

Langer doorwerken: moeten of willen?

Een onderzoek naar het verhogen van de employability van het individu en de relatie met de intentie om langer door te werken.



Universiteit Utrecht

Masterthesis

Naam: Stijn Kornelis de Graaf

Studentnummer: 3054160

Opleiding: Master Arbeids- en Organisationspsychologie

Begeleider: Dr. Maria Peeters

Tweede beoordelaar: Dr. Veerle Brenninkmeijer

Datum: Juni 2009

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie. Hier heb ik het afgelopen jaar aan gewerkt voor mijn studie Arbeids- en organisatiepsychologie. In de periode dat ik een keuze ging maken voor een onderzoeksonderwerp was in Nederland de discussie gaande over het verhogen van de pensioensgerechtigde leeftijd naar 67 jaar. Vanuit psychologisch oogpunt is het ook belangrijk dat mensen zélf langer door willen werken, maar welke factoren spelen daarbij een rol? Met mijn onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren aan het vergroten van het inzicht in hoe deze intentie tot langer doorwerken ontstaat bij oudere werknemers.

In het bijzonder wil ik mijn begeleider Maria Peeters bedanken voor haar begeleiding bij het maken van mijn scriptie. Behalve dat mijn onderzoeksvaardigheden zijn verbeterd door haar adviezen, ben ik mij ook bewuster geworden van mijn schrijfvaardigheden. Verder wil ik Rob van Berlo bedanken voor zijn steun vanuit de organisatie waar het onderzoek heeft plaatsgevonden. Door zijn geduld en hulp heb ik genoeg respondenten weten te verzamelen om het onderzoek te kunnen uitvoeren. Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken die mij een luisterend oor boden op de momenten dat ik dreigde vast te lopen.

Utrecht, 29 juni 2009

Stijn de Graaf

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	4
Abstract	4
1. Introductie	5
2. Employability	6
3. Employability en de intentie om langer door te werken	7
4. Antecedenten van employability	9
4.1 Training en ontwikkeling	9
4.2 Leerwaarde van de functie	10
4.3 Carrièremanagement vanuit de organisatie	11
5. Methode	12
5.1 Participanten	12
5.2 Procedure	13
5.3 Meetinstrumenten	13
5.4 Controle variabelen	15
6. Resultaten	16
6.1 Beschrijvende statistiek	16
6.2 Voorlopige analyses voor de controle variabelen	17
6.3 Regressieanalyse intentie om langer door te werken	17
6.4 Regressieanalyses antecedenten van employability	18
7. Discussie	21
7.1 Beperkingen van het onderzoek	24
7.2 Praktische implicaties	25
Referenties	25
Bijlagen	29
Bijlage 1. Meetinstrument	29

Samenvatting

Wegens de vergrijzing en de trend om vervroegd met pensioen te gaan, dreigt er in de toekomst een tekort te komen aan werknemers. In Nederland is er daarom op dit moment een discussie gaande om de pensioensgerechtigde leeftijd te verhogen van 65 naar 67 jaar. Het is daarom belangrijk om te begrijpen wat werknemers motiveert om langer door te werken. In dit onderzoek wordt gekeken naar het concept 'employability'. Ten eerste is de relatie tussen vijf dimensies van employability en de intentie om langer door te werken onderzocht. Ten tweede is gekeken naar drie mogelijke voorspellers van employability: te weten 'leerwaarde van de functie', 'training en ontwikkeling' en 'carrièremanagement'. 151 gemeenteambtenaren hebben deelgenomen aan het onderzoek. Regressieanalyses wijzen uit dat de employability dimensie 'persoonlijke flexibiliteit' samenhangt met de intentie om langer door te werken. Daarnaast blijken 'leerwaarde van de functie' en 'training en ontwikkeling' de belangrijkste antecedenten te zijn van employability. Één van de implicaties van het onderzoek gaat in op de ontwikkeling van oudere werknemers. Het is gebleken dat het volgen van training in aangrenzende beroepsexpertises, in plaats van de huidige beroepsexpertise, van belang is voor het verhogen van de employability van deze werknemers.

Trefwoorden: Employability, Leerwaarde, Training, Carrièremanagement, Intentie tot langer doorwerken

Abstract

In the Netherlands the working population is ageing and there is a trend to retire early. Due to this situation there is a serious threat of a structural labour shortage in the near future. Therefore possible solutions are discussed. One of the main solutions is to raise the retirement age from 65 to 67 year; however, it's thereby also important to understand what it is that motivates people to remain longer in the workforce. In this research the concept of Employability will be examined. First five dimensions of employability are related to the intention to stay longer in the workforce. Second three possible antecedents of employability are investigated. These antecedents are 'the learning value in the job', 'Training and development' and 'career management'. 151 Dutch employees working for the government participated in the research. The results showed that the employability dimension 'personal flexibility' is a predictor of the intention to stay longer in the workforce. The results also indicated that 'the learning value in the job' and 'Training and development' are the most important predictors of employability. An implication of the study concerns the development of older employees. Training should be focused on adjacent professional expertises, rather than the current professional expertise, to raise the employability of older employees.

Keywords: Employability, Learning value, Training, Career management, Retirement decision.

1. Introductie

De bevolkingsgroei wordt gekenmerkt door een afname van het aantal jongeren en een toename van het aantal ouderen (Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008; Claes & Heymans, 2008). Naast deze ontwikkeling neemt het aantal werknemers toe, welke in de afgelopen decennia gepensioneerd zijn vóór de pensioensgerechtigde leeftijd (Zappala, Depolo, Fraccaroli, Guglielmi, & Sarchielli, 2008). Deze keuze is vaak enerzijds gebaseerd op individuele besluitvorming en anderzijds op de sociale zekerheid, de werking van de arbeidsmarkt, de druk vanuit bedrijven en financiële prikkels voor vervroegde uittreding (Esser, 2005; Hardy en Quadagno, 1995, in Zappala et al., 2008). Wanneer deze trend van vervroegde pensionering echter door zal zetten dreigt er in de toekomst een tekort te komen aan werknemers (Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008; Claes & Heymans, 2008).

Ook in Nederland, waar dit onderzoek zal plaatsvinden, is sprake van een tendens om eerder met pensioen te gaan dan de pensioensgerechtigde leeftijd van 65 jaar. De meest recente cijfers geven aan dat in Nederland de gemiddelde leeftijd van uittreding 63,9 jaar is (Eurostat, 2007). Daarnaast blijkt dat enkel 50 procent van de mensen tussen 55 en 64 jaar nog actief is op de arbeidsmarkt (Eurostat, 2008). In de Nederlandse politiek is dan ook het toekomstige tekort aan werknemers een veel besproken onderwerp. Er wordt momenteel een discussie gevoerd over het verhogen van de pensioensgerechtigde leeftijd naar 67 jaar. Deze verhoging heeft als doel om de sociale zekerheid in de toekomst betaalbaar te houden. Bij het oplossen van een dergelijk maatschappelijk probleem spelen echter ook andere factoren een rol dan de sociale zekerheid. Zo is het ook belangrijk dat werknemers die langer door moeten werken, wel een goed prestatie- en welzijnsniveau behouden. Het volstaat dan niet meer om ze te verplichten langer door te werken. Het blijkt dan veel belangrijker te zijn om te begrijpen wat hen motiveert om langer door te werken (Zappala et al., 2008).

Wanneer er wordt gekeken naar de motivatie van werknemers speelt de mate van 'employability' een rol (Fugate, Kinicki, Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Employability staat voor het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Het gaat hiermee ook in op de vraag, hoe de mogelijkheid om te kunnen werken behouden kan worden tot aan de pensionering (Van der Heijden et al., 2008). Employability blijkt daarnaast in te spelen op het belang om een goed prestatie- en welzijnsniveau van langer doorwerkende werknemers te behouden. Meerdere onderzoeken wijzen namelijk uit dat employability een positieve relatie heeft met de gezondheid van werknemers (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008; Aronsson & Göransson, 1999). Andere onderzoeken tonen daarnaast aan dat er een positieve relatie

tussen de prestatie van werknemers en employability bestaat (Rosenblatt & Inbal, 1999; Van den Berg & Van der Velde, 2005; Fugate & Klinicki, 2008)

Zoals uit het voorgaande blijkt hangt employability samen met de motivatie, gezondheid en prestatie van werknemers. Het kan daarom een belangrijke rol spelen bij het creëren van de juiste situatie waarin werknemers gestimuleerd worden om langer door te werken. De relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken is echter nog weinig onderzocht. Daarnaast is het belangrijk om te weten wat er gedaan kan worden om de employability van werknemers te verhogen. Het doel van huidig onderzoek is dan ook tweeledig. Enerzijds zal er worden gekeken naar factoren die de mate van employability onder werknemers bevorderen. Anderzijds zal de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken worden onderzocht. De in dit onderzoek gebruikte concepten worden hieronder verder besproken.

