

**Oudere werknemers duurzaam inzetbaar maken: de invloed van i-deals op employability**

*Martine Pennings*

Studentnummer: 2524373

Begeleider: Janneke Oostrom PhD

Tweede beoordelaar: Djurre Holtrop MSc

Masterthese Psychologie, Arbeid en Organisatie

Augustus, 2013

Vrije Universiteit Amsterdam

## **Samenvatting**

---

Oudere werknemers vormen een steeds grotere en belangrijkere groep op de arbeidsmarkt. Deze groep heeft specifieke behoeften die onderling verschillen. Het doel van deze studie is om de *employability* van de oudere werknemers te verhogen door deze behoeften in te vervullen met behulp van individuele afspraken tussen de werknemer en werkgever, zogeheten *idiosyncratic deals* (afgekort: i-deals). Voor deze studie is een online enquête is verspreid onder acht Nederlandse organisaties uit diverse branches. De resultaten van 244 werknemers tussen 45 en 65 jaar oud zijn vervolgens geanalyseerd. In lijn met de verwachting voorspellen werklocatieflexibiliteit i-deals en ontwikkel i-deals een hogere mate van *employability*. De relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* wordt volledig gemedieerd door het geloof in eigen kunnen (*self-efficacy*). In tegenstelling tot de verwachting voorspellen financiële i-deals en werktijdenflexibiliteit i-deals geen duurzame inzetbaarheid. Evenmin volgens verwachting is dat een open toekomstperspectief bij ouderen geen modererend effect heeft op de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability*. Concluderend kan de grote uitdaging op de arbeidsmarkt, om ouderen duurzamer inzetbaar te maken, worden aangepakt door individuele afspraken te maken over flexibiliteit in de werklocatie en training en ontwikkeling. Bij training en ontwikkeling dient de nadruk te worden gelegd op *self-efficacy*.

## **Inhoudsopgave**

---

<b>Inleiding</b> .....	<b>4</b>
Aanleiding en achtergrond .....	4
Theoretische relevantie en doelstelling .....	5
Theorie en Hypotheses.....	6
I-deals .....	6
Employability.....	8
I-deals en employability .....	9
Self-efficacy en employability .....	11
Toekomstperspectief en employability.....	12
<b>Methode</b> .....	<b>14</b>
Procedure en respondenten .....	14
Meetinstrumenten .....	14
Analyseplan .....	16
<b>Resultaten</b> .....	<b>17</b>
Controlevariabelen.....	17
Correlatieanalyse.....	17
Mediatie analyse .....	19
Moderatie analyse.....	20
<b>Discussie</b> .....	<b>21</b>
Theoretische implicaties.....	23
Praktische implicaties.....	23
Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek .....	24
Conclusie .....	25
<b>Literatuur</b> .....	<b>27</b>
<b>Appendix</b> <b>Factoranalyses</b> .....	<b>32</b>

## **Inleiding**

---

### *Aanleiding en achtergrond*

“De grootste uitdaging op de arbeidsmarkt is dat de vergrijzing van de beroepsbevolking op constructieve wijze moet worden aangepakt” (Bal, Jansen, Van der Velde & De Lange, 2010, p. 389). Op de congressen van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) van afgelopen jaren stonden soortgelijke uitdagingen centraal. In 2011 is gesproken over duurzame inzetbaarheid van werknemers. In 2012 is op zoek gegaan naar een manier waarop een dialoog kan ontstaan tussen de werkgever en werknemer om deze duurzame inzetbaarheid te bewerkstelligen (Ministerie van SZW, 2013). Dit onderzoek geeft een empirische onderbouwing voor een mogelijke constructieve wijze waarop deze oudere werknemers kunnen worden ingezet.

Duurzame inzetbaarheid is een synoniem voor *employability* (Van der Klink et al., 2011), oftewel het vermogen van werknemers om de huidige en een toekomstige functie uit te oefenen door optimaal gebruik te maken van hun competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Er is nog onvoldoende aandacht voor de *employability* van oudere werknemers en dit gaat ten koste van zowel de werknemers zelf als de organisatie in het geheel (Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2013; Freese, Nauta & Van der Heijden, 2012). Zeker in crisistijd, aangezien vaak veel geld is geïnvesteerd in deze werknemers en duurzame inzetbaarheid juist als strategische belang ten opzichte van concurrenten kan worden ingezet (Rothwell, Sterns, Spokus & Reaser, 2008; Schabracq & Schalk, 2007).

De omgeving rondom arbeid is niet alleen door de crisis veranderd. Zo is er een intensivering van de arbeid die zich uit in een hogere werkdruk, een verschuiving van fysieke naar mentale en emotionele belasting door de opkomst van de dienstensector, en zijn organisaties continu aan het veranderen door nieuwe managementconcepten (Schaufeli, 2007). Daarnaast wordt er steeds meer van werknemers gevraagd en tegelijkertijd steeds minder door organisaties geboden (Schaufeli, 2007). De vraag naar werknemers met onderscheidende kennis en competenties is gestegen. Ook wordt door de toegenomen keuzes die werknemers hebben in de markt voor meer gediversifieerde producten en diensten meer maatwerk in functies verwacht (Rousseau, 2001). Een vaste aanstelling is tegenwoordig echter schaars. Organisaties worden platter waardoor

minder loopbaanmogelijkheden ontstaan en er minder autonomie is door allerlei voorschriften en regels (Schaufeli, 2007).

Naast deze meer algemene veranderingen in de arbeidsmarkt, behoeft specifiek de oudere werknemer meer aandacht. De definitie van 'oudere werknemer' verschilt in de literatuur van 40+, 50+, 55+ en 60+ (o.a. Armstrong, Stassen, & Ursel, 2009; Claes & Heymans, 2008; De Lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers, 2010; Rothwell et al., 2008). In navolging van Rothwell et al. (2008) richt dit onderzoek zich op werknemers boven de 45 jaar. Zij nemen in Europa de komende tijd alleen maar toe in percentage ten opzichte van jongere werknemers. Dit heeft te maken met de babyboomers die nu in de tweede helft van hun carrière zitten en de dalende geboortecijfer van de afgelopen decennia (Bal et al., 2013; Rothwell et al., 2008). Dit probleem wordt steeds groter in Nederland vanwege de verhoging van de pensioenleeftijd van 65 naar 66 per 2020, en naar 67 jaar per 2025 (Wet verhoging pensioenleeftijd, 2013).

Oudere werknemers hebben echter zeer specifieke behoeftes, voorkeuren en houdingen (Stamov-Roßnagel & Hertel, 2010; Van Lieshout, 2000) waaraan de werkgever zal moeten voldoen. Persoonlijkheidsonderzoek van Caspi, Roberts en Shiner (2005) laat zien dat hoe ouder werknemers worden, hoe meer zij van elkaar gaan verschillen. Een manier voor oudere werknemers om het werk meer aan te passen aan die individuele behoeftes is door persoonlijke afspraken te onderhandelen met de werkgever (Hornung, Rousseau, Glaser, Angerer & Weigl, 2010). Deze regelingen noemt Rousseau (2005) idiosyncratic deals (afgekort: i-deals). I-deals zijn persoonlijke en vrijwillige afspraken die individuele werknemers onderhandelen met hun werkgever en die voor beide partijen voordeel opleveren (Rousseau, 2005).

#### *Theoretische relevantie en doelstelling*

De inzet van i-deals om de *employability* van ouderen te verhogen is nog niet wetenschappelijk onderzocht. Bal et al. (2010) stellen al wel dat i-deals een mogelijk kader vormen voor het verder onderzoeken van hoe organisaties hun oudere werknemers kunnen stimuleren om zich in te zetten voor de organisatie. Kooij, De Lange, Jansen, Kanfer en Dijkers (2011) geven aan dat de intrinsieke motivatie voor oudere werknemers belangrijker is dan extrinsieke motivatie. In lijn daarmee constateren Bal et al. (2010) dat voor oudere werknemers sociaal-emotionele aspecten belangrijker zijn dan financiële aspecten in het psychologisch contract. Ook is aangetoond dat i-deals belangrijk zijn voor de motivatie om door te werken na het pensioen en dat het belangrijk is om onderscheid te maken in verschillende typen i-deals (Bal, De Jong, Jansen & Bakker,

2012). Deze typen i-deals zijn uitgewerkt door Rosen, Slater, Chang en Johnson (2011), zij onderscheiden ontwikkel of taak- en werkverantwoordelijkheid, werktijden- of schemaflexibiliteit, locatieflexibiliteit en financiële i-deals. Door middel van een factoranalyse is een indeling van vier verschillende i-deals gemaakt. Hier wordt later dieper op ingegaan. De meeste onderzoeken over i-deals zijn uitgevoerd in de Verenigde Staten, Duitsland en China (Freese et al., 2012). Omdat de context van arbeidsverhoudingen van invloed is op de aard en inhoud van i-deals, is het belangrijk om inzichten uit Nederland te krijgen (o.a. Anand, Vidyarthi, Liden & Rousseau, 2010; Bal et al., 2012).

Er bestaat een diversiteit aan literatuur over het functioneren van ouderen op de werkvloer (o.a. Schabracq & Schalk, 2007; Rothwell et al., 2008). Hierin worden met name de voor- en nadelen over de inzet van ouderen, evenals de rol van de werkgever en stereotypering van deze groep besproken. Zo worden ouderen snel gezien als minder productief en van minder toegevoegde waarde, inflexibel en mentaal incapabel om mee te komen, en bovendien moeilijk te trainen en te ontwikkelen. Maar er is ook een ander perspectief. De kennis en ervaring van oudere werknemers is groot en bovendien zijn oudere werknemers meer tevreden in hun werk dan jongere werknemers (Schabracq & Schalk, 2007). De vraag is echter hoe de inzet van ouderen verbeterd kan worden om deze toegevoegde waarde voor organisaties zichtbaar te maken.

