



Jol Stoffers

## *Validering van een HRM-model voor het MKB*

*Validering van een HRM-model voor het MKB: Waarin de predictieve validiteit van Employability voor Innovatief werkgedrag wordt onderzocht. Promotie de heer J. Stoffers. Verwacht in 2013. Hogeschool Zuyd.*

Innovatief werkgedrag van medewerkers verhoogt de slagkracht en het innovatief vermogen van organisaties. Specifiek het midden-en kleinbedrijf (MKB) is cruciaal voor de economie en het innovatievermogen. Er is echter niet veel empirische onderzoek inzake HRM- beleid en -praktijken in het MKB. Dit onderzoek gaat daar verder op in, het gaat specifiek over de validering van een HRM-model voor het MKB, waarin de predictieve validiteit van Employability voor Innovatief werkgedrag wordt onderzocht. Employability wordt gedefinieerd als het vermogen van medewerkers om –gedurende de hele loopbaan- werk te verkrijgen, een goede arbeidsmarktpositie te behouden, en indien nodig, een andere functie te vervullen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De vraag is of dit vermogen van medewerkers een voorspellende waarde heeft voor Innovatief werkgedrag (=het genereren-, promoten- en realiseren van nieuwe ideeën). Innovatief werkgedrag is een concept welk bestaat uit drie onderscheiden sets van gedragingen die samenvallen met de fases in het innovatieproces (Janssen, 2001). Voor dit onderzoek werden 487 medewerkers (functies op middelbaar en hoger niveau) en hun leidinggevendenden uit 176 MKB bedrijven in de regio Limburg gevraagd naar Employability en Innovatief werkgedrag (Stoffers & Van der Heijden, 2009). (Bron: Hogeschool Zuyd) ■



Klaske Veth

## *Loopbaanmanagement voor de oudere werknemer*

*Loopbaanmanagement voor de oudere werknemer: Healthy-Ageing-at-Work. Studie mevrouw K. Veth & meneer B. Emans. Promotie verwacht in 2014. Hanzehogeschool Groningen.*

Oudere werknemers hebben te maken met achteruitgang van hun fysieke en cognitieve capaciteiten. Daarbij kunnen ze ook nog eens te maken hebben met werkomstandigheden die belastend zijn en die daarmee bijdragen aan

de achteruitgang van hun vitaliteit. Ze kunnen echter ook te maken hebben met werkomstandigheden die juist stimulerend zijn en daarmee vitaliteit bevorderen. We spreken dan van arbeid-als-medicijn.

Deze thematiek is meer dan ooit actueel, nu er sprake is van een gestage verhoging van de pensioenleeftijd. Het onderhoud van de vitaliteit van oudere werknemers begint terecht alom aandacht te krijgen. Een onderzoeksprogramma is geïnventariseerd wat voor HRM-praktijken, gericht op loopbanen van oudere werknemers, er in de zorgsector gangbaar zijn. Het beeld dat daaruit naar voren kwam was dat die praktijken nagenoeg allemaal neerkomen op 'ontzie-maatregelen' die de werklust en/of de werkduur van ouderen naar beneden bijstellen. Dit is minder vanzelfsprekend dan het lijkt.

Vitaliteit van werknemers is te bevorderen door belastende werkcondities te verminderen (middels de genoemde ontzie-maatregelen), maar ook door te investeren in energiegeevende werkcondities. Het gaat bij dat laatste bijvoorbeeld om maatregelen op het gebied van loopbaanmanagement en loopbaancoaching, waarmee aan werknemers een perspectief geboden wordt op een inspirerende werktoekomst. Het lijkt erop dat organisaties dit soort maatregelen buiten de orde verklaren wanneer het om hun oudere werknemers gaat. De arbeid-

als-medicijn-formule wordt niet of nauwelijks op die werknemers toegepast. Hierin verandering te brengen zou een ambitie moeten zijn van elke HRM-afdeling.

Uit het onderzoek kwam nog iets anders naar voren, namelijk dat de effectiviteit van maatregelen op het gebied van Healthy-Ageing-at-Work in de praktijk soms tegenvalt. Als het gaat om de vitaliteit van de oudere werknemer is het afkondigen van maatregelen op zichzelf blijkbaar onvoldoende. Wat op papier staat zie je niet altijd terug in de realiteit. Dat betekent nog een extra ambitie voor HRM-afdelingen, namelijk ervoor te zorgen dat hun organisaties niet alleen op papier maar ook in de dagelijkse praktijk investeren in de loopbanen van hun senioren. Daaronder vallen dan zowel de belastende condities, die waar nodig gereduceerd moeten worden, als de energiegeevende condities, die geoptimaliseerd moeten worden.

Dat belastende en energiegeevende werkomstandigheden bepalend zijn voor de vitaliteit van werknemers, oud of jong, is al uitgebreid met onderzoek aangetoond. Voor de thematiek van Healthy-Ageing-at-Work is het de kunst is om deze wetenschap te vertalen naar de HRM-praktijk. De vraag is hoe dat moet en precies die vraag wordt met het promotie-traject verder opgepakt.

(Bron: Hanzehogeschool Groningen) ■