2. Employability

Snel veranderende technologieën, globalisatie en verhoogde eisen van de klant hebben organisaties ertoe aangezet om werkstructuren aan te nemen die de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie ondersteunen (Van Dam, 2004). Deze werkstructuren hebben hun uitwerking op de benodigde kwalificaties van werknemers. Kenmerkend aan deze benodigde kwalificaties is dat deze in een steeds hoger tempo, voortdurend veranderen (Van der Heijden, 2005). Het optimaal presteren van organisaties hangt daarom af van de mogelijkheid die werknemers bezitten om fundamentele kwalificaties te ontwikkelen, cultiveren en behouden (Van der Heijden, 2005). Employability stelt werknemers in staat om deze veranderende kwalificaties te ontwikkelen, cultiveren en behouden (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Bij het inspelen van organisaties op een snel veranderende omgeving kan employability daarom een rol spelen. Een goed begrip van het concept employability wordt hiermee belangrijk.

Het belang van dit begrip heeft ertoe geleid dat employability is bestudeerd vanuit verschillende invalshoeken. Als gevolg zijn er veel verschillende definities ontstaan welke verschillen op drie niveaus: de maatschappij, de organisatie, en het individu (Forrier & Sels, 2003a). Er is echter een gebrek aan employability studies die deze verschillende perspectieven integreren (Thijssen, 2000). Het huidige onderzoek kijkt employability vanuit het individuele niveau, waar binnen ook weer meerdere definities bestaan (Zhiwen & Van der Heijden, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Een overlap tussen deze meerdere definities is dat ze allen verwijzen naar werkgelegenheid als uitkomst. Ze verschillen echter in de gebruikte individuele carrièreaspecten om employability te meten (Zhiwen & Van der Heijden, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Voorbeelden van dergelijke carrièreaspecten zijn externe en interne mobiliteit (De Cuyper et al., 2008), bereidheid tot verandering (Schyns, Torka, Gössling, 2007) en carrière ontwikkeling (Sterns &

Dorsett, 1994). Wat betreft carrièreaspecten concluderen onderzoekers dat employability een construct is dat uit meerdere dimensies bestaat (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Fugate, 2004).

Een operationalisatie van employability met meerdere dimensies is geïntroduceerd door Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Zij definiëren employability als het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door middel van het optimaal gebruik van competenties. Met deze definitie als basis hebben de auteurs een meetinstrument ontwikkeld welke bestaat uit vijf dimensies: "Beroepsexpertise", "Anticipatie en optimalisatie", "Persoonlijke flexibiliteit", "Organisatiegevoel" en "Balans". De eerste dimensie beroepsexpertise verwijst naar de beroepsexpertise van werknemers. Het blijkt dat door een constante toename van de hoeveelheid informatie het belangrijk is dat een werknemer de juiste beroepsexpertise bezit. (Van der Heijden, 2005). De tweede en derde dimensies betreffen het aanpassingsvermogen van werknemers bij veranderingen binnen verschillende niveaus als het werk, de organisatie en de carrière van de werknemer. Hierbij gaat anticipatie en optimalisatie in op de mate waarin werknemers zich proactief voorbereiden op mogelijke veranderingen. Daarbij streven ze naar de best mogelijke carrière-uitkomsten. Vervolgens gaat persoonlijke flexibiliteit in op het aanpassingsvermogen dat werknemers hebben bij veranderingen in de organisatie en de arbeidsmarkt, waarvoor ze niet hebben gekozen. De dimensie organisatiegevoel verwijst naar het belang van de sociale competenties van werknemers. Werknemers nemen namelijk steeds meer deel aan groepen, zowel binnen als buiten de organisatie, omdat deze belangrijk zijn voor het vervullen, verwerven of creëren van werk (Seibert, Kramer, & Liden, 2001). Het gaat bij deze sociale competenties onder andere over het kunnen delen van verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, mislukkingen en doelen. De laatste dimensie balans is gedefinieerd als het vinden van een compromis tussen de tegengestelde belangen van de werkgever en de tegengestelde eigen belangen van de werknemer ten aanzien van werk, carrière en privédoel. Binnen het huidige onderzoek zal er worden gekeken naar de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken. Deze relatie zal daarom nu verder worden besproken.

3. Employability en de intentie om langer door te werken.

De pensionering wordt gezien als een complex en langdurig psychosociaal proces (Talaga & Beehr, 1989). Er is overeenstemming in de literatuur dat werknemers lang voor de werkelijke pensionering nadenken over hun plan om met pensioen te zullen gaan (Zappala et al., 2008). Een dergelijk plan wordt beïnvloed door vele factoren, zoals de mogelijkheden op de arbeidsmarkt, sociale zekerheidsregels, individuele variabelen en sociale variabelen (Beehr, 1986). Binnen deze persoonlijke en sociaal bepaalde grenzen zijn er individuen die in staat zijn om competenties te

verwerven waardoor ze controle hebben over hun carrière in verschillende organisaties en beroepsvelden (van der Heijden, 2005). Deze competenties zouden werknemers kunnen helpen om zichzelf als inzetbaar te zien, ook in een later stadium van hun carrière (Camerino, Conway, Van der Heijden, Estryn-Béhar, Costa & Hasselhorn, 2008). Het verwerven van employability gerelateerde competenties zou daarom een positief effect kunnen hebben op de intentie om langer door te werken. Voor zover bekend is deze relatie nog nauwelijks onderzocht, hetgeen het belang van het huidige onderzoek onderstreept. Er zijn echter wel onderzoeken die aspecten van de employability dimensies, zonder een koppeling te maken met het concept employability, in relatie brengen met de intentie om langer door te werken. Deze onderzoeken zullen nu verder worden besproken.

Onderzoek toont aan dat bij een gebrek aan mogelijkheden om te ontwikkelen werknemers eerder geneigd zijn om met pensioen te gaan (Henkens & Tazelaar, 1997). Het gebrek aan mogelijkheden om te ontwikkelen refereert naar de employability dimensie beroepsexpertise. Bij deze dimensie is het belangrijk dat mensen de juiste beroepsexpertise ontwikkelen. Weinig ontwikkelingsmogelijkheden kan daarom leiden tot een lage beroepsexpertise. Hierdoor kunnen mensen eerder geneigd zijn om met pensioen te gaan. Verder kijkend naar de dimensie balans blijkt een hoge mate van werkgerelateerde stress door een hoge werkdruk, de intentie van werknemers om eerder met pensioen te gaan, te beïnvloeden (Bouwman, De Jong & Van der Linden, 2008; Herzog, House, & Morgan, 1991; Lin & Hsieh, 2001). Een hoge werkgerelateerde stress en daarmee een lagere balans kan ertoe leiden dat mensen besluiten eerder met pensioen te gaan.

Aan de hand van Timmerhuis, Thunissen en Neut (1998) concluderen Boumans, De Jong en Van der Linden (2008) dat werknemers die tijdens hun carrière meerdere keren veranderd zijn van functie of beroepsveld langer door werken. Volgens hen stimuleert deze mobiliteit van werknemers de uitdaging in het werk waardoor werknemers inzetbaar blijven. Mensen die een hogere mobiliteit ervaren en uitdaging zien in het werk streven daarmee naar de best mogelijke carrière uitkomsten, wat overeenkomt met de dimensie anticipatie en optimalisatie. Tot slot geeft onderzoek van Van Dam, Van der Vorst & Van der Heijden (2009) een indicatie dat de intentie om langer door te werken in relatie staat met meerdere dimensies van employability. Uit dit onderzoek komt namelijk naar voren dat werknemers die een werkomgeving verwachten met veranderingen in hun taken (anticipatie en optimalisatie), ontwikkelingsmogelijkheden (beroepsexpertise) en ondersteuning van hun collega's en leidinggevende (organisatiegevoel) een hogere intentie hebben om langer door te werken dan andere werknemers. Samengevat, blijken er dus meerdere aanwijzingen te zijn in de literatuur dat de dimensies van employability samenhangen met een hogere intentie om langer door te werken. Nielsen (1999) geeft meer inzicht in de mate van employability onder oudere werknemers. Deze oudere werknemers maken zich meer zorgen over hun bekwaamheid om werk te verwerven met hun huidige competenties en leeftijd. De mate van employability blijkt dan ook te

dalen met de leeftijd (Van der Heijden, 2002). Daarbij hebben oudere werknemers volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2005) meer moeite met het vinden van een baan. Vervolgens onderzochten Adams en Beehr (1998) dat mensen die geen mogelijkheid zien om te kunnen blijven werken meer geneigd zijn om te stoppen met werken. Het verhogen van employability zou daarom een belangrijke rol kunnen spelen bij oudere werknemers als het gaat om het verhogen van de intentie om te blijven werken. Dit leidt tot de eerste hypothese.

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken.

De samenhang tussen employability en de intentie om langer door te werken is hierboven aangegeven. Onduidelijk is echter welke employability dimensie de grootste voorspellende waarde heeft voor de intentie om langer door te werken. Niet duidelijk is bijvoorbeeld of de dimensie balans een betere voorspeller is van de intentie om langer door te werken dan beroepsexpertise. Daarom wordt er een verkennende vraag toegevoegd.

Vraag 1: Welke dimensies van employability zijn het meest belangrijk in het voorspellen van de intentie om langer door te werken?

Er wordt dus een verband tussen employability en de intentie om langer door te werken verwacht. Het is belangrijk om niet alleen deze relatie vast te stellen, maar ook om te weten welke factoren de employability van werknemers kunnen bevorderen. De antecedenten van employability zullen hieronder daarom verder worden beschreven.

