

REEKS 'DUURZAME INZETBAARHEID'

Duurzame inzetbaarheid in de ouderenzorg

HR-activiteiten als buffer bij werkstress?

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen*

In deze studie is getoetst of Human Resource (HR) activiteiten invloed hebben op de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid. Dit gebeurde met een steekproef van 121 werknemers die werkzaam zijn in de ouderenzorg. De relevante concepten, namelijk werkstress, HR-activiteiten, werkvermogen, employability en vitaliteit, zijn gemeten met een vragenlijst. Er is gecontroleerd voor verscheidene factoren, zoals zorgfunctie en werkuren. Hiërarchische regressieanalyses zijn uitgevoerd om de effecten op werkvermogen, employability en vitaliteit te toetsen, alsook het modererende effect van HR-activiteiten. Resultaten duiden aan dat werkstress negatief gerelateerd is aan werkvermogen en vitaliteit van werknemers. Waargenomen HR-activiteiten beïnvloeden hun employability en vitaliteit positief. Bovendien kunnen HR-activiteiten negatieve effecten van werkstress op vitaliteit bufferen. Dit is echter niet het geval voor werkvermogen. HR-activiteiten hebben geen bufferende werking op het verband tussen werkstress en werkvermogen van medewerkers in de zorg.

1 Introductie

De Nederlandse zorgsector is een van de sectoren die relatief zwaar geraakt wordt door de vergrijzing van de bevolking. Enerzijds leidt de vergrijzing tot een toenemende vraag naar zorg. Anderzijds worden ook de medewerkers in de zorg steeds ouder, waardoor de uitstroom van zorgpersoneel in de nabije toekomst sterk zal toenemen. Om ook in de toekomst de benodigde zorg te kunnen blijven leveren, is het van belang om ervoor te zorgen dat medewerkers duurzaam inzetbaar zijn en blijven. Duurzaam inzetbaar betekent in dit verband dat mensen over voldoende werkvermogen, 'employability' en vitaliteit beschikken om hun huidige en toekomstige werk adequaat te kunnen uitvoeren (zie ook Van der Klink, Brouwer, Bültmann, Burdorf, Schaufeli et al., 2010; Van Vuuren, 2012). Dit is in lijn met de

* Judith Semeijn is verbonden aan de Faculteit Management, Science & Technologie van de Open Universiteit en aan het Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA, Maastricht). Correspondentieadres: Open Universiteit, Faculteit Management, Science & Technologie, Valkenburgerweg 177, 6401 DL Heerlen, tel. 045-5762587. E-mail: judith.semeijn@ou.nl. Monique Veld is verbonden aan de Faculteit Management, Science & Technologie van de Open Universiteit. Tinka van Vuuren is verbonden aan de Faculteit Management, Science & Technologie van de Open Universiteit en is daarnaast werkzaam bij Loyalis Consult. Ben van Veen is verbonden aan Saxion Hogeschool.

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

wijze waarop de Sociaal-Economische Raad het concept naar voren brengt (SER, 2009). Duurzame inzetbaarheid bevorderen is echter geen eenvoudige uitdaging in een sector die wordt geconfronteerd met verregaande bezuinigingen en stelselwijzigingen. De vele stelselwijzigingen hebben directe gevolgen voor medewerkers in de zorg, doordat de inhoud van het werk verandert en er andere competenties van medewerkers worden verwacht. Het bevorderen van duurzame inzetbaarheid is dan ook van belang voor het voorkomen van ongewenste uitstroom, en om ervoor te zorgen dat medewerkers in de zorg mee kunnen met de veranderende eisen die aan hen gesteld worden (AZW, 2014).

Een mogelijk knelpunt bij het bevorderen van duurzame inzetbaarheid is werkgerelateerde stress. In Nederland wordt maar liefst een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim veroorzaakt door werkstress (Van Zwieten, De Vroome, Mol, Mars, Koppes et al., 2014), en daarmee is stress op de werkvloer het grootste beroepsrisico in ons land. In de zorgsector is het arbeid-gerelateerde verzuim zelfs 20% hoger dan gemiddeld in Nederland, en dit wordt voornamelijk veroorzaakt door psychosociale arbeidsbelasting zoals werkstress (50%) (Inspectie SZW, 2013).

In dit onderzoek staat de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid bij medewerkers van een ouderenzorginstelling centraal. Meer specifiek kijken we naar de relatie tussen werkstress en drie dimensies van duurzame inzetbaarheid: werkvermogen, 'employability' en vitaliteit. Employability is het vermogen om nu en in de toekomst zowel in het eigen bedrijf als elders verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen (Van Vuuren, 2012, p. 405). Verwacht mag worden dat werkstress negatief uitpakt op de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Dit gezien diverse studies naar de effecten van werkstress op en de samenhang van werkstress met mentale en emotionele problemen, depressie, boosheid, mentale vermoeidheid, en slaapstoornissen (zie Bakker, Oerlemans, Van Vuuren, Van Veldhoven et al., 2013; De Lange, Kompier, Taris, Geurts, Beckers et al., 2009; Taris, Kompier, Geurts, Houtman & Heuvel, 2010; Van der Klink, Blonk, Schene & Van Dijk, 2001).

Willen (zorg)organisaties duurzame inzetbaarheid bevorderen, dan is het van belang om inzicht te verkrijgen in de mogelijk negatieve gevolgen van werkstress voor duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is het relevant om te onderzoeken op welke wijze en in welke mate deze mogelijk negatieve gevolgen ondervangen kunnen worden. Hoewel onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van *interventies* voor werkstress (zie bijv. Bourbonnais, Brisson, & Vézina, 2011; Van der Klink et al., 2001), is er heel weinig bekend over de mate waarin het gevoerde *Human Resource Management* (HRM) beleid een rol kan spelen. Landstad, Ekholm, Broman en Schüldt (2000) vonden desalniettemin aanwijzingen voor gunstige effecten van training van personeel (schoonmaakbranche). En Bourbonnais en collega's (2011) onderzochten bij 488 werknemers in ziekenhuizen een participatieve interventie met betrekking tot teamwerk, teammoraal, personeelsmanagement, communicatie en ergonomische aanpassingen, welke succesvol bleek. Recent onderzoek heeft wel aangetoond dat het inzetten van *Human Resource* (HR) activiteiten een positieve bijdrage kan leveren aan het bevorderen van employability (Veld, Semeijn & Van Vuuren, in druk). Er is echter nog weinig

bekend over de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid in de volle breedte. Ook is niet helder in hoeverre HR-activiteiten de mogelijk negatieve gevolgen van werkstress op duurzame inzetbaarheid kunnen bufferen. Dit onderzoek richt zich dan ook op de vraag in hoeverre de ervaren HR-activiteiten een gunstige rol kunnen spelen in de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid. Het doel is om te achterhalen in hoeverre HR-activiteiten als beschermende factor kunnen dienen in de naar verwachting negatieve relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid. Dit zal in de volgende paragraaf worden toegelicht. Het onderzoek is uitgevoerd in een Nederlandse zorginstelling (met meerdere locaties) voor ouderen, waar duurzame inzetbaarheid een speerpunt is voor beleid, maar waar op het moment van deze studie geen specifieke interventies werden uitgevoerd.

