

De invloed van het HR-beleid op de eindeloopbaanintenties

De mediërende rol van engagement en inzetbaarheid

Willemse Ine
De Vos Ans
Remue Jonathan
Van Bruystegem Kristien

02 - 2013

WSE-Report

Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be



DE INVLOED VAN HET HR-BELEID OP DE EINDELOOPBAANINTENTIES

DE MEDIËRENDE ROL VAN ENGAGEMENT EN INZETBAARHEID

Willemse Ine
Vlerick Business School

De Vos Ans
Antwerp Management School

Remue Jonathan
Universiteit Gent

Van Bruystegem Kristien
Vlerick Business School

Willemse, I., De Vos, A., Remue, J., Van Bruystegem, K. De invloed van het HR-beleid op de eindeloopbaanintenties: de mediërende rol van engagement en inzetbaarheid. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie, 2013, p.21

ISBN - 9789088730948

Copyright (2013) Steunpunt Werk en Sociale Economie
Parkstraat 45 bus 5303 – B-3000 Leuven
T:32(0)16 32 32 39 - F:32(0)16 32 32 40
steunpuntwse@econ.kuleuven.be
www.steunpuntwse.be

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this report may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

Inhoudstafel

Inhoudstafel	4
Lijst van tabellen.....	4
Lijst van figuren	5
1. Inleiding	6
2. Theoretisch kader	7
2.1 High performance work system - eindeloopbaanbeslissing.....	7
2.2 Engagement - eindeloopbaanbeslissing	9
2.3 Inzetbaarheid - eindeloopbaanbeslissing	10
2.4 Inzetbaarheid en engagement als mediators in de relatie tussen perceptie van HPWS en eindeloopbaanbeslissing	11
2.4.1 Perceptie van HPWS - engagement - eindeloopbaanbeslissing	11
2.4.2 Perceptie van HPWS – inzetbaarheid - eindeloopbaanbeslissing	11
2.5 Onderzoeksmodel.....	12
3. Methodologie	12
3.1 Steekproef	12
3.2 Operationalisering	13
3.3 Analyses	14
4. Resultaten.....	14
5. Discussie	17
6. Conclusie	18
Bibliografie	18

Lijst van tabellen

Tabel 1. Gemiddelde, standaarddeviatie, betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen.....	15
Tabel 2. Relatie tussen percepties van HPWS, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing	16

Lijst van figuren

Figuur 1. Relatie tussen perceptie van High Performance Work System en eindeloopbaanbeslissing	8
Figuur 2. Relatie tussen engagement en eindeloopbaanbeslissing	10
Figuur 3. Relatie tussen inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing	11
Figuur 4. Engagement als mediator in de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing	11
Figuur 5. Inzetbaarheid als mediator in de relatie tussen perceptie van HPWS en eindeloopbaanbeslissing	12
Figuur 6. Hypothetische verbanden tussen perceptie van High Performance Work System, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing	12

1. Inleiding

De ouder wordende wereldpopulatie is één van de meest opvallende trends van de laatste tien jaar. Over de hele wereld zijn regeringen, instituties en organisaties strategieën aan het ontwikkelen om de impact van de vergrijzing op te vangen. Het verouderen van de beroepspopulatie laat zich ook binnen organisatiemuren voelen en heeft implicaties voor zowel de leeftijdsstructuur binnen organisaties (zie hoofdstuk 5), als op het (einde)loopbaanperspectief, het engagement en de inzetbaarheid van werknemers. Het uitwerken van een HR-beleid gericht op het behouden en motiveren van 50-plussers wordt dan ook gezien als dé HR-uitdaging voor het volgende decennium (Young, 2006). Termen zoals “generatiemanagement”, “leeftijdsbewust personeelsbeleid”, “einde-loopbaanbeleid” staan bij steeds meer bedrijven centraal in hun algemene HR-beleid (zie hoofdstuk 3). Om een effectief beleid te kunnen uitwerken is het voor organisaties belangrijk om inzicht te verwerven in de factoren die werknemers kunnen motiveren om langer door te werken (de Graaf, Peeters, & van der Heijden, 2011). Het gaat hierbij bovendien niet zozeer om het langer aan het werk houden van vijftigplussers, maar vooral om het behouden van het engagement en de inzetbaarheid van werknemers doorheen hun loopbaan (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Zappalà, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi, & Sarchielli, 2008), zoals in het voorgaande hoofdstuk ook reeds werd aangekaart.

De eindeloopbaanbeslissing van werknemers wordt beïnvloed door een veelheid aan factoren (zie ook hoofdstuk 2). Zo spelen niet alleen individuele factoren een rol, maar ook de aanwezige mogelijkheden op de arbeidsmarkt, sociale zekerheidsregels en sociale variabelen (Beehr, 1986). Ook organisaties zijn een belangrijke stakeholder aangezien organisaties de context vormen waarin loopbanen zich ontplooiën. De eindeloopbaanbeslissing, waarbij werknemers de overgang maken van betaald werk naar pensionering is in sé namelijk een loopbaanbeslissing die tot op zekere hoogte vergelijkbaar is met andere loopbaanbeslissingen die werknemers nemen doorheen hun carrière, bijvoorbeeld beslissingen tot het veranderen van job of werkgever, beslissingen omtrent loopbaanonderbreking of vermindering van werkuren. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat zowel contextuele als individuele factoren een belangrijke determinant zijn van dergelijke loopbaanbeslissingen (Bozionelos, 2004; Eby, Butts, & Lockwood, 2003; Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005).