Het doel van deze studie is om inzicht te geven in de invloed van de verschillende typen i-deals op de *employability* van oudere werknemers. Dit verband is niet eerder onderzocht, ondanks dat hier in verschillende artikelen naar gevraagd is (o.a. Bal et al., 2010; Freese et al., 2012).

### *Theorie en Hypotheses*

I-deals en *employability* vormen de twee kernonderwerpen in dit onderzoek. De belangrijkste kenmerken en onderdelen van beide worden hieronder toegelicht. Daarna worden de onderwerpen gecombineerd en daaruit volgen de eerste drie hypothesen. Twee concepten worden hieraan toegevoegd, namelijk self-efficacy en toekomstperspectief. Over hun relatie met *employability* worden nog vier hypothesen gevormd.

#### I-deals

Een aantal kenmerken onderscheiden i-deals van andere werkafspraken. Ten eerste worden i-deals individueel onderhandeld. Ten tweede zijn ze heterogeen; mensen met hetzelfde werk kunnen dus verschillende afspraken hebben. Ten derde zijn i-deals gunstig voor zowel werknemer als werkgever. Als laatste variëren ze

in scope; sommige werknemers zullen over ieder aspect van hun werk onderhandelen, anderen alleen over een specifiek onderdeel (Rousseau, 2001, 2005; Rousseau, Ho & Greenberg, 2006).

Rosen et al. (2011) stellen op basis van een factoranalyse vier dimensies van i-deals voor. De eerste dimensie is werktijdenflexibiliteit. Dit betreft de regelingen omtrent de werkuren van de werknemer, zoals de mogelijkheid om minder uren te werken in verband met de gezondheid van de werknemer, terwijl dat niet gebruikelijk is voor de organisatie. De tweede dimensie is locatieflexibiliteit. Een voorbeeld hiervan is om thuis te werken zodat je zorg en werk met elkaar kunt combineren. Een derde dimensie is financiële beloning. Dit gaat over de afspraken over salaris en bonussen, zoals een extra toelage bij het bereiken van een bepaalde prestatie. Als laatste zijn er de ontwikkeling en taak- en werkverantwoordelijkheden. Deze regelingen gaan over speciale trainingen en opleidingen, andere taken of een speciale promotie (Freese et al., 2012; Rosen et al., 2011). Rosen et al. (2011) stellen dus dat de dimensies van i-deals kunnen worden geassocieerd met respectievelijk wanneer, waar, waarom en wat werknemers doen in hun werk.

Bal et al. (2012) geven aan dat het onderscheid maken tussen verschillende typen i-deals belangrijk is voor de uitkomsten in onderzoeken. Ieder type volgt namelijk zijn eigen patroon bij beïnvloeding (Hornung, Glaser & Rousseau, 2008). Zo zijn flexibiliteit i-deals meer harde, objectieve en concrete regelingen. Ontwikkel i-deals zijn softer, specifiek en subjectiever (Bal et al., 2012).

Verder zijn er nog een aantal recente en belangrijke onderzoeken over i-deals. De onderzoeken van Anand et al. (2010) en Bal et al. (2012) geven het belang van de context van i-deals weer. De eerste studie geeft het belang aan van de kwaliteit van de relaties die je hebt op het werk. Slechte relaties met de leidinggevende of teamleden verhogen het belang van i-deals. De tweede studie geeft het belang voor het zogenaamde afdelingsklimaat, oftewel de gedeelde percepties van de collega's over beleid en procedures. Zo hebben ontwikkel i-deals een klimaat nodig waarin ontwikkeling belangrijk wordt beschouwd. Rousseau, Hornung en Kim (2009) stellen dat i-deals die zijn onderhandeld nadat je in dienst bent getreden een grotere impact hebben dan daarvoor. Verder blijkt dat managers verschillende redenen hebben om i-deals wel of niet toe te staan (Hornung, Rousseau & Glaser 2009). Een voorbeeld is dat als bij ontwikkel i-deals werknemers het initiatief nemen voor ontwikkel i-deals, deze meestal worden gehonoreerd. Het type werk speelt een rol bij flexibiliteit i-deals. Ng en Feldman (2010) vonden dat de sterkste affectieve relatie met de organisatie bestaat bij oudere werknemers met lage zelfevaluaties. Ng en Feldman (2012) benadrukken het belang om onderscheid te maken tussen niet waargemaakte verplichtingen van werkgevers in het verleden en de belofte

van toekomstige i-deal onderhandelingen. Dit gaat ten gunste van de affectieve relatie van de werknemer met de organisatie.

### Employability

*Employability* is belangrijk voor zowel organisaties als de werknemers zelf. Het biedt organisaties de mogelijkheden om flexibel te zijn in het behalen van hun doelen. Anderzijds biedt het werknemers de mogelijkheid te voldoen aan de eisen die het werk stelt (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Er zijn vele definities omtrent *employability* (o.a. Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De Nederlandse term zou duurzame inzetbaarheid zijn (Van der Klink et al., 2011), maar de Engelse term wordt ook veel in de Nederlandse literatuur gebruikt. Duurzame inzetbaarheid was het thema van het SZW congres in 2012 waar het gelinkt is met allerlei onderwerpen zoals leiderschap, zorg, flexibel werken, midden- en kleinbedrijf en oudere werknemers (Ministerie van SZW, 2013). Dit is typerend voor de manier waarop het ook in de literatuur vanuit allerlei hoeken wordt bekeken: vanuit de organisatie, het individu of de industrie (Berntson, Näswall & Sverke, 2008; Fugate & Kinicki, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Daarnaast hebben ontwikkelingen in de arbeidsmarkt hun weerslag op de definitie van *employability* (Rothwell & Arnold, 2007).

Fugate et al. (2004) hebben uitgebreid onderzoek gedaan naar de definitie. Zij stellen dat *employability* de identificatie en realisatie van mogelijkheden in het werk faciliteert, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. Zij zien *employability* als iets waar je aanleg voor hebt. Het is een veel gebruikte definitie in de literatuur, wellicht door de beknoptheid ervan.

Van der Heijde en Van der Heijden (2008) bouwen hierop voort en komen met een meer recente en geïntegreerde definitie die competentiegedreven is. Zij combineren aspecten van persoonlijkheid, motivatie, gedrag en houdingen. Volgens deze auteurs is *employability* het vermogen van werknemers om de huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te krijgen of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties. Een ander nieuw aspect aan deze definitie is dat het domein onafhankelijk is. Dit betekent dat door het gebruik van competenties in deze definitie van *employability*, meer naar de persoon gekeken wordt in plaats van de situatie waarin de persoon zich verkeert.

Van der Heijde en Van der Heijden (2008) definiëren vijf verschillende onderdelen in de definitie van *employability*. De eerste is domeinspecifiek, namelijk Beroepsexpertise. Dit betreft het vermogen om een



functie op kwalitatief hoog niveau uit te oefenen, gebaseerd op kennis en vaardigheden. Dit domeinspecifieke onderdeel wordt gecombineerd met vier domeinonafhankelijke onderdelen (Van der Heijden, 2000). De tweede is Anticipatie en optimalisatie. Dit gaat over het vermogen om aankomende veranderingen te zien, zoals technische of organisatorische, en je daar op een creatieve manier op aan te passen. Persoonlijke flexibiliteit gaat over het vermogen om te kunnen wisselen tussen functies en organisaties, ook al heb je daar zelf niet voor gekozen. De vierde dimensie is Organisatiegevoel. Dit gaat over succesvol deelnemen in verschillende groepen. Voorbeelden hierbij zijn je gevoel voor de organisatiecultuur, netwerken en je sociale vaardigheden. Tot slot is er Balans. Dit betreft het vermogen om persoonlijke en organisatiebelangen te dienen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierna wordt gekeken naar hoe de beschreven typen i-deals invloed hebben op de combinatie van de hierboven genoemde subdimensies van *employability*.

#### I-deals en employability

*Employability* werd nog niet eerder in de literatuur onderzocht in relatie met i-deals. Werknemers moeten verschillende middelen gebruiken om de inzetbaarheid van jongeren en ouderen te optimaliseren. Voor jongeren zijn financiële zaken zeer belangrijk. Voor ouderen zijn dat meer de sociaal-emotionele aspecten, waardoor zij zich beter gaan inzetten voor de organisatie (Bal et al., 2010). In lijn hiermee bewezen Kooij et al. (2011) dat intrinsieke motivatie voor ouderen steeds belangrijker wordt in plaats van extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is gerelateerd aan psychologische motieven, bijvoorbeeld zelfontplooiing en behoeftebevrediging. Rousseau et al. (2009) geven aan dat met name ontwikkel i-deals gerelateerd zijn aan de sociaal-emotionele aspecten in het werk. Volgens Streb, Voelpel en Leibold (2008) zijn afspraken over training en ontwikkeling cruciaal voor organisaties die nu te maken krijgen met oudere werknemers. Zij geven een aanbeveling om de individuele behoeftes van werknemers hierin te erkennen. Armstrong-Stassen en Ursel (2009) zeggen dat specifiek de op maat gemaakte trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden voorzien in deze behoeften en resulteren in interessanter en uitdagender werk. Ontwikkel i-deals creëren namelijk wederkerigheid en toekomstige kansen in de relatie en betrokkenheid tussen werkgever en werknemer, waardoor prestaties en tevredenheid verhogen (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Hornung et al., 2008).

Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H1:** Ontwikkel I-deals van oudere werknemers zijn positief gerelateerd aan *employability*.

Oudere werknemers hebben flexibele en parttime werktijden nodig om werk te kunnen combineren met zorgrollen, gezondheid en hun eigen capaciteit om dingen te verwerken. Met name de zorgrol, zoals de zorg voor hun ouders of kleinkinderen, is een belangrijke hierin (Wright, 2006). I-deals faciliteren werknemers om aan de verplichtingen tussen werk en privé te kunnen voldoen. Zo zorgen werktijdenflexibiliteit i-deals voor het kunnen combineren van zorgtaken (Hornung et al., 2008).