2 Literatuuroverzicht

2.1 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid wordt vaak als een individueel kenmerk en een individuele verantwoordelijkheid beschreven en het begrip wordt verbonden aan gezondheid, competenties, waarden, attitudes en motivatie (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Van der Klink en collega's (2010, p. 8) beschrijven het begrip 'duurzame inzetbaarheid' als volgt: 'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.' Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de houding en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten (Van der Klink et al., 2010). Volgens de Sociaal-Economische Raad (2009) spelen drie factoren een belangrijke rol bij duurzame inzetbaarheid, namelijk werkvermogen, employability en vitaliteit (SER, 2009). Deze drie elementen komen eveneens terug in de definitie van Van Vuuren (2011; 2012). Overeenkomstig deze definitie wordt in dit onderzoek gekeken naar de drie elementen werkvermogen, employability en vitaliteit, wanneer we het hebben over duurzame inzetbaarheid.

Werkvermogen kan worden omschreven als de mate waarin werknemers fysiek en mentaal aan de eisen van hun (huidige) werk kunnen voldoen (Ilmarinen et al., 2005). Uit onderzoek van Van den Berg (2010) blijkt dat een goede gezondheid en een goed werkvermogen belangrijke voorwaarden zijn voor duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Employability (loopbaanpotentieel) is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001) en *vitaliteit* wordt omschreven als bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan en beschikken over grote mentale veerkracht en dito doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2003a).

Van der Klink et al. (2010) veronderstellen dat gunstige fysieke en psychosociale arbeidsomstandigheden mogelijke voorspellers of determinanten van duurzame

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

inzetbaarheid zijn. Zo is uit de literatuur bekend dat niet alleen kenmerken van de medewerker zelf de duurzame inzetbaarheid bepalen, zoals diens gezondheid (Schaufeli & Bakker, 2010; Van den Berg, 2010) en psychologisch kapitaal (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011), maar ook de baanvereisten, zoals werkdruk en tijdsdruk (de zogenoemde job demands, uit het JD-R model van Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) spelen een belangrijke rol. Naast deze eisen zijn hulpbronnen in het werk, sociale steun, en HR-activiteiten zoals ontwikkelingsmogelijkheden belangrijke antecedenten van duurzame inzetbaarheid (zie voor een uitgebreidere beschrijving Semeijn, Van Dam, Van Vuuren & Van der Heijden, 2015; Van Vuuren, 2012). In dit onderzoek zijn wij vooral geïnteresseerd in de vraag in hoeverre werkstress een determinant is van duurzame inzetbaarheid, en wat de mogelijke invloed van HR-activiteiten op deze relatie is.

2.2 Werkstress

Volgens De Jonge, Le Blanc en Schaufeli (2003) kan werkstress omschreven worden als stress in of door de werksituatie. Onder werkgerelateerde stress, of kortweg werkstress, verstaat men zowel stress als stimulus, als respons, of als een relatie (Van Vuuren, 1991). Lazarus en Folkman (1984) gaan uit van een relationele omschrijving van stress. In hun visie ontstaat 'stress' wanneer de eisen die de omgeving stelt de middelen van het individu te boven gaan. Met de term 'stressor' wordt stress als stimulus bedoeld, terwijl de term 'stressreactie' wordt gebruikt voor stress als reactie. Gebeurtenissen of cognities die het individu als schadelijk of bedreigend kan ervaren, heten stressoren. Werkstressoren kunnen mentaal, fysiek of emotioneel van aard zijn, zoals een hoge werkdruk, maar ook conflicten met anderen, met veeleisende klanten werken (emotioneel), taakinterrupties, zware lasten tillen (fysiek), of een verstoorde werk-thuis balans (Bakker et al., 2013). Psychische en lichamelijke klachten zoals slapeloosheid, hoofdpijn of neerslachtigheid die een gevolg zijn van dergelijke stressoren, worden stressreacties genoemd. In dit artikel gebruiken we de term werkstress voor deze stressreacties. Met werkstress bedoelen wij de reactie op werkstressoren. Werkstress ontstaat wanneer een medewerker langere tijd niet aan de door de werkomgeving gestelde eisen kan voldoen of zichzelf daartoe niet in staat acht, omdat die eisen te hoog of te veel zijn (Schaufeli & Bakker, 2003a).

Wat betreft interventies voor werkstress kan onderscheid worden gemaakt tussen primaire, secundaire en tertiaire preventie (Stecr Platform Reïntegratie, 2003). Primaire preventie is voorkomen dat er stressreacties ontstaan door stressoren te veranderen in de organisatie en de werkomgeving. Secundaire preventie is voorkomen dat deze klachten leiden tot burnout, ziekte en ziekteverzuim, door de reacties op die stressoren te veranderen. Tertiaire preventie ten slotte is voorkomen dat aandoeningen leiden tot langdurige uitval. Deze vorm van preventie beoogt dus de gevolgen en effecten voor het individu en de organisatie te minimaliseren.

In dit onderzoek gaan wij onder meer na in hoeverre HR-activiteiten bijdragen aan de secundaire preventie van werkstress. Wat wij onderzoeken, is of HR-activiteiten werken als een buffer om te voorkomen dat stressreacties leiden tot negatieve gevolgen voor de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de zorg. Dit is

relevant omdat het aanpakken van de bron (primaire preventie) in de zorg niet altijd mogelijk is (Stecr Platform Reintegratie, 2003).

2.3 Werkstress en duurzame inzetbaarheid

Een literatuurstudie, gebaseerd op 28 artikelen over longitudinaal onderzoek tussen 2000 en 2012 voor de ontwikkeling van een 'multidisciplinaire richtlijn voor werkdruk', toont aan dat hoge werkdruk als een belangrijke werkstressor leidt tot stressreacties en tot hart- en vaatziekten (Bakker et al., 2013). Uit recent onderzoek blijkt dat werkstress resulteert in een verminderd werkvermogen (Lindgård, Larsman, Hadzibajramovic & Ahlborg Jr, 2014; Yong, Nasterlack, Pluto, Lang & Oberlinner, 2013). Ook uit een Nederlands onderzoek onder bedrijfsartsen blijkt dat respondenten die een hoog niveau van stressklachten ervaren, een significant lager werkvermogen rapporteerden (Nieuwenhuijsen & Sluiter, 2010). Robroek en collega's toonden aan dat ongunstige psychosociale werkomstandigheden (o.a. werkdruk) zorgen voor een verminderd werkvermogen bij zorgmedewerkers (Reeuwijk, Molenaar, Van Haeff, Mooren et al., 2013). Op basis van deze onderzoeken kan dus worden verwacht dat werkstress negatief samenhangt met werkvermogen.

Wanneer we kijken naar een mogelijke relatie tussen werkstress en employability, dan zijn er diverse studies te vinden waarin is aangetoond dat employability samenhangt met psychologische en fysieke gezondheid. Uit een onderzoek van Berntson en Marklund (2007) blijkt dat medewerkers die positiever oordelen over hun employability een betere gezondheid en een beter mentaal welzijn hebben. Kinnunen, Mäkikangas, Mauno, Siponen en Nätti (2011) hebben aangetoond dat employability samenhangt met minder stressreacties. In lijn met het onderzoek van Condren en collega's (2012) verwachten wij daarom dat werkstress ook een antecedent is van employability (Katter, Nepon en Greenglass, 2012). Personen met psychosociale klachten zijn namelijk minder geneigd om een positief beeld te hebben van hun toekomst (Olino, McMakin, Dahl, Ryan, Silk et al., 2011). Met andere woorden, medewerkers die meer werkstress ervaren, zullen naar verwachting een minder positief beeld hebben van hun loopbaanpotentieel (employability).