4. Antecedenten van Employability

Bij het bevorderen van employability stelt Van der Heijden (2005) dat het belangrijk is te kijken op het niveau van het individu, de taak en de organisatie. Hieronder zullen drie antecedenten besproken worden die elk een ander niveau betreffen. Eerst zal op het individuele niveau de training en ontwikkeling van werknemers worden besproken. Vervolgens zal op het niveau van de taak gekeken worden naar de leerwaarde van de functie. Op het niveau van de organisatie zal er verder in worden gegaan op de carrièremanagementactiviteiten vanuit de organisatie. Tot slot zal er nog worden gekeken naar de relatie tussen deze drie niveaus als voorspellende waarde voor employability.

4.1 Training en ontwikkeling

Investeren van het individu in employability heeft allerlei gunstige effecten voor het individu in kwestie. Employability blijkt een positief verband te hebben met de gezondheid (Berntson &

Marklund, 2007), de prestatie (Rosenblatt & Inbal, 1999), het zelfvertrouwen (Berntson, Näswall & Sverke, 2008), de carrière tevredenheid (De Vos & Soens, 2008) en het carrière succes van werknemers (Van der Heijden, De Lange, Demerouti & Van der Heijde, 2009). Een van de mogelijkheden om op het individuele niveau employability te bevorderen is door te investeren in het menselijk kapitaal (De Grip, Loo & Sanders, 1998). Wanneer werknemers genoeg tijd en mogelijkheden hebben voor training en ontwikkeling zullen deze een hoger aanpassingsvermogen en een hogere beroepsexpertise ontwikkelen (Van der Heijden, 2005). Een onderzoek van Green, Felstead, Mayhew en Pack (2000) geeft aan dat niet onder alle condities training zal leiden tot employability. Bij training kan het zijn dat deze minder overdraagbaar is naar andere organisaties en de trainingsdoelen alleen overeenkomen met de doelen van de organisatie. Wanneer dit het geval is zal dit leiden tot minder mobiliteit van de werknemer. Wanneer training geldt als 'motor' van employability moet er daarom duidelijk bepaald worden welke vormen van training een rol spelen bij het bevorderen van employability. Forrier en Sels (2003) stellen twee mogelijke richtlijnen bij training. Ten eerste moet training gericht zijn op het verbeteren van algemene vaardigheden. Deze zijn zowel binnen de huidige als andere organisaties bruikbaar. Voorbeelden van dergelijke algemene vaardigheden zijn communicatievaardigheden, sociale vaardigheden en het leren van talen. Een tweede richtlijn is dat training gericht moet zijn op het verbeteren van functiegerelateerde vaardigheden. Vaardigheden als deze zijn bruikbaar in de huidige functie of een gelijke functie in andere organisaties. Als training en ontwikkeling zich zal richten op deze verschillende vaardigheden speelt het een rol bij het voorspellen van employability (Berntson, Sverke & Marklund, 2006; Forrier & Sels, 2003; Boom & Metselaar; Raemdonck, De Grip, Segers, Thijssen & Valcke, 2008). Hiermee kan de volgende hypothese worden opgesteld:

Hypothese 2: Training en ontwikkeling heeft een positieve relatie met Employability.

4.2 Leerwaarde van de functie

Volgens Forrier en Sels (2003) is het huidige onderzoek naar het ontwikkelen van werknemers teveel gericht op enkel het aantal trainingen dat werknemers volgen. Het is namelijk ook relevant om te kijken naar de leerwaarde die een bepaalde functie zelf heeft. Van der Heijden(2005) beschrijft de leerwaarde als de mate waarin werknemers zelf ervaren dat hun vaardigheden en kennis worden vergroot door de functie die ze bekleden. Het job demand-control model van Karasek geeft onder andere inzicht in een functie met veel leermogelijkheden (Gaillard, 2006). In het oorspronkelijke model wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee factoren: werklast en regelruimte. De werklast gaat in op de eisen die de functie aan een werknemer stelt. Ook gaat dit in op de mate dat een functie een beroep doet op iemands vaardigheden, kennis en ervaringen. De regelruimte

verwijst naar de mogelijkheid die een werknemer heeft om controle uit te oefenen op hoe het werk wordt uitgevoerd. Volgens het model is er één situatie waarin er optimaal geleerd kan worden. In deze situatie zijn er hoge taakeisen en heeft de werknemer veel regelruimte. In een later stadium is ook de sociale steun die werknemers ontvangen van collega's toegevoegd aan het model. Onderzoek van Ouweneel, Taris, Zolingen en Schreurs (2009) wijst uit dat zowel hoge taakeisen, hoge regelruimte en sociale steun positief samenhangen met het leren op de werkplek. In relatie tot employability toont onderzoek aan dat werknemers die een complexe functie bekleden eerder worden ingezet in andere functies binnen de organisatie (Groot, & Maassen Van den Brink, 2000). Ook onderzoek door Van der Heijden (2005) wijst uit dat de leerwaarde van de functie een belangrijke indicator is van employability. De volgende hypothese wordt daarom onderzocht:

Hypothese 3. De leerwaarde van de functie heeft een positieve relatie met de employability van werknemers.

4.3 Carrièremanagement vanuit de organisatie

Door te investeren in de employability van hun huidige werknemers kunnen organisaties ervoor zorgen dat hun werknemers flexibel blijven. Daarnaast werken werknemers het liefst bij een organisatie waar ze continu kunnen leren en hun marktwaarde kunnen onderhouden (Van der Heijden, 2005). Uit onderzoek blijkt ook dat employability positieve uitkomsten heeft voor de organisatie. Een hoge mate van employability kan de arbeidsproductiviteit van werknemers verhogen; vooral wanneer er sprake is van een onzekere arbeidsmarkt en de kans op ontslag groot is (Arocena, Nunez & Villanueva, 2007). Organisaties kunnen werknemers begeleiden bij het verbeteren van hun employability door deze de mogelijkheid te bieden om de carrière op een goede wijze te managen (Verbruggen, Forrier, Sels, & Bollen, 2008). Begeleiding bij de carrière vanuit de organisatie kan ervoor zorgen dat werknemers hun carrièrev verwachtingen duidelijk hebben, hun kennis van de arbeidsmarkt wordt vergroot en dat ze beter in staat zijn het juiste netwerk aan te spreken (Forrier & Sels, 2003). Deze aspecten zijn belangrijk bij het verhogen van iemands employability (Defilipi & Arthur, 1994). Daarnaast kan carrièremanagement vanuit de organisatie werknemers stimuleren om zelf activiteiten te ondernemen die de employability verhogen (Verbruggen et al., 2008). Een voorbeeld van hoe organisaties werknemers kunnen begeleiden bij hun carrière is door middel van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) (Van der Heijden, 2005). In een POP geeft een werknemer in eigen woorden aan welke stappen hij in de komende periode zal zetten om zijn bekwaamheden voor zijn functie te vergroten. Rajan (1997) geeft aan dat als organisaties werknemers begeleiden bij het opstellen van een persoonlijk carrière plan dit positief kan samenhangen met de employability van deze werknemers. Organisaties kunnen dus de employability

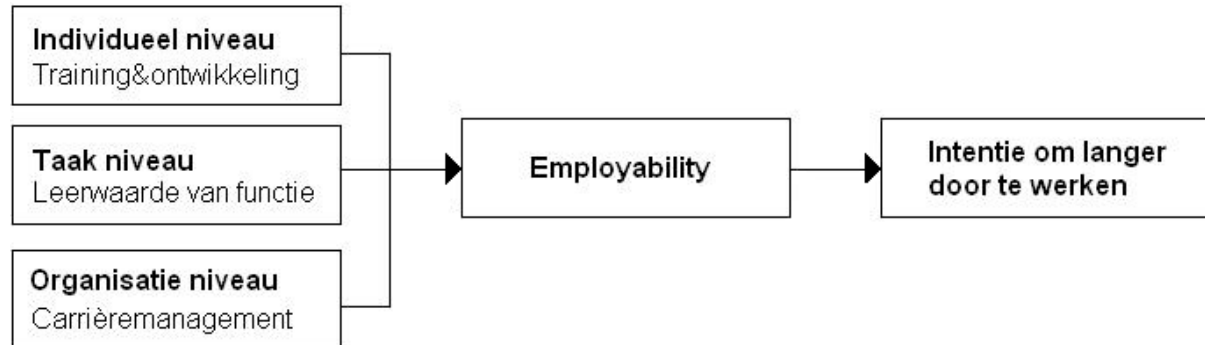
van werknemers verhogen door deze te begeleiden bij hun carrière. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4. Carrièremanagement vanuit de organisatie heeft een positieve relatie met de employability van werknemers.

Hierboven zijn drie antecedenten van employability besproken op het van het individu, de taak en de organisatie. Deze drie antecedenten zijn zover bekend nog niet tegelijkertijd opgenomen in een onderzoek. Het is daardoor niet duidelijk welke van de drie antecedenten de meest voorspellende waarde voor employability heeft. Uit een onderzoek van Van der Heijden (2005) blijkt wel dat individuele en organisatiefactoren de employability van werknemers beter voorspellen dan taakgerelateerde factoren. Toch onderstreept Van der Heijden (2005) dat zeker alle drie de factoren van belang zijn. Daarom wordt er een tweede verkennende vraag gesteld.

Vraag 2: Welke van de antecedenten hebben de meeste voorspellende waarde voor employability?