Echter, Hornung et al. (2008) hebben aangetoond dat, in tegenstelling tot ontwikkel i-deals, flexibiliteit i-deals niet gerelateerd zijn aan sociaal emotionele aspecten in de organisatie. Werktijden- en locatieflexibiliteit versterken daarentegen een economische uitwisselingsrelatie tussen werkgever en werknemer. Financiële regelingen zijn ook gerelateerd aan economische aspecten in het werk (Rousseau, 2005). Ouderen vinden deze economische aspecten echter veel minder belangrijk dan sociaal-emotionele aspecten (Bal et al., 2010).

May, Reed, Schwoerer en Potter (2004) hebben onderzoek gedaan naar aanpassingen in de fysieke werkomgeving en de relatie met leeftijd. De verwachting was dat voor oudere werknemers deze aanpassingen meer mogelijkheden in het werk zouden bieden. Opvallend genoeg bleek dit niet zo te zijn. Aanpassingen in de werklocatie voor ouderen leidden volgens dit onderzoek niet tot meer mogelijkheden in het werk. Sterker nog, vanuit de werkgever gezien kunnen flexibiliteit i-deals suggereren dat er een verminderde motivatie is en zal dat tot uitdrukking komen in de prestatiebeoordeling van de werknemer, ook al is dit niet expliciet de intentie van de werkgever (Roussau, 2005; Perlow, 1997). Ook Armstrong-Stassen en Ursel (2009) vonden geen verband tussen flexibele opties in het werk voor locatie en tijden en de gepercipieerde ondersteuning vanuit de organisatie bij ouderen werknemers. Volgens Armstrong-Stassen en Ursel komt dit doordat flexibele werkopties niet specifiek op maat zijn gemaakt voor oudere werknemers.

Bovendien vraagt de druk van de markt, zoals eerder omschreven, op dit moment om meer (kosten) efficiëntie bij werkgevers en om betere prestaties door werknemers (Schaufeli, 2007). Dit kan het moeilijk maken voor oudere werknemers om flexibiliteit te zoeken en voor werkgevers om dit toe te kennen (Rousseau, 2006). Bovendien kan een individuele afspraak over flexibiliteit ertoe leiden dat mensen een comfortabele positie hebben gekregen waardoor het moeilijk wordt om dit in de toekomst weer te regelen (Freese et al., 2012). Dit kan negatieve consequenties hebben voor de toekomst van het werk voor werknemers met flexibele regelingen omtrent werktijden en locatie.

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

**H2:** Flexibiliteit i-deals van oudere werknemers zijn negatief gerelateerd aan *employability*.

**H3:** Financiële i-deals van oudere werknemers zijn negatief gerelateerd aan *employability*.

#### Self-efficacy en employability

Vorige onderzoeken toonden aan dat met name werktijdenflexibiliteit i-deals en ontwikkel i-deals veel voorkomen in organisaties (Rousseau, 2005; Rousseau & Kim, 2006). Gezien de verwachting dat voor oudere werknemers met name ontwikkel i-deals een positieve relatie hebben met *employability*, zal deze relatie in dit onderzoek meer focus krijgen. Een begrip wat hierbij geïntroduceerd wordt is *self-efficacy*.

*Self-efficacy* gaat volgens Bandura (1997) over het vertrouwen van een persoon in de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) linken *self-efficacy* aan *employability*. Zij geven aan dat *self-efficacy* niet alleen gaat om het geloof in eigen kunnen, maar ook over het geloof in je werk en de bijbehorende taken. Dit zou volgens Van der Heijde en Van der Heijden de motivaties, acties en prestaties van een werknemer kunnen beïnvloeden. Voorbeelden hiervan zijn het geloof in de zinvolheid van het werk of in bepaalde methoden die gehanteerd worden in de organisatie.

Voorafgaand aan de toestand van *self-efficacy* gaan ervaringen. *Self-efficacy* neemt toe door een combinatie van het ervaren van successen in het leven, positieve ervaringen, positieve feedback en motivatie (Chen, Gully & Eden, 2001). Aangezien door het onderhandelen van een ontwikkel i-deal men het werk als interessanter en uitdagender ervaart (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009), zou dit een positieve relatie op kunnen leveren van ontwikkel i-deals naar de staat van *self-efficacy*. Belangrijk hierbij is dat Streb et al. (2008) een onderzoek laten zien waarin aangegeven wordt dat training en ontwikkeling negatief zijn gerelateerd aan leeftijd. Echter, *self-efficacy* kan dit effect omdraaien.

Berntson et al. (2008) leggen het onderscheid tussen *employability* en *self-efficacy* uit. *Employability* is sterk gerelateerd aan specifieke kennis, dus vaardigheden die ontwikkeld zijn door training en ontwikkeling. *Self-efficacy* gaat over het algemene gevoel hoe je een taak moet uitvoeren. Berntson et al. (2008) geven aan dat meer specifieke kennis en percepties over eigen kunnen (*employability*) de meer algemene zelfevaluatie beïnvloeden (*self-efficacy*). Zij benoemen wel specifiek opleiding en trainingen. Die zouden een individu meer algemene competenties en een beter gevoel geven (*self-efficacy*) om problemen op te lossen en dat versterkt

de mate van *employability*. Dit moet echter nog onderzocht worden. Als daarnaast de gedachten van Bandura (1997) worden gevolgd, leidt een verhoogde toestand van *self-efficacy* tot een grote motivatie om betere prestaties te leveren. In de operationalisatie van *employability* van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) staan vragen over allerlei prestaties. Je zou daarmee kunnen concluderen dat *self-efficacy employability* beïnvloedt. Ook geven Van Horn, Taris, Schaufeli en Schreurs (2004) aan dat *self-efficacy* beschouwd wordt als een dimensie van welzijn en de perceptie van de mate van *employability* positief beïnvloedt.

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

**H4:** Ontwikkel i-deals van oudere werknemers zijn positief gerelateerd aan *self-efficacy*.

**H5:** *Self-efficacy* bij oudere werknemers is positief gerelateerd aan *employability*.

**H6:** *Self-efficacy* medieert (gedeeltelijk) de positieve relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* bij oudere werknemers.

#### Toekomstperspectief en employability

Oudere werknemers zijn minder inzetbaar als gekeken wordt naar de lichamelijke gezondheid in combinatie met leeftijd, zoals het gezichtvermogen en uithoudingsvermogen. Maar er is meer dan dat. Oudere werknemers blijken afnemende lichamelijke en cognitieve functies meestal goed te kunnen compenseren. Kwaliteiten zoals kennis, ervaring, sociale en taalkundige vaardigheden nemen bij oudere werknemers juist toe (Nauta, De Vrome, Cox, Korver & Kraan, 2005).

Het kijken naar verschillen in leeftijd lijkt voor deze studie dus te beperkt. In plaats daarvan wordt de maatstaf toekomstperspectief gebruikt. Toekomstperspectief gaat over de perceptie van tijd in plaats van de werkelijke tijd, zoals kalenderjaren (Carstensen, 2006). Mensen maken beslissingen waarin ze rekening houden met een bepaalde tijdsgrens: De context van tijd (zoals hoe ver iemand vooruit plant), de duidelijkheid van de gepercipieerde behoeftes in de toekomst, en de mate waarin het heden wordt gekoppeld aan de toekomst en het verleden. Hoe groter deze tijdsgrenzen zijn, hoe meer doelen, plannen en mogelijkheden mensen hebben (Carstensen, 2006; Husmann & Shell, 2008).

Leeftijd is negatief gerelateerd aan een open toekomstperspectief (Zacher & Frese, 2009). Het idee is dat oudere werknemers lagere percepties hebben over de mogelijkheden die er nog voor hen zijn ten opzichte van jongere werknemers. Support vanuit de organisatie en een beperkte tijd om nog te werken spelen hierbij ook een rol (Bal et al., 2010; Zacher, Heusner, Schmitz, Zwierzanska & Frese, 2010).

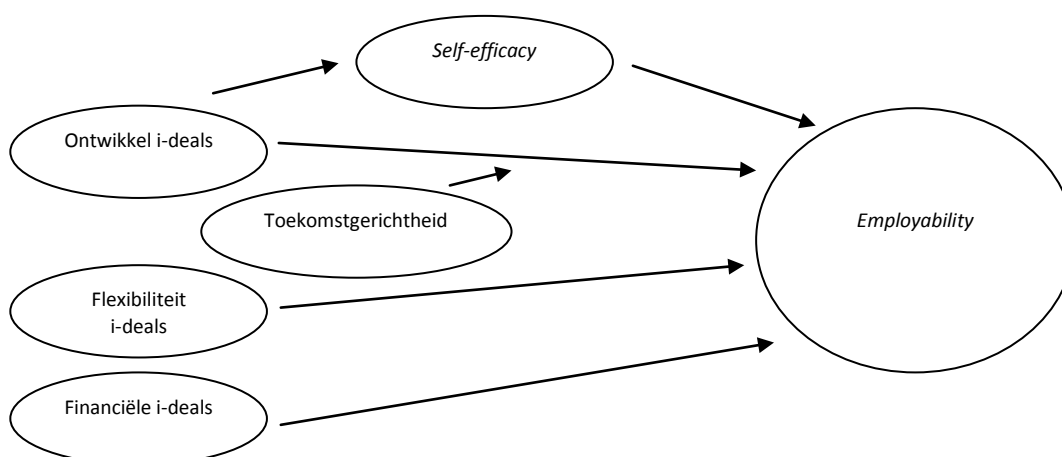
Werknemers, jong en oud, met een open toekomstperspectief zijn geneigd om te werken bij organisaties die hun behoeftes voor (persoonlijke) ontwikkeling vervullen. Werkgevers zullen andersom ook meer ontwikkeling aanbieden aan werknemers die een open toekomstperspectief hebben (Carstensen, 2006; Zacher et al., 2010). Binnen de gepercipieerde tijdsgrenzen, zijn werknemers in staat om competenties te ontwikkelen en te behouden waardoor ze meer controle krijgen over hun carrière bij diverse werkgevers. Deze competenties zouden werknemers kunnen helpen om hun *employability* te verhogen (De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011).