Tot slot is uit onderzoek gebleken dat werkstress negatief gerelateerd is aan vitaliteit (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008). Wanneer de gezondheid en het welbevinden van medewerkers verder worden aangetast door hoge werkeisen in combinatie met weinig of verminderde energiebronnen, heeft dat ook zijn weerslag op de mate van bevoegenheid en vice versa (Schaufeli & Taris, 2013). Het *Job-Demands Resources* model (JD-R model) (Demerouti et al., 2001) kan de relatie tussen huidige mate van werkstress en duurzame inzetbaarheid, meer in het bijzonder het aspect vitaliteit, nader verklaren. Wanneer medewerkers worden blootgesteld aan hoge werkeisen, leidt dit (via een uitputtingsproces) tot meer of nieuwe stressreacties en ongezondheid. In het JD-R model wordt in dit opzicht gesproken van burnout-klachten (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Het beschikken over veel energiebronnen daarentegen leidt (via een motivatieproces) tot meer bevoegenheid. Omdat vitaliteit een onderdeel is van bevoegenheid

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

(Schaufeli & Bakker, 2003a) kan op grond van deze processen verwacht worden dat medewerkers zich minder vitaal voelen naarmate ze meer werkstress ervaren. Kort samengevat wordt verwacht dat werkstress negatief gerelateerd is aan de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid. Dit brengt ons tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Werkstress heeft een negatief verband met (a) werkvermogen, (b) employability en (c) vitaliteit.

2.4 HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid

Tot dusver zijn we ervan uitgegaan dat werkstress een knelpunt kan vormen voor duurzame inzetbaarheid. Vanuit een meer positieve invalshoek kan gezocht worden naar factoren en randvoorwaarden die gericht zijn op het bevorderen van de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid (Van Vuuren, 2012). In dit onderzoek richten wij ons in het bijzonder op HR-activiteiten als mogelijke antecedent van duurzame inzetbaarheid. Tot nu toe is er weinig onderzoek verricht naar de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. Onderzoek heeft zich wel al systematischer gericht op de relatie tussen HRM en prestaties en HRM en welbevinden van medewerkers (zie bijv. Van de Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012; Van Veldhoven, 2012).

Vanuit een optimistisch perspectief kan verwacht worden dat HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de gezondheid van werknemers, en daarmee op hun werkvermogen (zie o.a. Van Veldhoven, 2012; Van Vuuren, 2011). Theoretisch gezien sluit dit aan bij de veronderstelling van het JD-R model (Demerouti et al., 2001) dat fysieke, sociale en organisationele werkhulpbronnen het zogenoemde uitputtingsproces kunnen tegengaan en zo de gezondheid beschermen. HR-activiteiten kunnen op deze wijze als een (potentiële) werkhulpbron beschouwd worden. De betreffende HR-activiteiten moeten dan wel worden ervaren door de medewerkers. Wat meetelt, is niet alleen de dichotome aan- of afwezigheid, maar ook *in welke mate* een bepaalde activiteit als aanwezig ervaren wordt door de medewerkers (Edgar & Geare, 2005). In overeenstemming met recente empirische studies over HRM (Nishii & Wright, 2008; Bal, Kooij & De Jong, 2012) gaan wij uit van medewerkerspercepties van HR-activiteiten. Medewerkerspercepties van HR-activiteiten zijn gebaseerd op de praktijken die feitelijk worden ervaren. Medewerkerspercepties van HR-activiteiten zijn meer voorspellend voor het gedrag en houding van werknemers, dan oordelen over het HR beleid door managers. Empirische aanwijzingen vinden we in een studie van Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011a) in het primair onderwijs. Uit deze studie blijkt dat een leven lang leren (scholingsbereidheid en ervaren ontwikkelingsmogelijkheden door medewerkers) niet alleen bijdraagt aan employability, maar ook aan werkvermogen en vitaliteit.

Wanneer we inzoomen op de relatie tussen HR-activiteiten en employability, dan blijkt uit diverse onderzoeken dat HR-activiteiten, zoals training en ontwikkelingsmogelijkheden en competentieontwikkeling, een positieve invloed hebben op employability (zie bijv. De Vos, De Hauw & Van der Heijden, 2011; Van Vuuren, Vander Meeren & Semeijn, 2013; Veld et al., in druk). Dit is in lijn met de Human

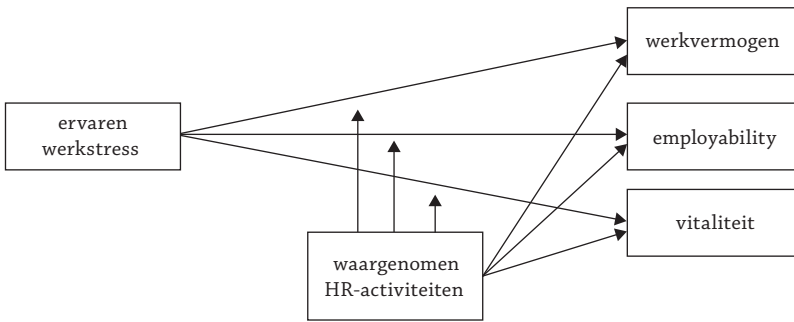
Capital theorie (Becker, 1962), waarin wordt verondersteld dat employability bevorderd kan worden door formeel onderwijs, training en competentieontwikkeling (Berntson, Sverke & Marklund, 2006). Op basis hiervan wordt in dit onderzoek ook een positieve relatie verwacht tussen HR-activiteiten en employability. Naast bovengenoemde relaties kan verwacht worden dat HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de vitaliteit van medewerkers. Het JD-R model van Demerouti en collega's (2001) geeft aan dat zaken als feedback, scholing en beloning vallen onder de zogenoemde werkhulpbronnen, die het motivationele proces voeden en daarmee bijdragen aan leren, groei en ontwikkeling, maar ook aan het welbevinden van medewerkers. In deze zin kunnen HR-activiteiten op grond van het JD-R model bijdragen aan het verwerven en opbouwen van bevlogenheid door medewerkers (zie ook Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008). Recente studies naar de relatie tussen HRM en bevlogenheid tonen aan dat wanneer medewerkers meer HR-activiteiten ervaren, zij ook meer bevlogen zijn (zie o.a. Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013; Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013). Gezien het feit dat vitaliteit een onderdeel is van bevlogenheid, kan verwacht worden dat HR-activiteiten bijdragen aan het vergroten van de vitaliteit van medewerkers. Uit onderzoek van Dorenbosch (2009) blijkt dat HR-activiteiten inderdaad de vitaliteit van medewerkers kunnen bevorderen. Meer specifiek vond Dorenbosch een positief verband tussen HR-activiteiten zoals een efficiënte intern gerichte personeelsbezetting, functionele training en loopbaanontwikkeling enerzijds en vitaliteit anderzijds. Kort samengevat kan het volgende worden verwacht:

Hypothese 2: Ervaren HR-activiteiten hebben een positief verband met (a) werkvermogen, (b) employability en (c) vitaliteit.