In dit hoofdstuk vertrekken we van bestaande theoretische kaders uit de loopbaanliteratuur om relevante contextuele en individuele factoren die een invloed kunnen hebben op eindeloopbaanintenties in kaart te brengen.

Op het vlak van contextuele factoren, kijken wij hierbij naar de impact van een leeftijdsbewust personeelsbeleid, geoperationaliseerd als High Performance Work Systems. Gegeven de belangrijke rol die organisaties spelen in het eindeloopbaan debat, kan het ontwikkelen en implementeren van een leeftijdsbewust personeelsbeleid een belangrijke tool zijn om werknemers langer aan het werk te houden. Op het niveau van het individu kijken we naar engagement en inzetbaarheid. Deze variabelen worden immers algemeen beschouwd als relevante individuele factoren die een invloed hebben op loopbaanbeslissingen van werknemers en derhalve ook op hun eindeloopbaanbeslissing. Meer specifiek, staan in dit hoofdstuk de volgende onderzoeksvragen centraal:

Hebben High Performance Work Systems een positieve invloed op de eindeloopbaanbeslissing van werknemers?

Is er een verband tussen het engagement en de eindeloopbaanbeslissing? Met andere woorden, zijn geëngageerde werknemers ook van plan om langer te werken?

Leidt een hoger niveau van inzetbaarheid ook tot een verhoogde intentie om langer te werken?

Verloopt de invloed van High Performance Work Systems op de eindeloopbaanbeslissing via het engagement en de inzetbaarheid van de werknemer?

2. Theoretisch kader

2.1 High performance work system - eindeloopbaanbeslissing

In de HR-literatuur is er heel wat onderzoek naar het effect van afzonderlijke HR-praktijken op verschillende uitkomsten. Recent benadrukken onderzoekers echter de nood om het effect van bundels van HR-praktijken, zogenaamde *High Performance Work Systems*, (HPWS) op verschillende uitkomsten (zowel op het niveau van het individu als dat van de organisatie) na te gaan (Wright & Boswell, 2002). *High Performance Work Systems* worden gedefinieerd als ‘*onafhankelijke, maar onderling verbonden HR-praktijken die ontwikkeld zijn om de prestatie van werknemers te verhogen*’ (Combs, Yongmei, Hall, & Ketchen, 2006; Huselid, 1995). Binnen de HPWS benadering gaat men uit van een configurationeel perspectief op HRM dat aangeeft dat een combinatie van samenhangende HRM-praktijken een positieve invloed heeft op de organisatieprestatie (Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008; MacDuffie, 1995). HRM-bundels creëren namelijk een synergetisch effect dat verder gaat dan het effect van de afzonderlijke praktijken (Becker & Gerhart, 1996; Delery, 1998).

Bundels van HR-praktijken verhogen de prestatie van een organisatie op twee manieren. Eerst en vooral verhogen ze de kennis, vaardigheden en capaciteiten van werknemers en zetten ze werknemers ertoe aan om deze kennis, vaardigheden en capaciteiten ten voordele van de organisatie te gebruiken (Delery, 1998; Huselid, 1995). Ten tweede verbeteren HPWS de sociale structuur binnen organisaties, wat de communicatie en samenwerking tussen werknemers bevordert (Evans & Davis, 2005). Samen resulteren deze processen in een hogere tevredenheid, hogere productiviteit en betere besluitvorming (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997). Dit leidt dan tot een lager verloop bij werknemers en een verbeterde organisatieprestatie (Becker, et al., 1997).

In dit hoofdstuk gaan we de invloed van HPWS op de eindeloopbaanbeslissing na. Hiermee sluiten we aan bij de centrale idee binnen de HPWS-literatuur dat het niet de aparte HR-praktijken zijn die een belangrijke invloed uitoefenen op het gedrag van werknemers, maar eerder het systeem van onderling verbonden praktijken. In het kader van vergrijzing, betekent dit dat het eerder gaat om het voeren van een globaal leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin rekening gehouden wordt met de individuele kenmerken van alle werknemers eerder dan een reactieve of curatieve benadering waarbij men specifieke maatregelen ontwerpt voor specifieke groepen van werknemers. Zoals in hoofdstuk 3 reeds werd besproken, is dit voor de organisaties uit onze steekproef inderdaad de voornaamste uitdaging: het uitwerken van een proactief beleid dat bij medewerkers van alle leeftijden, dus ook de 50-plussers, een hoog niveau van engagement creëert en dat medewerkers uit

verschillende leeftijdscategorieën effectief laat samenwerken. Dergelijk beleid houdt met andere woorden rekening met individuele evoluties in loopbaanverwachtingen en motivaties doorheen de individuele loopbaan (tijdsdimensie) en met respect voor verschillen en dus complementariteit tussen medewerkers uit verschillende leeftijdscategorieën (dwarsdoorsnede).

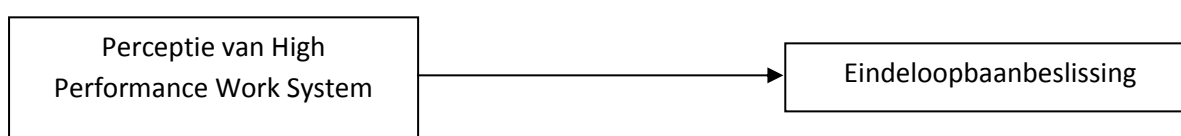
Eerder onderzoek in de context van HPWS toonde aan dat deze bundels van HR-praktijken positief gerelateerd zijn aan de retentie van werknemers (Combs, et al., 2006). Bovendien is er ook een positief verband tussen specifieke HR-praktijken (zoals bijvoorbeeld training) of algemene percepties van ondersteuning vanuit de organisatie en eindeloopbaanbeslissingen (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Armstrong-Stassen, 2008; Drost, Prabhu, & Greenberg, 2010). Deze relaties kunnen vanuit verschillende theoretische perspectieven worden verklaard, onder andere Pfeffer's (1981) theorie over "symbolische acties" en "social exchange" theorieën (Blau & Scott, 2003).

