

# De invloed van functietype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid

Aukje Nauta\*, Ernest de Vroome\*, Ellen Cox\*, Ton Korver\* & Karolus Kraan\*

*Secundaire analyse van een vragenlijstonderzoek dat is afgenomen onder 1463 werknemers werkzaam bij verscheidene bedrijven en afkomstig uit alle leeftijdsgroepen, laat zien dat de inzetbaarheid voor de eigen functie toeneemt met leeftijd, maar dat de inzetbaarheid voor andere functies afneemt met leeftijd. De soort functie heeft echter invloed op het verband tussen leeftijd en de inzetbaarheid voor andere functies. Bij degenen met een generieke functie, die afwisselend is en creativiteit en lerend vermogen vereist, is het negatieve verband tussen leeftijd en inzetbaarheid voor andere functies kleiner dan bij degenen met een specialistische functie. De positieve lineaire relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid voor de eigen functie geldt echter in gelijke mate voor degenen met een generieke en degenen met een specialistische functie. In het streven werknemers langer aan het werk te houden past het creëren van generieke functies. Niet alleen omdat werknemers in dergelijke functies beter inzetbaar blijken voor zowel hun eigen als voor andere functies, maar vooral omdat in generieke functies de inzetbaarheid voor andere functies minder snel met leeftijd terugloopt dan in specialistische functies het geval is.*

*Trefwoorden: inzetbaarheid, generieke functies, specialistische functies, leeftijd, veroudering*

## 1 Inleiding

In Nederland en andere westerse landen blijven mensen tot op steeds hogere leeftijd gezond en neemt ook de leeftijd waarop mensen overlijden toe. Toch is de gemiddelde leeftijd waarop Nederlandse werknemers met pensioen gaan relatief laag, terwijl langer doorwerken, mede gezien de fitheid van de modale 65-jarige, voor de hand zou liggen (Bovenberg, 2003).

Niet alleen omdat mensen het goed zouden kunnen, is langer werken aantrekkelijk, het is ook meer en meer een 'must' gezien de vergrijzende bevolking in veel westerse landen. Rond 2010 zal in de Europese Unie het aandeel van jonge werknemers (15-24 jaar) in de beroepsbevolking voor het eerst kleiner zijn dan het aandeel oudere werknemers (55-64 jaar; European Commission, 2005). Ook voor de komende decennia wordt een voortgaande stijging van de levensduur voorzien. Vergrijzing is dus geen tijdelijk verschijnsel. Tot aan 2030 zal het aandeel van de oudere werknemers (45+) gestaag toenemen tot 40% van de totale beroepsbevolking. Daar komt bij dat de afhankelijkheidsratio (het aantal 65-plussers ten opzichte van de 15-64-jarigen) fors zal toenemen (European Commission, 2005). Dit betekent dat er relatief meer mensen in hun zogenoemde 'afhankelijke ouderdom' een groot

---

\* De auteurs zijn als onderzoeker/adviseur werkzaam bij TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid, Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp, A.Nauta@Arbeid.TNO.nl. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van structureel door de overheid aan TNO toegekende middelen op het beleids-terrein van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

beroep doen op zorg en gezondheidsvoorzieningen, hetgeen grotendeels moet worden opgebracht door werkenden. De urgentie om optimaal gebruik te maken van oudere werknemers is met andere woorden groot.

Toch is een dergelijke optimale inzet van oudere werknemers in veel bedrijven niet de praktijk. Hoewel veel bedrijven vergrijzende personeelsbestanden hebben, sturen zij hun werknemers nog vaak op relatief jonge leeftijd met pensioen, iets wat bij de werknemers tot nu toe weinig weerstand lijkt op te roepen. Integendeel, eerder stoppen met werken beschouwen velen juist als een 'verworven recht'. De overgrote meerderheid van de Nederlandse werknemers wil vóór 65 jaar stoppen met werken (Nauta, De Bruin & Cremer, 2004). Eén van de redenen waarom bedrijven zo gemakkelijk afstand doen van hun oudere personeel is het beeld van werkgevers dat hun inzetbaarheid en gezondheid alleen maar zouden teruglopen, terwijl hun salaris doorgaans nog blijft stijgen – in ieder geval niet daalt.

Doel van dit artikel is om het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid nader onder de loep te nemen. Is het inderdaad zo dat leeftijd en inzetbaarheid alleen maar rechtlijnig samenhangen, of is er ook sprake van een kromlijnig verband? Met andere woorden, neemt vanaf jonge leeftijd de inzetbaarheid niet eerst toe, om daarna vanaf middelbare leeftijd weer af te nemen? Zijn daarmee niet zowel oudere als jongere werknemers minder inzetbaar dan werknemers van middelbare leeftijd? Ook willen we nagaan of het type functie van invloed is op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Neemt inzetbaarheid in sommige functies op een hogere leeftijd af dan in andere functies? Deze vraag is niet alleen theoretisch maar ook praktisch relevant. Immers, als de aard van een functie ervoor kan zorgen dat met de leeftijd de inzetbaarheid niet of nauwelijks terugloopt, dan is dat een krachtig argument voor werkgevers om te investeren in functieontwerp. Door functies zodanig in te richten dat inzetbaarheid tot op hoge leeftijd intact blijft, kunnen werkgevers realiseren dat werknemers tot op hoge leeftijd gezond en productief aan het werk blijven.

