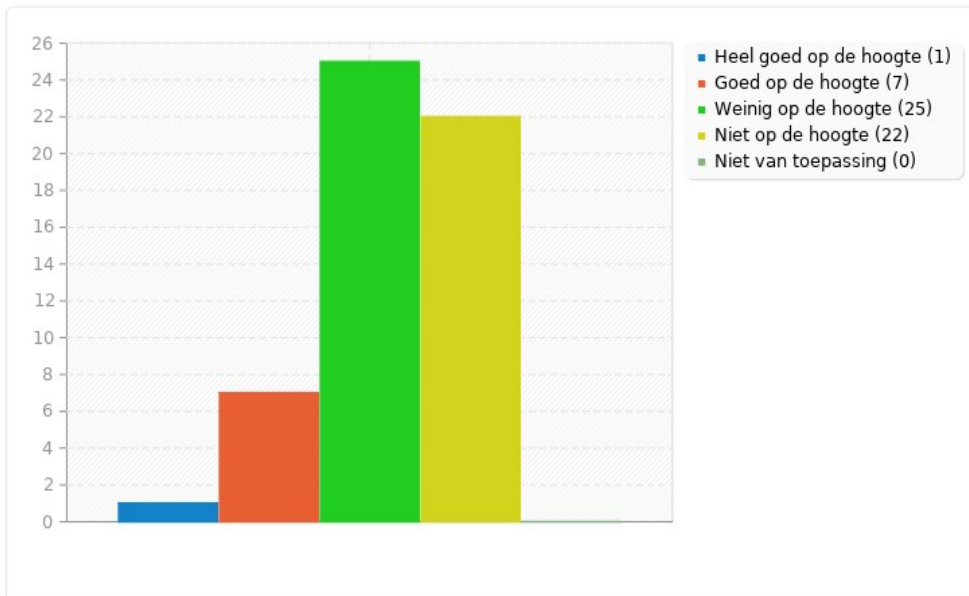
**28.1 Persoonlijk budget:**

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	8	14.55%
Goed op de hoogte (A4)	24	43.64%
Weinig op de hoogte (A3)	18	32.73%
Niet op de hoogte (A2)	5	9.09%



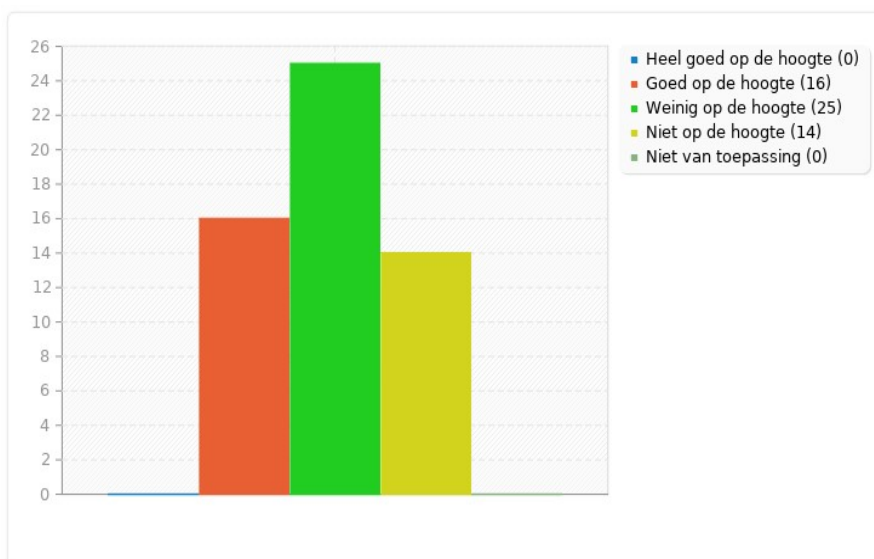
## 28.2 Periodiek loopbaanadvies:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	1	1.82%
Goed op de hoogte (A4)	7	12.73%
Weinig op de hoogte (A3)	25	45.45%
Niet op de hoogte (A2)	22	40.00%