Tot slot zijn in figuur 1 alle variabelen en de onderlinge relaties weergegeven.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

5. Methode

5.1 Participanten

Aan dit onderzoek hebben ambtenaren werkzaam bij de gemeente van een grote Nederlandse stad deelgenomen. Vragenlijsten zijn verspreid onder een aselechte steekproef van 650 werknemers boven de 45 jaar over de gehele gemeente. In totaal reageerden 175 werknemers, wat een respons is van 26.9%. Een aantal proefpersonen zijn verwijderd wegens te weinig antwoorden. De gebruikte dataset bestaat uiteindelijk uit gegevens van 151 gemeenteambtenaren. Enkele proefpersonen gaven aan dat ze eerder gestopt waren omdat ze te vaak niet wisten wat ze moesten antwoorden. Andere

proefpersonen gaven aan dat ze de vragenlijst te lang vonden. Dit zijn wellicht ook mogelijke verklaringen voor de lage respons. De opdrachtgever gaf wel aan dat een dergelijke respons normaal is in de organisatie. De minimumleeftijd is 45 jaar en de maximumleeftijd 63 jaar met een gemiddelde leeftijd over de gehele steekproef van 52,6 (SD = 4.8). De proefpersonen bestaan voor 56% uit mannen en 44% vrouwen. Als hoogst genoten opleiding heeft 9.8% Mavo, 4.9% Havo, 3.5% VWO, 19.7% MBO, 34.4% HBO en 22.4% WO. Gemiddeld genomen werken de deelnemers 20 jaar (SD = 10.6) bij hun huidige organisatie en werken ze gemiddeld 38.3 uur per week (SD = 7.7).

5.2 Procedure

Alle 650 gemeenteambtenaren hebben via hun werkmail de oproep ontvangen om deel te nemen aan het onderzoek. Deze mail werd verstuurd namens de directeur personeelszaken en in de mail zat een link naar de online vragenlijst. Aan het begin van de vragenlijst werd duidelijk gemaakt dat deelname geheel anoniem en vrijwillig was. In de vragenlijst zijn meerdere constructen gemeten waaronder leerwaarde, training en ontwikkeling, employability en de intentie om langer door te werken. Het invullen van de vragenlijst duurde ongeveer 15 minuten. Aan het eind van de vragenlijst werd aan de mensen gevraagd om een unieke code samen te stellen voor eventuele herhaling van onderzoek. De deelnemende gemeente heeft als resultaat een rapport ontvangen met daarin inzicht in de gemeten constructen. Deelname aan het onderzoek was geheel kosteloos.

5.3 Meetinstrumenten

Employability is gemeten met behulp van een instrument ontwikkeld door Van der Heijde & Van der Heijden (2006). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de Nederlandstalige versie, welke door middel van een 'back translation back' methode vertaald is vanuit de Engelstalige versie. In totaal zijn er vijf schalen: 1) Beroepsexpertise (15 items), 2) Anticipatie en Optimalisatie (8 items), 3) Persoonlijke flexibiliteit (8 items), 4) Organisatiegevoel (7 items) en 5) Balans (9 items). Voorbeelden zijn: "Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van niveau" (van zeer laag – zeer hoog) (Beroepsexpertise), "Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde." (van helemaal niet – in zeer sterke mate) (Anticipatie en Optimalisatie), "Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving." (van zeer langzaam - zeer snel) (Persoonlijke flexibiliteit), "Ik doe iets extra voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort." (van nooit –zeer vaak) (Organisatiegevoel). "Ik heb....last van werkstress." (van helemaal niet – in zeer sterke mate) (Balans). De in totaal 47 items zijn allen op een zespuntsschaal gemeten. De dimensies Beroepsexpertise ($\alpha = 0.92$), Anticipatie en Optimalisatie ($\alpha = 0.79$), Persoonlijke flexibiliteit ($\alpha = 0.79$), Organisatiegevoel ($\alpha = 0.82$), en Balans ($\alpha = 0.79$) hebben een goede betrouwbaarheid.

Voor het meten van de intentie om langer door te werken zijn er 4 items gebruikt welke zijn ontleend uit een schaal van Van Dam (2009). De antwoordmogelijkheden op alle items was een vijfpuntsschaal lopend van 1 = helemaal mee oneens tot 5 = helemaal mee eens. Een voorbeeld item is: "Ik blijf aan de slag tot ik 65 ben". Een hoge score betekent dat werknemers een hoge intentie hebben om langer door te werken. De cronbach's alpha van de schaal is 0.92.

Voor "Training en Ontwikkeling" is er gebruik gemaakt van 2 items waarbij de participant moet invullen hoeveel dagen ze een bepaalde vorm van training hebben gevolgd. In beide items gaat het om een andere vorm van training en daarom worden beide vragen behandeld als twee onderscheidende variabelen. Dit leidt tot twee dimensies van Training en Ontwikkeling die beide gemeten zijn met 1 item, waarvoor gebruikt gemaakt is van Van der Heijden (2005). De eerste dimensie wordt gemeten met het item "Hoeveel dagen in het afgelopen jaar heeft u besteed aan training en ontwikkeling in uw huidige expertise/werk- omgeving?". De tweede dimensie wordt gemeten met het item "Hoeveel dagen in het afgelopen jaar heeft u besteed aan training en ontwikkeling in een aangrenzende expertise/werk- omgeving?". Een hoge score geeft aan dat een participant meer heeft gedaan aan training en ontwikkeling.

De schaal "Leerwaarde" is ook ontleend uit Van der Heijden (2005). Er zijn 6 items welke allemaal zijn gemeten op een zespuntsschaal lopend van 1 = zeer mee oneens tot 6 = zeer mee eens. Een voorbeeld is: "Mijn huidige baan en mijn verantwoordelijkheden vereisen een verdere ontwikkeling van mijn bekwaamheden?". Een hoge score betekent dat een participant een hoge leerwaarde in zijn functie ervaart. De cronbach's alpha van de leerwaarde schaal is .86.

Om carrièremangement vanuit de organisatie te meten is de participanten gevraagd naar de mate waarin hun organisatie dergelijke activiteiten aanbiedt. In de vragenlijst zijn twee dimensies van carrièremangementactiviteiten opgenomen gebaseerd op onderzoek van De Vos, Dewettinck en Buyens (2008). De eerste dimensie "Carrière counseling" (7 items) gaat in op de ondersteuning die organisaties aanbieden om werknemers te helpen bij het ontwikkelen en plannen van hun carrière. Een voorbeeld is: "In welke mate heeft u loopbaanbesprekingen met uw directe leidinggevende?". De tweede dimensie "Potentie analyse" (5 items) vraagt naar de activiteiten die de competenties van werknemers in kaart brengen. Een voorbeeld is: "In welke mate worden uw mogelijkheden voor promotie geanalyseerd?". Bij de in totaal 12 activiteiten gaven participanten aan of hun organisatie deze aanbiedt op een vijfpuntsschaal lopend van 1 = zeer kleine mate tot 5 = zeer grote mate. Een hoge score betekent dus een groot aanbod van de carrièremangementactiviteit. De betrouwbaarheid voor Carrière counseling ($\alpha = 0.90$) en Potentie analyse ($\alpha = 0.89$) is goed.

5.4 Controlevariabelen

De intentie om langer door te werken wordt beïnvloed door meerdere factoren. Één van deze factoren is de gezondheid van werknemers (Boumans et al., 2008; Taylor & Shore, 1995; Talaga & Beehr, 1989). Ook de financiële situatie van een werknemer beïnvloedt het besluit om langer door te werken (Talaga & Beehr, 1989; Beehr, 1986). Recentelijk blijkt daarnaast dat iemands partner invloed heeft op de intentie om langer door te werken (Van Dam et al., 2008). Vanwege deze invloed zijn gezondheid, financiële situatie en de invloed van de partner opgenomen als controlevariabelen voor de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken.

Gezondheid is gemeten aan de hand van een schaal van Beehr (1998). Er zijn 4 items welke zijn gemeten op een vijfpuntsschaal lopend van 1 = Helemaal mee oneens tot 5 = Helemaal mee eens. Een voorbeeld is: "Mijn gezondheid is beter dan die van de meeste mensen van mijn leeftijd". De cronbach's alpha is .86. Een hoge score betekent dat participanten zichzelf waarnemen als gezond.

De financiële situatie is gemeten aan de hand van 1 item van Zappala (2008). Dit item is: "In hoeverre is uw financiële situatie toereikend genoeg om met pensioen te kunnen gaan?". Participanten konden hierop antwoorden aan de hand van een zevenpuntsschaal lopend van 1 = Totaal niet toereikend tot 7 = Totaal wel toereikend. Een hoge score betekent dat participanten hun situatie financieel toereikend genoeg achten om met pensioen te kunnen gaan.

De variabele 'invloed van de partner' is gebaseerd op een schaal van Van Dam (2009). Er zijn 4 items met een antwoordschaal lopend van 1 = Helemaal mee oneens tot 5 = Helemaal mee eens. Een voorbeeld item is: "Mijn partner steunt mij als ik wil werken tot mijn 65ste. ". Een hoge score op deze schaal betekent dat de partner van participanten een positieve invloed heeft op de intentie om langer door te werken. Een eerste analyse van de betrouwbaarheid geeft een Cronbach's alpha van .39. Na verwijdering van item 3 "Mijn partner steunt me als ik ervoor kies om eerder te stoppen met werken." (α if item deleted = 0.58) en item 4 "Mijn partner zou mijn beslissing om eerder te stoppen met werken afkeuren." (α if item deleted = 0.88) is er een goede betrouwbaarheid.