## 2 Samenhang tussen leeftijd en inzetbaarheid

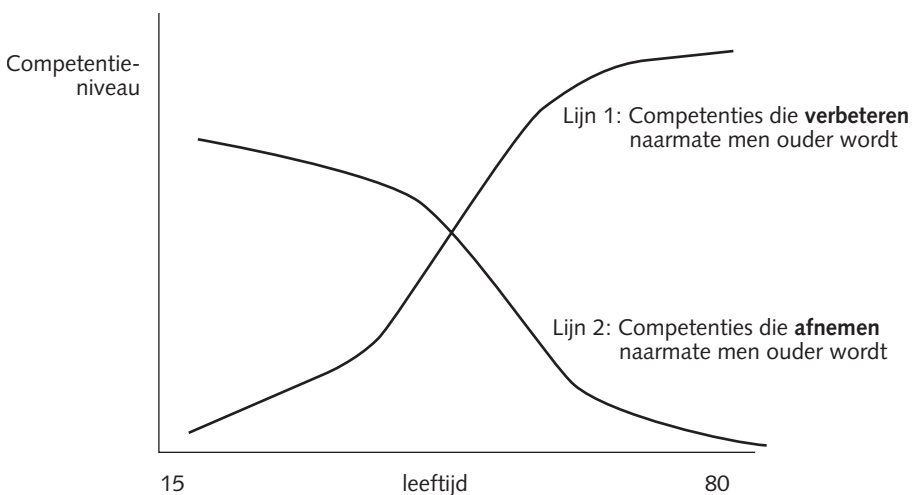
Het beeld dat werkgevers hebben omtrent almaar teruglopende inzetbaarheid van oudere werknemers klopt voorzover inzetbaarheid wordt opgevat als voornamelijk de gezondheid betreffend – met het klimmen der jaren gaat de lichamelijke gezondheid achteruit. Het gezichtsvermogen, het gehoor, het uithoudingsvermogen en ook de fysieke kracht nemen af (De Zwart, 1997; Kerkhoff, 1991; Mossink, Gründemann & Vaas, 1998; Nauta et al., 2004; Ziekemeyer, Van Veldhuisen, Smit & Simons, 1999). Ook de hersenen veranderen als mensen ouder worden, zo is gevonden dat het hersengewicht elke 10 jaar met 2% afneemt (Raz, 2000). Het aantal dendrieten en synapsen, belangrijke onderdelen van zenuwcellen die zorgen voor prikkeloverdracht, neemt af, waardoor prikkels op neuronaal niveau minder snel worden geleid (Cremer, 1993). Ook de hippocampus en de prefrontale hersengebieden veranderen van structuur (Kolb & Wishaw, 1996). Door deze en andere hersenveranderingen kunnen sommige cognitieve functies met het klimmen der jaren achteruitgaan (Jelicic & Houx, 2001).

Inzetbaarheid is echter meer dan gezondheid. Inzetbaarheid kan worden gedefinieerd als de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen. De kracht van deze definitie is ten eerste dat afnemende gezondheid inzetbaarheid kán, maar niet noodzakelijk hoeft te beïnvloeden. Werknemers blijken teruggang in lichamelijke en cognitieve functies meestal

goed te kunnen compenseren. Ook vormen gezondheidsklachten meestal geen belemmering om de eigen functie goed te vervullen – een rolstoelgebruiker kan even goed administratief werk verrichten als zijn of haar valide collega. Ten tweede maakt deze definitie van inzetbaarheid onderscheid naar inzetbaarheid voor de eigen functie en inzetbaarheid voor andere functies. Deze twee typen van inzetbaarheid kunnen, maar hoeven niet noodzakelijk samen te gaan.

Veel organisaties zetten nog steeds in op verregaande specialisatie van hun werknemers en ook het gros van scholing en training is specifiek functiegericht. Ook de functies zelf zijn veelal specialistisch in plaats van generiek van aard. Hierdoor ontwikkelen werknemers zich eenzijdig en verwerven zij mogelijk onvoldoende gevarieerde kennis en vaardigheden. Met andere woorden, met de leeftijd neemt hun inzetbaarheid voor de eigen functie weliswaar toe, maar mogelijk ten koste van hun inzetbaarheid voor andere functies. Wanneer een functiewijziging onontkoombaar is kan deze praktijk in het nadeel van 'ervaren' werknemers werken, die meestal ook ouder zijn dan hun minder ervaren collega's (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Achterstallig onderhoud dus eigenlijk, maar leidinggevenden vertalen dat soms als het 'vastgeroest' zijn van hun oudere werknemers. De overstap naar andere functies wordt voor onmogelijk gehouden, ook omdat soms wordt getwijfeld aan de motivatie van oudere werknemers ('ouderen willen niet veranderen').