Volgens de theorie van symbolische actie zullen HPWS praktijken werknemers beïnvloeden via de symbolische waarde die werknemers eraan toekennen (Pfeffer, 1981). Meer specifiek zullen die praktijken die organisaties niet wettelijk verplicht zijn om aan te bieden (zoals bijvoorbeeld wat wettelijk is opgelegd of wat collectief werd onderhandeld) signaleren aan de werknemer dat de organisatie hen waardeert en daarom ook in haar werknemers investeert via een sterk uitgewerkt HR-beleid. Met andere woorden, organisaties die meer tijd en middelen investeren in HR-activiteiten signaleren aan werknemers dat zij om hen geven en bereid zijn verder te gaan dan waartoe ze wettelijk verplicht zijn. Dit zou op zijn beurt resulteren in sterkere internalisering van bedrijfswaarden en daardoor meer positieve attitudes. Toegespitst op de thematiek van eindeloopbaan kunnen we dus verwachten dat een globaal leeftijdsbewust personeelsbeleid waarin rekening gehouden wordt met de individuele kenmerken van alle werknemers en er wordt geïnvesteerd in werknemers ongeacht hun leeftijd, een positieve invloed zal hebben op de eindeloopbaanbeslissing.

Social exchange theory verklaart deze relatie vanuit psychologisch perspectief door te stellen dat wanneer één partij voordelen geeft aan de andere partij, deze laatste een gevoel van verplichting zal hebben om iets terug te doen in ruil (Blau & Scott, 2003). En dit gevoel van verplichting zal sterker spelen naarmate hetgeen men ontvangt waardevol is. De *social exchange theory* wordt in de literatuur gebruikt om een veelheid van attitudes en gedragingen van werknemers binnen hun organisatiecontext te begrijpen, zoals burgerschapsgedrag, individuele performantie, en werkattitudes (Eby, Allen, & Brinley, 2005). Toegepast op HR-beleid en eindeloopbaanbeslissingen: werknemers die van mening zijn dat hun organisatie sterk investeert in het voeren van een proactief leeftijdsbewust personeelsbeleid zullen sterker de neiging hebben hiervoor ook iets terug te doen door langer aan de slag te blijven (of omgekeerd: minder snel geneigd zijn vervroegd uit te treden).

H1: De perceptie van HPWS hangt positief samen met de eindeloopbaanbeslissing van werknemers.

Figuur 1. Relatie tussen perceptie van High Performance Work System en eindeloopbaanbeslissing



2.2 Engagement - eindeloopbaanbeslissing

Binnen dit onderzoek exploreren we de rol van engagement als individuele determinant van de eindeloopbaanbeslissing van de werknemer. Engagement wordt gedefinieerd als *“een positieve gemoedstoestand van opperste voldoening ten aanzien van het werk, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (p.337)”* (Bakker, 2009). Zo verwijst engagement naar een toestand waarin werknemers betekenis vinden in hun werk en bereid zijn om hierin extra tijd en energie te investeren (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Geëngageerde werknemers tonen een sterke betrokkenheid op hun werk, zijn hier trots en enthousiast over en gaan helemaal op in hun werk (Bakker, 2009).

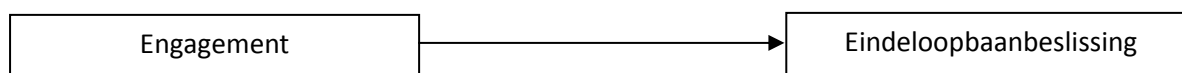
De laatste decennia is het onderzoek naar engagement in sterke opmars. Dit hangt samen met de opkomst van de positieve psychologie die zich afzet tegen de eenduidige focus op stoornissen, aandoeningen en problemen (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). In plaats daarvan wil de positieve psychologie zich voornamelijk richten op positieve kenmerken, gedragingen en ervaringen van werknemers in organisaties (Bakker, 2009). De sterke focus op engagement binnen de positieve arbeids- en organisatiepsychologie is vanuit deze insteek te kaderen.

De voorbije jaren zien we binnen de wetenschappelijke literatuur een groeiende aandacht voor engagement als antecedent voor personeelsverloop en prestatie van werknemers (Avery, McKay, & Wilson, 2007; Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008). Dit onderzoek toonde aan dat geëngageerde medewerkers minder gestresseerd zijn, productiever zijn, minder afwezig zijn en langer bij een organisatie blijven dan minder geëngageerde medewerkers (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002). Een hoger engagement blijkt dus zowel voor de werknemer als de werkgever voordelig te zijn. Engagement gaat dan ook verder dan tevredenheid of betrokkenheid en is een ingesteldheid die leidt tot persoonlijke voldoening voor de werknemer en positieve resultaten voor de organisatie (Pitt-Catsouphes & Matz-Costa, 2008).