Naast de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken wordt er ook gekeken naar mogelijke voorspellers van employability. De in dit onderzoek gebruikte antecedenten van employability zijn alleen niet de enige mogelijke voorspellers van employability. Uit onderzoek van Van der Heijden (2005) blijkt dat onder andere het aantal jaren werkzaam bij de organisatie, het geslacht en de gezondheid de mate van employability beïnvloeden. Deze variabelen zijn daarom opgenomen als controle variabele voor de relatie tussen employability en de daarbij behorende predictoren. Hoe de variabele gezondheid is gemeten is hierboven al beschreven.

6. Resultaten

6.1 Beschrijvende Statistiek

In tabel 1 zijn de correlaties, gemiddelden en standaard deviaties weergegeven om een eerste inzicht te krijgen in de resultaten.

Tabel 1. Correlaties, gemiddelden en standaarddeviaties.

	M	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 Intentie langer door werken	2.89 (1-6)	1.34	1														
2 Beroepsexpertise	4.83 (1-6)	0.52	.01	1													
3 Balans	4.18 (1-6)	0.65	.13	.40**	1												
4 Organisatiegevoel	4.29 (1-6)	0.74	.11	.47**	.54**	1											
5 Persoonlijke flexibiliteit	4.55 (1-6)	0.55	.27**	.46**	.40**	.45**	1										
6 Anticipatie en Optimalisatie	3.82 (1-6)	0.74	.17*	.41**	.43**	.59**	.48**	1									
7 Training en Ontwikkeling 1	4.03	4.52	-.04	-.05	-.03	.00	.08	.11	1								
8 Training en Ontwikkeling 2	1.22	2.21	.11	.07	.13	.29**	.18*	.30**	.41**	1							
9 Leerwaarde	4.32 (1-6)	0.88	.16	.02	.36**	.26**	.04	.31**	.03	.05	1						
10 Carrière counseling	2.07 (1-5)	0.86	-.08	-.14	.12	-.02	.06	.00	.07	.08	.14	1					
11 Potentie analyse	2.02 (1-5)	0.90	.00	-.16	.17*	.07	.14	.12	.17*	.12	.28**	.78*	1				
12 Gezondheid	3.95 (1-5)	0.84	.21**	.14	.19**	.09	.21**	.04	-.09	-.08	-.09	.04	.01	1			
13 Invloed van partner	3.76 (1-5)	1.24	.34**	.01	.09	.05	.17	.07	-.15	-.03	.04	.13	.16	.33**	1		
14 Financiële situatie	4.08 (1-7)	1.73	.12	.01	.19*	.08	.08	.04	-.03	-.03	.06	-.02	.07	.06	.23*	1	
15 Geslacht***	-	-	-.03	-.06	-.15	-.13	-.06	.01	-.09	-.14	.06	.14	.06	-.09	.03	-.24**	1
16 Jaren werkzaam in organisatie	19.99	10.55	-.14	.03	.06	-.05	-.11	-.14	.03	.01	-.15	-.05	-.11	-.03	-.07	.07	-.27**

* p<.05. ** p<.01 ***Geslacht: 0 = man 1 = vrouw

De intentie om langer door te werken heeft een gemiddelde score van 2.89 met een standaarddeviatie van 1.34. De intentie om tot het 65^{ste} levensjaar door te werken is hiermee gemiddeld. De standaarddeviatie geeft echter aan dat er redelijk grote verschillen zijn tussen participanten wat betreft hun intentie om langer door te werken. Daarnaast hebben er twee dimensies van employability, namelijk persoonlijke flexibiliteit ($r = .29$, $p < .01$) en anticipatie en optimalisatie ($r = .17$, $p < .05$), een positief verband met de intentie om langer door te werken. Hiermee is er een eerste aanwijzing voor een mogelijke relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken. Ook blijken een aantal antecedenten van employability ook daadwerkelijk een positieve significante relatie te hebben met employability. De tweede dimensie van Training en ontwikkeling heeft een significante relatie met de dimensies organisatiegevoel ($r = .29$, $p < .01$), persoonlijke flexibiliteit ($r = .18$, $p < .01$) en anticipatie en optimalisatie ($r = .30$, $p < .01$). De leerwaarde van een functie blijkt een relatie te hebben met balans ($r = .36$, $p < .01$),

organisatiegevoel ($r = .26, p < .01$) en anticipatie en optimalisatie ($r = .31, p < .01$). Van de carrièremanagement dimensies is er alleen een relatie gevonden van potentie analyse met de employability dimensie balans ($r = .17, p < .05$). Als er naar de correlatietabel wordt gekeken blijkt een grootdeel van de veronderstelde verbanden in de voorspelde richting te zijn.

6.2 Voorlopige analyses voor de controle variabelen

Voordat de hypothesen worden getest zijn er van tevoren analyses uitgevoerd om te testen of de controle variabelen een significante relatie hebben met Employability en de Intentie om langer door te werken.

De controle variabele die voor de relatie tussen de employability en zijn antecedenten zijn gemeten zijn geslacht, gezondheid en jaren werkzaam in de organisatie. In tabel 1 valt te zien dat alleen gezondheid blijkt samen te hangen met een tweetal dimensies van employability, namelijk balans ($r = .19, p < .01$) en persoonlijke flexibiliteit ($r = .21, p < .01$). Gezondheid zal daarom als enige controle variabele worden opgenomen in de analyse van de mogelijke antecedenten van employability. Voor de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken zijn de controle variabelen financiële situatie, gezondheid en invloed van partner gemeten. Financiële situatie ($r = .12, n.s.$) blijkt geen relatie te hebben met de intentie om langer door te werken. Invloed van de partner ($r = .34, p < .01$) en gezondheid ($r = .21, p < .01$) hebben beide een positieve relatie met de intentie om langer door te werken. Toch wordt naast de invloed van de partner en gezondheid ook de financiële situatie opgenomen in de analyse. Eerder is namelijk al gesteld dat de financiële situatie in vorig onderzoek wel degelijk een belangrijke voorspeller blijkt te zijn van de intentie om langer door te werken. Beehr, Glazer, Nielson en Farmer (2000) stellen zelfs dat de financiële situatie de belangrijkste voorspeller is van de intentie om langer door te werken.

6.3 Regressieanalyse intentie om langer door te werken

In de eerste analyse is een hiërarchische multipele regressie uitgevoerd met de intentie om langer door te werken als afhankelijke variabele. Hierbij zijn in de eerste stap de controle variabelen toegevoegd. In de tweede stap zijn alle dimensies van employability toegevoegd. De resultaten zijn weergegeven in tabel 2. Het model met daarin alle variabelen (model 2) blijkt significant te zijn en 18.7% van de variantie te voorspellen.

Uit de correlaties is gebleken dat zowel persoonlijke flexibiliteit en anticipatie en optimalisatie in relatie staan met de intentie om langer door te werken. In de regressieanalyse blijkt echter dat enkel persoonlijke flexibiliteit een significante voorspeller is van de intentie om langer door te werken ($\beta = .22, p < .05$).

Tabel 2. Regressiemodel met de intentie om langer door te werken als afhankelijke variabele.

	B	SE B	β	F	R ²
Model 1				5,20**	.129
Gezondheid	0.18	0.15	0.11		
Invloed van partner	0.32	0.10	0.29**		
Financiële situatie	0.04	0.07	0.05		
Model 2				3.21**	.187
Gezondheid	0.15	0.15	0.09		
Invloed van partner	0.28	0.10	0.26**		
Financiële situatie	0.03	0.07	0.04		
Beroepsexpertise	-0.37	0.27	-0.14		
Balans	0.02	0.22	0.01		
Organisatiegevoel	-0.02	0.22	-0.01		
Persoonlijke flexibiliteit	0.53	0.26	0.22*		
Anticipatie en Optimalisatie	0.20	0.20	0.11		

* $p < .05$. ** $p < .01$

Dit betekent dat werknemers die positiever omgaan met veranderingen in hun functie en organisatie een hogere intentie om langer door te werken rapporteren. Anticipatie en optimalisatie is geen voorspeller van de intentie tot langer doorwerken, ondanks de eerder vastgestelde significante correlatie. Een reden om dit te kunnen verklaren kan zijn dat deze dimensie erg hoog correleert met persoonlijke flexibiliteit ($r = .48$, $p < .01$). Ook de invloed van de controle variabele 'de invloed van de partner' speelt een rol. Tot slot blijken de overige drie dimensies van employability geen voorspeller te zijn van de intentie om langer door te werken. De eerste verkennende vraag, welke dimensies van employability het meest belangrijk zijn, is hiermee ook meteen beantwoord. Van de vijf dimensies van employability is persoonlijke flexibiliteit een voorspeller van de intentie om langer door te werken. De controle variabele 'invloed van de partner' lijkt de grootste voorspellende waarde te hebben voor de intentie om langer door te werken.

