

# Vitaliteitsmanagement; HR-activiteiten ter versterking van iemand's duurzame inzetbaarheid

Tinka van Vuuren, Wilfried Vander Meeren en Judith Semeijn

*Wat kunnen werkgevers doen om te stimuleren dat hun werknemers duurzaam inzetbaar zijn? Deze studie richt zich op de invloed die HRM-instrumenten kunnen hebben op de employability van medewerkers, een belangrijk aspect van hun inzetbaarheid. Onder HRM wordt verstaan alle beslissingen en activiteiten van organisaties gericht op het gedrag en inzet van werknemers (Gründemann, Willemsen, De Vries, & Van Vuuren, 2001). Gründemann en collega's onderscheiden daarbij binnen HRM drie abstractieniveaus, namelijk: personeelsfilosofie, specifiek beleid en instrumenten (activiteiten). In dit artikel concentreren we ons op de HR-activiteiten die werkgevers kunnen inzetten om de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers te vergroten.*

Opvallend is dat in de literatuur over Human Resources Management nog nauwelijks de koppeling wordt gelegd tussen duurzame inzetbaarheid enerzijds (in termen van vitaliteit, employability en werkvermogen) en de HR-activiteiten die hieraan bijdragen anderzijds. De onderzoeksliteratuur rondom HRM tracht vooral de centrale stelling van HRM te onderbouwen namelijk dat HRM bijdraagt aan een betere performance van organisaties en instellingen in zijn algemeenheid. Anders gezegd in de HR-literatuur staat meestal de vraag centraal of organisaties die een goed ontwikkeld personeelsbeleid voeren, beter presteren dan organisaties die minder doen op dit gebied (Gründemann et al., 2001).

De focus in de HR-literatuur ligt daarmee meer op de kortere termijn. Dit terwijl duurzame inzetbaarheid – gezond, productief en met plezier het huidige én toekomstige werk kunnen en willen blijven uitvoeren (Van Vuuren, 2012) vraagt om activiteiten voor de lange termijn. Willen werknemers duurzaam inzetbaar zijn, dan dienen zij zuinig om te springen met hun eigen hulpbronnen. Analoog aan duurzaam gebruik van natuur en energie gaat het erom dat ook de werkgevers deze men-

---

Prof. dr. T. van Vuuren, drs. W. Vander Meeren en dr. J.H. Semeijn zijn verbonden aan de Open Universiteit Nederland.

selijke hulpbronnen zodanig beheren dat deze een lange houdbaarheidsdatum hebben. Ook werkvermogen, vitaliteit en employability zijn in feite schaarse hulpbronnen waarmee werknemers verantwoord moeten omgaan.

Om gezond en productief aan het werk te zijn en het plezier in het werk te houden is het nodig dat werknemers en werkgevers deze hulpbronnen koesteren. Dan gaat het niet alleen om maatregelen gericht op het voorkomen van slijtage, disfunctioneren en ziekteverzuim (Van Vuuren, 2012). Maar ook om maatregelen die bijdragen aan het versterken van het functioneren, de gezondheid en het welbevinden en zich tevens richten op omstandigheden en randvoorwaarden die dat ondersteunen en faciliteren. Dit, om op deze manier langer doorwerken en optimaal functioneren op het werk mogelijk te maken. Je hoeft immers niet ziek te zijn om beter te worden! (Van Vuuren, 2011).

Wij noemen dergelijk HR-beleid Vitaliteitsmanagement (Van Vuuren, 2011). Onder vitaliteitsmanagement verstaan we de activiteiten van werknemers en werkgevers om werknemers gezond, productief en met plezier aan het werk te houden. Vitaliteitsmanagement is vooral gericht op amplitie. Met amplitie bedoelen Ouweneel, Schaufeli & LeBlanc (2009) interventies die gericht zijn op het actief bevorderen van het psychisch welbevinden van werknemers. De term amplitie leiden zij af van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten inhoudt. In tegenstelling tot curatieve interventies die gericht zijn op minder vitale medewerkers en preventieve maatregelen (gericht op risicogroepen) is amplitie gericht op alle medewerkers. Met dit laatste type interventies wordt beoogd de vitaliteit, het werkvermogen en de employability van alle werknemers te versterken. Deze interventies zijn dus niet alleen gericht op specifieke groepen en/of op de oudere werknemers.

---

*Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden!*

---

In deze bijdrage gaan we meer specifiek in op de vraag of vitaliteitsmanagement – HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei van medewerkers – gunstig is voor de duurzame inzetbaarheid van deze medewerkers en dan met name voor hun employability. Met andere woorden wij richten onze aandacht op een mogelijke doelstelling van HR-beleid en op de vraag hoe die te realiseren is. Dat is ook in lijn met het pleidooi van onder andere Boselie, Dietz en Boon (2005) om uitkomstmaten meer HR gerelateerd te laten zijn.

Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries, Gründemann, Van Vuuren, & Willemsen, 2000; De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001; Van Vuuren, 2011). Hiermee verwijst employability naar het ervaren van arbeidsmarktmogelijkheden (zie ook [Berntson, Sverke & Marklund, 2006](#) en [Kluijtmans & Ott, 1999](#)). Dit komt ook terug in de omschrijving van employability door Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Zij omschrijven employability als het vermogen van medewerkers om hun huidige functie uit te oefenen, een nieuwe functie te verwerven of werk te creëren, door optimaal gebruik te maken van aanwezige competenties.

Deze competenties kunnen verschillend van aard zijn. Er wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen vakspecifieke en generieke competenties (Parry, 1996). Beide spelen een grote rol bij employability van werkenden (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Met betrekking tot de veranderingen op de arbeidsmarkt en employability wordt ook wel beargumenteerd dat het vooral om de generieke competenties gaat (zoals bijvoorbeeld nieuwe informatie eigen maken, volgens Hosseini, [Bidokht & Assareh, 2011](#)). Heijke, Meng en Ris (2003) geven aan dat met name hoger opgeleiden veel te maken hebben met de noodzaak tot voortdurende aanpassing in en op het werk; dat hun functies hier ook het meeste aanleiding toe geven. Het belang van met name generieke competenties voor arbeidsmarktsucces wordt ook bevestigd voor afgestudeerden op academisch niveau ([Semeijn, 2005](#)). Anderen benadrukken dat dit in de huidige arbeidsmarkt voor alle werknemers geldt, niet alleen de hoger opgeleiden, en bovendien voor ieder met een eigen verantwoordelijkheid daarin (zie [Opengart & Short, 2002](#); [Savickas et al., 2009](#)).