Wanneer werknemers eenzijdig en specialistisch worden ingezet, verliezen werkgevers echter het zicht op kwaliteiten die doorgaans op oudere leeftijd *toenemen* in plaats van afnemen. In theorieën over veroudering wint momenteel de gedachte terrein dat mensen vanaf hun geboorte tot aan hun dood voortdurend zowel groeien als vervallen, het zogenoemde vlindermodel (Van der Molen, 2003; figuur 1). Sommige kwaliteiten – zoals snelheid van informatieverwerking – vervallen op relatief jonge leeftijd (Craig & Salthouse, 1998; Snel & Cremer, 1994; Merryman, Brown, Schludermann, E.H. & Schludermann, S.M., 1983). Andere kwaliteiten – zoals intellectueel vermogen – vervallen pas op hoge leeftijd. Weer andere kwaliteiten – zoals kennis, ervaring, en sociale en taalkundige vaardigheden – nemen juist tot op hoge leeftijd toe (Cremer, 1993; Van der Molen, 2003).



Figuur 1 Het vlindermodel van groei en verval bij veroudering

Het vlindermodel van groei en verval is toe te passen op inzetbaarheid. Met de leeftijd zijn werknemers steeds beter inzetbaar voor bepaalde taken, maar steeds minder goed inzetbaar voor andere taken. Bovendien verwachten we dat de aard van de 'vlinder' beïnvloed wordt door het type functie waarin werknemers kennis en ervaring opdoen. Hoe meer generiek een functie is, hoe meer gevarieerd de kennis en ervaring zullen zijn die men in die functie opdoet, en hoe meer zowel de inzetbaarheid voor de huidige functie als die voor andere functies zal toenemen. Een specialistische functie zal er daarentegen toe leiden dat men eenzijdige kennis en ervaring opdoet, waardoor de inzetbaarheid voor de huidige functie negatief samenhangt met de inzetbaarheid voor andere functies. Bovendien wordt met de leeftijd een overstap vanuit een specialistische functie naar een andere functie steeds moeilijker, omdat aangenomen kan worden dat voor het aanleren van geheel andere functies zogenoemde 'fluïde cognitieve vermogens' nodig zijn (Cremer, 1993). Wanneer echter de huidige functie generiek van aard is, dan zal men in die functie al kennis en ervaring opbouwen die ook voor andere functies nuttig is. Voor een overstap naar andere functies kunnen oudere werknemers dan een beroep doen op hun zogenoemde gekristalliseerde vermogens (Cremer, 1993), hun opgebouwde kennis en ervaring. We formuleren de volgende hypothesen: *In specialistische functies loopt met de leeftijd de inzetbaarheid voor zowel de eigen functie (hypothese 1) als voor andere functies (hypothese 2) sterker terug dan in generieke functies.*

### 3 Methode

#### 3.1 Respondenten en procedure

Onze hypothesen toetsen we met behulp van een secundaire analyse van een grootschalige cross-sectionele survey uitgevoerd door TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid in het voorjaar van 2005. Deze survey was onderdeel van een onderzoek getiteld 'Maatwerk in Arbeidsrelaties', en is afgenomen bij zowel leidinggevendenden als werknemers. In mei 2005 zijn 10.942 internetpanelleden van een marktonderzoekbureau benaderd met het verzoek om deelname aan ons onderzoek. Het marktonderzoekbureau heeft een steekproef uit het panel getrokken die representatief is voor de Nederlandse beroepsbevolking, gestratificeerd naar sector. Op basis van de vraag: 'Geeft u direct leiding aan medewerkers?' werd de respondent bij het antwoord 'nee' doorgeleid naar de vragenlijst voor werknemers en bij het antwoord 'ja' naar de vragenlijst voor leidinggevendenden. Uiteindelijk hebben 1.613 werknemers en 1.525 leidinggevendenden de vragenlijst geheel ingevuld. Dit betreft respectievelijk 14.7% en 13.9% van het totale aantal van 10.942 benaderde leden, bij elkaar een respons van 28.6%. De secundaire analyses in dit artikel zijn uitgevoerd bij de steekproef van alleen de werknemers, de leidinggevendenden worden verder buiten beschouwing gelaten. Van de deelnemende werknemers is 40.6% jonger dan 35 jaar, 29.2% is tussen de 35 en 45 jaar en 30.2% is 45 jaar of ouder. In de steekproef is 58.5% man, 41,5% vrouw. Ruim eenderde (35.3%) heeft een opleiding op hbo-niveau of hoger, 42.3% heeft mbo/havo, en de rest (22.4%) is lager opgeleid. Aangezien niet alle respondenten alle hier betrokken vragen hebben beantwoord, bestaat de uiteindelijke effectieve steekproef in de hoofdanalyses uit 1.463 personen.

### 3.2 Meetinstrument

#### *Inzetbaarheid*

Naar inzetbaarheid volgens onze definitie, de mate waarin werknemers hun huidige én andere functies goed kunnen vervullen, is niet eerder onderzoek gedaan, en er is daarom nog geen algemeen geldende operationalisatie beschikbaar. Bovendien maken we voor de analyse gebruik van bestaande data, verzameld in een survey met andere theoretische uitgangspunten. Vandaar dat hier geen bestaande maten van inzetbaarheid worden gebruikt, maar zogenaemde 'proxy's', ofwel metingen die onze begrippen zo goed mogelijk benaderen.

*Productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie* is geoperationaliseerd met behulp van een betrouwbare schaal (Cronbach's  $\alpha = .81$ ) bestaande uit vier items, te weten: 'Hoe vaak was de kwaliteit van uw werk slechter dan eigenlijk zou moeten?', 'Hoe vaak vond u dat u niet zo zorgvuldig werkte als eigenlijk zou moeten?', 'Hoe vaak deed u niets tijdens werktijd, terwijl verwacht werd dat u wel werkte?', en: 'Hoe vaak concentreerde u zich onvoldoende op uw werk?' De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 = altijd, tot 5 = nooit, zodat een hoge waarde op de schaal overeenkomt met een hogere productiviteit in de eigen functie. Naarmate men productiever is in de eigen functie, is men uiteraard ook beter inzetbaar voor die functie.

*Inzetbaarheid voor andere functies* is gemeten met twee items, te weten: 'Als ik zou moeten solliciteren dan zou ik snel een goede andere baan hebben', en: 'Het is voor mij gemakkelijk om bij een andere organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen'. De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel, zodat een hoge waarde op deze schaal overeenkomt met een hoge inzetbaarheid voor andere functies. Ook de betrouwbaarheid van deze schaal is goed (Cronbach's  $\alpha = .84$ ).

#### *Functietype*

De mate waarin een functie generiek of specialistisch is, hangt onder andere samen met de 'breedte' van die functie, ofwel de mate waarin het werk meerdere taken omvat, gevarieerd is, en vereist dat men nieuwe dingen leert. Deze taakbreedte gebruiken we daarom als 'proxy' voor de mate waarin de functie generiek is. Taakbreedte werd gemeten met vier items: 'Mijn werk is gevarieerd', 'Mijn baan vereist dat ik nieuwe dingen leer', 'Mijn baan vereist creativiteit', en: 'Voor de uitvoering van mijn werk is vakbekwaamheid vereist'. Deze items zijn ontleend aan de NOVA-WEBB-vragenlijst (Kraan, Dhondt, Houtman, Nelemans & De Vroome, 2000). De antwoordcategorieën lopen uiteen van 1 = zeker niet, tot 5 = zeker wel, zodat een hoge waarde op deze schaal overeenkomt met een meer generieke functie. De betrouwbaarheid van ook deze schaal is goed (Cronbach's  $\alpha = .83$ ). Deze schaal is gesplitst op zijn mediaan (4.0), resulterend in twee groepen waarnaar we verder zullen refereren als werknemers in specialistische functies (N = 660, 45.1%) respectievelijk werknemers in generieke functies (N = 803, 54.9%).

### 3.3 Analysetechniek

De hoofdanalyses in deze studie betreffen hiërarchische lineaire regressie-analyses met inzetbaarheid als afhankelijke variabele. Allereerst wordt het hoofdeffect 'functietype' ingevoerd en geëvalueerd. Om de te veronderstellen curvilineaire relatie tussen leeftijd en inzetbaarheid te onderzoeken, is inzetbaarheid vervolgens zowel geregresseerd op de leeftijd zelf, als het kwadraat van de leeftijd. Om te onderzoeken of functietype de relatie tussen leeftijd en

inzetbaarheid modereert, is inzetbaarheid vervolgens in dezelfde analyse geregressieerd op de twee interactietermen van functietype enerzijds, en leeftijd en de kwadratische term van leeftijd anderzijds. Bij het berekenen van de kwadratische (curvilineaire) term van leeftijd, en ook bij het berekenen van alle interactietermen, is telkens zodanig gecentreerd dat de correlatie tussen de lineaire en de kwadratische term van leeftijd 0 is, en ook de correlatie tussen de hoofdeffecttermen en de overeenkomstige interactie-term 0 is (Aiken & West, 1991; Jaccard, Turrisi & Wan, 1991, p. 34). Hierdoor kunnen de verschillende termen onafhankelijk van elkaar worden geëvalueerd. De regressie-analyse is apart uitgevoerd voor de productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie, en de inzetbaarheid voor andere functies.

Vervolgens zijn regressie-analyses van inzetbaarheid op leeftijd en het kwadraat van leeftijd uitgevoerd in zowel de subgroep met een generieke functie, als in de subgroep met een specialistische functie ('post hoc probing' van het interactie-effect, Aiken & West, 1991). In Tabel 1 worden de bijbehorende gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten ( $\beta$ 's) van alle uitgevoerde regressie-analyses afgebeeld. De ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënten uit de twee post hoc regressie-analyses zijn ingevoerd in Excel, en op grond daarvan is figuur 2 gecreëerd.