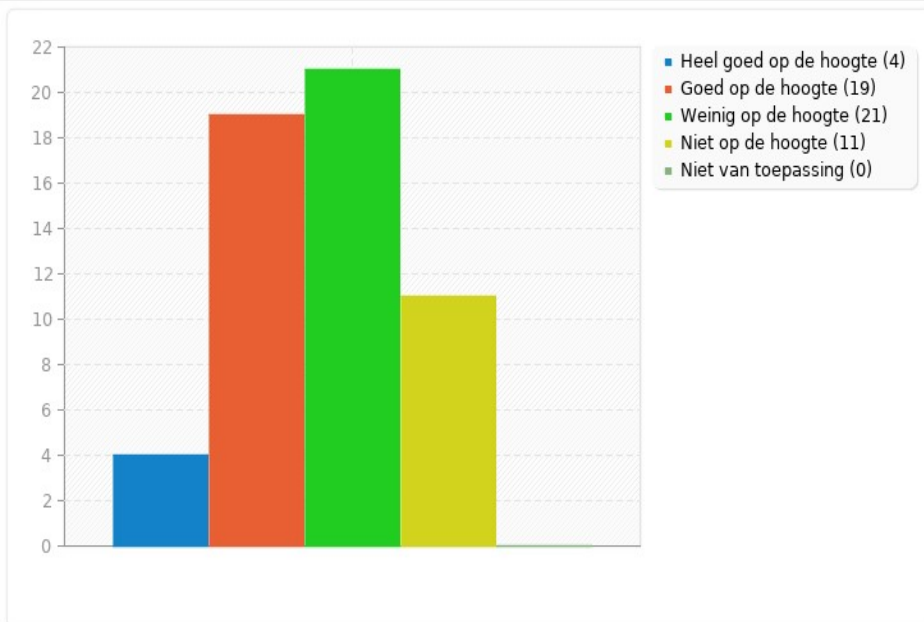
## 28.3 Verlofregelingen:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	0	0.00%
Goed op de hoogte (A4)	16	29.09%
Weinig op de hoogte (A3)	25	45.45%
Niet op de hoogte (A2)	14	25.45%



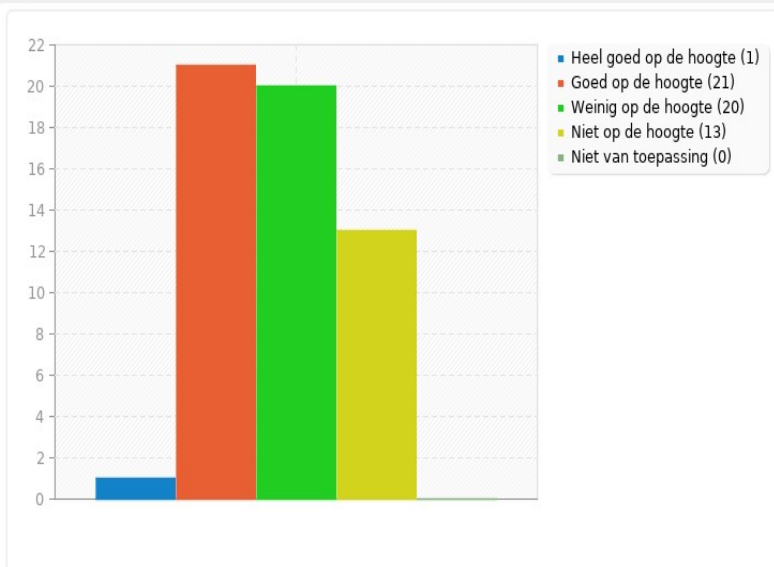
### 28.4 Mogelijkheden keuzepensioen:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	4	7.27%
Goed op de hoogte (A4)	19	34.55%
Weinig op de hoogte (A3)	21	38.18%
Niet op de hoogte (A2)	11	20.00%



### 28.5 Werktijdverminderingen:

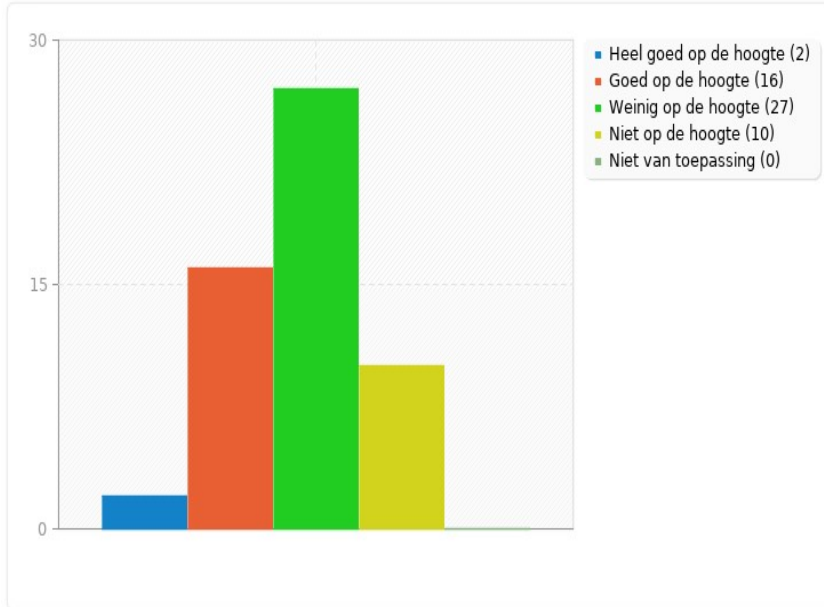
Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	1	1.82%
Goed op de hoogte (A4)	21	38.18%
Weinig op de hoogte (A3)	20	36.36%
Niet op de hoogte (A2)	13	23.64%