Om de vraag te kunnen beantwoorden of en hoe specifieke HR-activiteiten hieraan een bijdrage leveren is meer onderzoek nodig. In hoeverre leveren HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei van medewerkers, zoals loopbaanontwikkeling en scholing een substantiële bijdrage aan de employability van werknemers? En in hoeverre wordt dit al dan niet gemedieerd door hun scholingsbereidheid, en daadwerkelijk gevolgde scholing? En is het opleidingsniveau hierbij dan van belang? Werkt het voor hoger opgeleiden juist extra goed, of hebben ze het eigenlijk minder nodig?

Dus stel dat HR-praktijken er toe doen; werken deze dan rechtstreeks op de mate waarin werknemers hun arbeidsmarktpositie ervaren, of zorgen HR-praktijken er eerst voor dat medewerkers zelf bereid zijn om scholing te volgen en/of daadwerkelijk scholing volgen en versterken deze scholingsbereidheid of daadwerkelijke gevolgde scholing dan de mate van employability van de werknemers?

Over hoe deze HR-activiteiten het beste in beeld kunnen worden gebracht is nog weinig empirisch materiaal waar we op kunnen steunen. Enkele studies geven ons handvatten, gebaseerd op de theorie achter het AMO-model van Appelbaum e.a. (2000). Daarom lichten we eerst dit model toe en keren daarna terug naar recente specifiekere bevindingen.

#### **Achterliggende theorie**

Het AMO-model van Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000) geeft aan welke instrumenten helpen om de betrokkenheid en als gevolg daarvan de prestaties van werknemers te bevorderen. AMO staat voor Abilities, Motivation en Opportunity. Dit model stelt dat goed personeelsbeleid drie kerntaken heeft: zorgen dat het personeel kan wat zij moeten doen (Abilities), wil wat zij moeten doen (Motivation) en de kans krijgt om te doen wat zij willen doen (Opportunity).

---

### *Werkt het voor hoger opgeleiden extra goed, of hebben ze het minder nodig?*

---

Het AMO-model laat zien dat HRM leidt tot een productieve werknemer. Het biedt echter geen antwoord op de vraag of HR-activiteiten de duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten. Het AMO-model gaat uit van de veronderstelling dat HR-praktijken zowel gunstig zijn voor de medewerkers als voor de organisatie. Het model geeft dus wel aanwijzingen omtrent welke HR-instrumenten wenselijk zijn. Het onderzoekt echter niet specifiek of HR-activiteiten heilzaam zijn voor de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Voor een deel kunnen de uitkomsten van het onderzoek van Dorenbosch (2009) en Kooij (2010a, 2010b) hierop antwoord geven.

#### **Specifiekere bevindingen over de invloed van HR-activiteiten**

Tot nu toe is nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van HR-activiteiten op employability. Wittekind, Raeder en Grote (2010) hebben bijvoorbeeld een longitudinale studie verricht naar de determinanten van (ervaren) employability. Daarin kwamen wel de ervaren ondersteuning voor de loopbaan en het ontwikkelen van vaardigheden aan de orde, maar niet de HR-activiteiten die daarvoor van belang zijn. Ook in de studie van De Vos, Hauw en Van der Heijden (2011) wordt gekeken naar de ervaren ondersteuning voor de loopbaan, maar daarbij zijn HR-activiteiten niet

apart onderzocht. Deze zijn samengenomen met de eigen ervaringen van de respondent en diens ervaring met de leidinggevende.

Wel is gekeken naar HR-activiteiten als scholing en opleiding. Deze HR-activiteiten blijken van belang te zijn voor iemands employability ([Becker, 1993](#), [Berntson et al, 2006](#); [Van Vuuren et al., 2011](#)). [Dorenbosch \(2009\)](#) heeft onderzoek verricht naar de invloed van ook andere HR-activiteiten. Hij gaat echter niet in op de gevolgen voor iemands employability. [Dorenbosch \(2009\)](#) onderzoekt de relatie tussen HR-activiteiten en vitaliteit. Vitale werknemers kenmerken zich volgens hem door het hebben van energie en deze willen investeren en door zich proactief te willen inzetten voor de verbetering van werkprocessen en voor de eigen loopbaan en ontwikkeling. Deze groep vitale werknemers blijkt dan ook duidelijk te onderscheiden van de groep betrokken, tevreden werknemers zonder gezondheidsklachten.

[Dorenbosch \(2009\)](#) vindt dat drie HR-activiteiten de kern vormen om de vitaliteit van de werknemers en de organisatie te bevorderen. Dit zijn:

- een efficiënte, intern gerichte personeelsbezetting,
- functionele training en
- loopbaanontwikkeling.

Deze HR-activiteiten hangen zowel samen met een betere beleving van het werk door de werknemers, als met betere prestaties van de afdelingen waar de werknemers werken. Daarnaast noemt hij twee flankerende HR-activiteiten, te weten:

- attractieve arbeidsvoorwaarden en
- werkprivé maatregelen.

De inzet van deze laatste instrumenten gaat wel samen met een positieve werkbeleving, maar niet met betere afdelingsprestaties. De inzet van een laatste HR-instrument, namelijk prestatiebeoordeling, blijkt zelfs negatief samen te hangen met werkbeleving en afdelingsprestaties. [Dorenbosch \(2009\)](#) concludeert dat vitaliteit vooral toeneemt in ruil voor het beter kunnen worden in je baan en voor het hebben van loopbaanperspectief, in plaats van meer salaris of betere arbeidsvoorwaarden.

[Kooij \(2010a, 2010b\)](#) richt zich in haar proefschrift op het belang van HR-activiteiten voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Zij kijkt hierbij niet naar de gevolgen voor iemands employability, maar naar de motivatie van oudere medewerkers, hun betrokkenheid en tevredenheid over het werk. Zij onderscheidt daarbij vier bundels van personeelsinstrumenten die organisaties kunnen inzetten om hun oudere werknemers te motiveren langer door te werken. Dit zijn:

- ontwikkelinstrumenten;

- behoudinstrumenten;
- ontzie-instrumenten;
- benutinstrumenten.