Daarnaast geven Bal et al. (2010) aan dat met name oudere werknemers met een open toekomstperspectief gestimuleerd worden om zich extra in te zetten voor de organisatie als hun psychologisch contract wordt vervuld. Specifiek sociaal-emotionele contractvervullingen zijn sterk gerelateerd aan een open toekomstperspectief. Rousseau et al. (2009) geven aan de ontwikkel i-deals sterk gerelateerd zijn aan sociaal gerelateerde aspecten in het werk. Bal et al. (2010) verwijzen dan ook naar een mogelijke invulling hiervan in de vorm van i-deals. Echter, onderzoek naar de rol van toekomstperspectief bij i-deals ontbreekt nog.

Dit leidt tot de volgende hypothese:

**H7:** Toekomstperspectief modereert de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability*: de positieve relatie is sterker voor oudere werknemers met een open toekomstperspectief dan voor oudere werknemers met een beperkt toekomstperspectief.

Alle bovenstaand geformuleerde hypothesen worden samengevat in onderstaande Figuur 1.



Figuur 1: Het conceptuele model van het onderzoek

## **Methode**

---

### *Procedure en respondenten*

Om de hypotheses te toetsen is een kwantitatief onderzoek gedaan. Dit onderzoek is tot stand gekomen in samenwerking met het trainings- en coachingsbureau 2 of Meer uit Zaandam. Er is voor gekozen de data bij werknemers uit verschillende organisaties en branches te verzamelen. Dit is aangeraden in meerdere onderzoeken over i-deals (o.a. Bal et al., 2012; Rosen et al., 2011; Rousseau et al., 2009), die zelf te maken hebben met beperkingen van de samenstelling van de datasets. Dit geeft een grote spreiding in de i-deals die zijn onderhandeld tussen werknemer en werkgever. Werknemers binnen dezelfde organisatie hebben meer gelijke kansen om i-deals te kunnen onderhandelen dan werknemers uit verschillende organisaties. Alle data zijn verkregen door middel van een online vragenlijst die via e-mail is verspreid onder de werknemers. De vragenlijst is ingevuld door 323 respondenten. Daarvan waren 13 deelnemers jonger dan 45 jaar waardoor zij buiten de doelgroep vallen. Ook is dit inclusief 66 respondenten die de enquête niet geheel hebben afgerond. Ook deze zijn uit de dataset verwijderd. De overgebleven 244 respondenten zijn werknemers bij 8 Nederlandse organisaties (een ingenieursbureau, een gemeente, een hoge school, een bierbrouwerij, een detailhandelsconcern, een cateraar, een technische groothandel en een woningstichting). Zes hiervan hebben meer dan 250 werknemers in dienst. Van de respondenten is 35.7% vrouw ( $N = 87$ ) en 64.3% man ( $N = 157$ ). De gemiddelde leeftijd betreft 53 jaar en varieert tussen 45 en 65 jaar. Het gemiddeld aantal dienstjaren is 19 ( $SD = 11.2$ ). Het gemiddeld aantal werkuren per week is 36 en 71% van de respondenten werkt fulltime ( $\geq 36$  uur per week). Verder heeft 33% van de respondenten een leidinggevende functie. Tot slot heeft 66% een HBO opleiding of hoger genoten.

### *Meetinstrumenten*

Alle schalen die gebruikt zijn om de onafhankelijke variabelen te meten hebben een 5-punts Likertschaal van 'Helemaal niet mee eens' tot 'Helemaal mee eens'. De schaal die gebruikt is om de afhankelijke variabele te meten heeft een 6-punts Likertschaal met wisselende antwoordcategorieën afhankelijk van de stelling.

De i-deals zijn gemeten aan de hand van de vragenlijst van Rosen et al. (2011). De Nederlandse vertaling van Bal et al. (2012) is gebruikt en maakt onderscheid in de vier soorten i-deals. Ontwikkel i-deals zijn op basis van de ontwikkeldimensie van Rousseau en Kim (2006) gecombineerd met de taakdimensie van

Hornung et al. (2010). De schaal voor ontwikkel i-deals ( $\alpha = .82$ ) bevat 6 items. Voorbeelden zijn “Op mijn verzoek geeft mijn leidinggevende mij taken waarbij ik mijn vaardigheden beter kan ontwikkelen” en “Door mijn bijdrage aan de organisatie heeft mijn leidinggevende mij meer flexibiliteit gegeven in het uitvoeren van mijn werk”. De schaal voor werktijdenflexibiliteit i-deals bevat 3 items ( $\alpha = .75$ ). Een voorbeeld is “Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke behoeften bij het maken van het werkrooster”. De schaal voor werklocatieflexibiliteit i-deals wordt gemeten door middel van 2 items ( $\alpha = .85$ ). Een voorbeeld is “Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden, staat mijn supervisor toe dat ik mijn werk, in plaats van op kantoor, ergens anders doe”. De schaal voor financiële i-deals ( $\alpha = .87$ ) bevat 5 items. Voorbeelden zijn “Mijn leidinggevende heeft ervoor gezorgd dat mijn salaris voorziet in mijn persoonlijke behoeften” en “Vanwege mijn unieke vaardigheden en bijdragen wil mijn leidinggevende onderhandelen over mijn salaris”. Alle items zijn onderworpen aan een factoranalyse, getoond in Tabel 6 in de Appendix. Dit resulteert in vier factoren, die overeenkomen met de vier schalen, met een eigenwaarde groter dan 1.00 die in totaal 65.24% van de variantie verklaren.

Toekomstperspectief is gemeten aan de hand van een 10 item schaal ( $\alpha = .87$ ) die Lang en Carstensen (2002) hebben ontwikkeld. De Nederlandse vertaling uit Bal et al. (2010) is gebruikt. Voorbeelden zijn “Veel kansen wachten mij in de toekomst” en “Ik verwacht dat ik veel nieuwe doelen in de toekomst zal stellen”.

*Self-efficacy* is gemeten aan de hand van de vragenlijst ( $\alpha = .88$ ) die is ontwikkeld door Chen et al. (2001). Deze bestaat uit 8 items. Voorbeelden zijn “Ik zal in staat zijn om de meeste van de doelen te bereiken die ik heb voor mezelf” en “In het algemeen denk ik dat ik uitkomsten kan verkrijgen die belangrijk zijn voor mij”. Met behulp van Google Translate is deze schaal vertaald naar het Nederlands en vervolgens gecheckt op inconsistenties.

*Employability* is gemeten door gebruik te maken van de vragenlijst ( $\alpha = .94$ ) ontwikkeld door Van der Heijde en Van der Heijden (2006). De schaal is onder te verdelen in 5 subschalen, namelijk Beroepsexpertise (bestaande uit 15 items), Anticipatie en optimalisatie (8 items), Persoonlijke flexibiliteit (8 items), Organisatiegevoel (7 items) en Balans (9 items). Via Beate van der Heijden is de Nederlandse versie beschikbaar gemaakt. Voorbeeld items zijn “Ik pas mij aan aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie” (Persoonlijke flexibiliteit), “Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen” (Organisatiegevoel) en “Mijn werk en privé leven zijn in balans met elkaar” (Balans). De factoranalyse op deze items staat weergegeven in Tabel 7 in de Appendix. De factoranalyse resulteert in negen factoren met een eigenwaarde groter dan 1.00 die in totaal

64.44% van de variantie verklaren. De analyse biedt ondersteuning voor bijna alle verschillende schalen, alhoewel sommige variabelen ook substantieel op andere factoren laden. De schaal van Persoonlijke flexibiliteit geeft een divers patroon weer en laadt substantieel op allerlei factoren. Deze schaal wordt dus niet ondersteund met de factoranalyse.

#### *Analyseplan*

Voor de statistische analyse is gebruik gemaakt van SPSS 21.0. Allereerst zijn gemiddelden, standaarddeviaties, alfa coëfficiënten en de bivariate correlaties berekend voor iedere onderzoeksvariabele. Hiermee zijn Hypotheses 1 tot en met 5 getoetst. Hoewel de vragenlijst een ordinaal meetniveau heeft, zijn zij op interval niveau geanalyseerd. Over het algemeen is gewerkt met een significantieniveau kleiner dan .05. Indien de *p*-waarde kleiner is dan .01, is dit vermeld.

Daarna is door middel van een regressieanalyse Hypothese 6 getoetst. Hierbij is gemeten of *self-efficacy* de relatie medieert tussen ontwikkel i-deals en *employability*. Door Baron en Kenny (1986) worden een aantal stappen beschreven die zijn gevolgd om tot het resultaat te komen. Als er een significante samenhang is vastgesteld tussen i-deals en *employability* (stap 1), is vervolgens gekeken met een regressieanalyse of ontwikkel i-deals een significant effect hebben op *self-efficacy* (stap 2). Vervolgens is bekeken of *self-efficacy* een significant effect heeft op *employability* (stap 3). Tot slot is gekeken of ontwikkel i-deals niet langer samenhangen met *employability* zodra *self-efficacy* is toegevoegd aan de regressievergelijking (stap 4). In deze stap is *employability* de afhankelijke variabele en zijn ontwikkel i-deals en *self-efficacy* beiden de onafhankelijke variabelen. Er is geen sprake van mediatie als de partiële regressiecoëfficiënt van ontwikkel i-deals in stap 4 ongeveer even groot is of groter is dan de regressiecoëfficiënt van ontwikkel i-deals in stap 1.

Tevens is door middel van een regressieanalyse Hypothese 7 getoetst met betrekking tot het interactie-effect van toekomstperspectief op de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability*. Stap 1 hierbij is het centreren van de onafhankelijke variabelen ontwikkel i-deals en toekomstperspectief. Vervolgens is een productvariabele geconstrueerd door deze twee met elkaar te vermenigvuldigen. Daarna volgt de regressieanalyse met daarbij eerst de gecentreerde versies van de onafhankelijke variabelen en vervolgens de productvariabele. Tot slot is de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* geplot om te kijken wat het effect van toekomstperspectief precies is.



