

Wat met werkpleklers?

Een studie naar arbeidstevredenheid van te laag versus goed geschoolde werknemers met inbreng van werkdruk en werkpleklers

Bedrijven en overheidsinstanties investeren steeds meer in de verdere ontwikkeling van hun werkrachten. Leren neemt dan ook een alsmaar belangrijker plaats in op de werkvloer van moderne organisaties. De primaire doelstelling daarbij is vooral om als organisatie beter gewapend te zijn tegen geglobaliseerde competitie en de zich snel opvolgende technologische ontwikkelingen. Een goed voorbeeld hiervan is het plan Vlaanderen in Actie (ViA), waarmee de Vlaamse regering er naar streeft om tegen 2020 door te stoten naar de absolute top van de Europese regio's. Van de vijf voorgestelde hefboomen om deze ambitieuze doelstelling te bereiken, hebben er drie – direct of indirect – te maken met vorming, educatie en ontwikkeling: het investeren in 'De Lerende Vlaming', het doorvoeren van innoverende projecten, en internationale competitiviteit. Met ViA zet de Vlaamse regering dus zwaar in op 'werkpleklers' voor de verdere ontwikkeling van haar 'human capital'.

Echter, kan men er van uit gaan dat meer werkpleklers – of leren in, door, en tijdens het werk – sowieso goed is voor iedere werknemer? Dit verslag geeft een overzicht van de belangrijkste bevindingen en formuleert een antwoord vanuit het perspectief van de 'educatie-job fit', of de match tussen educatie en vereiste competenties voor de functie.

Situering

Werkpleklers is niet meer weg te denken in een dynamisch en geglobaliseerd economisch bestel. In

een toestand van opeenvolgende reorganisaties en snel wijzigende technologieën kunnen managers er via werkpleklers voor zorgen dat de werknemers 'bij' blijven. Anderzijds is bijleren de enige manier om het kwalificatieniveau van te laag opgeleide werknemers te verhogen. Leren op en voor het werk wordt daardoor vrij algemeen beschouwd als een stimulerend aspect van de werkbeleving en als een essentieel element van 'good job design'. Een voorbeeld hiervan is het Job Demands-Resources model. Onderzoek binnen dit model wees ondermeer uit dat werkgerelateerd leren een essentiële hulpbron is die negatieve effecten van tal van werkeisen – zoals te hoge werkdruk – buffert (Van Ruyseveldt, Taverniers, & Smulders, 2009).

Hoewel, recent onderzoek heeft aangetoond dat competentieontwikkeling in bepaalde omstandigheden niet enkel positieve effecten resorteert. Zo vonden Paulsson, Ivergård, en Hunt (2005) dat weinig beslissingsautonomie en een gebrek aan controlemogelijkheden over de eigen leeractiviteiten kunnen leiden tot competentiestress. Analoge bevindingen kwamen uit onderzoek naar het toonaangevende Demands-Control model (Karasek, 1979). Hier bleek

dat een hoge werkdruk weliswaar leidde tot meer leren, maar dat een té hoge werkdruk precies aanleiding gaf tot meer stress en minder leren. Deze toestand zou kunnen ontstaan door teveel werkplekklere; een situatie die dan wordt ervaren als een extra werkdruk en al-dan-niet gecombineerd met een gebrek aan inspraak.

Dit duale effect brengt verantwoordelijken voor competentieontwikkeling in een netelige catch-22-situatie; enerzijds is bijleren de meest aangewezen – zonet de enige – hefboom om het competentieprofiel van werknemers op peil te houden. Anderzijds blijkt leren – onder bepaalde omstandigheden – net de tegenovergestelde effecten te ressorteren. Deze studie tracht hiervoor een antwoord te formuleren op basis van educatie-job fit.