2.5 Interactie van werkstress en HRM

Op grond van eerdere studies is een plausibele veronderstelling dat werkstress en HR-activiteiten elkaar kunnen beïnvloeden. Er is echter weinig bekend over een mogelijke interactie tussen het niveau van werkstress en HR-activiteiten als potentiële hulpbron uit de omgeving. Vanuit een optimistisch HR-perspectief bezien (Peccei, 2004) zouden HR-activiteiten een positieve bijdrage kunnen leveren aan het welzijn van medewerkers. HR-activiteiten, zoals beloning, training en ontwikkeling, kunnen worden beschouwd als belangrijke hulpbronnen in het werk (Van Veldhoven, 2012). Medewerkers die meer hulpbronnen ervaren (in dit geval HR-activiteiten), zijn volgens het JD-R model beter in staat om met de eisen die aan hen gesteld worden om te gaan (bijvoorbeeld werkdruk) (Demerouti et al., 2001; Bakker et al., 2005). Het JD-R model onderscheidt ook interactie-effecten (Bakker et al., 2005). Deze effecten houden in dat hulpbronnen op zodanige wijze bijdragen aan het kunnen omgaan met (hoge) werkeisen, dat ze de gezondheid verminderende effecten van deze hoge werkeisen kunnen bufferen en daardoor leiden tot minder stressreacties (primaire preventie): werknemers die te maken hebben met hoge werkeisen, ervaren minder stressreacties als zij over meer werkhulpbronnen beschikken. De vraag is nu in hoeverre HR als hulpbron in staat is om als buffer te dienen bij verschillende niveaus van werkstress en zo een verschil

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen



Figuur 1 Conceptueel model

te maken in de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid (secundaire preventie). Onze verwachting is dat HR-activiteiten een belangrijke buffer kunnen vormen in de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid. Wanneer medewerkers veel werkstress ervaren, kunnen HR-activiteiten ingezet worden als hulpbron uit de omgeving om zo de negatieve gevolgen van werkstress voor de duurzame inzetbaarheid te helpen beperken. Dit leidt tot de laatste hypothese in dit onderzoek:

Hypothese 3: HR-activiteiten modereren het verband tussen werkstress enerzijds, en werkvermogen, employability en vitaliteit anderzijds. Met andere woorden, de negatieve relatie tussen werkstress en (a) werkvermogen, (b) employability en (c) vitaliteit zal minder sterk zijn in het geval dat werknemers meer HR-activiteiten ervaren en zal juist sterker zijn in het geval dat werknemers minder HR-activiteiten ervaren.

In Figuur 1 worden de verwachte relaties schematisch weergegeven.

3 Methode

3.1 Steekproef en dataverzameling

De data voor dit onderzoek zijn verzameld bij een ouderenzorginstelling in Nederland. Alle medewerkers ($N = 280$) van deze organisatie zijn uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen. In totaal hebben 130 respondenten een vragenlijst geretourneerd. Van deze vragenlijsten bleken er uiteindelijk 121 bruikbaar voor het onderzoek, waarmee de uiteindelijke respons op bijna 43% is uitgekomen. De negen lijsten die niet bruikbaar waren, hadden veel missende waarden of juist dubbele scores, wat de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens aantastte. De 121 ingevulde en bruikbare lijsten bleken op grond van vergelijking van achtergrondkenmerken met de populatie binnen deze instelling representatief.

3.2 Meetinstrumenten

- *HR-activiteiten*

HR-activiteiten zijn gemeten met behulp van de Talentmanagementscan (Van Vuuren, Kampermann, Vander Meeren, Van Ingen, Hadzialijagic et al., 2011b). De Talentmanagementscan biedt zicht op de vraag of een organisatie de juiste maatregelen treft om talent aan te trekken, verder te ontwikkelen en/of te behouden (Van Vuuren et al., 2011b). Uit deze scan zijn de volgende HR-activiteiten opgenomen: selectie, training, bonussen, coaching, loopbaanontwikkeling, participatie en leerklimaat.¹ Aan medewerkers is gevraagd in hoeverre zij ervaren dat deze HR-activiteiten worden aangeboden. Voorbeeldvragen zijn 'Binnen deze organisatie bestaan loopbaanpaden die men bij gebleken geschiktheid kan volgen' (loopbaanontwikkeling) en 'Bij uitstekende prestaties worden in deze organisatie eenmalige bijzondere beloningen gegeven' (bonussen). Respondenten konden antwoorden op een 6-puntsschaal, lopend van helemaal oneens (1) tot helemaal eens (6). Er wordt voor dit instrument gebruikgemaakt van de gemiddelde totaalscore. De betrouwbaarheid van de schaal in deze steekproef is goed. De Cronbach's alpha bedroeg .79.

- *Werkvermogen*

Werkvermogen is gemeten met de Work Ability Index (WAI) (Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne & Tulkki, 2006). Dit is een gevestigde methode om het werkvermogen van individuen vast te stellen. In de WAI zijn vragen opgenomen over de lichamelijke en geestelijke (psychische) eisen van het werk, de gezondheidstoestand, het mentale vermogen en het prestatievermogen (Tuomi et al., 2006). De WAI bestaat uit de volgende dimensies:

- 1 huidige werkvermogen vergeleken met beste werkvermogen (0-10 punten) (1 item);
- 2 werkvermogen in relatie tot de eisen van het werk (2-10 punten) (2 items);
- 3 aantal huidige aandoeningen (1-7 punten) (14 items);
- 4 inschatting beperking werkuitoefening door aandoeningen (1-6 punten) (1 item);
- 5 ziekteverzuim gedurende de afgelopen 12 maanden (1-5 punten) (1 item);
- 6 eigen prognose werkvermogen over 2 jaar (1, 4, 7 punten) (1 item);
- 7 mentaal vermogen (1-4 punten) (3 items).

De WAI wordt berekend door de punten op de dimensies op te tellen (de score kan uiteenlopen van 7 tot 49 punten). De index kan in de volgende klassen worden onderverdeeld: slecht (7-27 punten), redelijk (28-36 punten), goed (37-43 punten), en excellent (44-49 punten) (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen, 2008; Tuomi et al., 2006). De Zwart en collega's constateren dat de test-hertest betrouwbaarheid van de WAI acceptabel is: de WAI geeft met een hertest na 4 weken voor 66% dezelfde uitkomstcategorie. Een sterke verandering van bijvoorbeeld slecht naar goed komt bij slechts 1% voor (De Zwart, Frings-Dresen & Van Duivenbooden, 2002).

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

- *Employability*

Voor het meten van employability is een 3-itemschaal van Verboon, Feyter en Smulders (1999) gebruikt. Respondenten konden antwoorden op een 5-puntschaal (1 = zeker niet, 2 = nauwelijks, 3 = enigszins, 4 = wel, 5 = zeker wel). Voorbeeld items zijn: 'Het is voor mij gemakkelijk om binnen mijn huidige organisatie een aantrekkelijke nieuwe functie te krijgen' en 'Als ik zou moeten solliciteren dan zou ik snel een andere baan hebben'. De Cronbach's alpha voor dit instrument is .69.

- *Vitaliteit*

Vitaliteit is in dit onderzoek gemeten met de vitaliteitsschaal, die onderdeel uitmaakt van de Utrechtse Bevlogenheidsschaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2003b). De vitaliteitsschaal bestaat uit 6 items. Voorbeelditems zijn: 'Op mijn werk bruis ik van de energie' en 'Als ik werk dan voel ik mij fit en sterk'. Respondenten konden de items over vitaliteit beantwoorden op een 7-puntsschaal, van 0 tot 6 (0 = nooit, 1 = sporadisch, 2 = af en toe, 3 = regelmatig, 4 = dikwijls, 5 = zeer dikwijls en 6 = altijd). Betrouwbaarheid en validiteit van de schaal zijn uitgebreid getoetst en adequaat bevonden (Schaufeli & Bakker, 2004). In de huidige studie is de Cronbach's alpha .89.

- *Werkstress*

Voor het meten van werkstress is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een vragenlijst van De Jong (2011). Deze vragenlijst is een geïkt instrument dat in veel zorginstellingen wordt gebruikt om de frequentie van werkstressreacties in kaart te brengen. De stressreacties zijn in te delen in vier onderliggende categorieën: gespannenheid, gedeprimeerdheid, mentale vermoeidheid en uitputting. Door middel van 24 stellingen wordt aan medewerkers gevraagd of de betreffende stressreactie voorkomt *in of door het werk*. Voorbeelden van vragen die aan respondenten gesteld worden, zijn: 'Ik raak in of door mijn werk geïrriteerd', 'Ik verveel me op mijn werk', 'Ik ben door het werk emotioneel' en 'Ik baal van mijn werk'. Elke stressreactie heeft vijf antwoordalternatieven: nooit, zelden, soms, vaak en altijd. Conform de risicobeoordelingsmethode van Fine en Kinney (zoals beschreven in Boer, Diehl & Koenders, 2001) worden aan 'nooit' 0 risicopunten, aan 'zelden' 1 risicopunt, aan 'soms' 2 risicopunten, aan 'vaak' 3 risicopunten en aan 'altijd' 6 risicopunten toegekend. Als score voor werkstress is de totaalscore gebruikt op de 24 stellingen. Deze ligt tussen de 0 (absoluut geen werkstress) en 144 (extreem hoge werkstress). De Cronbach's alpha voor deze schaal ligt op .92.