Het engagement van 50-plussers verdient bijzondere aandacht, deels omdat voor lange tijd verondersteld werd dat het de norm was dat het engagement van werknemers daalt met hun leeftijd. Verder is onderzoek naar engagement van vijftigplussers ook interessant vanuit organisatieperspectief omdat het inzichten kan opleveren in hoe organisaties hun werknemers langer geëngageerd kunnen houden. Tot op heden is er echter nog weinig geweten over de rol van engagement in de eindeloopbaanbeslissing van de werknemer. Pitt-Catsouphes en Matz-Costa (2008) geven echter aan dat engagement een belangrijke factor kan zijn in het proces van de eindeloopbaanbeslissing. Men kan er namelijk van uitgaan dat werknemers die veel voldoening halen uit hun werk, ook sterker gemotiveerd zullen zijn om langer aan het werk te blijven. Daarnaast heeft eerder onderzoek naar engagement aangetoond dat geëngageerde werknemers een betere fysieke en psychologische gezondheid hebben (Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001) en deze gezondheid blijkt net een belangrijke determinant te zijn van de intentie om langer door te werken (Boumans, De Jong, & Van der Linden, 2008; Talaga & Beehr, 1989). Op basis van deze bevindingen uit eerder onderzoek stellen wij in ons onderzoeksmodel een positief verband tussen het engagement en de eindeloopbaanbeslissing van de werknemer voorop.

H2: Het engagement van werknemers is positief gerelateerd aan de eindeloopbaanbeslissing. Werknemers die een hoger niveau van engagement ervaren, stellen een hogere pensioenleeftijd voorop.

Figuur 2. Relatie tussen engagement en eindeloopbaanbeslissing



2.3 Inzetbaarheid - eindeloopbaanbeslissing

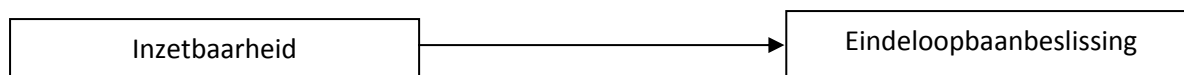
Rothwell en Arnold (2007) definiëren inzetbaarheid als *“het vermogen om de eigen job te behouden of een gewenste job te bekommen”* (p.25). Inzetbaarheid omvat zowel subjectieve als objectieve elementen. In deze studie leggen wij de focus op de subjectieve dimensie van inzetbaarheid, namelijk de perceptie van de werknemer over zijn/haar eigen inzetbaarheid (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011; Rothwell & Arnold, 2007; Rothwell, Herbert, & Rothwell, 2008; Rothwell, Jewell, & Hardie, 2009).

Een verhoogde inzetbaarheid brengt zowel voor de organisatie als voor de individuele medewerker voordelen met zich mee. Voor organisaties is de mogelijkheid om werknemers flexibel in te zetten een competitief voordeel (Forrier & Sels, 2003). Gegeven de sterke ‘war for talent’ op de externe arbeidsmarkt, zijn breed inzetbare medewerkers een kritische succesfactor om te kunnen anticiperen en reageren op veranderingen in de organisatiecontext (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000). Wanneer de werknemers van een organisatie op verschillende posities en taken ingezet kunnen worden, kan de organisatie zich makkelijker aanpassen aan veranderende marktcondities (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam, & Willemsen, 2009). Daarenboven worden organisaties die investeren in de competenties van hun medewerkers vaak beschouwd als aantrekkelijke werkgevers, wat het aantrekken en behouden van talenten vergemakkelijkt (Nauta, et al., 2009). Vanuit het perspectief van de individuele werknemer, wordt inzetbaarheid steeds belangrijker omdat levenslange tewerkstelling bij dezelfde werkgever eerder uitzondering dan norm is (Forrier & Sels, 2003). Zodoende is het ook de verantwoordelijkheid van de werknemer om de eigen inzetbaarheid te versterken en zo de eigen werkzekerheid en het carrièresucces te bevorderen (Forrier & Sels, 2003).

Ook in de context van 50-plussers is inzetbaarheid een interessant concept. Zo blijkt deze leeftijdsgroep zich meer zorgen te maken over hun inzetbaarheid dan jongere medewerkers (Nielsen, 1999). Gegeven de snel veranderende omgeving waarin organisaties opereren, kan een hoge mate van inzetbaarheid 50-plussers helpen om de benodigde kwalificaties te behouden (de Graaf, et al., 2011). Vijftigplussers die zichzelf als inzetbaar zien, zouden hun carrièrekansen in verschillende organisaties en beroepsvelden positiever inschatten waardoor ze ook geneigd zullen zijn om langer aan het werk te blijven (Camerino et al., 2008). Hoewel er binnen de HR-literatuur veel geschreven is over de relatie tussen inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing, is er weinig empirische evidentie voor deze relatie (Nauta, et al., 2009; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Recent onderzoek heeft echter aangetoond dat voor 45-plussers een hoog niveau van inzetbaarheid samenhangt met een sterkere intentie om langer door te werken (de Graaf, et al., 2011). In lijn met deze bevinding, stellen wij in ons onderzoeksmodel een positieve relatie tussen inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing voorop.

H3: Er is een positief verband tussen inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing

Figuur 3. Relatie tussen inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing



2.4 Inzetbaarheid en engagement als mediators in de relatie tussen perceptie van HPWS en eindeloopbaanbeslissing

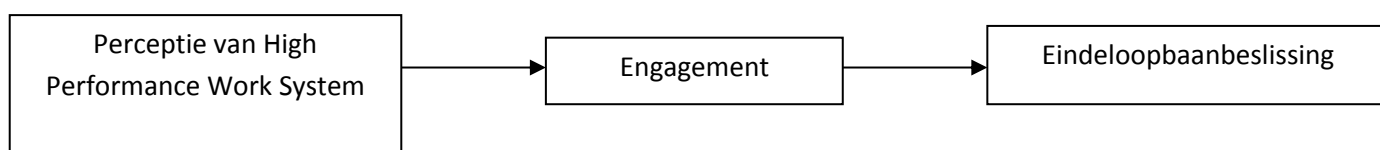
Tot op heden is er weinig onderzoek verricht naar mediërende mechanismen die een rol kunnen spelen in de relatie tussen HPWS en verschillende uitkomsten (Combs, et al., 2006; Evans & Davis, 2005). In dit hoofdstuk bestuderen we niet alleen de directe relaties tussen HPWS, inzetbaarheid, engagement en eindeloopbaanbeslissing, maar ook de indirecte relatie tussen HPWS en eindeloopbaanbeslissing via inzetbaarheid en engagement. Met andere woorden, we onderzoeken de rol van inzetbaarheid en engagement als mediators in de relatie tussen HPWS en eindeloopbaanbeslissing. Zoals eerder gesteld, leiden HPWS tot een verhoging van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers (dus een hogere inzetbaarheid) en ook tot een verhoogd engagement om deze kennis, vaardigheden en capaciteiten toe te passen op een manier die de organisatie ten goede komt (Delery, 1998).

2.4.1 Perceptie van HPWS - engagement - eindeloopbaanbeslissing

Voor de mediërende rol van engagement bouwen we voort op de theorie van symbolische actie en de “social exchange” theorie om te stellen dat HPWS een uitdrukking is van waardering van en investering in medewerkers en dat derhalve de perceptie van HPWS bij medewerkers leidt tot een hoger niveau van engagement, wat op zich een invloed heeft op de eindeloopbaanbeslissing.

H4: De relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing zal gemedieerd worden door engagement.

Figuur 4. Engagement als mediator in de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing



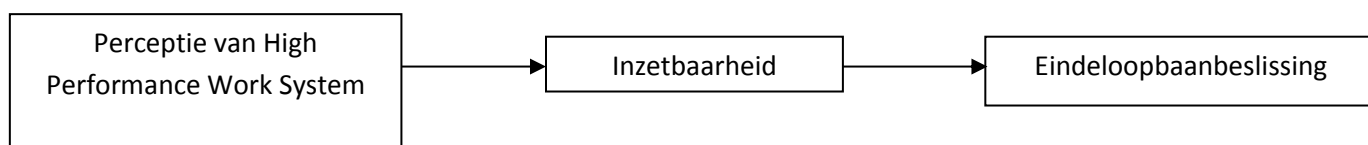
2.4.2 Perceptie van HPWS – inzetbaarheid - eindeloopbaanbeslissing

De mediërende rol van inzetbaarheid is gebaseerd op de assumptie dat investeringen in personeelsbeleid (HPWS) niet enkel inwerken op de attitudes van medewerkers ten aanzien van hun organisatie, maar ook een positieve invloed hebben op hun competentieontwikkeling en derhalve hun inzetbaarheid. Eerder onderzoek toont aan dat het implementeren van bepaalde HR-praktijken de inzetbaarheidsoriëntatie van medewerkers positief beïnvloedt (Nauta, et al., 2009). Zo is ook gepercipieerde ondersteuning voor competentieontwikkeling positief geassocieerd met gepercipieerde inzetbaarheid (De Vos, De Hauw, & Van der Heijden, 2011). Door bepaalde HR-praktijken of een klimaat dat ontwikkeling ondersteunt in te voeren kunnen organisaties de inzetbaarheidsperceptie van werknemers beïnvloeden. De aanwezigheid van HPWS in de organisatie

kan werknemers er dus toe aanzetten om hun competenties verder te ontwikkelen waardoor ze ook breder inzetbaar worden. Daarom stellen we in dit hoofdstuk de hypothese voorop dat HPWS de eindeloopbaanbeslissing van werknemers indirect zal beïnvloeden via de inzetbaarheidsperceptie van werknemers. Werknemers die een hoog niveau van HPWS in hun organisatie ervaren, zullen zichzelf hoger scoren op inzetbaarheid wat dan leidt tot een verhoogde intentie om langer aan het werk te blijven.

H5: De relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing zal gemedieerd worden door inzetbaarheid.

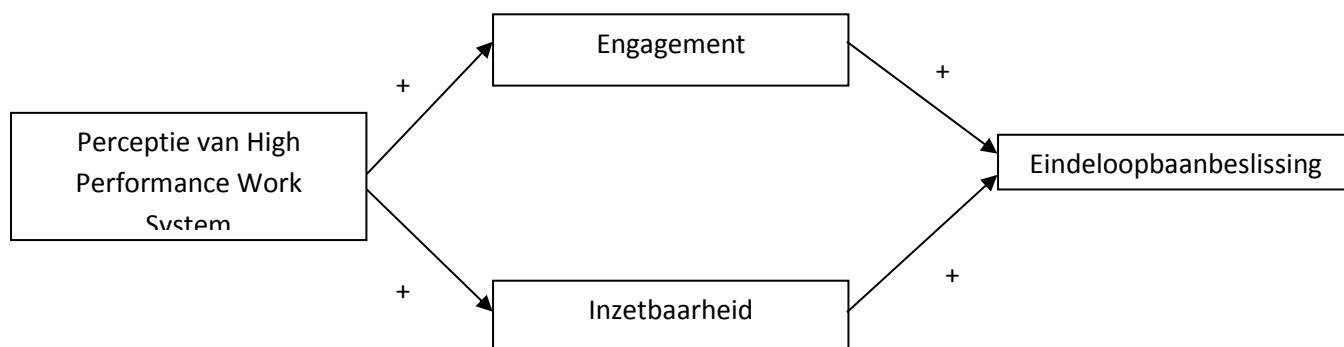
Figuur 5. Inzetbaarheid als mediator in de relatie tussen perceptie van HPWS en eindeloopbaanbeslissing



2.5 Onderzoeksmodel

Onderstaande figuur schetst het volledige onderzoeksmodel dat we in deze studie toetsen. Algemeen veronderstellen we dat de perceptie van High Performance Work Systems positief samenhangt met engagement en inzetbaarheid. Deze inzetbaarheid en engagement hangen op hun beurt samen met de eindeloopbaanbeslissing van werknemers, geoperationaliseerd in termen van hun vooropgestelde pensioenleeftijd. Concreet gaan we er dus van uit dat de positieve impact van gepercipieerde High Performance Work System op de eindeloopbaanbeslissing gemedieerd wordt door engagement en inzetbaarheid.