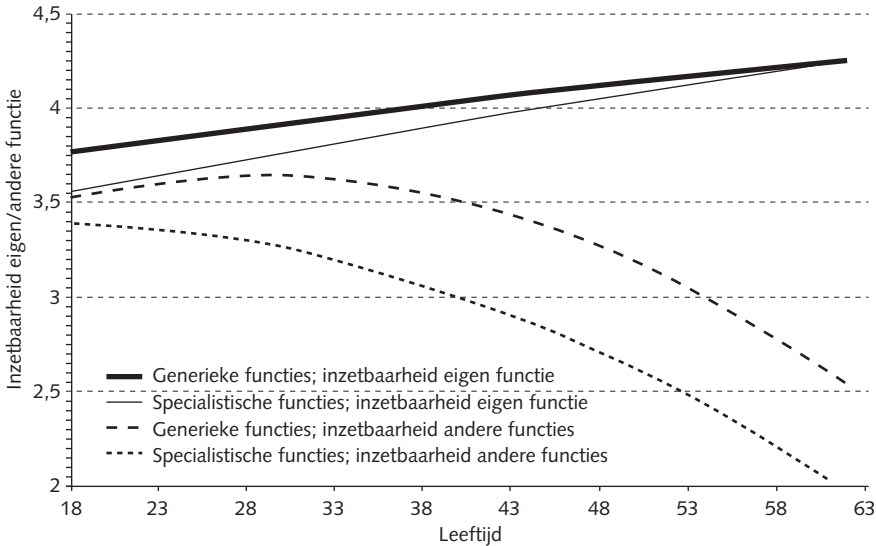
#### 4 Resultaten

Uit tabel 1 en figuur 2 blijkt dat hypothese 1 betreffende de productiviteit en inzetbaarheid *in de eigen functie* niet wordt bevestigd. De inzetbaarheid in de eigen functie heeft over de leeftijd heen geen verschillend, maar ongeveer hetzelfde verloop in specialistische en generieke functies. In beide typen functies geldt in ongeveer dezelfde mate dat naarmate de werknemers ouder zijn, zij zichzelf meer inzetbaar achten voor hun eigen functie ( $\beta = .25, p < .001$ , voor de respondenten met een specialistische functie, en  $\beta = .20, p < .001$  voor de respondenten met een generieke functie). Ook is er een hoofdeffect van type functie op productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie. Degenen met een generieke functie zijn over de gehele hier betrokken leeftijdspanne heen, meer inzetbaar voor de eigen functie dan degenen met een specialistische functie ( $\beta = .11, p < .001$ ).

Hypothese 2 betreffende de inzetbaarheid *voor andere functies* wordt daarentegen wel ondersteund. Type functie heeft invloed op (modereert) het lineaire verband tussen leeftijd en inzetbaarheid voor andere functies ( $\beta_{\text{interactie}} = .06, p < .03$ ). In specialistische functies daalt de inzetbaarheid voor andere functies sterker met de leeftijd ( $\beta = -.32, p < .001$ ) dan in generieke functies ( $\beta = -.23, p < .001$ ). Bovendien is wat de inzetbaarheid voor andere functies betreft ook de curvilineaire term significant (hele groep:  $\beta = -.09, p < .001$ ; subgroep specialistische functies:  $\beta = -.07, p < .05$ ; subgroep generieke functie:  $\beta = -.12, p < .001$ ). Met andere woorden, met de leeftijd daalt de inzetbaarheid voor andere functies (lineaire term), maar deze daling neemt toe naarmate de werknemers ouder zijn (kwadratische term, zie figuur 2). Ten slotte blijkt dat werknemers met generieke functies niet alleen beter inzetbaar zijn in hun eigen functie (zie hiervoor), maar ook dat zij beter inzetbaar zijn voor andere functies (hoofdeffect type functie op inzetbaarheid voor andere functies:  $\beta = .20, p < .001$ ).

Tabel 1 *Hiërarchische regressie-analyse van de interactie tussen type functie, leeftijd-lineair en leeftijd-curve-lineair op productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie en inzetbaarheid voor andere functies.*

<i>Productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie</i>							
	$\beta$	$R^2$ -change	$F$ -change (df)	$p <$	$R^2$ -model	$F$ -model (df)	$p <$
Hele groep							
Type functie							
(0= specialistisch;							
1= generiek)							
Leeftijd (lineair)	.11	.013	19.4(1;1461)	.001	.013	19.4(1;1461)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	.22	.049	76.0(1;1460)	.001	.062	48.2(2;1460)	.001
Interactie type functie * leeftijd (lineair)	-.01	.000	.3(1;1459)	.60	.062	32.2(3;1459)	.001
Interactie type functie * leeftijd (kwadratisch)	-.04	.002	2.5(1;1458)	.12	.064	24.8(4;1458)	.001
Interactie type functie * leeftijd (kwadratisch)	.00	.000	.0(1;1457)	.94	.064	19.8(5;1457)	.001
Subgroep:							
Specialistische functie							
Leeftijd (lineair)	.25	.061	42.7(1;658)	.001	.061	42.7(1;658)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	-.01	.000	.0(1;657)	.85	.061	21.3(2;657)	.001
Subgroep:							
Generieke functie							
Leeftijd (lineair)	.20	.040	33.0(1;801)	.001	.040	33.0(1;801)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	-.01	.000	.1(1;800)	.72	.040	16.5(2;800)	.001
<i>Inzetbaarheid voor andere functies</i>							
	$\beta$	$R^2$ -change	$F$ -change (df)	$p <$	$R^2$ -model	$F$ -model (df)	$p <$
Hele groep							
Type functie							
(0= specialistisch;							
1= generiek)							
Leeftijd (lineair)	.20	.040	61.4(1;1461)	.001	.040	61.4(1;1461)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	-.26	.069	113.7(1;1460)	.001	.110	89.9(2;1460)	.001
Interactie type functie * leeftijd (lineair)	-.09	.008	13.1(1;1459)	.001	.118	64.8(3;1459)	.001
Interactie type functie * leeftijd (kwadratisch)	.06	.003	5.0(1;1458)	.03	.121	50.0(4;1458)	.001
Interactie type functie * leeftijd (kwadratisch)	-.02	.000	.6(1;1457)	.44	.121	40.1(5;1457)	.001
Subgroep:							
Specialistische functie							
Leeftijd (lineair)	-.32	.101	73.8(1;658)	.001	.101	73.8(1;658)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	-.07	.005	4.0(1;657)	.05	.106	39.1(2;657)	.001
Subgroep:							
Generieke functie							
Leeftijd (lineair)	-.23	.051	43.0(1;801)	.001	.051	43.0(1;801)	.001
Leeftijd (kwadratisch)	-.12	.013	11.2(1;800)	.001	.064	27.4(2;800)	.001