- *Controlevariabelen*

De volgende controlevariabelen zijn meegenomen in dit onderzoek: leeftijd (in kalenderjaren), opleidingsniveau (1 = geen opleiding gevolgd/afgemaakt, tot 7 = wetenschappelijk onderwijs), het hebben van een zorgfunctie (1 = zorgfunctie, 0 = geen zorgfunctie) en het aantal werkuren per week. Het is belangrijk om voor deze variabelen te controleren, omdat eerder onderzoek al uitwees dat deze variabelen invloed hebben op zowel werkstress (Wadsworth, Chaplin & Smith, 2010)

Tabel 1 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties (N = 121)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Leeftijd	44.72	9.88	-							
2. Opleidingsniveau	4.74	1.06	-.15	-						
3. Zorgfunctie ^a	-	-	-.15	.18	-					
4. Werkuren per week	17.03	9.47	-.05	.23*	-.04	-				
5. HR-activiteiten	4.47	.79	.09	.04	.17	-.03	-			
6. Werkstress	12.62	11.51	-.01	.13	.01	.24**	-.30**	-		
7. Werkvermogen	36.05	3.28	-.23*	.06	-.12	.07	-.08	-.10	-	
8. Employability	3.04	.84	-.23*	.25**	.30**	.01	.17	.04	.05	-
9. Vitaliteit	5.16	0.72	.12	-.04	-.03	.04	.29**	-.46**	.11	.01

* $p < .05$; ** $p < .01$ ^a 0 = niet-zorg-gerelateerde functie; 1 = zorg-gerelateerde functie

als de uitkomstvariabelen van duurzame inzetbaarheid ([Van Vuuren et al., 2011a](#)).

4 Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

In Tabel 1 zijn de correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties van de onderzoeksvariabelen weergegeven. HR-activiteiten hangen positief samen met vitaliteit ($r = .29, p < .01$) en negatief met werkstress ($r = -.30, p < .01$). HR-activiteiten blijken geen significante samenhang te vertonen met werkvermogen en employability. Werkstress vertoont geen significant negatieve samenhang met werkvermogen of employability, wel met vitaliteit ($r = -.46, p < .01$). Daarnaast vertoont leeftijd een negatief significante samenhang met employability ($r = -.23, p < .05$). Het hebben van een zorgfunctie ($r = .30, p < .01$) en het hebben van een hoger opleidingsniveau ($r = .25, p < .01$) hangen juist samen met een grotere employability. Daarnaast blijkt het aantal uren dat men werkt, een positief significante correlatie te vertonen met werkstress ($r = .24, p < .01$).

4.2 Toetsen hypothesen

In Tabel 2 tot en met 4 zijn de resultaten van de hiërarchische regressieanalyses weergegeven.

Hypothese 1 stelde dat werkstress een significant negatieve invloed heeft op de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid. Uit model 3 van de tabellen blijkt dat werkstress een significante negatieve invloed heeft op werkvermogen ($B = -.782$,

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

Tabel 2 *Regressieanalyses met werkvermogen als afhankelijke variabele*

Werkvermogen, N = 121	Model 1 B		Model 2 B		Model 3 B	
Werkstress			-0.494	(.317)	-0.782**	(.369)
HR-activiteiten			-0.251	(.313)	-0.299	(.313)
Werkstress x HR-activiteiten					-0.446	(.298)
Leeftijd	-0.080***	(.030)	-0.076**	(.030)	-0.079***	(.030)
Opleidingsniveau	0.146	(.292)	0.190	(.292)	0.189	(.291)
Werkuren per week	0.014	(.032)	0.025	(.033)	0.028	(.032)
Zorgfunctie	-1.076*	(.609)	-0.978*	(.618)	-1.163*	(.627)
Model F	2.519		2.112		2.149	
Adj. R ²	0.048		0.053		0.063	
Sig.	0.045		0.057		0.044	

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

NB Standaard errors zijn tussen haakjes weergegeven.

Tabel 3 *Regressieanalyse met employability als afhankelijke variabele*

Employability, N = 121	Model 1 B		Model 2 B		Model 3 B	
Werkstress			0.060	(.077)	0.094	(.091)
HR-activiteiten			0.137*	(.077)	0.142*	(.077)
Werkstress x HR-activiteiten					0.053	(.073)
Leeftijd	-0.014*	(.007)	-0.016**	(.007)	-0.016**	(.007)
Opleidingsniveau	0.155**	(.071)	0.146**	(.071)	0.146**	(.072)
Werkuren per week	-0.003	(.008)	-0.004	(.008)	-0.005	(.008)
Zorgfunctie	0.411***	(.149)	0.361**	(.151)	0.383**	(.154)
Model F	5.544		4.274		3.722	
Adj. R ²	0.132		0.141		0.137	
Sig.	0.000		0.001		0.001	

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

NB Standaard errors zijn tussen haakjes weergegeven.

SE = .369, $p < .05$) en vitaliteit (B = -.246, SE = .073, $p < .001$). Werkstress hangt niet significant samen met employability. Door deze bevindingen worden Hypothese 1a en 1c ondersteund, maar Hypothese 1b niet.

Hypothese 2 stelde dat HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid. Uit model 3 van Tabel 2-4 blijkt dat HR-activiteiten marginaal positief significant samenhangen met employability (B = .142, SE = .077, $p < .10$) en positief significant met vitaliteit (B = .129, SE = .062, $p < .05$). Er is echter geen significant verband aangetoond tussen HR-activiteiten en

Tabel 4 Regressieanalyse met vitaliteit als afhankelijke variabele

Vitaliteit, N = 121	Model 1 B		Model 2 B		Model 3 B	
Werkstress			-0.320***	(.063)	-0.246** *	(.073)
HR-activiteiten			0.116*	(.062)	0.129**	(.062)
Werkstress x HR-activiteiten					0.114*	(.059)
Leeftijd	0.008	(.007)	0.007	(.006)	0.008	(.006)
Opleidingsniveau	-0.022	(.067)	-0.002	(.058)	-0.001	(.058)
Werkuren per week	0.004	(.007)	0.011*	(.006)	0.011	(.006)
Zorgfunctie	-0.012	(.139)	-0.048	(.123)	-0.001	(.124)
Model F	0.485		6.890		6.582	
Adj. R2	-0.017		0.228		0.246	
Sig.	0.747		0.000		0.000	

* $p < .10$; ** $p < .05$; *** $p < .01$

NB Standaard errors zijn tussen haakjes weergegeven.

werkvermogen. Deze bevindingen kunnen dus Hypothese 2a weliswaar niet bevestigen, maar wel Hypothese 2b en 2c.

Hypothese 3 stelde dat HR-activiteiten de relatie tussen werkstress en de drie dimensies van duurzame inzetbaarheid modereren. In model 3 van Tabel 2-4 zijn de resultaten van het toetsen van de mogelijke interactie-effecten weergegeven.