Voorbeelden van ontwikkelinstrumenten zijn training en promotie, die werknemers helpen om beter te functioneren. Voorbeelden van behoudinstrumenten zijn veiligheidsmaatregelen en het bieden van flexibele werktijden, die werknemers helpen hun huidige niveau van functioneren te behouden. Voorbeelden van ontzie-instrumenten zijn demotie of taakverlichting, die werknemers helpen om goed te functioneren op een lager niveau wanneer behoud of herstel niet meer kan. Voorbeelden van benutinstrumenten zijn horizontale baanverandering of taakverrijking, die werknemers helpen terug te keren naar hun vorige niveau van functioneren bij vermindering van capaciteiten.

---

### *Voorbeelden van ontzie-instrumenten zijn demotie of taakverlichting*

---

Uit Kooij's onderzoek komt naar voren dat onder de ouderen vooral hoger opgeleide en mannelijke werknemers gebaat zijn bij ontzie-instrumenten. Alle leeftijden blijken profijt te hebben van ontwikkelinstrumenten. Daarnaast blijkt uit haar onderzoek dat met de leeftijd behoudinstrumenten in belang toenemen voor de mate waarin werknemers betrokken zijn bij de organisatie en tevreden zijn met hun baan. Opvallend is dat het merendeel van de door Kooij onderzochte instrumenten curatieve en preventieve maatregelen betreft. Alleen de ontwikkelinstrumenten zijn gericht op amplitie.

Maatregelen zoals scholing en opleiding blijken dus van belang voor de vitaliteit (Dorenbosch, 2009) en voor de motivatie om langer door te werken (Kooij, 2010a, 2010b). Ook blijken zij samen te gaan met employability (Becker, 1993, Berntson et al, 2006; Van Vuuren et al., 2011). Van der Klink en anderen (2010; blz. 12) vinden dat maatregelen zich moeten richten op het creëren en openhouden van mogelijkheden. In hun visie draagt dat vooral bij aan duurzame inzetbaarheid: "Het creëren en openhouden van mogelijkheden ligt enerzijds op het niveau van kennis, vaardigheden, competenties en motivatie van de medewerker, anderzijds op het flexibele aanbod van werk op micro-, meso- en macro-niveau." Eerder onderzoek liet eveneens zien dat interventies

zoals opleidingen, taakverbreding of taakverrijking worden ingezet om de inzetbaarheid van werknemers te bevorderen (De Vries et al, 2001; De Vries et al., 2000).

De resultaten van scholing en opleiding om iemands employability te vergroten lijken dus evident, maar er zijn ook andere HR-activiteiten die kunnen bijdragen aan het creëren en openhouden van iemands mogelijkheden. Bovendien is het volgen van scholing alleen niet genoeg om bij te dragen aan iemands employability. In dit verband wezen Wittekind, Raeder & Grote (2011) op het belang van ondersteuning bij de loopbaan en het ontwikkelen van vaardigheden op dit gebied. Een eerdere studie van Van Dam (2004) liet ook zien dat ondersteuning van loopbaanontwikkeling rechtstreeks bijdraagt aan het ontplooiën van employability-activiteiten door medewerkers. Tot nu toe is er echter geen goed beeld van welke andere HR-maatregelen ook van invloed zouden kunnen zijn. En of dit effect dan rechtstreeks van invloed is op iemands employability of mogelijk ook via scholingsbereidheid en/of gevolgde scholing loopt. Onderzoek ontbreekt tot nu toe naar de vraag of en welke HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei van medewerkers (vitaliteitsmanagement) effectief zijn om de employability van werknemers te versterken.

In deze bijdrage rapporteren we de bevindingen van een empirische studie onder (hoger opgeleide) werknemers van uiteenlopende bedrijven en organisaties uit onze zuidelijkste provincie, Limburg (Van Vuuren et al, 2012). We willen hiermee bijdragen aan een (beter) beeld van hoe we in staat zijn om met behulp van HR-activiteiten de inzetbaarheid van werkenden, en dan meer specifiek hun employability, te verhogen. Het HR-beleid meten wij door middel van de zogenaamde Talentmanagementscan. Hierbij baseren we ons op het AMO-model waaruit we afleiden welke HR-instrumenten of -activiteiten dan wenselijk zijn, als het gaat om beleid dat gericht is op employability. De HR-activiteiten die wij in kaart brengen richten zich op drie kerntaken: zorgen dat het personeel kan wat zij moet doen (abilities: kennis en vaardigheden), wil wat zij moet doen (motivatie) en in staat is te doen wat zij wil doen (opportunity: mogelijkheden). De Talentmanagementscan vraagt onder meer naar die activiteiten binnen deze drie kerntaken die bewezen hebben een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen van talent. Daarbij gaat het om meer HR-activiteiten dan alleen om training en opleiding. Uiteraard is voor het verkrijgen van de juiste kennis en vaardigheden een grote rol weggelegd voor training en opleiding. De mogelijkheid tot het maken van interne promoties en enigerlei vorm van coaching doen er echter naar wij verwachten ook toe voor de motivatie van werknemers. Naast kennis en vaardigheden en motivatie is ook de omgeving en de mogelijkheden daarbinnen bepalend voor de prestaties. Voor de ontwikkeling van de

werknemers zijn hiervoor activiteiten van werk naar werk en een open leerklimaat van belang. De wijze waarop functionerings-, beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken plaatsvinden is zowel belangrijk voor het kunnen, het willen als ertoe in staat zijn. Al deze HR-activiteiten kunnen gericht zijn op amplitie: op het stimuleren van groei en ontwikkeling.