## Resultaten

---

### *Controlevariabelen*

In Tabel 1 zijn de correlaties met de controlevariabelen weergegeven. Flexibiliteit werklocatie i-deals hebben een positief significante samenhang met de hoogst genoten opleiding ( $r = .13, p < .05$ ). Ontwikkel i-deals hebben een positief significante samenhang met het aantal werkuren per week ( $r = .16, p < .05$ ).

Er is een *t*-test voor onafhankelijke groepen gedaan om de verschillen tussen mannen en vrouwen te toetsen voor de verschillende i-deals. Mannen ( $M = 2.97, SD = 0.81$ ) bleken significant lager te scoren dan vrouwen ( $M = 3.23, SD = 0.71$ ) op de flexibiliteit werklocatie i-deals;  $t(242) = -2.52, p < .01$ . Dit geeft aan dat geslacht een effect heeft op de flexibiliteit werklocatie i-deals.

Er is ook een *t*-test voor onafhankelijke groepen gedaan voor het meten van de verschillen tussen medewerkers en leidinggevenden voor de verschillende i-deals. Een significant verschil is gevonden voor ontwikkel i-deals;  $t(242) = -2.74, p < .01$ . Medewerkers ( $M = 3.33, SD = 0.69$ ) scoren significant lager dan leidinggevenden ( $M = 3.60, SD = 0.69$ ) op ontwikkel i-deals. Ook is er een significant verschil gevonden voor financiële i-deals;  $t(242) = -2.04, p < .05$ . Medewerkers ( $M = 1.97, SD = 0.75$ ) scoren ook op dit type i-deals significant lager dan leidinggevenden ( $M = 2.20, SD = 0.79$ ). Dit geeft aan dat het type functie een effect heeft op de financiële en ontwikkel i-deals.

Vanwege bovenstaande significante relaties met de onafhankelijke variabelen is in de regressieanalyses gecontroleerd voor de variabelen geslacht, hoogst genoten opleiding, type functie en aantal werkuren per week. Leeftijd wordt ook meegenomen in de analyses wegens het belang in dit onderzoek. Bovendien correleert leeftijd significant negatief met toekomstperspectief ( $r = -.35, p < .01$ ), *self-efficacy* ( $r = -.16, p < .05$ ) en *employability* ( $r = -.13, p < .05$ ).

### *Correlatieanalyse*

De resultaten van Hypotheses 1 tot en met 5 zijn te vinden in Tabel 1. Op basis van Hypothese 1 werd verwacht dat ontwikkel i-deals van oudere werknemers positief samenhangen met *employability*. Dit is bevestigd, aangezien de correlatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* positief en significant is ( $r = .23, p < .01$ ). Tabel 2 geeft de correlaties weer tussen de vier typen i-deals en de vijf subdimensies van *employability*.

Ontwikkel i-deals correleren significant met de subdimensies Anticipatie en optimalisatie ( $r = .22, p < .01$ ), Persoonlijke flexibiliteit ( $r = .18, p < .01$ ), Organisatiegevoel ( $r = .33, p < .01$ ) en Balans ( $r = .25, p < .01$ ).

Hypothese 2 stelde dat flexibiliteit i-deals van oudere werknemers negatief zijn gerelateerd aan *employability*. Flexibiliteit i-deals voor werktijden hangen inderdaad negatief samen met *employability*, aangezien de correlatie tussen flexibiliteit werktijden i-deals en *employability* negatief is, maar deze correlatie is niet significant ( $r = .10, p = .88$ ). De correlatie tussen flexibiliteit i-deals voor werklocatie en *employability* is wel significant, maar hangt positief samen ( $r = .22, p < .01$ ). In Tabel 2 is bovendien te zien dat flexibiliteit werklocatie i-deals positief en significant correleren met alle subdimensies van *employability*. Flexibiliteit werktijden i-deals hebben geen significante correlatie met deze subdimensies. Dus Hypothese 2 is verworpen.

Hypothese 3 is tevens verworpen. Die stelde dat financiële i-deals van oudere werknemers negatief zijn gerelateerd aan *employability*. De correlatie tussen financiële i-deals en *employability* is positief en niet significant ( $r = .11, p = .76$ ). De subdimensies Organisatiegevoel ( $r = .14, p < .05$ ) en Balans ( $r = .19, p < .01$ ) van *employability* correleren wel positief en significant met financiële i-deals.

De resultaten van de regressieanalyse in Tabel 3 laten zien dat flexibiliteit werklocatie i-deals de belangrijkste voorspellers zijn van *employability*. De samenhang tussen flexibiliteit werklocatie i-deals en *employability* is positief en significant ( $\beta = .19, p < .01$ ). Ook ontwikkel i-deals zijn een voorspeller voor *employability*. De samenhang tussen ontwikkel i-deals en *employability* is positief en significant ( $\beta = .14, p < .05$ ). In totaal verklaren de i-deals 20% van de variantie in *employability* ( $F[9,234] = 6.60, p < .01$ ).

Tabel 1

Gemiddeldes, Standaarddeviaties en Correlaties

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Geslacht	1.36	.48	(-)											
2. Leeftijd	53.36	5.07	-.18**	(-)										
3. Opleiding	4.73	1.27	-.06	-.04	(-)									
4. Functie	1.34	.47	-.13*	-.14*	.05	(-)								
5. Werkuren per week	35.68	6.30	-.41**	-.00	.01	.28**	(-)							
6. Ontwikkel i-deals	20.50	4.18	.04	.02	.03	.17**	.16*	(.82)						
7. Flexibiliteit tijden i-deals	9.18	2.35	.16*	-.03	.01	-.07	-.07	.28**	(.75)					
8. Flexibiliteit locatie i-deals	5.74	2.06	-.06	-.08	.13*	.06	.09	.27**	.40**	(.85)				
9. Financiële i-deals	10.20	3.85	.04	.00	-.07	.13*	.11	.32**	.22**	.30**	(.87)			
10. Toekomstperspectief	31.47	6.67	.04	-.35**	.03	.33**	.04	.30**	.04	.19**	.20**	(.87)		
11. Self-efficacy	30.29	4.06	.04	-.16*	.03	.25**	.27**	.19**	.20	.19**	.09	.45**	(.88)	
12. Employability	196.87	20.95	.00	-.13*	.15*	.27**	.26**	.23**	-.10	.22**	.11	.42**	.66**	(.94)

N = 244. Alfa coëfficiënten voor de schalen staan aangegeven langs de diagonale lijn.

M = gemiddelde. SD = standaarddeviatie. Geslacht: 1 = man, 2 = vrouw.

Opleiding: 1 = basisonderwijs, 2 = VMBO/MAVO, 3 = MBO, 4 = HAVO/VWO, 5 = HBO/Bachelor, 6 = Universiteit/Master, 7 = Anders.

Functie: 1 = medewerker, 2 = leidinggevende.

\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

Tabel 2

*Correlaties i-deals en subdimensies employability*

	Beroeps- expertise	Anticipatie en optimalisatie	Persoonlijke flexibiliteit	Organisatie- gevoel	Balans
Ontwikkel i-deals	.00	.22**	.18**	.33**	.25**
Flexibiliteit tijden i-deals	-.09	-.01	-.04	.05	.29**
Flexibiliteit locatie i-deals	.15*	.21**	.16*	.19**	.15*
Financiële i-deals	-.02	.08	.08	.14*	.19**

$N = 244$ . \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

Tabel 3

*Multipel regressieanalyse voorspelling i-deals op employability*

	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>Controle variabelen</b>		.15
Geslacht	.13	
Leeftijd	-.08	
Opleiding	.12	
Functie	.17**	
Werkuren per week	.21**	
<b>Onafhankelijke variabelen</b>		.05
Ontwikkel i-deals	.14*	
Flexibiliteit tijden i-deals	-.12	
Flexibiliteit locatie i-deals	.19**	
Financiële i-deals	.01	
$F$	6.60**	
$\Delta F$	3.93**	
$R^2$	.20	

$N=244$ . Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (bèta) gebruikt.

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Hypothese 4, die stelde dat ontwikkel i-deals van oudere werknemers positief zijn gerelateerd aan *self-efficacy*, is bevestigd. Ontwikkel i-deals en *self-efficacy* zijn positief en significant gecorreleerd ( $r = .19, p < .01$ ).

Tot slot stelde Hypothese 5 dat *self-efficacy* bij oudere werknemers positief is gerelateerd aan *employability*.

Deze hypothese wordt ook bevestigd, aangezien deze correlatie positief en significant is ( $r = .66, p < .01$ ).

#### Mediatie analyse

Hypothese 6 veronderstelde dat *self-efficacy* de positieve relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* bij oudere werknemers (gedeeltelijk) medieert. Het resultaat hiervan is weergegeven in Tabel 4. Indien ontwikkel i-deals als onafhankelijke variabele worden toegevoegd aan het model met *employability* als afhankelijke variabele, is er een positief significante samenhang tussen ontwikkel i-deals en *employability* ( $\beta = .16, p < .01$ ). Bij toevoeging van de onafhankelijke variabele *self-efficacy* verdwijnt deze samenhang ( $\beta = .09, p = .06$ ). Daarentegen is het effect van *self-efficacy* op *employability* sterk te noemen ( $\beta = .60, p < .01$ ). De totale verklaarde variantie is 48% ( $F[7,236] = 30.70, p < .01$ ). Hypothese 6 is dus bevestigd. *Self-efficacy* medieert de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* volledig. Dat betekent dat er sprake is van een indirect effect van ontwikkel i-deals naar *employability* via *self-efficacy*.