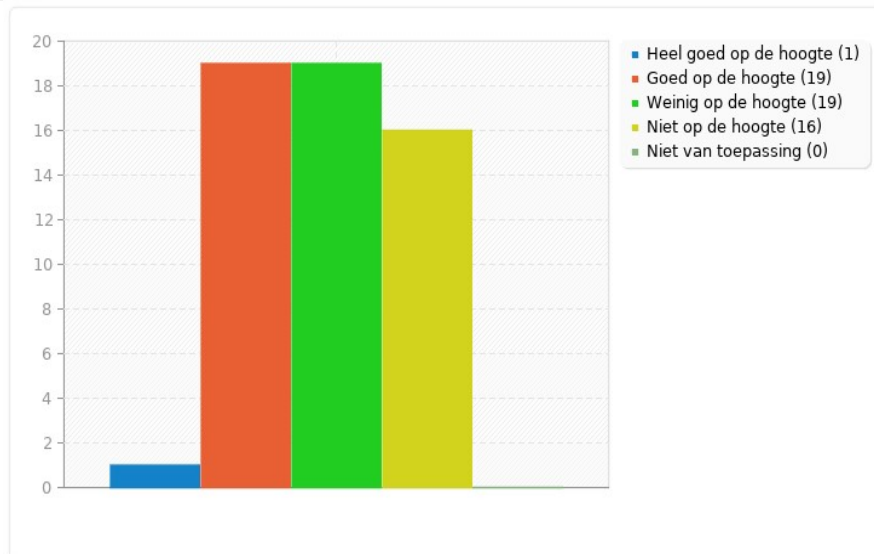
### 28.6 Opleiding en scholing:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	2	3.64%
Goed op de hoogte (A4)	16	29.09%
Weinig op de hoogte (A3)	27	49.09%
Niet op de hoogte (A2)	10	18.18%



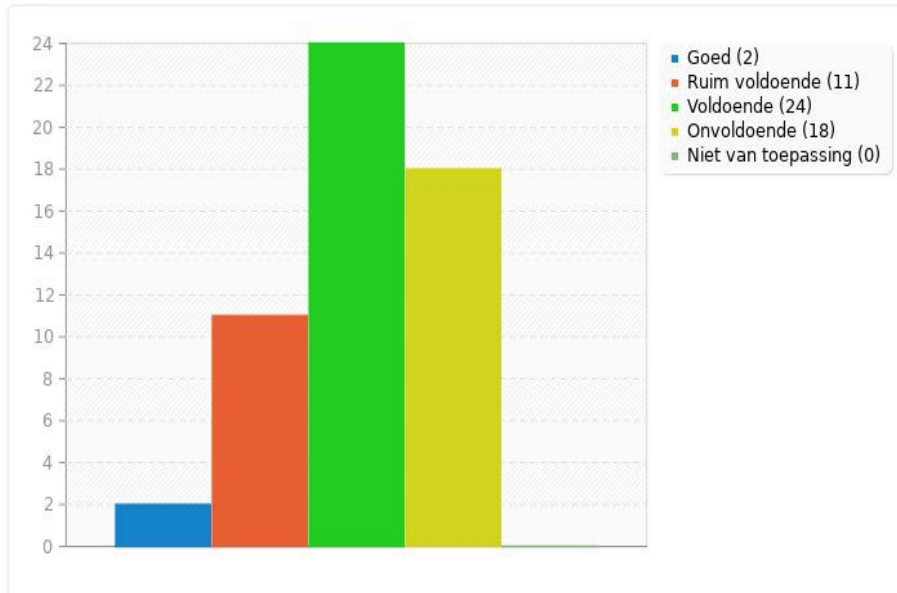
### 28.7 Bedrijfsfitness:

Antwoord	Telling	Percentage
Heel goed op de hoogte (A1)	1	1.82%
Goed op de hoogte (A4)	19	34.55%
Weinig op de hoogte (A3)	19	34.55%
Niet op de hoogte (A2)	16	29.09%