6.4 Regressieanalyses antecedenten van employability.

Om hypothese 2 en 3 en 4 te testen zijn er vijf hiërarchische multi-pele regressieanalyses uitgevoerd. In elke regressieanalyse werd als eerste stap de controle variabele gezondheid toegevoegd. In de tweede stap werden de antecedenten van employability toegevoegd. De regressieanalyses verschillen op de afhankelijke variabele; deze is telkens een andere dimensie van employability. In tabel 3 zijn de uitkomsten van de verschillende regressieanalyses weergegeven. In deze tabel is telkens alleen de tweede stap van elke regressieanalyse weergegeven.

Tabel 3. Vijf regressiemodellen met antecedenten van employability.

		B	SE B	β	F	R ²	R ² change
AV = Beroepsexpertise					1.53	.06	.045
stap 2	Gezondheid	0,09	0,05	0,15			
	Leerwaarde	0,04	0,05	0,07			
	Training en Ontwikkeling 1	-0,01	0,01	-0,06			
	Training en ontwikkeling 2	0,03	0,02	0,13			
	Carrière counseling	-0,03	0,08	-0,05			
	Potentie analyse	-0,08	0,08	-0,15			
AV = Balans					5.69**	.203	.168
stap 2	Gezondheid	0,17	0,06	0,22**			
	Leerwaarde	0,26	0,06	0,35**			
	Training en Ontwikkeling 1	-0,01	0,01	-0,09			
	Training en ontwikkeling 2	0,05	0,02	0,16			
	Carrière counseling	0,00	0,09	0,00			
	Potentie analyse	0,05	0,09	0,07			
AV = Organisatiegevoel					5.14**	.187	.179
stap 2	Gezondheid	0,12	0,07	0,13			
	Leerwaarde	0,21	0,07	0,26**			
	Training en Ontwikkeling 1	-0,02	0,01	-0,14			
	Training en ontwikkeling 2	0,11	0,03	0,34**			
	Carrière counseling	-0,13	0,11	-0,15			
	Potentie analyse	0,08	0,11	0,09			
AV = Persoonlijke Flexibiliteit					2.62*	.105	.062
stap 2	Gezondheid	0,15	0,05	0,23**			
	Leerwaarde	0,00	0,05	0,01			
	Training en Ontwikkeling 1	0,00	0,01	-0,01			
	Training en ontwikkeling 2	0,05	0,02	0,18*			
	Carrière counseling	-0,10	0,08	-0,15			
	Potentie analyse	0,14	0,08	0,24			
AV = Anticipatie en Optimalisatie					5.44**	.196	.194
stap 2	Gezondheid	0,08	0,07	0,09			
	Leerwaarde	0,24	0,07	0,29**			
	Training en Ontwikkeling 1	0,00	0,01	-0,02			
	Training en ontwikkeling 2	0,10	0,03	0,29**			
	Carrière counseling	-0,15	0,11	-0,17			
	Potentie analyse	0,11	0,11	0,14			

* $p < .05$. ** $p < .01$, AV= Afhankelijke variabele

Het blijkt dat leerwaarde een voorspeller is van de employability dimensies balans, anticipatie en optimalisatie en organisatiegevoel. Hiermee wordt hypothese 2 gedeeltelijk bevestigd, omdat leerwaarde een voorspeller is van drie van de vijf employability dimensies. Werknemers die een hogere leerwaarde ervaren in hun functie zullen proactief omgaan met mogelijke veranderingen en daarbij streven naar de beste carrière-uitkomsten (anticipatie en optimalisatie). Ook ervaren deze werknemers een betere balans tussen hun privé en werk belangen (balans) en zetten zich meer in voor hun organisatie en collega's (organisatiegevoel). Persoonlijke flexibiliteit en beroepsexpertise blijken niet voorspeld te kunnen worden door de leerwaarde van de functie.

De tweede dimensie van training en ontwikkeling blijkt een voorspeller te zijn van anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit en organisatiegevoel. Hiermee wordt hypothese 3 gedeeltelijk bevestigd, omdat één dimensie van training en ontwikkeling een voorspeller is van drie

van de vijf employability dimensies. Werknemers die trainingen volgen in een aangrenzende expertise of werkomgeving scoren hoger op het proactief omgaan met mogelijke veranderingen en streven daarbij naar de beste carrière-uitkomsten. Wanneer veranderingen in de organisatie en arbeidsmarkt eenmaal hebben plaatsgevonden hebben deze werknemers een hoger aanpassingsvermogen. De dimensie persoonlijke flexibiliteit die over dit aanpassingsvermogen gaat heeft zoals eerder gebleken ook een voorspellende waarde voor de intentie om langer door te werken. Naast de drie dimensies waar training en ontwikkeling 1 significant mee samenhangt, heeft het ook een positieve relatie met de dimensie balans die significantie benadert ($\beta = .16$, $p = .07$). Voorzichtig zou je daarom kunnen concluderen dat het volgen van training in een aangrenzende expertise ook invloed heeft op de balans tussen privé en werkbelangen.

De eerste dimensie van training en ontwikkeling blijkt geen voorspellende waarde te hebben voor de employability dimensies. Dit betekent dat het volgen van trainingen in de huidige expertise of werkomgeving geen voorspeller is van employability. Het meest opvallend hieraan is dat beroepsexpertise niet voorspeld wordt door trainingen in relatie met de beroepsexpertise. Wel correleert de eerste dimensie van training en ontwikkeling met de tweede dimensie van training en ontwikkeling ($r = .41$, $p < .01$).

Uit de correlaties bleek dat de carrièremanagement dimensie 'potentie analyse' een relatie had met de employability dimensie balans ($r = .17$, $p < .05$). In de regressieanalyse blijkt echter geen enkele dimensie van carrièremanagement een voorspeller te zijn van employability. Werknemers die door de organisatie begeleidt worden bij hun carrière zullen niet eerder de competenties hebben om werk te vervullen, verwerven of creëren. Hypothese 4 wordt hiermee verworpen.

Naast de hypothesen is er in dit onderzoek ook een tweede verkennende vraag gesteld met betrekking tot de antecedenten van employability. De vraag was welke antecedenten van employability het meest voorspellend zijn voor employability. Het is gebleken dat carrièremanagement vanuit de organisatie geen voorspellende waarde heeft voor employability. Leerwaarde en training en ontwikkeling hebben beide voorspellende waarde voor drie employability dimensies, waarvan twee dezelfde (anticipatie en optimalisatie en organisatiegevoel). Voor anticipatie en optimalisatie hebben beide antecedenten dezelfde voorspellende waarde ($\beta = .29$, $p < .01$). Bij de dimensie organisatiegevoel heeft training en ontwikkeling ($\beta = .34$, $p < .01$) een grotere voorspellende waarde dan leerwaarde ($\beta = .26$, $p < .01$). Wel heeft leerwaarde een grotere voorspellende waarde voor balans ($\beta = .35$, $p < .01$) dan training en ontwikkeling voor persoonlijke flexibiliteit heeft ($\beta = .18$, $p < .05$). Training en ontwikkeling en leerwaarde zijn voor twee dimensies allebei een voorspeller, waarvan training en ontwikkeling op 1 dimensie een betere voorspeller is van employability. Training en ontwikkeling en Leerwaarde hebben beide een andere derde dimensie (balans en persoonlijke flexibiliteit). Voor deze derde dimensie heeft Leerwaarde een grotere

voorspellende waarde dan training en ontwikkeling 1 dat heeft. Het is echter wel zo dat training en ontwikkeling 1 ook op een vierde dimensie, namelijk balans, een bijna significante voorspellende waarde heeft.

Tot slot blijkt dat de controle variabele gezondheid een voorspeller is van balans en persoonlijke flexibiliteit. Werknemers die zichzelf als gezond waarnemen zullen een betere balans vinden tussen privé en werk belangen. Ook zullen gezonde werknemers zich beter aanpassen aan veranderingen in de organisatie en het werkgebied.

7. Discussie

Wegens de vergrijzing en de trend om vervroegd met pensioen te gaan dreigt er in de toekomst een tekort te komen aan werknemers. In Nederland wordt er daarom een discussie gevoerd over het verhogen van de pensioensgerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar. Het is daarbij wel belangrijk dat werknemers die langer door moeten werken een goed prestatie- en welzijnsniveau behouden. Het volstaat dan niet meer om ze te verplichten langer door te werken. Het blijkt dan veel belangrijker te zijn om te begrijpen wat hen motiveert om langer door te werken. Om te achterhalen in welke situatie oudere werknemers langer door willen werken, wordt er in dit onderzoek gekeken naar het concept employability. Hierbij stonden twee doelen centraal. Ten eerste is er gekeken naar de relatie tussen employability en de intentie om langer door te werken. Ten tweede is er gekeken naar drie mogelijke voorspellers van employability.

De resultaten gaven aan dat een hoge mate van 'persoonlijke flexibiliteit' samenhangt met een sterkere intentie om langer door te werken. Het verbeteren van de mogelijkheid om zich aan te passen aan veranderingen zou ertoe kunnen leiden dat mensen langer door willen werken. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze mensen beter omgaan met de flexibele werkstructuren die organisaties aannemen om het aanpassingsvermogen van de organisatie te verbeteren (Van Dam, 2004; Van der Heijden, 2002). Oudere werknemers die zich goed aanpassen aan de flexibele werkprocessen, zullen minder frustraties in hun werk ervaren. Als gevolg hiervan zullen deze mensen een positievere kijk hebben op het werk. Adams en Beehr (1999) vonden dat dergelijke werknemers langer door willen werken.