Tabel 4

Mediatie analyse: Multipele regressieanalyse voorspelling invloed self-efficacy op relatie ontwikkel i-deals en employability

	stap 1	stap 2	stap 3
<b>Controle variabelen</b>			
Geslacht	.12	.10	.01
Leeftijd	-.08	-.09	-.02
Opleiding	.14*	.13*	.12*
Functie	.20**	.18**	.08
Werkuren per week	.25**	.22**	.07
<b>Onafhankelijke variabelen</b>			
Ontwikkel i-deals		.16**	.09
Self-efficacy			.60**
<i>F</i>	8.34**	8.26**	30.70**
$\Delta F$		6.85**	136.94**
$R^2$	.15	.17	.48
$\Delta R^2$		.02	.31

*N* = 244. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (bèta) gebruikt. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

### Moderatie analyse

Hypothese 7 stelde dat toekomstperspectief de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* modereert. De resultaten hiervan staan in Tabel 5. De gecentreerde onafhankelijke variabele ontwikkel i-deals is positief in de regressie, maar niet significant ( $\beta = .07$ ,  $p = .25$ ). De gecentreerde onafhankelijke variabele toekomstperspectief hangt ook positief samen met *employability* en is wel significant ( $\beta = .37$ ,  $p < .01$ ). De interactie is positief, maar niet significant ( $\beta = .08$ ,  $p = .18$ ). De totaal verklaarde variantie is 28% ( $F[8,235] = 11.21$ ,  $p < .01$ ). Hypothese 7 is dus verworpen.

Tabel 5

Moderatie analyse: Multipele regressieanalyse voorspelling invloed van ontwikkel i-deals op employability

	stap 1	stap 2	stap 3
<b>Controle variabelen</b>			
Geslacht	.12	.11	.11
Leeftijd	-.08	.03	.03
Opleiding	.14*	.14*	.13*
Functie	.20**	.08	.08
Werkuren per week	.25**	.25**	.25**
<b>Onafhankelijke variabelen</b>			
Ontwikkel i-deals		.06	.07
Toekomstperspectief		.37**	.37**
<b>Interactie</b>			
Ontwikkel i-deals X Toekomstperspectief			.08
<i>F</i>	8.34**	12.52**	11.21**
$\Delta F$		19.71**	1.79
$R^2$	.15	.27	.28
$\Delta R^2$		.12	.01

*N* = 244. Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten (bèta) gebruikt. \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

## Discussie

---

Deze studie heeft zich gericht op de invloed van de verschillende typen i-deals op de *employability* van oudere werknemers. Hiermee werd getracht een antwoord te geven op de vraag hoe de inzet van ouderen duurzaam verbeterd kan worden om hun toegevoegde waarde voor organisaties zichtbaar te maken. Daarnaast is de modererende rol van toekomstperspectief en de mediërende rol van *self-efficacy* onderzocht op de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability*.

De resultaten van deze studie toonden aan dat flexibiliteit werklocatie i-deals en ontwikkel i-deals de belangrijkste voorspellers zijn voor *employability* van oudere werknemers. De relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* wordt volledig gemedieerd door *self-efficacy*. De mate van toekomstperspectief modereert de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* niet. Aan de hand van de hypothesen zullen de resultaten hieronder in meer detail worden besproken. Daarna worden theoretische en praktische implicaties gegeven. Ook zullen de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd worden. Dit onderzoek sluit af met een conclusie.

Hypothese 1 stelde dat ontwikkel i-deals van oudere werknemers positief zijn gerelateerd aan *employability*. Ontwikkel i-deals blijken inderdaad belangrijke voorspellers te zijn van de *employability* van oudere werknemers. Voor de subdimensies van *employability* Organisatiegevoel, Balans, Anticipatie en optimalisatie en Persoonlijke flexibiliteit zijn positieve relaties gevonden. De subdimensie Beroepsexpertise heeft geen relatie met ontwikkel i-deals. Streb et al. (2008) gaven al de aanbeveling om individuele behoeftes van werknemers voor training en ontwikkeling te erkennen. Dit onderzoek geeft dus aan dat de *employability* verhoogd wordt door te richten op het maken van individuele afspraken op het gebied van ontwikkeling. Een verklaring hiervoor is dat dit een gevoel van wederkerigheid oproept en toekomstige kansen creëert in de relatie tussen werkgever en werknemer (Armstrong-Stassen & Ursel, 2009; Hornung et al., 2008). Domeinspecifieke trainingen om de beroepsexpertise te vergroten zullen waarschijnlijk geen invloed hebben op de *employability* van oudere werknemers.

Hypothese 2 stelde dat flexibiliteit i-deals van oudere werknemers negatief zijn gerelateerd aan *employability*. Er is echter een positief verband gevonden tussen locatieflexibiliteit i-deals en *employability*. Het maken van individuele afspraken over flexibiliteit in de werklocatie is dus zelfs een belangrijke factor om de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers te vergroten. Bovendien hebben alle subdimensies van

*employability* een positieve samenhang met locatieflexibiliteit i-deals. Wellicht dat de flexibiliteit tussen de verplichtingen op het werk en privé, zoals het combineren van zorgrollen thuis voor kleinkinderen of ouders (Hornung et al., 2008; Wright, 2006) een reden is voor dit verband. Flexibiliteit in werktijden leidt niet tot een verhoging van de *employability*. Ook zullen individuele afspraken over financiële zaken niet leiden tot een verhoging van *employability* van oudere werknemers, zoals Hypothese 3 stelde. Een verklaring kan zijn dat flexibiliteit in werktijden en financiële i-deals meer de extrinsieke motivatie bevredigen. Bovendien zijn dit typisch objectieve, meetbare en concrete zaken die tijdens het proces van aannemen van het werk zijn onderhandeld (Rousseau et al., 2009). Deze twee zaken benadrukken de meer economische aspecten in het werk, die minder belangrijk zijn voor de oudere werknemer dan de sociaal-emotionele aspecten (Bal et al., 2010; Kooij et al., 2008; Rousseau et al., 2009). Bovendien hebben veranderingen in werktijden vaak financiële gevolgen en veranderingen in werklocatie niet (Rousseau et al., 2009), waarmee het verschil in de uitkomst tussen flexibiliteit werklocatie en werktijden kan worden verklaard. Volgens Armstrong-Stassen en Ursel (2009) geldt werktijdenflexibiliteit vaak voor iedereen en is dit dus minder een individuele afspraak dan bijvoorbeeld afspraken over ontwikkeling.

Er is een positieve relatie tussen ontwikkel i-deals en *self-efficacy*, zoals Hypothese 4 luidde. Dit is in lijn met wat Armstrong-Stassen en Ursel (2009) stellen, namelijk dat men door het onderhandelen van ontwikkel i-deals het werk als interessanter en uitdagender gaat ervaren. Deze positieve ervaringen beïnvloeden de *self-efficacy* van oudere werknemers (Chen et al., 2005). Hoewel in de literatuur diverse meningen zijn over of *self-efficacy employability* beïnvloedt of andersom, is in dit onderzoek gekeken of *self-efficacy* een positieve relatie heeft met *employability*. De meer algemene zelfevaluatie (Berntson et al., 2008) blijkt hierin inderdaad de meer specifieke kennis en percepties over eigen kunnen (*employability*) te beïnvloeden. Zoals Bandura (1997) al bevestigde, leidt *self-efficacy* tot een grotere motivatie om prestaties te leveren. Die prestaties komen tot uitdrukking in *employability* (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De mediërende rol van *self-efficacy* in de relatie tussen opleiding en trainingen en *employability*, die nog niet eerder was onderzocht (Berntson et al., 2008), kan in dit onderzoek worden bevestigd. Onder opleiding en trainingen worden in dit geval ontwikkel i-deals verstaan.

Hypothese 7 stelde dat toekomstperspectief de relatie modereert tussen ontwikkel i-deals en *employability*. De rol van toekomstperspectief in relatie met i-deals was nog niet eerder onderzocht. De hypothese is niet bevestigd in dit onderzoek. Een open toekomstperspectief heeft een positieve relatie met

*employability*, maar modereert de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* niet. Mogelijk spelen andere factoren dan toekomstperspectief een rol spelen. Wellicht dat de huidige economie dit kan verklaren. Onvrijwillige eerdere uittreding is bij oudere werknemers tegenwoordig vaak regel in plaats van uitzondering (Dorn & Souza-Poza, 2010). Dus ook al heb je een open toekomstperspectief om inzetbaar te blijven, dan kunnen andere factoren bepalen dat je niet inzetbaar bent. Kostenefficiëntie is nu een belangrijke afweging voor het inzetten van relatief duurdere oudere werknemers (Vandenberghe, Waltenberg & Rigo, 2013).

#### *Theoretische implicaties*

Deze studie draagt bij aan de literatuur over i-deals. Niet eerder werd daarbij een relatie gemaakt met het begrip *employability*, terwijl daar in meerdere onderzoeken wel naar is gevraagd (o.a. Bal et al., 2008; Freese et al., 2012). Tevens draagt het bij aan onderzoek over i-deals in een Nederlandse context, terwijl vorige onderzoeken met name in het buitenland plaatsvonden (o.a. Hornung et al., 2012; Lai, Rousseau, & Chang, 2009; Ng & Feldman, 2012; Rosen et al., 2011). De diversiteit aan Nederlandse organisaties en het relatief hoge aantal respondenten geven deze context stevig weer. Ook het effect dat ontwikkel i-deals via *self-efficacy* leiden tot *employability* is nieuw in de literatuur. Gezien de diverse resultaten in de verschillende typen i-deals, is het belang bevestigd dat onderscheid moet worden gemaakt tussen de verschillende typen. Dit geldt tevens voor de subdimensies van *employability*. Ook draagt deze studie bij aan nieuwe perspectieven betreffende arbeidsrelaties omdat i-deals een recent fenomeen zijn. In combinatie met oudere werknemers komen i-deals bijna niet voor in de literatuur, behalve in het onderzoek naar de motivatie om door te werken na het pensioen van Bal et al. (2012).

#### *Praktische implicaties*

De huidige studie laat zien dat organisaties de *employability* van oudere werknemers kunnen verhogen door individuele afspraken met hen te maken. Omdat er steeds meer oudere werknemers komen, is er een grote behoefte voor de overheid en organisaties om werknemers duurzamer inzetbaar te maken (Wang & Shultz, 2010). Sterker nog, het is een van de grootste uitdagingen in organisaties tegenwoordig (Shultz & Wang, 2011). I-deals over training en ontwikkeling en over de flexibiliteit die ze willen in hun werktijden voorspellen ook daadwerkelijk een hogere inzetbaarheid van oudere werknemers.