Het theoretische kader van de studie is het ‘fit paradigma’, een volwaardig theoretisch concept dat aangeeft dat congruentie tussen mensen en hun omgeving tal van gunstige effecten met zich meebrengt. Het paradigma werd herhaaldelijk getoetst in wetenschappelijk onderzoek. De gunstige invloeden van congruentie tussen persoon en omgevingsfactoren bleken zich te uiten in diverse psychologische en gedragsmatige fenomenen (zie: Hoffman & Woehr, 2006). Echter, net als de menselijke natuur is fit een complex concept, een complexiteit die goed geïllustreerd wordt aan de hand van de grote variabiliteit in operationele vormen van fit.

Educatie-job fit wordt geïntroduceerd als de gepercipieerde ‘match’ tussen de aanwezige en de benodigde kennis, vaardigheden, en/of capaciteiten voor het uitvoeren van een specifieke functie. Logischerwijze kunnen daarbij drie categorieën onderscheiden worden; de ‘te laag’, ‘goed’, en ‘te hoog’ opgeleide werknemers. Terwijl de groep ‘te hoog’ opgeleide of overgekwalificeerde werknemers reeds aandacht kreeg in de literatuur (Verhaest, 2006), bleef de invloed van educatie-job fit voor beide andere categorieën sterk onderbelicht. De functievereisten spelen een cruciale rol in het concept educatie-job fit. Het is dan ook van belang om duidelijk te onderstrepen dat ‘te laag opgeleid voor de vereisten van de functie’ niet hetzelfde is als ‘laag opgeleid’. Zo kunnen ook hoger opgeleide werknemers om tal van redenen terechtkomen in een situatie van ‘te laag opgeleid voor de functie’.

Dit onderzoek analyseerde de effecten van te laag versus goed opleidingsniveau op arbeidstevredenheid. In eerste instantie werden die effecten rechtstreeks gemeten. Vervolgens ging de studie een stap verder dan traditioneel fitonderzoek door, per onderzochte categorie, de wederzijdse effecten van drie essentiële werkgerelateerde factoren te onderzoeken: arbeidstevredenheid, werkplekklere en werkdruk. Hierbij is het belangrijk aan te stippen dat ‘werkplekklere’ werd gedefinieerd als ‘leren in, door, en tijdens het werk’, ofwel *while doing the job*.

Methode

De data voor de gerapporteerde studie waren afkomstig van de nulmeting van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Vanuit een grote (N = 11 605) steekproef peilt de monitor naar de beleving van de arbeid bij Vlaamse werknemers. De databank blijkt representatief te zijn voor de Vlaamse arbeidspopulatie voor leeftijd, geslacht, en sector van tewerkstelling (Bourdeaud’hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2004).

Alle concepten werden gemeten met VBBA (Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid) schalen, die bekend staan om hun uitstekende psychometrische kwaliteiten en bijgevolg veelvuldig werden toegepast in wetenschappelijk onderzoek (voor een overzicht, zie: Bourdeaud’hui & Vanderhaeghe, 2007, p. 22).

Statistische analyse

Na verwijderen van ontbrekende data uit de educatie-job fit categorie en gegevens van 857 te hoog opgeleiden bleven er 9 746 personen over. Deze werden toegewezen aan een van de twee categorieën voor verdere analyse: de ‘te laag’ en de ‘goed’ opgeleide werknemers voor de vereisten van de functie.

De rechtstreekse effecten van educatie-job fit op arbeidstevredenheid werden onderzocht door middel van een covariantie analyse (ANCOVA). Daarbij werd gecontroleerd voor diverse socio-demografische (geslacht, leeftijd, opleiding en functie) en functionele (werkdruk en werkplekklere) variabelen.

Omdat de goed opgeleide groep oververtegenwoordigd was (8 773 'goed' vs. 973 'te laag opgeleiden') en de populatieomvang van groot belang is bij de bepaling van statistische significantie, werd een 9/1 schaalreductie doorgevoerd. Een Mann-Whitney test wees uit dat de originele en de gereduceerde groep niet verschilden.