In verband met mijn onderzoek is het verder relevant om te vermelden dat een uitkomst van het onderzoek is dat de invloed van de partner een belangrijke voorspellende waarde heeft voor de intentie om langer door te werken. Als de partners van werknemers positief aankijken tegen langer doorwerken van hun partner, zullen deze laatste eerder geneigd zijn om dat ook te doen. Dit resultaat is een bevestiging van de bevinding van Van Dam et al. (2009) dat het besluit om met pensioen te gaan, een beslissing van zowel de werknemer als de partner is. In dit onderzoek is er

zelfs een grotere voorspellende waarde gevonden voor de invloed van de partner dan de gezondheid en de financiële situatie van de werknemer.

Uit de resultaten is ook gebleken dat mensen die meer trainingen in een aangrenzende beroepsexpertise hebben gevolgd, een hogere persoonlijke flexibiliteit ervaren. Voor oudere werknemers kan het daarom belangrijk zijn dat zij dergelijke trainingen volgen om ervoor te zorgen dat ze het langer doorwerken niet meer als een verplichting zien. Van der Heijden (2002) concludeert ook een belangrijk verschil tussen jongere en oudere werknemers wat de ontwikkeling van employability betreft. Voor jongere werknemers blijkt het belangrijk te zijn om zich vaardigheden aan te leren die betrekking hebben op het verbeteren van hun beroepsexpertise. Voor oudere werknemers blijkt het echter veel belangrijker te zijn dat zij een hoog aanpassingsvermogen en flexibiliteit ontwikkelen. Dit inzicht verklaart wellicht ook waarom binnen de onderzochte groep van oudere werknemers geen voorspellende waarde is gevonden voor het volgen van trainingen binnen de huidige beroepsexpertise en de dimensies van employability. Een mogelijke andere verklaring hiervoor sluit aan bij eerder genoemd onderzoek van Green et al. (2000). Zij geven aan dat training overdraagbaar moet zijn naar andere organisaties. Als dit niet het geval is, zal dit leiden tot minder mobiliteit van de werknemer. In dit onderzoek kan daarvan sprake zijn, waardoor training in de huidige expertise geen relatie heeft met employability.

Het volgen van trainingen in aangrenzende beroepsexpertises blijkt er ook voor te zorgen dat mensen meer proactief inspelen op veranderingen. Dit sluit aan bij onderzoek naar proactiviteit. Hierin wordt verondersteld dat proactiviteit gekenmerkt wordt door werknemers die nieuwe werkgebieden ontdekken en zichzelf nieuwe vaardigheden en kennis aanwenden. (Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Het organisatiegevoel wordt ook voorspeld door het volgen van trainingen in aangrenzende beroepsexpertises. Wellicht ligt hier ook proactiviteit van werknemers aan ten grondslag. Proactiviteit uit zich namelijk ook vaak door het opbouwen van een sociaal netwerk (Grant & Ashford, 2008). Dit laatste wordt gezien als een onderdeel van de dimensie organisatiegevoel. De vraag is dus of het organisatiegevoel verhoogd wordt doordat werknemers training hebben gevolgd of dat een hoge score op zowel organisatiegevoel als het volgen van training betekent dat iemand over het algemeen proactief is. Het effect van trainingen in aangrenzende beroepsexpertises op de employability is hiermee al twee keer in relatie gebracht met proactiviteit. Vervolgonderzoek zou daarom naast training en ontwikkeling ook proactiviteit als antecedent van employability kunnen meenemen. Hierdoor kan het effect van beide op employability worden vergeleken.

'Leerwaarde van de functie' blijkt de dimensies balans, anticipatie en optimalisatie en organisatiegevoel te voorspellen. Hiermee wordt eerder onderzoek naar het effect van leerwaarde op employability bevestigd (Van der Heijden, 2005). Deze resultaten zijn ook in lijn met onderzoek dat aantoont dat het ontwerpen van een uitdagende werkomgeving niet alleen belangrijk is voor

jongeren, maar ook voor ouderen (De lange, Taris, Jansen, Kompier, Houtman & Bongers., 2005). Het is dus belangrijk dat functies zelf een hoge leerwaarde bezitten. Het model van Karasek geeft aan dat het hiervoor belangrijk is dat functies uitdagende taakeisen en grote regelmogelijkheden bezitten (Gaillard, 2006). Het ontwerpen van een uitdagende werkomgeving is voor alle leeftijdsgroepen van belang om te kunnen leren in het werken (De Lange et al.,2005). Het onderzoek van Taris, Kompier, De lange, Schaufeli en Schreurs (2003) geeft echter wel een goede toevoeging op de relatie tussen taakontwerp en het leren van werknemers. In dit onderzoek bleek dat werknemers die veel leermogelijkheden ervaren, vooral functies bekleden met grote regelmogelijkheden en lage taakeisen. Zij concluderen hieruit dat het voor het optimaliseren van het leerproces van werknemers belangrijk is om de regelmogelijkheden te verhogen en daarbij excessief hoge taakeisen te voorkomen. Wanneer organisaties het leren van hun werknemers willen verbeteren is het raadzaam dat organisaties op systematische basis de werkcondities en werkomgeving één keer in de twee of drie jaar meten (Van der Heijden, 2005).

In dit onderzoek is er geen samenhang gevonden tussen employability en carrièremangement vanuit de organisatie. Dit is tegenstrijdig met onder ander onderzoek van Verbruggen et al. (2008). Uit dit onderzoek bleek dat begeleiding bij de carrière door de organisatie werknemers kan stimuleren om zelf aan de employability te werken. Er zijn verschillende redenen die de discrepantie tussen het onderzoek van Verbruggen et al. (2008) en het huidige onderzoek kunnen verklaren. In het huidige onderzoek is gekeken naar het aanbod van carrièremangement. Hiermee wordt het niet duidelijk in welke mate werknemers daadwerkelijk gebruik gemaakt hebben van de carrièremangementactiviteiten. Als werknemers wel een hoog aanbod rapporteren, maar er geen gebruik van hebben gemaakt, is het mogelijk dat effecten op employability uitblijven. Een andere rede is dat carrièremangement vanuit de organisatie vaak te veel gericht is op de interne inzetbaarheid van werknemers (Verbruggen et al., 2008). In het huidige onderzoek is er niet bepaald in welke mate de carrièremangementactiviteiten gericht waren op de interne dan wel externe inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor het niet vinden van een voorspellende waarde van carrièremangement voor employability is daarom dat het carrièremangement mogelijk te veel gericht was op de interne inzetbaarheid. In vervolgonderzoek is het daarom belangrijk om rekening te houden met de mate van gerichtheid op de interne en externe inzetbaarheid.

Een laatste punt dat van belang is voor de antecedenten van employability, is hun onderlinge relatie. Het onderzoek heeft aangetoond dat zowel de leerwaarde in de functie als training en ontwikkeling in een aangrenzende beroepsexpertise de belangrijkste voorspellers zijn van employability. Het onderzoek van Van der Heijden (2005) kan hiermee worden aangevuld. Hierin bleek namelijk dat individuele en organisatiefactoren twee keer zo veel van de variantie in employability verklaarde in vergelijking met factoren op het taakniveau. Het huidige onderzoek toont

echter aan dat een individuele factor en een factor op het taakniveau beide even belangrijk zijn voor het voorspellen van employability. Daarnaast blijkt de meegenomen organisatiefactor geen enkele rol te spelen. Daar waar het belang voor training en ontwikkeling al vaker wordt onderstreept, wordt met dit onderzoek ook duidelijk dat het belangrijk is om de leerwaarde van de functie te verhogen, zoals van der Heijden ook stelt (2005).

7.1 Beperkingen van het onderzoek

De huidige studie heeft een aantal beperkingen die belangrijk zijn bij het interpreteren van de resultaten. Ten eerste is er alleen gebruik gemaakt van een vragenlijst. De gegevens van alle variabelen komen daarom van dezelfde persoon, wat ook wel de 'common method bias' wordt genoemd (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). In toekomstig onderzoek zou hier rekening mee kunnen worden gehouden door meerdere methoden van dataverzameling toe te passen. Binnen het employabilityonderzoek kan bijvoorbeeld aanvullend een meting van employability gedaan worden vanuit het perspectief van de leidinggevende (Van der Heijden et al., 2009).

Ten tweede is er in dit onderzoek gekozen voor oudere werknemers, omdat bij deze werknemers het verhogen van employability vooral een rol speelt in relatie tot de intentie om langer door te werken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005; Van der Heijden, 2002; Nielsen, 1999; Adams & Beehr, 1998). De ondergrens van de leeftijd die is gekozen om een oudere werknemer vast te stellen is 45 jaar. Er is echter geen duidelijkheid in het kunnen bepalen van de leeftijd wanneer iemand een oudere werknemer wordt. Verscheidene onderzoekers hebben zelfs geopperd dat kalenderleeftijd een onvolledige meting is en niet de enige mogelijkheid om het construct leeftijd in de context van werk te operationaliseren. (Kooij, De Lange, Jansen & Dikkers, 2008; Peeters & Van Emmerik, 2008). Het construct leeftijd moet daarom in vervolgonderzoek gebaseerd zijn op meer dan alleen maar de kalenderleeftijd. Voor verdere lezing over de operationalisatie van het construct leeftijd, zie Kooij et al. (2008). Ten tweede is een beperking dat het cross-sectionele ontwerp van de data verzameld is op één tijdstip. Hiermee kan weinig gezegd worden over de causaliteit tussen de variabelen. In de toekomst zou longitudinaal onderzoek meer kunnen zeggen over de mogelijke causale verbanden.