Het is daarbij aan te raden om in de training en ontwikkeling van de oudere werknemer te richten op het verhogen van de eigen bekwaamheid om met succes invloed uit te oefenen op zijn of haar omgeving (*self-efficacy*). Bandura (1997) identificeert vier bronnen die de *self-efficacy* verhogen. In trainingen zou hierop de focus moeten liggen. De eerste is eerdere prestaties. Het identificeren van succesvolle ervaringen, het stellen van uitdagende doelen en belonen van de successen zijn voorbeelden van onderdelen die dan de aandacht behoeven. De tweede bron is indirecte ervaring, dus het zien hoe iemand anders het doet en je daarmee identificeren. De derde bron is verbale beïnvloeding, dus iemand ervan overtuigen dat je iets kan. Tot slot zijn er emotionele signalen, zoals een bonkend hart, hoofdpijn of zweethanden. Door deze signalen onder controle te krijgen, zal dit tot een hogere *self-efficacy* leiden. Verder is het belangrijk te noemen dat trainingen geen domeinspecifieke trainingen moeten zijn. Er is namelijk geen relatie gevonden tussen ontwikkel i-deals en de domeinspecifieke (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) subdimensie Beroepsexpertise. Bovendien, zal het bieden van meer salaris of flexibiliteit in de werkuren niet leiden tot een duurzamere inzetbaarheid bij oudere werknemers.

Rothwell et al. (2008) beschrijven nog een aantal suggesties voor het ontwerp van een training voor oudere werknemers. Voorbeelden zijn probleemgestuurd werken, nadruk op persoonlijke ontwikkeling, vóór de training de verwachtingen peilen, individuele verschillen erkennen en vertalingen naar het dagelijkse werk.

#### *Beperkingen en suggesties vervolgonderzoek*

Een aantal beperkingen van dit onderzoek kunnen worden vastgesteld. De eerste beperking is de kans op *common source bias*; alle variabelen zijn gemeten op het niveau van de medewerker. Het is aan te raden om in toekomstig onderzoek ook de i-deals vanuit het perspectief van de werkgever te meten. Werkgevers zijn immers de personen die i-deals wel of niet toelaten en hebben een eigen mening over de inzetbaarheid van hun werknemers, zoals getoond in het onderzoek van Hornung et al. (2009).

In deze studie is geen onderzoek gedaan naar invloed van de context, die in navolging van Anand et al. (2010) en Bal et al. (2012) wel van invloed blijkt te zijn wanneer i-deals onderhandeld worden. Bijvoorbeeld de invloed van organisatiecultuur (Rousseau, 2005) of organisatiestructuur (Hornung et al., 2008) kan onderzocht worden om te zien of dit van invloed is op de relatie tussen i-deals en *employability*.

Dit onderzoek heeft een cross-sectioneel design waardoor er op één punt in de tijd een meting is verricht. Dit limiteert de causale verbanden. Voor vervolgonderzoek is longitudinaal onderzoek aan te raden



omdat deze vorm van onderzoek causale verbanden in kaart kan brengen. Bal et al. (2013) toonden door middel van een longitudinaal onderzoek aan dat ouderen minder emotioneel reageren op hun psychologisch contract naarmate hun leeftijd toeneemt. Door meerdere metingen te verrichten kan achterhaald worden hoe i-deals van invloed zijn op *employability*. Er kan hierbij gedacht worden aan een eerste meting voor *employability* bij oudere werknemers en een tweede meting wanneer een werknemer succesvol een i-deal heeft onderhandeld.

In dit onderzoek zijn met name grote ondernemingen (>250 medewerkers) opgenomen in de doelgroep. Grote ondernemingen opteren vaak voor gestandaardiseerde systemen voor afspraken rondom arbeidsrelaties. Bij kleine of middelgrote ondernemingen kan er mogelijk meer ruimte zijn voor i-deals. Dit kan invloed hebben gehad op de relatie tussen i-deals en *employability* (Hornung et al., 2010). Uitvoeriger onderzoek naar de relatie tussen de grootte van het bedrijf en i-deals kan dit uitwijzen. In meerdere onderzoeken over i-deals worden de beperkingen van de steekproef genoemd. Zo komt de doelgroep vaak uit dezelfde organisatie (o.a. Bal et al., 2012; Rosen et al., 2011) of wordt aanbevolen om te diversifiëren in type beroep, organisatie en samenlevingen (Rousseau et al., 2009).

De resultaten, wat betreft de modererende invloed van toekomstperspectief op de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability*, zijn niet gevonden waardoor er verondersteld kan worden dat mogelijk andere factoren een rol spelen. Deze bevindingen bieden mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Vandenberghe et al. (2013) onderzochten al de afwegingen in de huidige economie voor de inzet van oudere werknemers dat mogelijk het niet gevonden modererende effect van toekomstperspectief kan verklaren.

Verder zijn er significante verschillen gevonden in de controlevariabele medewerkers en leidinggevenden. Het kan interessant zijn om te onderzoeken wat de oorzaken hiervan kunnen zijn. Indien bekend is welke factoren bepalen dat leidinggevenden succesvoller zijn in de onderhandeling van i-deals dan medewerkers, kan hierop wellicht worden geanticipeerd.

### *Conclusie*

Deze studie heeft laten zien dat ontwikkel i-deals en werklocatieflexibiliteit i-deals leiden tot een hogere *employability* bij oudere werknemers. Daarbij is aangetoond dat *self-efficacy* de relatie tussen ontwikkel i-deals en *employability* medieert. Wanneer een organisatie de duurzame inzetbaarheid van hun oudere werknemers wil verhogen, is het belangrijk om individuele afspraken te maken over training en ontwikkeling

en over de flexibiliteit van de werklocatie. In trainingen moet daarbij de nadruk worden gelegd op het verhogen van het vertrouwen in het eigen kunnen van de werknemer en dienen geen domeinspecifieke trainingen te worden aangeboden.

## Literatuur

---

- Armstrong-Stassen, M. & Ursel, N.D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Anand, S., Vidyarthi, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53, 970-988.
- Bal, M., Jansen, P., Van der Velde, M., De Lange, A. & Rousseau, D.M. (2010). De rol van toekomstperspectief in het psychologisch contract van oudere werknemers. *Organisatie en Management*, 84, 381-394.
- Bal, M., De Jong, S., Jansen, P. & Bakker, A. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of i-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49, 306-331.
- Bal, M., De Lange, A., Jansen, P. & Van der Velde, M. (2013). A longitudinal study of age-related differences in reactions to psychological contract breach. *Applied psychology: An International Review*, 62, 157-181
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator mediator distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Berntson, E., Näswall, K. & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 413-425.
- Carstensen, L.L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312, 1913-1915.
- Caspi, A., Roberts, B.W. & Shiner, R.L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annual Review of Psychology*, 56, 453-484.
- Chen, G., Gully, S. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4, 62-83.
- Claes, R. & Heymans, M. (2008). HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career Development International*, 13, 95-111.
- De Graaf, S., Peeters, M. & Van der Heijden, B. (2005). De relatie tussen employabiliteit en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 2011, 24, 375-392.

- De Lange, A.H., Taris, T.W., Jansen, P., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., Bongers, P.M. (2010). On the relationship among work characteristics and learning-related behavior: Does age matter? *Journal of Organizational Behavior*, 31, 925-950.
- Dorn, D., Sousa-Poza, A. (2010). Voluntary and involuntary early retirement: an international analysis. *Applied Economics*, 42, 427-438.
- Freese, C., Nauta, A. & Van der Heijden, B. (2012). I-deals en Employability. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 4-13.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 14-38.
- Fugate, M. & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503-527.
- Hornung, S., Glaser, J. & Rousseau, D.M. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93, 655-664.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals: antecedents and outcomes of i-deals from a managerial perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 739-764.
- Hornung, S., Rousseau, D.M., Glaser, J., Angerer, P. & Weigl, M. (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 187-215.
- Husman, J. & Shell, D.F. (2008). Beliefs and perceptions about the future: A measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences*, 18, 166-175.
- Kooij, T.A.M., De Lange, A.H., Jansen, P.G.W., Kanfer, R., & Dikkers, J.S.E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 197-225.
- Lai, L., Rousseau, D.M. & Chan, K.T.T. (2009). Idiosyncratic deals: Coworkers as interested third parties. *Journal of Applied Psychology*, 94, 547-556.
- Lang, F.R. & Carstensen, L.L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17, 125-139.
- May, D., Reed, K., Schwoerer, C. & Potter, P. (2004). Ergonomic office design and aging: A quasi-experimental field study of employee reactions to an ergonomics intervention program. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 123-135.

- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., Kraan, K. (2005). De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 6, 326-337.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2012). Breaches of past promises, current job alternatives, and promises of future idiosyncratic deals: Three-way interaction effects on organizational commitment. *Human Relations*, 65, 1463-1486.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 419-427.
- Perlow, L. (1997). *Finding time: How corporations, individuals and families can benefit from new work practices*. Ithaca, NY: Cornell.
- Programmaverslag SZW Congres (2011), gehaald op 26 februari, 2013 van [www.szwcongres.nl](http://www.szwcongres.nl).
- Programmaverslag SZW Congres (2012), gehaald op 26 februari, 2013 van [www.szwcongres.nl](http://www.szwcongres.nl).
- Rosen, C., Slater, D., Chang, D. & Johnson, R. (2011). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 1-33.
- Rousseau, D.M. (2001). Idiosyncratic deals: Flexibility versus fairness? *Organizational Dynamics*, 29, 260-271.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves*. New York, NY: Sharpe.
- Rousseau, D.M. (2006). The shift in risk of employers to worker in the new employment relationship. E.E. Lawler III & J. O'Toole (Red.), *America at work: Choices and challenges* (153-172). New York: Palgrave Macmillan.
- Rousseau, D.M., Ho, V. & Greenberg, J. (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *The Academy of Management Review*, 31, 977-994.
- Rousseau, D.M., Hornung, S. & Kim, T.G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 338-348.
- Rousseau, D.M. & Kim, T.G. (2006). When workers bargain for themselves: Idiosyncratic deals and the nature of the employment relationship. *Paper presented at British Academy of Management*, Belfast.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41.
- Rothwell, W.J., Sterns, H.L., Spokus, D. & Reaser, J.M. (2008). *Working longer: New Strategies for managing, training, and retaining older employees*. New York, NY: Amacom.