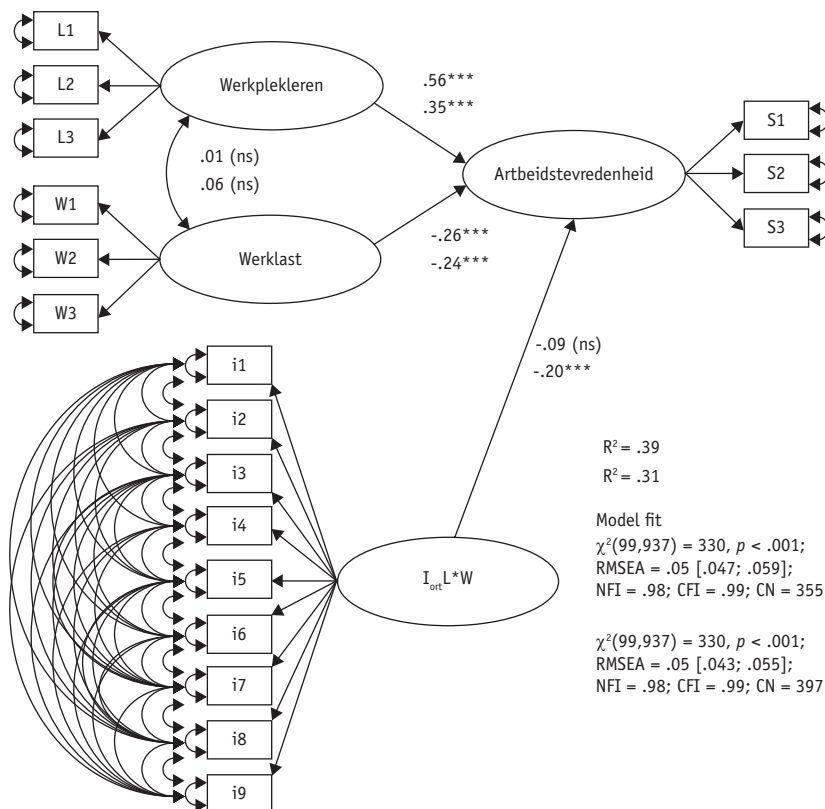
De padanalyses binnen beide fit-groepen gebeurde door middel van Structural Equation Modelling (SEM; AMOS 5). Door drie-item composietscores aan te maken konden directe en (orthogonale) interactie-effecten van de werkkenmerken in een model simultaan onderzocht worden (zie figuur 1) naar Little, Bovaird, en Widaman (2006).

Resultaten en discussie

Een eerste resultatengedeelte betrof een beschrijvend statistische analyse. In een beknopte weergave bleek ondermeer dat 9,2% van alle deelnemers zichzelf beschouwt als 'te laag opgeleid voor de vereisten van de functie'. Rekening houdend met een Vlaamse arbeidspopulatie van 2,61 miljoen (cijfers 2006; <http://werk.be/>), komt dit percentage overeen met meer dan 240 000 werknemers. De representativiteit van de gebruikte steekproef en haar omvang geven een sterke indicatie voor het praktische belang van de hier besproken resultaten.

Figuur 1.

Het onderzoeksmodel met daarin de directe en orthogonale interactie-effecten ($I_{ort} L^*W$) van werkdruk en werkplaatsleren op arbeidstevredenheid



Latente variabelen worden weergegeven in ovals, composietscores van gemeten variabelen in rechthoeken. β -effectmaten, totale verklaarde variantie (R^2), en model fit indices voor de 'te laag' (bovenaan) en de 'goed' opgeleiden (onderaan) worden gepresenteerd.

*** $p \leq 0,001$; ns = niet significant

Vervolgens bevestigden de resultaten dat de gecorporeerde educatie-job fit een positief direct effect had op de gerapporteerde arbeidstevredenheid. Werknemers die zichzelf beschouwden als te laag opgeleid scoorden veel lager op arbeidstevredenheid dan hun goed opgeleide collega's ($F(1, 8\ 609) = 98,77; p < 0,01$). Deze bevindingen zijn volstrekt analoog aan die van eerder gepubliceerd onderzoek. Daarnaast zijn ze ook intuïtief goed plaatsbaar aangezien aangenomen kan worden dat te laag opgeleide werknemers, vergeleken met hun goed geschoolde collega's, dagelijks meer stress ondervinden bij de uitvoering van hun takenpakket. Dat ligt in vele gevallen té ver boven hun competentieniveau en zorgt voor psychische vermoeidheid en ontevredenheid. Daartegenover kan van goed opgeleide werknemers aangenomen worden dat ze zichzelf competentier, veiliger en meer geapprecieerd voelen, en daardoor meer arbeidstevredenheid rapporteren.