Figuur 2 Verbanden tussen leeftijd enerzijds en inzetbaarheid voor de eigen en andere functies anderzijds, apart voor degenen met een generieke dan wel specialistische functie

## 5 Discussie

In dit onderzoek tonen we aan dat het type functie van invloed is op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Type functie lijkt echter alleen invloed te hebben op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid voor *andere* functies, niet op het verband tussen leeftijd en productiviteit en inzetbaarheid in de *eigen* functie. In generieke functies, die gevarieerd zijn en creativiteit en lerend vermogen eisen, blijkt er een minder negatief verband te zijn tussen leeftijd en inzetbaarheid voor andere functies dan in specialistische functies. Voor werknemers in specialistische functies is het dus met de leeftijd steeds moeilijker om ander werk te vinden, terwijl dat in mindere mate voor werknemers in generieke functies geldt. Wat betreft productiviteit en inzetbaarheid in de eigen functie vinden we opvallend genoeg dat dit positief en alleen lineair samenhangt met de leeftijd. Hoe ouder, hoe meer inzetbaar men zichzelf acht voor de eigen functie. Er blijkt geen curvilineair verband te zijn in de zin dat inzetbaarheid voor de eigen functie eerst zou stijgen en dan dalen. Integendeel, met de leeftijd neemt inzetbaarheid in de zin van productief en competent de eigen functie kunnen vervullen alleen lineair toe, en dit geldt voor zowel werknemers in specialistische als in generieke functies. Dit lijkt in tegenspraak met de beeldvorming, die wil dat met de leeftijd werknemers steeds minder productief zijn en minder goed functioneren (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Ten slotte laat dit onderzoek zien dat werknemers in generieke functies beter inzetbaar zijn dan werknemers in specialistische functies, zowel in de eigen als in andere functies.

Deze bevindingen duiden er ten eerste op dat het niet zinvol is om algemene uitspraken te doen over of en vanaf wanneer inzetbaarheid terugloopt met het ouder worden. Immers, conform het 'vlindermodel' (Van der Molen, 2003), blijkt inzetbaarheid voor de eigen functie alleen maar toe te nemen met de leeftijd, terwijl inzetbaarheid voor andere functies weliswaar afneemt met de



leeftijd, maar sterker in specialistische dan in generieke functies. Hier is echter alleen gekeken naar de invloed van het type functie op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Te verwachten valt dat er vele andere variabelen zijn die mogelijk rechtstreeks van invloed zijn op inzetbaarheid, of als moderator fungeren in het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid, bijvoorbeeld variabelen als leefstijl en functieduur (Nauta et al., 2004).

Ten tweede betekenen deze bevindingen dat er volop ruimte is voor beleid in organisaties om te voorkomen dat werknemers al op jonge leeftijd minder inzetbaar worden voor de bredere arbeidsmarkt. Met name vormen deze resultaten een pleidooi voor taakverbreding. Als werknemers een breed takenpakket hebben waarin ze kunnen leren, dan neemt hun inzetbaarheid voor andere banen en functies minder snel af. Overigens is het pleidooi van functieverbreding uiteraard niet nieuw, Hackman & Oldham hebben hier al in 1980 over gepleit, en ook het model van Karasek & Theorell (1990) benadrukt de motiverende rol van brede en rijke taken. Nieuw is echter de bevinding dat brede, generieke functies een modererend effect blijken te hebben op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. Naarmate een functie meer generiek is, lijkt er een minder sterk verval in inzetbaarheid voor andere functies te zijn.