- Schabracq, M. & Schalk, R. (2007). Ouderen, arbeid en gezondheid. In: W. Schaufeli & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 423-434). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. (2007). De psychologie van arbeid en gezondheid. In: W. Schaufeli, & A. Bakker (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 5-22). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Shultz, K. S., & Wang, M. (2011). Psychological perspectives on the changing nature of retirement. *The American Psychologist*, *66*, 170–179.
- Stamov-Roßnagel, C. & Hertel, G. (2010). Older workers' motivation: against the myth of general decline. *Management Decision*, *48*, 894-906.
- Streb, C.K., Voelpel, S.C. & Leibold, M. (2008). Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal*, *26*, 1-10.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 365-375.
- Vandenbergh, V., Waltenberg, F., Rigo, M. (2013). Ageing and employability. Evidence from Belgian firm-level data. *Journal of Productivity Analysis*, *40*, 111-136.
- Van der Heijde, C. & Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, *45*, 449-476.
- Van der Heijden, B. (2000). The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High ability studies*, *11*, 9-39.
- Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Van der Wilt, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, *24*, 342-356.
- Van Lieshout, C.F.M. (2000). Lifespan personality development: self-organising goal-oriented agents and developmental outcome. *International Journal of Behavioral Development*, *24*, 276-288.
- Wang, M., & Shultz, K. S. (2010). Employee retirement: A review and recommendations for future investigation. *Journal of Management*, *36*, 172–206.
- Wet verhoging pensioenleeftijd, extra verhoging AOW en flexibilisering ingangsdatum AOW (2011), gehaald op 2 maart, 2013 van [http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33046\\_wet\\_verhoging](http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/33046_wet_verhoging).
- Wright, J. (2006). Crisis and opportunity: Coaching older workers in the workplace. *Work*, *26*, 93-96.

Zacher, H. & Frese, M. (2009). Remaining time and opportunities at work: relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. *Psychology and Aging, 24*, 487-493.

Zacher, H., Heusner, S., Schmitz, M., Zwierzanska, M.M. & Frese, M. (2010). Focus on opportunities as a mediator of the relationships between age, job complexity, and work performance. *Journal of Vocational Behaviour, 76*, 374-386.

## Appendix Factoranalyses

Tabel 6

*Resultaten factoranalyse i-deals*

	1	2	3	4
<b>Financiële i-deals</b>	.86			
Vorbijgaand aan formeel beleid heeft mijn leidinggevende mijn salaris verhoogd vanwege de uitzonderlijke bijdragen die ik lever aan de organisatie	.85			
Vanwege mijn unieke vaardigheden en bijdragen wil mijn leidinggevende onderhandelen over mijn salaris	.82			
Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden, heeft mijn leidinggevende voor mij een op maat gemaakte vergoeding gecreëerd	.79			
Nadat ik werd aangenomen voor deze baan, heb ik afspraken gemaakt met mijn leidinggevende voor de ontwikkeling van een bonusregeling welke mijn unieke bijdragen beloond	.65			
<b>Ontwikkel i-deals</b>				
Op mijn verzoek geeft mijn leidinggevende mij taken waarbij ik mijn vaardigheden beter kan ontwikkelen		.78		
Mijn leidinggevende heeft mij kansen geboden om door mij gewenste verantwoordelijkheden op me te nemen, naast mijn standaard takenpakket		.78		
Ik heb succesvol om extra verantwoordelijkheden gevraagd die aansluiten bij mijn vaardigheden		.73		
Door mijn bijdrage aan de organisatie heeft mijn leidinggevende mij meer flexibiliteit gegeven in het uitvoeren van mijn werk		.72		
Ik heb afspraken gemaakt met mijn leidinggevende over taken die beter bij mijn persoonlijkheid, vaardigheden en bekwaamheden passen		.66		
Na mijn eerste functie bij deze organisatie heeft mijn leidinggevende mij een meer wenselijke positie gegeven waarin er beter gebruik wordt gemaakt van mijn capaciteiten		.60		
<b>Flexibiliteit werktijden i-deals</b>				
Mijn leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke behoeften bij het maken van het werkrooster			.85	
Op mijn verzoek heeft mijn leidinggevende mijn werkuren aangepast zodat het in overeenkomst is met bepaalde omstandigheden buiten mijn werk			.81	
Buiten verlof en ziekteverzuim om heeft mijn leidinggevende mij toestemming gegeven om vrij te nemen bij niet-werkgerelateerde problemen			.70	
<b>Flexibiliteit werklocatie i-deals</b>				
Vanwege mijn persoonlijke omstandigheden, staat mijn supervisor toe dat ik mijn werk, in plaats van op kantoor, ergens anders doe				.91
Vanwege mijn individuele behoeften heb ik een unieke afspraak onderhandeld met mijn supervisor die mij in staat stelt een gedeelte van mijn werk af te maken buiten kantoor				.86
Eigenwaarden	5.02	2.33	1.96	1.13
% Verklaarde variantie	31.37	14.53	12.26	7.08
Cumulatief % van verklaarde variantie	31.37	45.90	58.16	65.24

Alleen factorloadingen groter dan .30 zijn weergegeven.



Tabel 7

*Resultaten factoranalyse employability*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Beroepsexpertise (BE)</b>									
(BE) Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, .... in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen.	.78								
(BE) Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, .... in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.	.73								
(BE) Ik acht mezelf .... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen.	.72								
(BE) Ik acht mezelf .... in staat om de 'voors en tegens' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren.	.72								
(BE) Ik vind mezelf, over het algemeen, ..... in mijn werk.	.72								
(BE) Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, ..... in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	.72								
(BE) Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van ..... niveau.	.69								
(BE) Ik bracht in het afgelopen jaar ..... deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde.	.68								-.32
(BE) Ik ben over het algemeen ..... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen.	.65								.32
(BE) Ik acht mezelf ..... in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem.	.65								
(BE) Ik heb zelf .... dunk van de prestaties die ik in het afgelopen jaar leverde.	.62					.38			
(BE) Ik acht mezelf .... in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk.	.62								.30
(BE) Ik voelde mij in het afgelopen jaar .... als ik aan het werk was.	.60					.37			
(BE) Ik heb .... vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein.	.60					.37			
(BE) Ik acht mezelf .... in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies op mijn werkgebied aan te gaan.	.45				.45				.33
<b>Balans (BA)</b>									
(BA) Mijn werk en privé-leven zijn .... in balans.	.84								
(BA) Mijn werken, leren en leven zijn .... in harmonie met elkaar.	.81								
(BA) De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is .... evenwichtig verdeeld.	.79								
(BA) Na mijn werk kan ik mij over het algemeen .... ontspannen.	.73								
(BA) Ik heb .... last van werkstress.	.65								

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(BA) Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen, zijn bij mij ..... in evenwicht.		.65							
(BA) Mijn werkinspanningen zijn .... in verhouding met wat ik er voor terug krijg (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkplezier).		.59				.35		.32	
(BA) De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen <b>werk</b> doelen is .... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.		.38						.69	
(BA) De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen <b>loopbaan</b> doelen is .... in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.		.38						.58	
<b>Organisatiegevoel (OG)</b>									
(OG) Ik ondersteun .... de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie.			.79						
(OG) In mijn werk neem ik ... . het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen.			.78						
(OG) In mijn organisatie neem ik ..... deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen.			.73						
(OG) Ik deel mijn ervaring en kennis ... met anderen.			.59						
(OG) Ik doe iets extra voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort.			.52		.46				
(OG) Ik ben .... betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling.			.48			.46		.30	
(OG) Ik weet ..... invloed uit te oefenen binnen onze organisatie.			.33						
<b>Anticipatie en Optimalisatie (AO)</b>									
(AO) Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten .... systematisch aan.				.76					
(AO) Ik neem .... verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde.			.63					.35	
(AO) Ik ben er .... op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen.			.60		.37				
(AO) Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik .... rekening met de externe marktvrage.			.59						
(AO) Ik besteed ..... tijd aan verbetering van dié kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.			.57		.40				

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
(AO) Ik heb in het afgelopen jaar .... met mijn werk aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied.					.73				
(AO) Ik besteed .... bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden.					.69				
(AO) Ik ben in het afgelopen jaar .... actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden.					.58				
<b>Persoonlijke flexibiliteit (PF)</b>									
(PF) Ik streef ernaar dat mijn taken pakket ..... is.						.48	.34		
(PF) Ik vind het ..... om met nieuwe mensen te werken.							.74		
(PF) Ik sta .... tegenover veranderingen in mijn functie.						.33	.71		
(PF) Ik speel over het algemeen..... in op veranderingen in mijn <u>sector/branche</u> .	.38	.32	.32				.31		
(PF) Ik speel over het algemeen .... in op veranderingen in mijn <u>werkomgeving</u> .	.34			.38					.53
(PF) Ik pas me ..... aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan.	.37	.31	.36						.44
(PF) Ik pas me .... aan veranderingen op mijn werkplek aan.	.31	.33				.38			
(PF) Het lijkt me ..... om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.	.34			.36					
Eigenwaarden	13.82	4.15	2.72	2.00	1.57	1.33	1.24	1.11	1.06
% Verklaarde variantie	30.72	9.22	6.04	4.44	3.50	3.00	2.80	2.46	2.37
Cummulatief % van verklaarde variantie	30.72	39.94	46.00	50.41	53.91	56.86	59.61	62.08	64.44

Alleen factorladingen groter dan .30 zijn weergegeven.