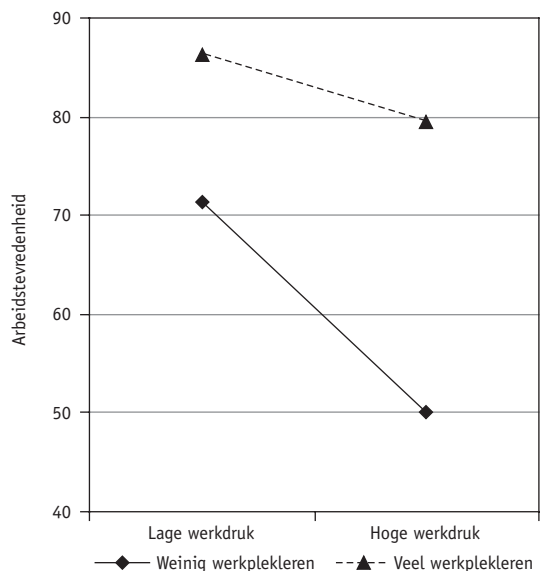
Dan ging de studie een stap verder dan het traditionele fit-onderzoek. Door additionele arbeidsgerelateerde factoren in te voeren, konden hun onderliggende relaties binnen beide fit-categorieën afzonderlijk geanalyseerd worden. De rationale hierachter was dat de initiële bevindingen met betrekking tot educatie-job fit nog zouden versterkt worden indien per categorie ook de onderliggende factoren zouden verschillen. Daarnaast werd er van uitgegaan dat het arbeidsorganisatorische gewicht van de gekozen factoren (werkdruk, werkplekklaren en arbeidstevredenheid) zou bijdragen tot het belang van de bekomen resultaten.

Figuur 1 toont het toegepaste onderzoeksmodel, de β -indices (effectmaten), en de model-fit per groep. De verklaarde variantie van de onderzoeksmodellen was voor beide groepen nagenoeg gelijk (te laag: $R^2 = 0,39$; goed opgeleid: $R^2 = 0,31$). De belangrijkste bevinding hieruit was dat er inderdaad substantiële verschillen zijn tussen te laag en goed opgeleide werknemers. Zoals verwacht had werkplekklaren een belangrijk positief effect op arbeidstevredenheid voor beide groepen. Voor goed opgeleide werknemers was dat effect bepaald sterk ($\beta = .35; p \leq .001$), terwijl het voor te laag opgeleide werknemers zelfs zeer sterk ($\beta = .56; p \leq .001$) bleek. Deze resultaten zijn een duidelijke bevestiging van de kracht van werkplekklaren als 'tool' om competentieniveaus op de werkvloer op peil

te houden, en om onderkwalificatie te remediëren. De bevindingen zijn consistent met die van eerder onderzoek waaruit bleek dat werkplekklaren mensen motiveert, leidt tot meer arbeidstevredenheid en algemeen welzijn. Logischerwijze zullen te laag opgeleiden nog meer baat hebben bij werkplekklaren, hetgeen zich zal uiten in meer tevredenheid en minder stress op het werk.

Werkdruk had een gemiddeld sterk effect op arbeidstevredenheid voor beide groepen (te laag: $\beta = -0,26; p \leq .001$; goed opgeleid: $\beta = -0,24; p \leq .001$). De grootte en de richting van deze effecten kwamen overeen met de verwachtingen en met resultaten van eerder onderzoek (Van Ruyssveldt et al., 2009). Wanneer daarnaast de gemiddelde niveauverschillen tussen beide groepen in acht genomen worden, blijkt dat de te laag opgeleide werknemers inderdaad significant meer werkdruk rapporteerden.