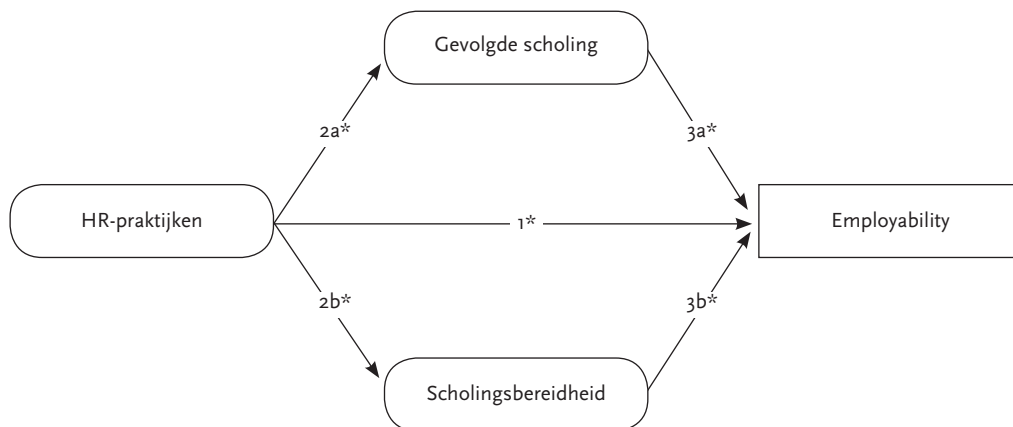
---

*Er is geen goed beeld van welke andere  
HR-maatregelen ook van invloed kunnen zijn*

---

De verwachtingen die we willen toetsen zijn dat hoe meer men in de eigen organisatie gunstige HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei ervaart, hoe groter iemands employability. Maar ook: hoe groter de scholingsbereidheid en de daadwerkelijk gevolgde scholing, hoe groter iemands employability. En: HR-activiteiten dragen bij aan scholingsbereidheid en daadwerkelijk gevolgde scholing. Deze verwachtingen kunnen geïllustreerd worden met behulp van het volgende onderzoeksmodel (zie figuur 1).

In dit model zien we de verwachte verbanden tussen HR-activiteiten (HR-praktijken) enerzijds en ervaren employability anderzijds (1). We zien ook de verbanden tussen HR-praktijken en scholingsbereidheid



Figuur 1. Schematische weergave van het onderzoeksmodel. \* cijfers verwijzen naar de verschillende relaties die onderzocht worden (zie tekst)



(2a) en daadwerkelijk gevolgde scholing (2b), die we willen toetsen. En scholingsbereidheid en daadwerkelijk gevolgde scholing kunnen, los van of HR-praktijken daar een directe of indirecte invloed op uitoefent, tot employability leiden (3a en 3b). Maar mogelijk loopt het verband tussen de HR-activiteiten en employability via gevolgde scholing en scholingsbereidheid, in die zin dat HR-activiteiten de scholingsbereidheid en daadwerkelijk gevolgde scholing versterken en deze beïnvloeden op hun beurt weer de employability voor medewerkers (via 2a, 3a en/of 2b, 3b). En in dat geval zijn scholingsbereidheid en/of daadwerkelijk gevolgde scholing zogenaamde mediators.

In de volgende sectie wordt ingegaan op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd. In de resultaten wordt vervolgens besproken in hoeverre we onze verwachtingen kunnen bevestigen op basis van de verzamelde gegevens. En ten slotte zullen we onze bevindingen bediscussiëren in de laatste sectie van dit artikel.

### **Methode**

De data voor deze studie zijn verzameld met behulp van een internetenquête waarmee de stand van zaken van 'Leven Lang Leren' in Limburg in kaart is gebracht voor de Provincie Limburg (Van Vuuren et al, 2012). De elektronische vragenlijst is breed uitgezet onder een gevarieerde groep van 2.974 werknemers van zowel profit als non-profit organisaties en instellingen. Omdat dit digitaal gebeurde, is het lastig te achterhalen of men de vragenlijst heeft ontvangen en wie de vragenlijst ontvangen heeft en wat dit betekent voor de respons. Onder de 327 werknemers die de vragenlijst hebben ingevuld, waren 275 hoger opgeleiden (HBO en WO). Omdat de resterende groep van 52 respondenten een uiteenlopende opleidingsachtergrond had, is ervoor gekozen de analyse alleen met de hoger opgeleiden voort te zetten. Na controle bleken er 263 vragenlijsten bruikbaar te zijn voor verdere analyse.

### **Beschrijving van de steekproef**

Van de 263 personen waren er 58,9 procent mannen en 39,5 vrouwen; 2,5 procent heeft het geslacht niet ingevuld. Ruim 55,6 procent van de werkende respondenten heeft een HBO-opleiding en 44,6 procent heeft een wetenschappelijke opleiding. De deelnemers waren gemiddeld 45,2 jaar. De jongste was 24 en de oudste deelnemer 64. De respondenten hadden voor het grootste deel een uitvoerende functie, de overigen waren directeur of manager, of hadden een staffunctie. Zij waren werkzaam in ongeveer vijftig organisaties in diverse bedrijfstakken zoals overheid en onderwijs, procestechniek, transport en logistiek, zorg en zakelijke dienstverlening.

**Onderzoeksvariabelen**

*HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei.* Deze schaal (onderdeel van de zogenaamde Talentmanagementscan) is gebaseerd op het AMO-model van Appelbaum e.a. (2000). De volgende HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei van medewerkers hebben wij gemeten (Van Vuuren et al, 2012):

<b>Training</b>
Opleiding en training wordt in deze organisatie vooral ingezet om medewerkers beter in hun functie te laten functioneren
Opleiding en training wordt in deze organisatie ingezet om talenten van mensen verder te ontwikkelen
<b>Interne Promotie</b>
Vacatures worden vooral extern bekendgemaakt. (R)
Bij vacatures hebben interne kandidaten voorrang boven externe kandidaten
<b>Coaching</b>
Coaching van medewerkers vindt niet of nauwelijks plaats (R)
Slecht functionerende medewerkers worden binnen deze organisatie gecoacht.
Coaching van medewerkers wordt in deze organisatie ingezet om medewerkers verder te ontwikkelen
<b>Van Werk naar Werk</b>
Of je baan blijft bestaan is in deze organisatie niet zo zeker. (R)
Wanneer mensen de organisatie willen verlaten is dat bespreekbaar en wordt dat door de organisatie ondersteund
<b>Leerklimaat</b>
Binnen de organisatie wordt veel aandacht besteed aan scholing door externe partijen
In de meeste functies in deze organisatie is er een redelijk evenwicht tussen persoonlijke en organisatorische doelstellingen
Wanneer mensen willen dan kunnen zij zich binnen deze organisatie in allerlei richtingen ontwikkelen
<b>Gesprekscyclus</b>
Beoordeling- en / of functioneringsgesprekken vinden in deze organisatie niet plaats of hebben geen vervolg. (R)
In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waar voornamelijk naar bereikte prestaties wordt gekeken
In deze organisatie worden beoordelings- en functioneringsgesprekken gevoerd waarin naast prestaties ook naar ontwikkelingsmogelijkheden wordt gekeken

Alle items zijn gemeten op een 6-punts Likert schaal. Uit een factoranalyse blijkt vooral één algemene factor te komen en geen factoren voor de afzonderlijke instrumenten. Cronbachs alpha van de gehele schaal is  $\cdot 91$  voor de 15 items.