Voor de relatie tussen werkstress en werkvermogen, alsook tussen werkstress en employability is geen significant interactie-effect gevonden. Hypothese 3a en 3b worden daarmee niet bevestigd. Uit model 3, Tabel 4, blijkt dat HR-activiteiten wel de negatieve relatie tussen werkstress en vitaliteit modereren ($B = .114$, $SE = .059$, $p < .05$). In Figuur 2 is deze interactie geplot.

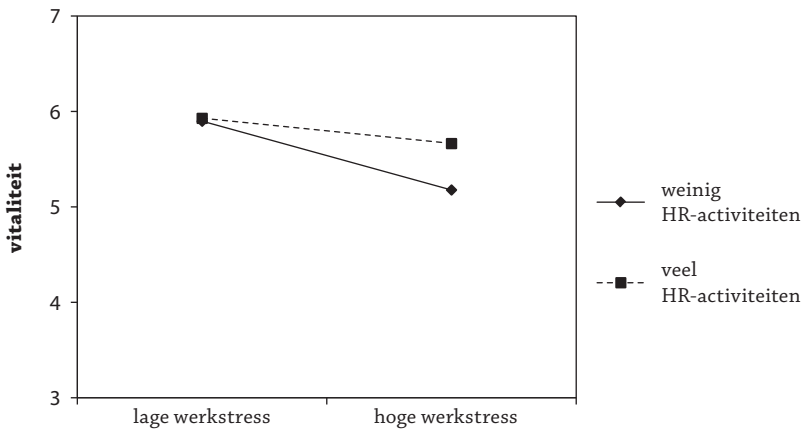
De relatie tussen werkstress en vitaliteit blijkt niet significant voor medewerkers die een groter aanbod aan HR-activiteiten ervaren ($B = -.132$, $SE = .115$, $p = .256$). Voor medewerkers die minder HR-activiteiten ervaren, zien we dat werkstress wel een significant negatieve relatie vertoont met vitaliteit ($B = -.360$, $SE = .063$, $p = .000$). Deze resultaten tonen aan dat HR-activiteiten werken als buffer in de relatie tussen werkstress en vitaliteit, doordat de negatieve effecten van stress op vitaliteit niet langer significant zijn voor medewerkers die meer HR-activiteiten ervaren. Hypothese 3c wordt daarmee bevestigd.

5 Discussie

5.1 De belangrijkste resultaten

Het doel van dit onderzoek was inzicht verkrijgen in de relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid, oftewel het werkvermogen, de employability, en de

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen



Figuur 2 Interactie tussen HR-activiteiten en werkstress in relatie tot vitaliteit

vitaliteit van medewerkers in een ouderenzorginstelling. Tevens werd onderzocht of deze relaties beïnvloed worden door de mate waarin werknemers HR-activiteiten ervaren in de organisatie.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat werkstress een negatieve relatie heeft met zowel het werkvermogen als de vitaliteit van medewerkers. Deze bevinding is in lijn met onze verwachtingen en eerder onderzoek waarin is aangetoond dat werkstress negatieve gevolgen kan hebben in termen van fysieke en mentale gezondheid (De Lange et al., 2009; Taris et al., 2010; Van der Klink et al., 2001). Werkstress heeft in dit onderzoek geen significante relatie met employability. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat werkstress veel *minder* van belang is voor employability in vergelijking met vele andere verklarende factoren, zoals werkgelegenheid (Berntson et al., 2006; McQuaid & Lindsay, 2005) en aan 'human capital' gerelateerde factoren (Berntson et al., 2006; Wittekind, Raeder & Grote, 2010). McQuaid en Lindsay (2005) beschrijven een groot scala aan factoren die iemands' employability *wel* beïnvloeden. Zij noemen zowel individuele factoren, als sociale, institutionele en economische factoren. De genoemde individuele kenmerken lopen uiteen van persoonlijke competenties tot individuele omstandigheden, zoals verantwoordelijk zijn voor een eenoudergezin. Daarnaast noemen zij sociale en institutionele factoren (bijvoorbeeld geen goed openbaar vervoer of kinderopvang) en economische factoren (zoals vraag en aanbod op de arbeidsmarkt) die het vermogen van iemand beïnvloeden om een baan te krijgen. In onze studie zien we bijvoorbeeld dat het type functie (zorgfunctie of niet), het opleidingsniveau en de leeftijd van de medewerkers wel samenhangen met employability. Oudere medewerkers zijn minder 'employable' dan jongere medewerkers. Daarnaast blijkt dat een hoger opleidingsniveau en werken in een zorgfunctie positief samenhangen met employability.

Wanneer we kijken naar de directe relatie tussen HR-activiteiten en de drie componenten van duurzame inzetbaarheid, dan zien we dat HR-activiteiten (marginaal) positief significant samenhangen met employability en vitaliteit. Dit is in

lijn met eerdere bevindingen over positieve effecten van HR op employability en vitaliteit (zie bijvoorbeeld Veld et al., in druk; Dorenbosch, 2009).

Er is echter geen significant verband aangetoond tussen HR-activiteiten en werkvermogen. Een verklaring voor deze bevindingen kan worden gevonden in de wijze waarop de HR-activiteiten gemeten zijn. Ten eerste zijn de activiteiten gemeten als de mate waarin deze worden waargenomen door de werknemers in de organisatie. Uit recent onderzoek blijkt dat dit een andere meting betreft dan wanneer naar *de ervaren kwaliteit* van HR-activiteiten wordt gevraagd, maar dat dit bovendien consequenties heeft voor de effecten op werknemersuitkomsten (Beijer, 2014). Dit zou in onze studie een rol kunnen spelen, omdat enkel gekeken is naar *de mate waarin* de activiteiten ervaren worden. Toekomstig onderzoek zou daarom ook rekening moeten houden met dit verschil in conceptualisatie en een meting van HR-activiteiten kunnen overwegen waarin niet alleen naar de mate van aanwezigheid, maar ook naar de ervaren kwaliteit van de activiteiten wordt gevraagd. Ten tweede is in dit onderzoek een breed scala aan HR-activiteiten gemeten (nl. selectie, training, bonussen, coaching, loopbaanontwikkeling, participatie en leerklimaat). Deze bundel van HR-activiteiten sluit aan bij de activiteiten die ten tijde van het onderzoek werden aangeboden in de ouderenzorginstelling, waar geen *specifieke* interventies werden ingezet gericht op het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een verband tussen HR-activiteiten en werkvermogen kan dan ook worden gezocht in het feit dat onze meting geen HR-activiteiten betrof die gericht waren op het bevorderen van de gezondheid en daarmee het werkvermogen van medewerkers. De meting was voornamelijk gericht op HR-activiteiten ter bevordering van de kennis en vaardigheden (zoals training, selectie, coaching), motivatie (zoals loopbaanontwikkeling, leerklimaat) en mogelijkheden tot participatie van medewerkers. Voor toekomstig onderzoek is het dan ook aan te bevelen om, naast de HR-activiteiten in dit onderzoek, op zoek te gaan naar interventies die het fysieke en mentale welzijn en daarmee het werkvermogen van medewerkers bevorderen. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan leefstijlmaatregelen gericht op meer bewegen, gezondere voeding en ontspanning (Van Vuuren, 2011).