Figuur 2. Interactie-effect tussen werkdruk en de mogelijkheid tot werkplekklaren op arbeidstevredenheid voor de goede educatie-job fit-groep



Ten slotte bleek er voor de goed opgeleide groep een interactie-effect te bestaan tussen werkdruk en werkplekklaren op arbeidstevredenheid ($\beta = -.20; p \leq .001$). Dit resultaat werd verder onderzocht

door de beide onafhankelijke factoren (werkdruk en werkplekklere) op te delen in hun respectievelijke lage en hoge waarden. Figuur 2 toont dat, over het algemeen, een toename van werkdruk samenhangt met een daling van arbeidstevredenheid. Voor de goed opgeleide groep bleek de arbeidstevredenheid vooral af te nemen voor personen met een hoge werkdruk en weinig mogelijkheden tot werkplekklere. Met andere woorden: voor goed opgeleiden met veel mogelijkheden tot werkplekklere leidde een toename van werkdruk nauwelijks tot een daling van arbeidstevredenheid. Werkplekklere bleek dus een bufferend effect te hebben op verhoogde werkdruk en de negatieve gevolgen daarvan beheersbaar te maken.

Conclusies en bedenkingen

Arbeidstevredenheid is voor organisaties van groot belang gezien het effect ervan op tal van andere positieve werkuitkomsten, zoals motivatie en binding aan de organisatie. De bevindingen van deze studie sluiten naadloos aan met die van eerder onderzoek dat aantoonde dat werkplekklere bijdraagt aan arbeidstevredenheid. Zo wordt het belang van werkplekklere als hefboom voor de verrijking van de werkomgeving en de ontwikkeling van het 'human capital' duidelijk bevestigd. Een essentieel punt hierbij is de controle over het leerproces. Zoals Paulsson en collega's (2005) aantoonde, blijkt beslissingsautonomie over de leeractiviteiten van kapitaal belang om competentieontwikkeling niet te laten afglijden tot competentiestress.

Ook het gevonden interactie-effect tussen werkdruk en werkplekklere wijst in dezelfde richting; de mogelijkheid tot werkplekklere buffert hoge werkdruk voor de goed opgeleide groep. Voor de te laag opgeleide werknemers werd er echter geen significant interactie-effect gevonden. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat werkplekklere – als een participatieve methode voor competentieontwikkeling, een onvoldoende krachtige maatregel is voor te laag opgeleide werknemers. Verder onderzoek zou zich daarom kunnen richten op de effecten van formele leermogelijkheden. Deze worden georganiseerd buiten de normale arbeidsverrichtingen als additionele vorm van competentieontwikkeling en de achterliggende gedachte hierbij is dat werkplekklere – naast overduidelijke voordelen – toch ook

bependingen inhoudt (zoals het aanleren van minder efficiënte werkwijzen of de constructie van een suboptimale kennisbasis).

Implicaties en beleidsaanbevelingen

Het hier besproken onderzoek heeft, naast theoretische implicaties en mogelijke pistes voor vervolgonderzoek, ook implicaties voor beleidsverantwoordelijken. Door het belang van de ingevoerde arbeidsconcepten (educatie-job fit, arbeidstevredenheid, werkdruk, en werkplekklere) zijn de bevindingen van deze studie van essentieel belang voor organisaties en bedrijven. Anderzijds kan de studie, door de omvang en de representativiteit van de steekproef, bogen op een grote ecologische validiteit.