Bij dit onderzoek moeten echter enkele kanttekeningen worden geplaatst. Ten eerste beoordeelden de respondenten zichzelf. Toekomstig onderzoek zou aan zeggingskracht winnen wanneer inzetbaarheid ook wordt beoordeeld door bijvoorbeeld de leidinggevende of de collega's, of op basis van objectieve criteria zoals productiviteits- en competentiemetingen wordt bepaald. Uit onderzoek is bekend dat mensen geneigd zijn zichzelf positiever te beoordelen dan dat anderen dat doen of dan 'objectief' gerechtvaardigd is (Atwater & Yammarino, 1997). Voor het berekenen van correlaties en dergelijke maakt systematische 'bias' weliswaar niet veel uit – wel winnen metingen van inzetbaarheid aan validiteit wanneer ze bijvoorbeeld totstandkomen door middel van de beoordelingen van meerdere beoordelaars. Zoals de inzetbaarheid voor andere functies is gemeten, bijvoorbeeld, is deze hoogstwaarschijnlijk 'confounded' met andere concepten. Respondenten werd immers onder meer gevraagd hoe gemakkelijk zij elders een goede baan zouden kunnen vinden. Hun antwoorden zullen echter zijn beïnvloed door zelfoordelen over bijvoorbeeld sollicitatie- en netwerkvaardigheden, en ook (zelf)stereotypen over de waarschijnlijkheid waarmee iemand van een bepaalde leeftijd in aanmerking komt voor externe vacatures. Het fenomeen van leeftijdsdiscriminatie bij selectie is uiteraard bij de meeste werknemers bekend, en een vijftiger zal zichzelf minder hoog scoren op inzetbaarheid voor andere functies dan een dertiger, vanuit de beeldvorming dat organisaties liever een jongere dan een oudere aannemen (Boerlijst & Van der Heijden, 2003). Inzetbaarheid voor de eigen functie hebben we in dit onderzoek geoperationaliseerd met productiviteitsitems, zoals zelfoordelen over de kwaliteit van, zorgvuldigheid van, en concentratie op het eigen werk. Weliswaar zijn werknemers die minder inzetbaar zijn voor hun eigen functie minder productief; toch is inzetbaarheid niet hetzelfde als productiviteit. Daarom zou inzetbaarheid in toekomstig onderzoek zuiverder moeten worden geoperationaliseerd, bijvoorbeeld door middel van beoordelingen door leidinggevenden over de mate waarin iemands competenties passen bij de functievereisten.

Een tweede kanttekening is dat ons onderzoek cross-sectioneel van aard is, terwijl het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid bij voorkeur om longitudinaal onderzoek vraagt. Het zou met name ideaal zijn om de groei en het verval in verschillende typen inzetbaarheid in een cohort werknemers met verschillende functietypen gedurende hun levensloop longitudinaal te volgen en te toetsen.

Ten derde is het niet ondenkbaar dat het 'healthy worker effect' onze resultaten heeft beïnvloed. Het 'healthy worker effect' houdt in dat oudere werknemers een selecte maar relatief 'sterke' groep betreft, namelijk zij die nog niet zijn uitgevallen vanwege gezondheids- of andere klachten en oorzaken (Arrighi & Hertz-Picciotto, 1994). Dit kan verklaren waarom in dit type onderzoek de inzetbaarheid voor de eigen functie met de leeftijd lineair toeneemt: degenen die niet meer participeren in arbeid zijn niet vertegenwoordigd in de steekproef, terwijl de oudere werknemers die er wél in zitten naar alle waarschijnlijkheid juist de meest fitte en productieve werknemers vormen. Desalniettemin zijn in deze secundaire analyse op bestaande data die voor andere doeleinden werd verzameld, enkele theoretisch veronderstelde verbanden tussen functietype, leeftijd, en inzetbaarheid empirisch bevestigd, en zijn de onderliggende theoretische noties daarom veelbelovend, voor zowel vervolgonderzoek als praktische interventies. Toekomstig onderzoek is idealiter echter longitudinaal van karakter en bevat meer uitgebreide operationalisaties van functietype en inzetbaarheid voor eigen en andere functies.

De belangrijkste praktische aanbeveling valt uit bovenstaande bevindingen gemakkelijk af te leiden: zij vormen een pleidooi voor investeringen 'on the job' in inzetbaarheid voor de bredere arbeidsmarkt. Door functies zodanig te ontwerpen dat werknemers er een breed scala aan kennis, ervaring, en vaardigheden in op kunnen doen, dragen organisaties er aan bij (en profiteren daar ook zelf van) dat werknemers inzetbaar zijn en blijven voor hun eigen functie. Daarnaast leidt dat ertoe dat de inzetbaarheid voor andere functies minder snel afneemt. Op die manier zijn bedrijven beter in staat om in tijden van reorganisaties hun personeel elders in te zetten, zowel binnen als buiten het bedrijf.

Bovendien maken investeringen in brede inzetbaarheid 'on the job' zogenoemde 'ontzie-maatregelen' overbodig. Ontzie-maatregelen houden in dat (oudere) werknemers minder hard hoeven te werken, bijvoorbeeld door hen meer verlofdagen of deeltijdpensioenen te geven, of door hen minder voor nachtdiensten in te zetten. Als gevolg van de vergrijzing in Nederland en elders lijkt het vervroegd met (deeltijd)pensioenen sturen van werknemers niet langer financieel haalbaar. Bovendien zijn veel van deze maatregelen strijdig met de 'Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid' die leeftijdsdiscriminatie bij arbeid, beroep en beroepsonderwijs immers verbiedt ([www.szw.nl](http://www.szw.nl)). En ten slotte leiden ontzie-maatregelen niet tot duurzame en productieve inzet van werknemers maar zijn zij symptoombestrijding. Veel meer potentieel heeft het om functies zodanig te ontwerpen dat werknemers niet hoeven te worden ontzien, namelijk leerzame en brede functies waarin werknemers zich volop kunnen ontplooien en duurzaam inzetbaar blijven – zowel voor de eigen als voor andere functies.