Figuur 6. Hypothetische verbanden tussen perceptie van High Performance Work System, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing



3. Methodologie

3.1 Steekproef

Zoals reeds vermeld werd in hoofdstuk 3, werd een werknemersbevraging uitgevoerd bij een steekproef van werknemers van 7 van de 10 deelnemende organisaties in dit onderzoek. Op basis van een disproportionele gestratificeerde steekproeftrekking (15% van de totale N) in elk van deze organisaties, werden 591 50-plussers uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal werd de vragenlijst ingevuld door 271 werknemers. Dit komt overeen met een responsgraad van

46%. Zo bestond de finale steekproef uit 271 werknemers (41 % vrouwen), met een gemiddelde leeftijd van 53 jaar (s.d.= 10,14). De meerderheid van de respondenten had een diploma middelbaar onderwijs (61,2%). Daarnaast had 4,9% van de respondenten een diploma lager onderwijs, 18,6% had een bachelordiploma en 15,2% had een masterdiploma. Verder hadden de respondenten gemiddeld 16 jaar (s.d.= 12,16) ervaring in de organisatie. Meer dan de helft van de respondenten (57,7%) was voltijds tewerkgesteld.

3.2 Operationalisering

High Performance Work System (HPWS) ($\alpha = .92$) werd gemeten met een nieuwe schaal. Deze schaal bestaat uit 21 items en is gebaseerd op de High Performance Work Systems schaal van Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi (2007). In het kader van dit onderzoek werd de originele lijst van items ingekort en werden de items geherformuleerd om ervoor te zorgen dat de dimensie 'leeftijd' erin vervat werd. Voorbeelditems zijn "Iedereen krijgt hier evenveel opleidingskansen, ongeacht leeftijd" en "Het management doet inspanningen om het werk voor iedereen, jong en oud, interessant te maken". Respondenten konden hun antwoord aangeven op een vijfpuntenschaal (1= *helemaal niet akkoord*; 5= *helemaal akkoord*). Aangezien deze studie de impact van een de bundel van HPWS in kaart wil brengen, werd een schaal geconstrueerd op basis van de gemiddelde score op alle items.

Inzetbaarheid ($\alpha = .78$) werd gemeten aan de hand van zes items van de interne en externe arbeidsmarktpositie schaal ontwikkeld door Eby et al. (2003). De verschillende items peilden hierbij naar de mate waarin werknemers geloofden dat ze een toegevoegde waarde waren voor hun huidige of toekomstige werkgever(s) (vb. Mijn bedrijf beschouwt mij als een aanwinst voor de organisatie.). Respondenten konden hun antwoord aangeven op een vijfpuntenschaal gaande van 1 = helemaal niet akkoord tot 5 = helemaal akkoord.

Engagement ($\alpha = .92$) werd gemeten aan de hand van de verkorte versie van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Deze schaal werd ontwikkeld door Schaufeli, Salanova, González-Romá en Bakker (2002) en bestaat uit 9 items. Voorbeelditems zijn "Op mijn werk bruis ik van energie" en "Ik ga helemaal op in mijn werk". Respondenten werden gevraagd om op een vijfpunten Likert schaal (1= *helemaal niet akkoord*; 5= *volledig akkoord*) aan te geven in welke mate men akkoord ging met de items.

Eindeloopbaanbeslissing ($\alpha = .81$) werd gemeten aan de hand van 4 items die peilen naar de intentie van werknemers om te blijven werken tot aan de pensioenleeftijd. Respondenten werden gevraagd om op een vijfpuntenschaal (1= *helemaal niet akkoord*; 5= *volledig akkoord*) aan te geven in welke mate ze akkoord gingen. Voorbeelditems zijn "Ik verwacht door te werken tot ik 65 jaar ben" en "De job die ik nu heb, kan ik gerust blijven doen tot aan mijn pensioen". Een hogere score betekent dus een verhoogde intentie om langer door te werken.

In al onze analyses controleren we voor organisatie, leeftijd, geslacht, diploma, anciënniteit en voltijdse/halvtijdse tewerkstelling.

3.3 Analyses

De verschillende hypothesen in het onderzoeksmodel werden getoetst met behulp van hiërarchische regressieanalyses. In deze analyses werden de controlevariabelen ingevoerd in de eerste stap en de verschillende predictoren in de tweede stap. Om de mediërende rol van inzetbaarheid en engagement in de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing te toetsen, volgden we de procedure van Baron en Kenny (1986). Zij stellen voorop dat er sprake is van volledige mediatie wanneer: (1) de onafhankelijke variabele een significante voorspeller is van de mediator, (2) de mediator een significante voorspeller is van de afhankelijke variabele, en (3) de significante relatie tussen de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele verdwijnt wanneer men controleert voor de mediator. Voor dit onderzoek betekent dit concreet dat (1) gepercipieerde HPWS een significante voorspeller moet zijn van zowel inzetbaarheid als engagement, (2) inzetbaarheid en engagement een significante voorspeller moeten zijn van eindeloopbaanbeslissing (3) het voordien significant effect van gepercipieerde HPWS op eindeloopbaanbeslissing verdwijnt wanneer er gecontroleerd wordt voor engagement en inzetbaarheid. Pas wanneer aan deze drie voorwaarden voldaan wordt, kunnen we stellen dat inzetbaarheid en engagement de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing volledig mediëren.