Op basis van de besproken resultaten en met oog op een volwaardige human resources cyclus (selectie, werving, training, competentie management, retentie en uitstroom) kunnen de volgende beleidsaanbevelingen geformuleerd worden:

1. Allereerst is het duidelijk dat, om het welzijn en de arbeidstevredenheid op de werkvloer te bevorderen, verantwoordelijken voor selectie en rekrutering dienen te focussen op 'best practices' om de instroom van te laag opgeleide personeel maximaal te begeleiden. Zo kan het aanstellen van een mentor zorgen voor een vorm van continue opvolging.
2. Gezien de snel evoluerende technische ontwikkelingen is er een behoefte aan doeltreffende meetinstrumenten om te laag opgeleide werknemers snel en efficiënt op te sporen. Hier lijkt het aangewezen dat er speciale aandacht wordt geschonken aan promoverende personeelsleden, periodes van herstructureringen, of wanneer nieuwe technologieën in gebruik genomen worden.
3. Op basis van de huidige resultaten wordt geadviseerd om werkplekklere te faciliteren voor alle werknemers, maar dan wel onder de juiste condities. De bevindingen pleiten sterk tegen een 'one-size-fits-all' benadering. Zo wordt aanbevolen om – desnoods tijdelijk – het werkplekklere af te stemmen op de werkdruk en werknemers reële inspraak te geven in het leerproces. Voor grotere organisaties dient daarbij een decentralisatie van de beslissingsautoriteit

over werkplaatsleren overwogen te worden.

4. De voorgaande argumentatie geeft aan dat het onder omstandigheden de voorkeur geniet om formele leermogelijkheden, zoals opleidings- en trainingssessies weg van de werkplaats, aan te bieden. Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de werknemer voor de duur van de training wordt vrijgesteld van zijn/haar takenpakket, zodat de werkdruk niet ophoopt tijdens de leeractiviteit.
5. Verder zijn werkplekleren en competentieontwikkeling indicatoren van het dynamische karakter van human resources development, als complementair concept van human resources management (Poell, 2007). Dit accentueert het belang van zorgvuldig design van carrièrepaden die organisatorische behoeften in overeenstemming brengen met individuele wensen, behoeften en capaciteiten. Dit argument kan kaderen in een retentiebeleid.
6. Gezien het aangetoonde gunstige en rechtstreekse effect op arbeidstevredenheid (zie ook: Van Ruysseveldt, 2006), kan werkplekleren beschouwd worden als een stresspreventie factor van het derde niveau (Murphy, 2003); een systematische en uitgebalanceerde organisatorische focus op werkplekleren verhoogt de arbeidstevredenheid, motiveert het personeel en werkt daarbij stressreducerend.

John Taverniers

*Faculteit Psychologie, Open Universiteit, Nederland
Departement Sociale Wetenschappen, Koninklijke
Militaire School, België*

Joris van Ruysseveldt

Faculteit Psychologie, Open Universiteit, Nederland

Referenties

- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. 2004. *Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor*. Brussel: Sociaal Economische Raad Vlaanderen.
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. 2007. *Informatiedossier. Vlaamse Werkbaarheidsmonitor loontrekken 2007. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt, evolutie 2004-2007*. Brussels: SERV – STV Innovatie & arbeid.
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. 2006. A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 389-399.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-306.
- Little, T. D., Bovaird, J. A., & Widaman, K. 2006. On the merits of orthogonalizing powered and product terms: Implications for modeling interactions among latent variables. *Structural Equation Modeling*, 13(4), 497-519.
- Murphy, L. R. 2003. Stress management at work: Secondary prevention of stress. In M. J. Schabraq, J. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 533-548). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Paulsson, K., Ivergård, T., & Hunt, B. 2005. Learning at work: Competence development or competence-stress. *Applied Ergonomics*, 36, 135-144.
- Poell, R. F. 2007. The future of HRD research: A SWOT analysis by five leading scholars in the field. *Human Resource Development International*, 10(1), 75-76.
- Van Ruysseveldt, J. 2006. Psychische vermoeidheid en plezier in het werk bij Vlaamse werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(4), 328-343.
- Van Ruysseveldt, J., Taverniers, J., & Smulders, P. 2009. Onderzoeksnotitie: De voorspelling van werkstress in Nederland en Vlaanderen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 97-109.
- Verhaest, D. 2006. Overscholing: Statistische fictie of realiteit? *Over.Werk*, 4, 112-116.