Tot slot is getoetst of HRM als buffer kan optreden in de negatieve relatie tussen werkstress en duurzame inzetbaarheid. In lijn met onze verwachtingen blijkt dat voor medewerkers die in hun organisatie een groter aanbod van HR-activiteiten ervaren, de negatieve relatie tussen stress en vitaliteit niet significant is, terwijl er wel een significant negatieve relatie is tussen stress en vitaliteit voor medewerkers die weinig HR-activiteiten ervaren. Met andere woorden, HR-activiteiten lijken de negatieve gevolgen van werkstress op vitaliteit te kunnen bufferen. Dit komt overeen met de veronderstelling van het JD-R model (Demerouti et al., 2001), dat medewerkers meer bevlogen zijn naarmate hulpbronnen beter in staat zijn om de gevolgen van hoge werkstress te bufferen. Dit zou dan kunnen werken via een versterking van het motivationele proces dat een impuls krijgt en zodoende het uitputtingsproces, dat de medewerkers al op een bepaald niveau van werkstress had gebracht, kan compenseren. De HR-activiteiten die in de ouderenzorginstelling worden aangeboden, kunnen worden beschouwd als

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

belangrijke hulpbronnen voor het bevorderen van de vitaliteit van medewerkers, in het geval zij te maken hebben met werkstress (dus als secundaire preventie). Dit gaat echter niet op voor de andere dimensies van duurzame inzetbaarheid. Zo is er geen verband tussen werkstress en HR-activiteiten en employability en dus ook geen significant modererende rol van HR-activiteiten op de relatie tussen werkstress en employability. Bovendien blijken HR-activiteiten, in tegenstelling tot onze verwachtingen, geen bufferende rol te spelen in de relatie tussen werkstress en werkvermogen. Dit ligt mogelijk aan onze operationalisering van de aangeboden HR-activiteiten die niet specifiek gericht zijn op het bevorderen van de gezondheid van medewerkers.

5.2 Kanttekeningen en beperkingen

Bij de resultaten van dit onderzoek dienen nog enkele kritische kanttekeningen geplaatst te worden. Ten eerste is het niet mogelijk om causale relaties tussen variabelen vast te stellen vanwege de cross-sectionele aard van het onderzoek. In dit onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat werkstress een antecedent is van duurzame inzetbaarheid. Mogelijk werkt deze associatie ook andersom, en kan (een indicatie voor) duurzame inzetbaarheid een beschermend effect hebben op de mate van werkstress die iemand ervaart. Werkstress is immers subjectief, en wanneer medewerkers een groter werkvermogen hebben, zich meer employable en vitaler voelen, hebben ze in feite betere individuele werkhulpbronnen om hoge werkeisen (zoals werkdruk) mee in balans houden. Daarmee zijn ze mogelijk ook beter beschermd tegen het ervaren van werkstress. Hier zou ook sprake kunnen zijn van een zogenoemde 'gain spiral' (zie bijv. [Hakanen et al., 2008](#); [Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011](#)), waarbij wederzijdse effecten elkaar kunnen versterken (of verzwakken). Toekomstig onderzoek zou dit nader kunnen toetsen.

Zoals reeds aangegeven, is in deze studie niet gekeken naar de effecten van afzonderlijke HR-activiteiten. In relatie tot werkstress is het mogelijk dat meer specifieke activiteiten van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid (zie ook [Van der Klink et al., 2001](#)). Tegelijkertijd is het ook mogelijk dat niet alle HR-activiteiten van belang zijn voor de gezondheid en het werkvermogen van medewerkers. Uit onderzoek is bekend dat een effectieve aanpak van werkstress om maatwerk vraagt ([Kompier & Marcelissen, 1995](#); [Bakker et al., 2013](#)). Mogelijk omvat het huidige pakket aan HR-activiteiten niet die activiteiten waar medewerkers behoefte aan hebben. Toekomstig onderzoek naar afzonderlijke HR-activiteiten zou daarbij alert moeten zijn op tegengestelde effecten, zowel tussen als binnen medewerkers.

Ten slotte is alle informatie bij medewerkers verzameld door middel van een survey. Hoewel dit past bij het type vraagstelling van de studie, verhoogt het wel de kans op 'mono-method bias' ([Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012](#)). Vervolgonderzoek zou daarom ook meer objectieve indicatoren van duurzame inzetbaarheid moeten betrekken, zoals verzuimgegevens en mobiliteitscijfers.

Ondanks deze beperkingen levert het onderzoek enkele relevante inzichten op voor de praktijk. Ten eerste is gebleken dat werkstress negatief samenhangt met het werkvermogen en de vitaliteit van medewerkers in een zorginstelling. De organisatie doet er goed aan om zich bewust te zijn van deze effecten van werk-

stress. Dit wijst er namelijk op dat werkstress ten koste gaat van de duurzame inzetbaarheid van de werknemers.

Daarnaast blijken de ervaren HR-activiteiten in de organisatie op positieve wijze van invloed op twee elementen van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, te weten employability en vitaliteit. Dit is een uitkomst die op zichzelf als positief beschouwd mag worden.

Bovendien blijken deze HR-activiteiten te werken als buffer wanneer medewerkers last hebben van werkstress. De HR-activiteiten bufferen de negatieve werking van werkstress op vitaliteit (secundaire preventie). Dit is van belang omdat werkstress niet altijd te voorkomen is door aanpak bij de bron (primaire preventie), wat vaak het geval zou zijn in zorginstellingen (Stecr Platform Reintegratie, 2003). Dan gaat het erom de nadelige gevolgen zoveel mogelijk te beperken.

Al met al kan worden geconcludeerd dat deze studie bijgedragen heeft aan het onderzoeken van de relatie tussen werkstress en verschillende aspecten van individuele duurzame inzetbaarheid. Een relevant onderwerp voor nader onderzoek, omdat in tijden van bezuinigingen en personeelstekorten de zorgsector steeds verder onder druk komt te staan.

Praktijkbox

Wat betekenen deze resultaten voor de praktijk?

- Organisaties en medewerkers dienen na te denken over mogelijke acties om de negatieve gevolgen van werkstress voor het werkvermogen en de vitaliteit van medewerkers te voorkomen en/of te verbeteren.
- Het inzetten van HR-activiteiten (o.a. training, interne promotie, coaching, loopbaanontwikkeling en participatie) draagt bij aan het verbeteren van de vitaliteit en employability van medewerkers.
- Het inzetten van HR-activiteiten vermindert bovendien de negatieve werking van werkstress op vitaliteit.
- Voor de aanpak van werkstress ter bescherming van het werkvermogen zijn HR maatregelen echter niet voldoende. Mogelijk zijn (extra) acties op het gebied van gezondheidsmanagement meer van belang. Men kan dan denken aan leefstijlmaatregelen gericht op meer bewegen, gezondere voeding en ontspanning.

Noot

- 1 Confirmatieve Factor Analyse wees uit dat 7 items een acceptabele model fit lieten zien, waarbij alle 7 activiteiten/items op 1 factor laadden ($\chi^2 = 24.90$; $df = 14$; CFI = .94; TLI = .92; RSMEA = .08; SRMR = .056). Op basis van deze CFA is besloten om de gemiddelde schaalscore voor deze HR-activiteiten mee te nemen in de verdere analyses.

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

Literatuur

- Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52, 839-859.
- Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- AZW. (2014). *Arbeid in zorg en welzijn 2014: integrerend jaarrapport*. Zoetermeer: Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 170-180.
- Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M., Van Vuuren, C.V., Van Veldhoven, M.J.P.M., et al. (2013). *Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk*. Utrecht: Kwaliteitsbureau NVAB.
- Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M., & De Jong, S.B. (2012). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC strategies. *Journal of Management Studies*, 50, 545-572.
- Becker, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Beijer, S. (2014). *HR practices at work: their conceptualization and measurement in HRM research* (Dissertatie, Universiteit van Tilburg).
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21, 279-292.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Boer, J., Diehl, P., & Koenders, H. (2001). *Handleiding arbozorg 2002*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2011). Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 68, 479-486.
- Condren, M., Katter, J., Nepon, T., & Greenglass, E. (2012). *Psychological health as a mediator of economic hardship on perceived future employability*. Berlin: Logos Verlag.
- De Jong, L. (2011). *Vragenlijst werkdruk*. Te vinden op: <http://www.meetjewerkdruk.nl/>
- De Jonge, J., Le Blanc, P., & Schaufeli, W.B. (2003). Psychosociale theorieën over werkstress. In W.B. Schaufeli, A.B. Bakker & J. de Jonge (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 41-62). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- De Lange, A.H., Kompier, M.A., Taris, T.W., Geurts, S.A., Beckers, D.G., Houtman, I.L., et al. (2009). A hard day's night: A longitudinal study on the relationships among job demands and job control, sleep quality and fatigue. *Journal of Sleep Research*, 18, 374-383.
- 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.
- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202.

- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- De Zwart, B.C.H., Frings-Dresen, M.H., & Van Duivenbooden, J.C. (2002). Test-retest reliability of the Work Ability Index questionnaire. *Occupational Medicine*, 52, 177-181.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by vitality: Examining the 'active well-being' and performance outcomes of high performance work practices at the work unit level* (Dissertatie, Universiteit van Tilburg).
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*, 34, 534-549.
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., & Koskinen, S. (2008). *Dimensions of work ability: Results of the health 2000 survey*. Helsinki: Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), and Finnish Institute of Occupational Health (FIOH).
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Seitsamo, J. (2005). *New dimensions of work ability*. Paper presented at the International congress series.
- Inspectie SZW. (2013). *Gezond & veilig werken: sectorrapportage zorg en welzijn 2010-2012*. Den Haag: Inspectie SZW.
- Kinnunen, U., Mäkikangas, A., Mauno, S., Siponen, K., & Nätti, J. (2011). Perceived employability: Investigating outcomes among involuntary and voluntary temporary employees compared to permanent employees. *Career Development International*, 16, 140-160.
- Kompier, M.A.J., & Marcelissen, F.H.G. (1995). *Handboek werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Landstad, B.J., Ekholm, J., Broman, L., & Schüldt, K. (2000). Working environmental conditions as experienced by women working despite pain. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 15, 141-152.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Lindgård, A., Larsman, P., Hadzibajramovic, E., & Ahlborg Jr, G. (2014). The influence of perceived stress and musculoskeletal pain on work performance and work ability in Swedish health care workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 87, 373-379.
- McQuaid, R.W., & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban Studies*, 42, 197-219.
- Nieuwenhuijsen, K., & Sluiter, J.K. (2010). Bedrijfsarts in beeld, gezondheid en werk. *TBV – Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 18, 293-299.
- Nishii, L.H., & Wright, P.M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D.B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York: Taylor & Francis Group.
- Olino, T.M., McMakin, D.L., Dahl, R.E., Ryan, N.D., Silk, J.S., Birmaher, B., et al. (2011). 'I won, but I'm not getting my hopes up': Depression moderates the relationship of outcomes and reward anticipation. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, 194, 393-395.
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace* (Inaugural lecture). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., & Podsakoff, N.P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.
- Robroek, S., Reeuwijk, K., Molenaar, D., Van Haeff, I., Mooren, J., & Burdorf, A. (2013). Werkvermogen in de Limburgse zorg: aangrijpingspunten voor interventies. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 31-44.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W.B. (2011). 'Yes, I can, I feel good, and I just do it!' On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60, 255-285.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003a). Burnout en bevlogenheid. In W.B. Schaufeli, A.B. Bakker & J. de Jonge (Red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (p. 295-309). Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003b). *De Utrechtse Bevlogenheid Schaal: Handleiding*. Universiteit Utrecht: Vakgroep Sociale en Organisationspsychologie.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het job demands-resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology*, 57, 173-203.
- Semeijn, J.H., Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2015). Sustainable labor participation for sustainable careers. In A. de Vos & B.I.J.M. van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (pp.146-160). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Stecr Platform Reintegratie. (2003). *De Stecr Werkwijzer. Reductie van Werkstress in Gezondheidszorg en Onderwijs*. Gedownload op 28 januari 2015 van: www.voion.nl/downloads/fd18324c-8e1c-43a7-8f94-5183d003342a
- Taris, T.W., Kompier, M.A., Geurts, S.A., Houtman, I.L., & Heuvel, F.F. (2010). Professional efficacy, exhaustion, and work characteristics among police officers: A longitudinal test of the learning-related predictions of the demand-control model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 455-474.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, M., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (2006). *Work ability index*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391-407.
- Van den Berg, T. (2010). *The role of work ability and health on sustaining employability* (Dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam).
- Van der Klink, J.J.L., Blonk, R.W., Schene, A.H., & Van Dijk, F.J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.
- Van der Klink, J.J.L., Brouwer, S., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., & Van der Wilt, G.J., & Zijlstra, F.R.H. (2010). *Duurzaam inzetbaar: een werkdefinitie*. 's-Gravenhage: ZonMw.

- Van Veldhoven, M. (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: Arbeidsgedrag als fundament van strategisch HRM* (Oratie), Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Van Vuuren, C.V. (1991). Onzekerheid over de arbeidsplaats en het psychisch welbevinden: Directe en indirecte effecten van sociale en psychologische factoren. *Gedrag en Gezondheid*, 19, 191-204.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!* (Oratie), Heerlen: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M., & Semeijn, J.H. (2011a). Een leven lang leren en duurzame inzetbaarheid. *Gedrag & Organisatie*, 24, 356-373.
- Van Vuuren, T., Kampermann, A., Vander Meeren, W., Van Ingen, S., Hadzialijagic, A., Deusings, A., et al. (2011b). *De Talentmanagementscan*. Heerlen: Open Universiteit.
- Van Vuuren, T., Vander Meeren, W., & Semeijn, J.H. (2013). Vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten ter versterking van iemands duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 7-27.
- Van Zwieten, M.H.J., De Vroome, E.M.M., Mol, M.E.M., Mars, G.M.J., Koppes, L.L.J., & Van den Bossche, S.N.J. (2014). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013: methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp/Heerlen: TNO/CBS.
- Veld, M., Semeijn, J.H., & Van Vuuren, T. (in druk). Enhancing perceived employability: An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*.
- Verboon, F.C., Feyter, M.G., & Smulders, P.G.W. (1999). *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Wadsworth, E., Chaplin, K., & Smith, A. (2010). The work environment, stress and well-being. *Occupational Medicine*, 60, 635-639.
- Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.
- Yong, M., Nasterlack, M., Pluto, R.-P., Lang, S., & Oberlinner, C. (2013). Occupational stress perception and its potential impact on work ability. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 46, 347-354.

Sustainable employability in health care institutions for the elderly: Human Resources activities as a buffer for work stress

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen, Gedrag & Organisatie, volume 28, september 2015, nr. 3, pp. 243-264.

In this study, the influence of HR activities on the relation between work stress and sustainable labor participation was investigated among 121 workers in the Dutch elderly care sector. The relevant concepts, i.e., work stress, HR activities, work ability, employability and vitality, were measured within a survey design. Several control variables were taken into account as well, such as care function and working hours. Hierarchical regression analyses were conducted to test hypotheses on the effects on workability, employability and vitality, and the moderating effects of HR activities. Results indicate that work stress negatively affects the work ability and vitality of employees. Perceived HR activities positively affect their employability and vitality. Moreover, HR activities can buffer the negative

Judith Semeijn, Monique Veld, Tinka van Vuuren & Ben van Veen

effects of work stress on vitality. Our findings suggest that HR activities can play a positive role in coping with work stress. However, HR activities are not sufficient to preserve the work ability of workers in health care.

Key words: health care, work stress, HR activities, sustainable labor participation