4. Resultaten

Tabel 1 geeft de gemiddelden, standaarddeviaties, interne betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen weer. Uit de tabel kunnen we afleiden dat er een positief verband is tussen percepties van HPWS en inzetbaarheid, engagement en eindeloopbaanbeslissing van werknemers. Verder zijn ook inzetbaarheid en engagement positief gerelateerd aan eindeloopbaanbeslissing. Bovendien zijn al deze correlaties significant, wat wijst op een eerste bevestiging van het vooropgestelde onderzoeksmodel.

Tabel 1. Gemiddelde, standaarddeviatie, betrouwbaarheid en intercorrelaties van de verschillende schalen

			1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Gem	SA									
1. HPWS	3.58	.71	.92								
2. Engagement	4.53	1.02	.54**	.92							
3. Interne Inzetbaarheid	3.26	.73	.49**	.45**	.75						
4. Externe Inzetbaarheid	3.46	.94	.33**	.23**	.31**	.86					
5. Eindeloopbaanbeslissing	2.57	1.03	.31**	.49**	.43**	.10	.81				
6. Geboortejaar	1962.72	10.14	.34**	-.02	.11	.17**	-.12*	-			
7. Geslacht	-	-	.26**	.08	-.08	.17**	-.06	.19**	-		
8. Voltijds/deeltijds	-	-	-.12	-.02	-.13*	.09	-.10	-.05	.54**	-	
9. Diploma	-	-	-.16	-.02	.08	-.06	.09	-.12	-.22**	-.24**	-
10. Tijd bij werkgever	16.23	12.16	-.41**	-.15*	-.16*	-.27**	-.25**	-.66**	-.30**	-.10	.01

Om de samenhang tussen de verschillende variabelen verder te onderzoeken, werden de vooropgestelde hypothesen getoetst met behulp van hiërarchische regressieanalyses. De resultaten hiervan worden weergegeven in Tabel 2. Uit de tabel blijkt dat gepercipieerde HPWS significant positief gerelateerd is aan de eindeloopbaanbeslissing van werknemers ($\beta = .32, p < .001$), wat de eerste hypothese bevestigt. Verder blijkt dat zowel inzetbaarheid ($\beta = .19, p < .05$) als engagement ($\beta = .41, p < .001$) positief en significant gerelateerd zijn aan de eindeloopbaanbeslissing van werknemers. Hypothese 2 en 3 worden dus eveneens bevestigd. Verder zijn percepties van HPWS ook positief en significant gerelateerd aan zowel inzetbaarheid ($\beta = .51, p < .001$) als engagement ($\beta = .57, p < .001$).

Tabel 2. Relatie tussen percepties van HPWS, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing

Outcomes:	Engagement		Inzetbaarheid		Eindeloopbaanbeslissing		
	1	2	1	2	1	2	3
Predictoren:							
Stap 1:							
Geboortejaar	-.05	-.11	.11	.07	-.07	-.10	-.07
Geslacht	.17	.08	-.01	-.08	-.10	-.15	-.17
Voltijds/deeltijds	-.19	-.14	-.14	-.11	-.07	-.04	.03
Diploma	-.05	.03	.07	-.13	.09	.13	.09
Tijd bij Werkgever	-.20	-.01	-.19	-.03	-.30*	-.20	-.19
Stap 2:							
Perceptie HPWS		.57**		.51**		.32**	-.05
Stap 3:							
Engagement							.41**
Inzetbaarheid							.19*
<i>F</i>	1.85	10.73**	2.64*	9.56**	2.40*	4.39**	8.27**
Change in <i>F</i>		51.73**		40.52**		13.31**	16.86**
Adjusted <i>R</i> ²	.03	.29	.05	.26	.05	.13	.29
<i>R</i> ² Change		.26		.21		.08	.16

Bovendien blijkt uit de regressieanalyses dat de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing volledig gemedieerd wordt door engagement en inzetbaarheid. Dit kunnen we afleiden uit de verandering van het significante effect van gepercipieerde HPWS ($\beta = .32, p < .001$) op eindeloopbaanbeslissing naar een niet-significant effect ($\beta = -.05, p > .001$), wanneer we engagement en inzetbaarheid toevoegen aan ons model. Hypothese 4 en 5 worden dus eveneens ondersteund door de data.

5. Discussie

De huidige studie draagt bij aan de literatuur over de eindeloopbaanproblematiek door de relatie tussen gepercipieerde HPWS, engagement, inzetbaarheid en eindeloopbaanbeslissing te onderzoeken. Eerst en vooral blijkt uit de resultaten dat percepties van HPWS de inzetbaarheid en het engagement van werknemers verhogen. Deze bevinding is in lijn met andere literatuur die de impact van HR-initiatieven op het engagement en de inzetbaarheid van werknemers aantonen (Armstrong-Stassen, 2008; Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004; Nauta, et al., 2009; Takeuchi, et al., 2007; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Door HPWS te implementeren kunnen organisaties het niveau van inzetbaarheid en engagement van hun 50-plussers dus verhogen.