## Literatuur

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Arrighi, H.M. & Hertz-Picciotto, I. (1994). The evolving concept of the healthy worker survivor effect. *Epidemiology*, 5, 189-196.
- Atwater, L. & Yammarino, F. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121-174.
- Boerlijst, J.G. & Heijden, B.I.J.M. van der (2003). Leeftijdsdiversiteit in arbeidsorganisaties. In J.F. Schroot (red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 467-492). Assen: Van Gorcum.
- Bovenberg, L. (2003). *Nieuwe levensloopbenadering*. Tilburg: OSA Discussion papers DISP 2003-1.
- Craik, F.I.M. & Salthouse, T.A. (1998). *The handbook of aging and cognition* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cremer, R. (1993). De dynamiek van cognitieve vermogens tijdens de actieve levensloop. *Tijdschrift voor Gerontologie en Geriatrie*, 24, 12-17.
- European Commission (2005). *Confronting demographic change: A new solidarity between the generations*. Brussels: COM (2005) 94, final.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jaccard, J., Turrise, R. & Wan, C.K. (1991). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park: Sage.
- Jelicic, M. & Houx, P.J. (2001). Cognitieve veroudering. Patroon, determinanten en de rol van leeftijd. In Y. Quispel & L. Christ (red.). *Ouder worden: Een kwestie van leeftijd? Theorieën over leeftijd in relatie tot veroudering, levensfasen en levensloop*. Utrecht: LBL.
- Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Kerkhoff, W.H.C. (1991). Ontwikkelingen in het zicht van de vergrijzing. In W.H.C. Kerkhoff & H.J. Kruidenier (red.). *Bedrijfsleven en vergrijzing: Aanzetten voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid*. Amsterdam: NIA.
- Kolb, B. & Whishaw, I.Q. (1996). *Fundamentals of human neuropsychology* (4th ed.). New York: Freeman.
- Kraan, K.O., Dhondt, S., Houtman, I.L.D., Nelemans, R. & Vroome, E.M.M. de (2000). *Handleiding NOVA-WIBA: Hernieuwde versie*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Merryman, P.W., Brown, B.W., Schludermann, E.H. & Schludermann, S.M. (1983). Halstead's studies in the neuropsychology of aging. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 2, 49-177.
- Molen, M. van der (2003). Cognitieve veroudering. In J.F. Schroot (red.). *Handboek psychologie van de volwassen ontwikkeling en veroudering* (pp. 159-192). Assen: Van Gorcum.
- Mossink, J.C.M., Gründemann, R.W.M. & Vaas, S. (1998). *Technologische ontwikkeling en de arbeidsparticipatie van oudere werknemers*. Den Haag: SZW/VUGA.
- Nauta, A., Bruin, M.R. de & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Raz, N. (2000). Aging of the brain and its impact on cognitive performance: Integration of structural and functional findings. In F.I.M. Craik & T.A. Salthouse (eds.). *The handbook of aging and cognition* (2nd ed., pp. 1-90). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Snel, J. & Cremer, R. (1994). *Work and aging: A European perspective*. London: Taylor & Francis.
- [www.szw.nl](http://www.szw.nl), de volledige link naar de 'Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid' is: [http://home.szw.nl/navigatie/rubriek/dsp\\_rubriek.cfm?link\\_id=41715](http://home.szw.nl/navigatie/rubriek/dsp_rubriek.cfm?link_id=41715).
- Ziekemeyer, M., Veldhuisen, A. van, Smit, A. & Simons, J. (1999). *Inzet op leeftijd: Leeftijdbeleid in de zorgsector*. Utrecht: AWOZ.
- Zwart, B. de (1997). Veroudering, werk en gezondheid. Een modelmatige benadering. *Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, Gezondheidsbevordering en Preventie*, 7, 417-424.

## Summary

### ***The impact of type of function on the relationship between age and employability***

Aukje Nauta, Ernest de Vroome, Ellen Cox, Ton Korver & Karolus Kraan, *Gedrag & Organisatie*, Volume 18, December 2005, pp. 326-337.

*Secondary analysis of a cross-sectional survey among 1463 employees from several companies shows that employability for one's own function increases with age, but employability for other functions decreases with age. However, the type of job influences the relationship between age and employability for other functions. Among those that have a general job, which is varied and demands creativity and a capacity for learning, the negative relationship between age and employability for other jobs is weaker in comparison to those that have a specialist job. The positive linear relationship between age and employability for one's own job, however, applies equally to those that have a general and those that have a specialist job. If the aim of extending working life beyond the present retirement age is to be met, increasing the number of general jobs is to be recommended. Not only because employees in these jobs appear to be more employable for both their own and other jobs, but particularly because compared to specialist jobs, in general jobs employability for other jobs decreases with age to a lesser extent.*

*Keywords: employability, general jobs, specialist jobs, age, aging*

---