*Scholingsbereidheid.* Scholingsbereidheid meet de perceptie van respondenten op de bereidheid om te scholen. Voorbeelden van items zijn: "Ik

ben bereid scholingsactiviteiten te volgen” en “Ik verwacht de komende drie jaar werkgerelateerde scholing te gaan volgen”. De vragen zijn afkomstig uit de Vragenlijst levensfasebewust personeelsbeleid van Loyalis Kennis & Consult (Rouwette et al., 2009). Cronbachs alpha van de deze schaal is 0,78 (5 items).

*Daadwerkelijk gevolgde scholing.* Daadwerkelijke scholing is een schaal bestaande uit twee items over de mate waarin de werkenden de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus hebben gevolgd. een opleiding of cursus hebben gevolgd:

- Ik heb de laatste 2 jaar aan een interne opleiding of cursus meegedaan
- Mijn werkgever heeft de laatste 2 jaar een externe opleiding of cursus voor mij betaald.

De vragen zijn afkomstig uit onderzoek van TNO (Verboon, De Feyter, & Smulders, 1999). De Pearsons correlatie tussen deze twee items is  $r=0,36$  ( $p < 0,001$ ).

*Employability.* De employability meting bestaat uit een schaal van 3 items met betrekking tot iemands ervaren arbeidsmarktpositie (Verboon, De Feyter, & Smulders, 1999). Alle items zijn gemeten op een 5-punts Likert schaal. Een voorbeeld van een item: “Als ik zou moeten solliciteren dan zou ik snel een andere baan hebben”. Cronbachs alpha van de deze schaal is 0,76.

### **Controlevariabelen**

Als controlevariabelen zijn meegenomen: Geslacht (0 = man, 1 = vrouw), leeftijd (in jaren), en opleidingsniveau (HBO = 0 of WO = 1)

### **Analyses**

De resultaten worden verkregen door middel van ~~correlaties (om de samenhang van variabelen in kaart te brengen)~~ en multiple hiërarchische regressieanalyse, om te toetsen of de door ons verwachte verbanden ook naar voren komen uit de data.

### **Resultaten**

Met behulp van regressieanalyse is nagegaan in hoeverre een gunstige beoordeling van de HR-activiteiten in de eigen organisatie samengaat met een positieve houding en gedrag ten opzichte van scholing en een betere arbeidsmarktpositie. Meer specifiek is het verband tussen HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei van medewerkers, de scholingsbereidheid, de daadwerkelijk gevolgde scholing en de employability van hoogopgeleide werknemers getoetst. Tabel 1 toont de resultaten van deze (hiërarchische) regressieanalyses.

	Scholingsbereidheid		Daadwerkelijk gevolgde scholing		Employability	
	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>Model 1</b>						
<i>Stap 1: Controle variabelen</i>	.06		.04		.07	
- Geslacht		-.03		-.12		.01
- Leeftijd		-.22**		-.19**		-.27***
- Opleiding		-.05		.10		-.02
<i>Stap 2: HR-activiteiten</i>	.02	.15*	.03	.17**	.19	.44***
R <sup>2</sup>	.08		.07		.26	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabel 1. Samenvatting Regressieanalyses van HR-activiteiten op Scholingsbereidheid, Daadwerkelijk gevolgde scholing en Employability.

Uit Tabel 1 blijkt dat van de controlevariabelen alleen de leeftijd van de werknemers er toe doet. Hoe ouder de werknemers, hoe minder zij bereid zijn om zich te scholen, hoe minder zij daadwerkelijk scholing hebben gevolgd en hoe lager zij hun employability inschatten. Man of vrouw zijn maakt in dit verband niets uit. Evenmin of men een HBO- of een wetenschappelijke opleiding heeft gevolgd.

Ten tweede blijkt dat er significante verbanden zijn tussen aan de ene kant de mate waarin de werknemers HR-activiteiten waarnemen in hun eigen organisatie en aan de andere kant de scholingsbereidheid, de daadwerkelijk gevolgde scholing en de employability. Hoe meer men in de eigen organisatie HR-activiteiten gericht op ontwikkeling en groei ervaart, hoe groter de scholingsbereidheid ( $\beta = 0,15$ ,  $p < 0,05$ ), de daadwerkelijk gevolgde scholing ( $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ) en hoe groter iemands employability ( $\beta = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ).

Vervolgens hebben we bekeken of er sprake is van een mediatie-effect. Loopt het verband tussen HR-activiteiten en Employability via scholingsbereidheid en gevolgde scholing? Om te kunnen concluderen dat er van mediatie sprake is, dient er volgens [Baron & Kenny \(1986\)](#) aan vier voorwaarden te worden voldaan: ten eerste moet een significant verband aanwezig zijn tussen de onafhankelijke variabele HR-activiteiten op de afhankelijke variabele Employability. Dit was inderdaad het geval ( $\beta = 0,44$ ,  $p < 0,001$ ). Ten tweede dient er een significant verband te zijn tussen de onafhankelijke variabele HR-activiteiten en de eventuele mediators scholingsbereidheid en scholing. Ook dit is het geval. Een positief oordeel over de HR-activiteiten hangt zowel significant samen met scholingsbereidheid als met gevolgde scholing (resp.  $\beta = 0,15$ ,  $p <$

0,05) en  $\beta = 0,17$ ,  $p < 0,01$ ). Ten derde dienen de eventuele mediatoren – scholingsbereidheid en gevolgde scholing – als gecontroleerd wordt voor de onafhankelijke variabele HR-activiteiten, significant samen te hangen met de afhankelijke variabele Employability. Aan deze voorwaarde wordt wel voldaan voor scholingsbereidheid, maar niet voor gevolgde scholing. Als zowel HR-activiteiten als scholingsbereidheid wordt opgenomen in de regressieanalyse, dan hangt scholingsbereidheid nog steeds significant samen met Employability (zie Tabel 2, model 2a:  $\beta = 0,19$ ,  $p < 0,01$ ). Dat is niet het geval voor de gevolgde scholing. Als zowel HR-activiteiten als gevolgde scholing worden opgenomen in de regressieanalyse, dan is er geen significant verband tussen gevolgde scholing en Employability (zie Tabel 2, model 2b:  $\beta = 0,08$ ,  $p = 0,15$ ). Het verband tussen HR-activiteiten en employability loopt in ieder geval dus niet via de scholing die de werknemers hebben gevolgd.