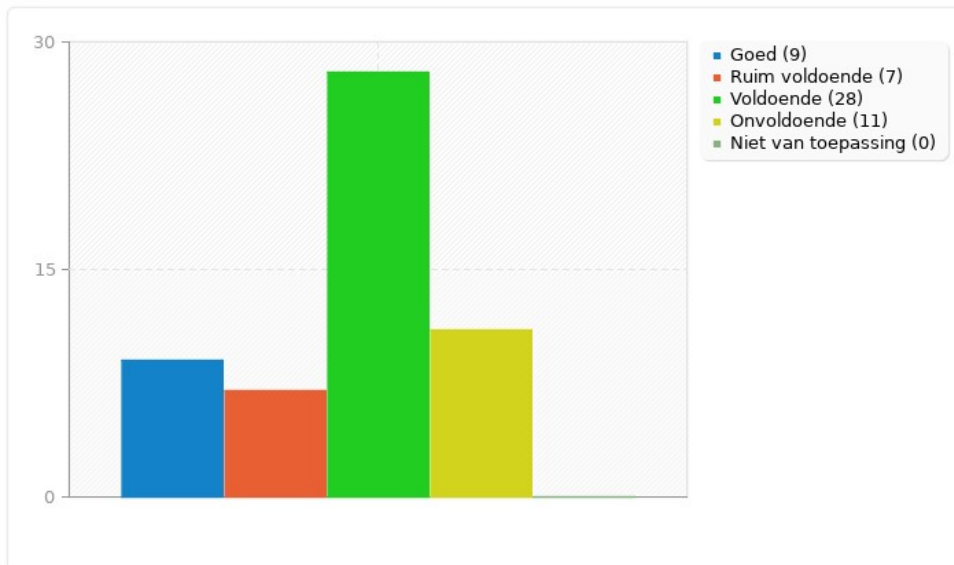
**29. De faciliteiten en mogelijkheden die worden aangeboden om succesvol langer door te werken zijn voor mij:**

Antwoord	Telling	Percentage
Goed (A1)	2	3.64%
Ruim voldoende (A4)	11	20.00%
Voldoende (A3)	24	43.64%
Onvoldoende (A2)	18	32.73%



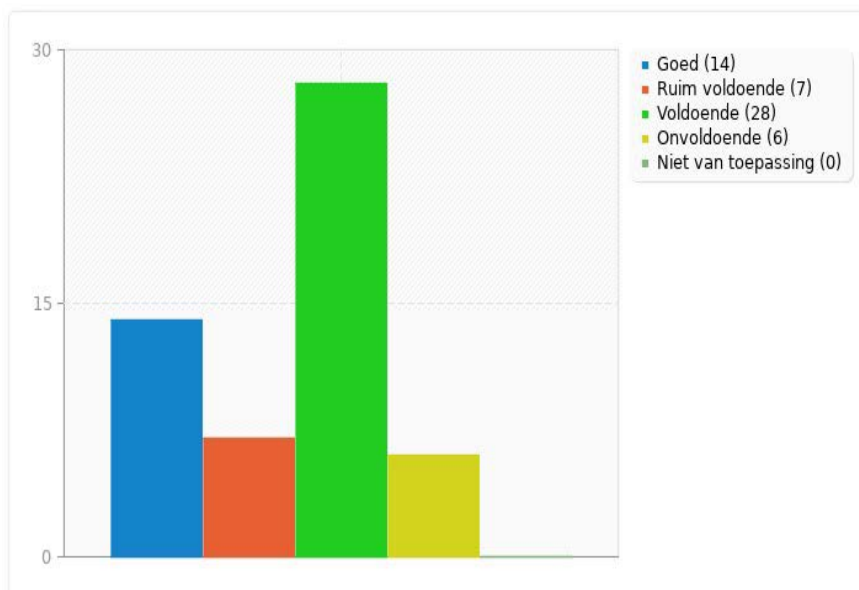
**30. De ruimte om met en van mijn collega's te kunnen leren is:**

Antwoord	Telling	Percentage
Goed (A1)	9	16.36%
Ruim voldoende (A4)	7	12.73%
Voldoende (A3)	28	50.91%
Onvoldoende (A2)	11	20.00%



### 31. De balans tussen mijn werk- en privéleven ervaar ik als:

Antwoord	Telling	Percentage
Goed (A1)	14	25.45%
Ruim voldoende (A4)	7	12.73%
Voldoende (A3)	28	50.91%
Onvoldoende (A2)	6	10.91%



## Bijlage 9. Het werkdruk model