Verder blijkt uit de resultaten dat gepercipieerde HPWS positief samenhangt met de eindeloopbaanbeslissing van 50-plussers. Zo werpen deze resultaten nieuw licht op hoe organisaties de eindeloopbaanbeslissing van hun vijftigplussers kunnen beïnvloeden, i.e. door te focussen op het gebruik van HPWS, wat verder gaat dan een beperktere focus op meer traditionele, individuele HR-initiatieven.

Ten derde komt uit de resultaten naar voor dat engagement en inzetbaarheid op hun beurt de eindeloopbaanbeslissing van werknemers beïnvloeden. Geëngageerde en inzetbare medewerkers zijn van plan om langer te werken dan werknemers die zichzelf als minder geëngageerd en inzetbaar beoordelen. Als dusdanig levert deze studie bevestiging op van het positieve verband tussen engagement en inzetbaarheid enerzijds en de eindeloopbaanbeslissing van vijftigplussers anderzijds.

Tot slot blijkt uit deze studie dat de relatie tussen percepties van HPWS en eindeloopbaanbeslissing volledig gemedieerd wordt door engagement en inzetbaarheid. Tot op heden werd er weinig onderzoek verricht naar mediërende factoren die een rol kunnen spelen in de relatie tussen HPWS en eindeloopbaanbeslissing. Als dusdanig kan deze studie als een eerste empirische bevestiging van het bestaan van dergelijk mediatiemechanismen gezien worden. Werknemers die het gevoel hebben dat er HPWS voorzien worden door hun organisatie, zullen een hoger niveau van engagement en inzetbaarheid ervaren wat opnieuw leidt tot een verhoogde intentie om langer door te werken.

Deze bevindingen hebben een aantal implicaties voor organisaties die een eindeloopbaanbeleid voor hun werknemers willen uitbouwen. Zo geven deze bevindingen een meer gedetailleerd inzicht in de belangrijke rol die HPWS kunnen spelen in het eindeloopbaanverhaal. Organisaties die actief investeren in de ontwikkeling en implementatie van HPWS kunnen de gepercipieerde inzetbaarheid en het engagement van hun werknemers alsook de intentie om langer door te werken verhogen. Deze HPWS kunnen organisaties dus helpen om werknemers langer geëngageerd en inzetbaar te houden wat op zijn beurt zal leiden tot een verhoogde intentie om langer door te werken.

6. Conclusie

Samengevat geven de resultaten van deze studie aan dat zowel individuele (engagement en inzetbaarheid) als contextuele factoren (HPWS) de eindeloopbaanbeslissing van 50-plussers beïnvloeden. Zowel een hoger niveau van engagement als een hoger niveau van inzetbaarheid leidt tot een verhoogde intentie om langer door te werken. Bovendien mediëren engagement en inzetbaarheid de relatie tussen gepercipieerde HPWS en eindeloopbaanbeslissing. Dit indirecte effect van percepties van HPWS op eindeloopbaanbeslissing toont voor organisaties dus het belang aan om te investeren in dergelijke bundels van HR-praktijken. Deze bundels verhogen namelijk niet enkel het engagement en de inzetbaarheid van vijftigplussers, maar zetten hen er ook toe aan om langer aan het werk te blijven.

Bibliografie

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover proces. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal*, 18(1), 36-53.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2007). Engaging the Aging Workforce: The Relationship Between Perceived Age Similarity, Satisfaction With Coworkers, and Employee Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1542-1556.
- Bakker, A. B. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevlogenheid. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 336-353.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Behr, T. A. (1986). The process of retirement: a review and recommendation for future investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (2003). *Formal organizations: a comparative approach*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Boumans, N. P. G., De Jong, A. H. J., & Van der Linden, L. (2008). Determinants of early retirement intentions among Belgian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 64-74.

- Bozionelos, N. (2004). The relationship between disposition and career success: A British study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 403-420. doi: 10.1348/0963179041752682
- Camerino, D., Conway, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Estryn-Béhar, M., Costa, G., & Hasselhorn, H. M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1645-1659.
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528.
- De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263. doi: 10.1016/j.jvb.2010.09.008
- de Graaf, S., Peeters, M., & van der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 375-392.
- De Vos, A., De Hauw, S., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 438-447.
- Delery, J. E. (1998). Issues of fit in human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Drost, E. A., Prabhu, V., & Greenberg, T. (2010). Employee's Intent to Remain with an Organization: Empirical Evidence from Israel. *Advances in Management*, 3(1), 47-53.
- Eby, L. T., Allen, T. D., & Brinley, A. (2005). A Cross-Level Investigation of the Relationship Between Career Management Practices and Career-Related Attitudes. *Group & Organization Management*, 30(6), 565-596. doi: 10.1177/1059601104269118
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 689-708.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*, 31, 758-775.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.

- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 14-38.
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *The International Journal of Human Resource Management, 19*, 2041-2056.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 268-279.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635-672.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations, 48*, 197-221.
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Van der Heijden, B. I. J. M., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*, 233-251.
- Nielsen, J. (1999). Employability and Workability among Danish employees. *Experimental aging Research, 25*, 393-397.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman Pub.
- Pitt-Catsoupes, M., & Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family, 11*(2), 215-229.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review, 36*(1), 23-41.
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 1-12. doi: 10.1016/j.jvb.2007.12.001
- Rothwell, A., Jewell, S., & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior, 75*(2), 152-161.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-93.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.

- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe, A. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 821-838.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069-1083.
- Talaga, J. A., & Beehr, T. A. (1989). Retirement: a psychological perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 4, 185-221.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6, 649-661.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Young, M. B. (2006). We've studied older workers to death. How come we know so little about them? *Conference Board Review*, 44(6), 48-54.
- Zappalà, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement?: Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career Development International*, 13(2), 150-167.