	Employability	
	$\Delta R^2$	$\beta$
<b>Model 2a</b>		
<i>Stap 1: Controle variabelen</i>	.07	
– Geslacht		.01
– Leeftijd		-.22***
– Opleiding		-.03
<i>Stap 2: HR-activiteiten</i>	.19	.41***
<i>Stap 3a: Scholingsbereidheid</i>	.03	.19**
R <sup>2</sup>	.29	
<b>Model 2b</b>		
<i>Stap 1: Controle variabelen</i>	.07	
– Geslacht		.01
– Leeftijd		-.25***
– Opleiding		-.02
<i>Stap 2: HR-activiteiten</i>	.19	.43***
<i>Stap 3b: Gevolgde scholing</i>	.01	.08
R <sup>2</sup>	.26	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Tabel 2. Regressieanalyse van HR-Activiteiten, Scholingsbereidheid en gevolgde scholing op Employability.

Of dit verband wel loopt via scholingsbereidheid hangt nog af van of aan een vierde voorwaarde wordt voldaan. Hiervoor dienen we na te gaan of het verband tussen HR-activiteiten en Employability gedeeltelijk of zelfs geheel verdwijnt als de eventuele mediator scholingsbereidheid wordt opgenomen in de regressieanalyse (zie Tabel 2, model 2a). Daar is echter geen sprake van. Het verband is nog steeds significant ( $\beta = 0,41$ ,  $p < 0,001$ ). Omdat niet aan alle vier voorwaarden wordt voldaan, kunnen we niet concluderen dat een mediatie-effect geldt. Het verband tussen HR-activiteiten en Employability wordt niet gemedieerd door de scholingsbereidheid en de gevolgde scholing. Het verband tussen de mate waarin werknemers deze HR-activiteiten ervaren in hun organisatie en hun eigen employability gaat dus niet via de mate waarin men zelf bereid is om scholing te volgen en/of zelf scholing heeft gevolgd.

De waargenomen HR-activiteiten hangen rechtstreeks samen met de employability van de werknemers. Ook de mate waarin werknemers bereid zijn om scholing te volgen hangt rechtstreeks samen met hun employability. Hoe positiever werknemers HR-activiteiten gericht op ontwikkeling ervaren in hun organisatie én hoe meer zij bereid zijn om zich te laten scholen, hoe beter hun employability.

## Discussie

### *Conclusies en implicaties*

In ons onderzoek zijn we nagegaan in hoeverre een positief oordeel over vitaliteitsmanagement in de eigen organisatie, bij hoogopgeleide werknemers samen gaat met een grotere scholingsbereidheid, meer daadwerkelijk gevolgde scholing en grotere employability. Hierbij ging het met name om HR-activiteiten gericht op de ontwikkeling en groei van medewerkers, zoals loopbaanontwikkeling en coaching. Dit hebben we onderzocht met behulp van gegevens die zijn verzameld door middel van een internetenquête onder werknemers werkzaam in Limburg.

Over het algemeen blijkt uit de resultaten dat hoe positiever de werknemers deze HR-activiteiten ervaren in hun eigen organisatie, hoe groter hun scholingsbereidheid, hun daadwerkelijk gevolgde scholing en hun employability. Ook komt naar voren dat hoe ouder deze hoogopgeleide werknemers zijn, hoe minder zij bereid zijn om zich te scholen, hoe minder zij daadwerkelijk scholing hebben gevolgd en hoe lager zij hun employability inschatten.

Tevens is onderzocht in hoeverre het verband tussen de waargenomen HR-activiteiten en de mate van employability gaat via de mate waarin de werknemers bereid zijn om zich te scholen en de scholing die zij daadwerkelijk hebben gevolgd. Dit blijkt niet het geval te zijn. De em-

ployability van de werknemers hangt rechtstreeks samen met de mate waarin de werknemers ervaren dat er in hun organisatie HR-maatregelen worden getroffen gericht op hun ontwikkeling. Ook de mate waarin werknemers bereid zijn om scholing te volgen hangt rechtstreeks samen met hun employability. Hoe positiever werknemers de HR-activiteiten ervaren in hun organisatie én hoe meer zij bereid zijn om zich te laten scholen, hoe beter zij hun employability ervaren. Dit geldt echter niet voor daadwerkelijk gevolgde scholing. Hoewel wel geldt dat hoe positiever de werknemers de HR-activiteiten ervaren, hoe meer zij daadwerkelijk scholing hebben gevolgd, geldt niet hoe meer zij zich daadwerkelijk hebben geschoold, hoe beter hun employability is. Scholing in de vorm van een training of cursus draagt in ons onderzoek dus niet bij aan een betere employability.

***Wat leveren de bevindingen van deze studie nu op?***

Onze bevindingen bevestigen de positieve effecten van HR-activiteiten gericht op ontwikkeling op de inzetbaarheid van werknemers in eerder onderzoek. Zowel Kooij (2010a; 2010b) als ook Berntson en collega's (2006) gaven al aan dat ontwikkelinstrumenten bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers. Kooij vond een verband met organisatiebetrokkenheid en baantevredenheid van de werknemers. Berntson et al. (2006) constateerden samenhang met de employability van de medewerkers. Ook de uitkomsten van Van Vuuren et al (2011) bevestigden dit voor onderwijzend personeel van basisscholen. De huidige studie onder een meer gevarieerde groep van Limburgse hoger opgeleiden bevestigt nu ook dat de inzet van verscheidene HR-activiteiten

---

*De mate waarin werknemers bereid zijn  
om scholing te volgen hangt samen met  
hun employability*

---

gericht op ontwikkeling en groei (Vitaliteitsmanagement) samen gaan met inzetbaarheid, meer in het bijzonder aan de employability in de vorm van ervaren arbeidsmarktkansen van de medewerkers. Daarnaast hebben we kunnen vaststellen dat een gunstig oordeel over de HR-ontwikkelingspraktijk positief samengaat met de scholingsbereidheid van medewerkers en de mate waarin zij scholing hebben gevolgd.

De huidige studie ondersteunt daarmee ook de stelling dat zowel werkgevers als ook werknemers een verantwoordelijkheid dragen voor de inzetbaarheid van medewerkers (Nauta, 2011); de werkgever via goed HR-beleid en de werknemer door zijn of haar verantwoordelijkheid voor ontwikkeling om te zetten in (bereidheid tot) het volgen van scholingsactiviteiten. Op grond van de huidige studie lijkt daadwerkelijk gevolgde scholing geen rol te spelen in de mate waarin de werknemers zelf ervaren 'employabel' te zijn. De vraag is in hoeverre dit te maken heeft met het opleidingsniveau van de huidige onderzoeksgroep. Wellicht hebben zij deze scholing minder hard nodig, of is er meer sprake van informeel leren op de werkplek dan bij lager opgeleiden. Ook is mogelijk dat de door hen gevolgde opleiding meer gericht was op het beter functioneren in hun huidige functie en minder gericht op hun verdere ontwikkeling. Vervolgonderzoek zou dit nader in kaart kunnen brengen voor een beter inzicht in het effect en de gevolgen van HR-activiteiten en de eigen houding van medewerkers.

Een ander aspect is het soort HR-activiteiten dat gemeten is; dit deden we aan de hand van een instrument dat is ontwikkeld op basis van het AMO-model van Appelbaum en collega's (2000), de zogenaamde Talentmanagementscan (Van Vuuren et al., 2011). Hierin zijn verschillende aspecten/instrumenten onderscheiden die samen vitaliteitsmanagement in kaart brengen: het beleid gericht op ontwikkeling en groei. Een factoranalyse liet echter vooral één algemene factor zien en geen factoren voor ieder van de verschillende instrumenten. Dit wijst er op dat deze HR-activiteiten in hoge mate samenhangen. Kennelijk geldt dat wanneer een organisatie het ene instrument inzet, dat de andere HR-activiteiten dan ook vaak beschikbaar zijn in de organisatie.

---

*Het zou meerwaarde hebben ook hardere  
indicatoren van employability in het  
onderzoek te betrekken*

---

Hierdoor is het niet mogelijk om het effect van een specifiek instrument te onderzoeken. Het was nu niet mogelijk om vast te stellen of al deze activiteiten nodig zijn of dat voor het bevorderen van de inzetbaarheid of dat volstaan kon worden met enkele van deze activiteiten. Dit kon Dorenbosch (2009) bijvoorbeeld wel. Hij maakte een onderscheid tussen kerninstrumenten (zoals functionele training en loopbaanon-



twikkeling) en flankerende instrumenten (bijvoorbeeld werkprivé-maatregelen). Het onderzoek van Kooij (2010) daarentegen, benoemde qua ontwikkelinstrumenten vooral training en promotie. In het huidige onderzoek wordt een breder pakket aan instrumenten en maatregelen in ogenschouw genomen, waaronder ook bijvoorbeeld de HR-activiteit ‘begeleiding van werk naar werk’ en het leerklimaat. De Talentmanagementscan lijkt daarmee een middel om vitaliteitsmanagement in beeld te brengen.

### **Beperkingen**

Een beperking van dit onderzoek is dat de aard van de gegevens het niet toelaat om oorzaak en gevolg te bepalen. Dit komt omdat de gegevens op één moment in de tijd verzameld zijn. Het is nu niet mogelijk om bij verbanden aan te geven wat oorzaak en wat gevolg is. Vervolgonderzoek zou dus gebaat zijn bij meer longitudinale studies, in navolging van Kooij (2010), met verscheidene metingen in de tijd. Hiermee zou vastgesteld kunnen worden of het verband tussen positief ervaren HR-beleid en scholingsbereidheid vooral voortkomt uit het ervaren HR-beleid (met een duidelijke rol voor de werkgever) of meer vanuit de houding van de werknemer zelf, die door zijn bereidheid ook het HR-beleid als positiever gaat ervaren (en daar dan wellicht meer profijt van heeft).

Ook zijn alle concepten in de huidige studie gemeten bij de werknemers zelf (zelfrapportages), hetgeen de gevonden verbanden kan vertekenen, ook wel *mono-method bias* genoemd (Podsakoff et al, 2003). Een vervolgstudie zou de zelfrapportages kunnen uitbreiden met het perspectief van andere betrokken partijen, zoals de leidinggevenden en/of het management. Daarnaast zou het meerwaarde hebben om naast de zelfrapportages van respondenten ook hardere indicatoren van employability in het onderzoek te betrekken, zoals het aantal functiewisselingen dat iemand in een afgelopen periode heeft gehad.:

Ook zouden HR-activiteiten niet alleen als waargenomen praktijken gemeten kunnen worden, maar vergeleken kunnen worden met het beoogde HR-beleid of het resulterende beleid op afdelings- of teamniveau, want dat verschilt vaak enorm (zie onder meer Dorenbosch, 2009; Purcell & Kinnie, 2007). Ook is het de moeite waard om met een meer kwalitatieve benadering in te gaan op welke HR-activiteiten van cruciaal belang zijn voor duurzame inzetbaarheid in het algemeen en employability in het bijzonder.

De huidige studie heeft zich moeten beperken tot hoger opgeleide werknemers. Dit betekent dat generalisatie van de resultaten ook beperkt is tot alleen hoogopgeleide werknemers. Voor een completer beeld van hoe HR-activiteiten ervaren worden en hoe dit samenhangt

met scholingsbereidheid, daadwerkelijk gevolgde scholing en employability van werknemers, dienen uiteraard ook werknemers van lagere opleidingsniveaus in onderzoek betrokken te worden.

### ***Aanbevelingen voor de praktijk***

Voor organisaties is het van belang te weten hoe medewerkers het HR-beleid ervaren en ervoor te zorgen, of er op zijn minst aan bij te dragen, dat medewerkers dit positief ervaren. Dit houdt in dat werkgevers ook de verantwoordelijkheid dragen om het beleid zo in te richten dat employability als een gedeelde verantwoordelijkheid ervaren kan worden. Wat is daarvoor nodig? Om medewerkers employable (employable) te houden en daartoe te stimuleren zijn HR-activiteiten gericht op ontwikkeling, zoals training, coaching en loopbaanontwikkeling aantoonbaar van waarde. Daarbij is het van belang om met die activiteiten ook aan te sluiten op wat de medewerkers zelf al kunnen en doen en maatwerk mogelijk maken. Het lijkt voor de hand te liggen dat de leidinggevenden daar een belangrijke rol in speelt, als direct betrokkene bij de werknemer. Maar het is niet alleen de taak van de medewerkers en de leidinggevenden in organisaties om actief de employability van de medewerkers te bevorderen. Het is ook aan te bevelen dat organisaties een vinger aan de pols houden en hun HR-beleid regelmatig monitoren op de bekendheid onder hun medewerkers en de ervaring daarmee. Tevens is het van belang voor organisaties te inventariseren wat de effecten van hun HR-beleid zijn. Als organisaties op systematische wijze bijhouden wat er gebeurt en wat daarvan de effecten zijn, dan groeit ook een gegevensbestand waarmee niet alleen korte, maar ook langere termijn uitkomsten gemeten en besproken kunnen worden. Dit bevordert een evidence-based aanpak van het beleid, waarbij ruimte blijft voor een

---

### *Het forse leeftijdseffect pleit voor een extra inzet van HR voor oudere werknemers*

---

meer kwalitatieve analyse van de ervaringen en ontwikkelingen. Immers, resultaten uit het verleden geven geen garanties voor de toekomst, maar helpen vaak wel bij het herkennen van patronen en zichzelf herhalende processen. Ook geven ze inzicht in hoe ontwikkelingen verlopen zijn, hetgeen kan helpen bij het maken van (nieuwe) keuzes in HR-beleid of meer specifieke activiteiten.

De resultaten laten zien dat hoe ouder de hoogopgeleide werknemers zijn, hoe minder zij bereid zijn om zich te scholen, hoe minder zij daadwerkelijk scholing hebben gevolgd en hoe lager zij hun employability inschatten. Dit forse leeftijdseffect pleit voor een extra inzet van HR voor oudere werknemers. Zij zouden een zogenaamde 'Midlife Update' aangeboden kunnen krijgen (Van Vuuren et al., 2012), een grote opknapbeurt van hun kennis en vaardigheden gericht op een blijvende inzetbaarheid tot de pensionering. Dit in analogie met de praktijk bij Defensie waar hoogwaardig defensiematerieel, zoals vliegtuigen en helikopters, op de helft van de geschatte levensduur een 'Midlife Update' krijgt, een grootschalige opknapbeurt. In 2020 zal het aandeel vijftigplussers in Nederland 37 procent van de beroepsbevolking bedragen. Deze leeftijdsgroep heeft de laagste mobiliteit van alle leeftijdsgroepen. Toch moet deze groep vitaal en productief doorwerken. Een 'Midlife Update' is daarom zeer aan te bevelen,

De huidige studie bevestigt de waarde van vitaliteitsmanagement: HR-activiteiten die gericht zijn op de ontwikkeling en groei van medewerkers voor hun employability. Het nut van deze HR-activiteiten bestaat naast de gunstige (maar wat kleinere) invloed van de eigen scholingsbereidheid van deze medewerkers. De studie geeft daarmee aanleiding om de verantwoordelijkheid voor de blijvende (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers als een gezamenlijke verantwoordelijkheid te zien; met een belangrijke rol voor de werkgever.

### Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. New York: Cornell University Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator variable distinction in Social Psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. National Bureau of Economic Research: The university of Chicago Press: Chicago.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.L., Mills D.Q., & Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Boselie, P., G Dietz, G., & Boon, B. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management*. Vol 15, no 3, 2005, pages 67-94.

- De Vries, S., Gründemann, R., & Van Vuuren, T. (2001) Employability policy in Dutch Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 7, November 2001, 1193-1202.
- De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., & Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 5, 291-303.
- Dorenbosch, L. (2009). *Management by Vitality: Examining the Active Well-being and Performance Outcomes of High Performance Work Practices at the Work Unit Level*. Tilburg: Proefschrift Universiteit Tilburg.
- Fombrun, C.J., Tichy, N. M., & Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.
- Gründemann, R.W.M., Willemsen, M., De Vries, S., & Van Vuuren, C.V. (2001). *De stand van personeelszaken. Ontwikkelingen in theorie en praktijk*. Hoofddorp: TNO Arbeid. ISBN 90-6743-803-0.
- Heijke, H., Meng, C. & Ris, C. (2003) Fitting to the job: the role of generic and vocational competencies in adjustment and performance. *Labour Economics*, 10 (2), 215-229
- Hosseini Bidokht, M., Assareh, A., 2011, A. Life-long learners through problem-based and self directed learning. *Procedia Computer Science* 3 (2011) 1446-1453
- Kooij, D. (2010a). *Motivating Older Workers. A Lifespan Perspective on the Role of Perceived HR Practices*. Proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam. Amsterdam. ISBN: 978-90-5335-258-8
- Kooij, D. (2010b). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 261 - 272.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Opengart, R., Short, D.C., 2002, Free agent learners: the new career model and its impact on human resource development perspectives, *UK international journal of lifelong education*, 21, n3 (may-june 2002), 220-233
- Parry, S. B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2007). Human resource management and business performance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (eds). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Rouwette, H., Feenstra, T. & Van Vuuren, T. (2009). *Vragenlijst Levensfasebewust personeelsbeleid*. Loyalis Kennis & Consult, Heerlen.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, & van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239-250

- Semeijn, J.H. (2005). *Academic competences and labour market success; studies among Dutch graduates*. Proefschrift Universiteit Maastricht. Maastricht, Research Centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA)
- Thijssen, J., Van der Heijden, B., Rocco, T. S. (2008): Towards the Employability-Link Model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7: 165-183.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (1), 29-51.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.IJ.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45, 449-476.
- Van der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., van der Wilt, G.J., Zijlstra F.R.H., Brouwer, S., & Bültmann U. (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Rapport in opdracht van ZonMw ten behoeve van het programma Participatie en Gezondheid. Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.
- Van Vuuren, T. (2011). *Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Oratie, Open Universiteit, Heerlen.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 356-373.
- Van Vuuren, T., Kampermann, A., Vander Meeren, W., Van Ingen, S., Hadzialijagic, A., Deusings, A., & De Vocht, C. (2012). *Leven Lang Leren in Limburg*. Onderzoeksrapport in opdracht van de Provincie Limburg, Heerlen, Open Universiteit.
- Verboon, F.C., De Feyter, M. G. & Smulders, P. G. W. (1999) *Arbeid en zorg, inzetbaarheid en beloning: het werknemersperspectief*. TNO-arbeid, Hoofddorp.
- Wittekind, A., Reader, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior* 31, 566-586.