Vervolgens zijn de dimensies van training en ontwikkeling beide met één item gemeten. In verder onderzoek is het daarom belangrijk dat deze dimensies worden uitgebreid om daarmee de betrouwbaarheid en de validiteit van de dimensies te kunnen meten. Bij een hoge betrouwbaarheid en validiteit zouden de resultaten een betere basis zijn voor een goed inzicht in de relaties met andere concepten.

Als laatste moet worden opgemerkt dat de data zijn verzameld binnen één grote Nederlandse gemeente. Generalisaties van de resultaten naar andere organisaties kunnen daarom niet worden gedaan. Daarnaast zijn de resultaten ook niet te generaliseren naar andere landen dan Nederland, omdat dan bijvoorbeeld culturele verschillen een rol kunnen spelen. In de toekomst zou er ook onderzoek gedaan moeten worden in andere organisaties en verschillende culturen.

7.2 Praktische implicaties

Het is gebleken dat de intentie om langer door te werken bij oudere werknemers samenhangt met de employability van deze werknemers. Hierbij speelt persoonlijke flexibiliteit een grote rol. Het is daarom belangrijk voor organisaties om de persoonlijke flexibiliteit van oudere werknemers te stimuleren. Voor het bewerkstelligen hiervan blijkt het belangrijk te zijn om de training en ontwikkeling van oudere werknemers te stimuleren. Deze training dient erg specifiek te worden toegepast als het gaat om het verhogen van de persoonlijke flexibiliteit van oudere werknemers. Het huidige onderzoek geeft aanwijzingen dat deze training voor oudere werknemers het beste gericht kan zijn op aangrenzende beroepsexpertises. Er is geen relatie gevonden tussen carrièremanagement vanuit de organisatie en de mate van employability onder oudere werknemers. Eerder onderzoek heeft dit echter wel aangetoond. Bij het gebruik van carrièremanagementactiviteiten is het in ieder geval belangrijk dat deze niet in te hoge mate gericht is op de interne inzetbaarheid, maar ook op de externe inzetbaarheid van werknemers. De employability onder oudere werknemers kan ook worden verhoogd door de leerwaarde van de functie te verhogen. Organisaties kunnen hiermee via het taakniveau invloed uitoefenen op de employability van de oudere werknemer. De leerwaarde in een functie kan worden verhoogd door de werknemers uitdagende taakeisen en grote regelruimte te bieden. Wel is het belangrijk voor het optimaliseren van het leerproces dat vooral de regelmogelijkheden worden verhoogd waarbij excessief hoge taakeisen worden voorkomen. Het is tot slot relevant dat organisaties systematisch de werkcondities en werkomgeving van werknemers gaan meten.

Referenties

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. (1998). Turnover and Retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel psychology, 51*, 643-655.
- Arocena, P., Nunez, I., & Villanueva, M. (2007). The Effect of Enhancing Workers' Employability on Small and Medium Enterprises: Evidence from Spain. *Small Business Economics, 29*, 191–201.
- Aronsson, G., & Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(2), 152-163.

- Beehr, T.A. (1986). The process of retirement: a review and recommendation for future Investigation. *Personnel Psychology*, 39, 31-55.
- Beehr, T.A., Glazer, S., Nielson, N.L., & Farmer, S.J. (2000). Work and nonwork predictors of employees retirement ages. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 206–225.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2008). Investigating the relationship between employability and self-efficacy: A cross-lagged analysis. *European journal of work and organizational psychology*, 17(4), 413-425.
- Boom, J., & Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 14(1), 21–35.
- Boumans, N.P.G., De Jong, A.H.J., & Van der Linden, L. (2008). Determinants of early retirement intentions among Belgian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 63(1), 64-74.
- Camerino, D., Conway, P.M., Van der Heijden, B.I.J.M., Estry-Béhar, M., Costa, G., & Hasselhorn, H.M. (2008). Age-dependent relationships between work ability, thinking of quitting the job, and actual leaving among Italian nurses: A longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1645–1659.
- Claes, R., & Heymans, M. (2008). Long-term career development and employability, HR professionals' views on work motivation and retention of older workers: a focus group study. *Career development international*, 13(2), 95-111.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied psychology: An international review*, 57(3), 488-509.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of vocational behavior*, 73, 449-456.
- Eurostat. (2008). Population, activity and inactivity. Retrieved February 20, 2009, from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Eurostat. (2007). Average exit age from the labour force. Retrieved February 20, 2009, from <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- Forrier, A., & Sels, L. (2003a). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 102-124.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.

- Fugate, M., & Kinicki, A.J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503–527.
- Gaillard, A. (2006). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Grant, A.M., & Ashford, S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research In organizational behavior*, 28, 3-34.
- Green, F., Felstead, A., Mayhew, K., & Pack, A. (2000). The Impact of Training on Labour Mobility: Individual and Firm-level evidence from Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 38(2), 261–275.
- Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability, *Applied Economics*, 32, 573–581.
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (1999). Employability in bedrijf. Naar een employability index voor bedrijfssectoren. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 15(4), 293–312.
- DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 307–324.
- De Lange, A., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?. *Gedrag & Organisatie*, 18(6), 309-325.
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), 156-175.
- Herzog, A. R., House, J., & Morgan, J. (1991). Relation of work and retirement to health and well-being in older age. *Psychology and Aging*, 6, 202-211.
- Henkens, K., & Tazelaar, F. (1997). Explaining retirement decisions of civil servants in the Netherlands: intentions, behaviour, and the discrepancy between the two. *Research on aging*, 19, 139–173.
- Kooij, D., De Lange, A.H., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. *Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Lin, T.C., & Hsieh, A.T. (2001). Impact of job stress on early retirement intention. *International Journal of Stress Management*, 8, 243-247.
- Nielsen, J. (1999). Employability and Workability among Danish employees. *Experimental aging research*, 25, 393-397.

- Ouweneel, E.P.A., Taris, T.W., Zolingen, S.J., & Schreurs, P.J.G. (2009). How task characteristics and social support relate to managerial learning: Empirical evidence from Dutch home care. *The journal of psychology, 143*(1), 28-44.
- Peeters, M.C.W., & Van Emmerik, H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Managerial Psychology, 23*(4), 353-361.
- 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.
- Raemdonck, I., De Grip, A., Segers, M., Thijssen, J., & Valcke, M. (2008). Zelfsturing in leren en loopbaan als predictoren van employability bij laaggeschoolde werknemers. *Gedrag & Organisatie, 21*(4), 386-405.
- Rajan, A. (1997). Employability in the finance sector: rhetoric vs reality. *Human Resource Management Journal, 7*(1), 67-78.
- Rosenblatt, Z., & Inbal, B. (1999). Skill flexibility among schoolteachers: Operationalization and organizational implications. *Journal of Educational Administration, 37*, 345–366.
- Schyns, B., Torck, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career development international, 12*(7), 660-679.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*, 219–237.
- Sterns, H. L., & Dorsett, J. G. (1994). Career development: A life span issue. *Experimental Aging Research, Special Issue on Cognition, Work, Technology and Environmental Design for the Elderly, 20*, 257–264.
- Talaga, J.A., & Beehr, T.A. (1989). Retirement: a psychological perspective. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 4*, 185-211.
- Taris, T.W., Kompier, M.A.J., De Lange, A.H., Schaufeli, W.B., & Schreurs, P.J.G. (2003). Learning new behaviour patterns: a longitudinal test of Karasek's active learning hypothesis among Dutch teachers. *Work & Stress, 17*(1), 1-20.
- Taylor, M.A., & Shore, L.M. (1995). Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model. *Psychology and Aging, 10*, 76-83.
- Thijssen, J.G.L. (2000). Employability in het brandpunt. Aanzet tot verheldering van een diffuus Concept. *Tijdschrift voor HRM, 3*(1), 7-37.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid?. *Gedrag en Organisatie, 21*(1), 56-70.

- Van Dam, K., Van der Vorst, J.D.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2009). Employees' Intentions to Retire Early: A Case of Planned Behavior and Anticipated Work Conditions. *Journal of Career Development, 35*, 265-289.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, 29-51.
- Van den Berg, P.T., & Van der Velde, M.E.G. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology, 20*(1), 111-129.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). No one has ever promised you a rose garden. On shared responsibility and employability enhancing practices throughout careers. Inaugural lecture, MSM/OU. Assen: Van Gorcum.
- Van der Heijden, B.I.J.M. (2002). Prerequisites to guarantee life long learning. *Personnel Review, 30*(1), 44-61.
- Van der Heijden, B.I.J.M., De Lange, A.H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C.M. (2009). Age effects on the employability-career success relationship. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 156-164.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Schalk, R., & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2008). Ageing and careers: European Research on long-term career development and early retirement. *Career development International, 13* (2), 85-94.
- Van der Heijde, C.M., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476.
- Van Veldhoven, M., & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career development international, 13*(2), 112-131.
- Zappala, S., Depolo, M., Fraccaroli, F., Guglielmi, D., & Sarchielli, G. (2008). Postponing job retirement? Psychosocial influences on the preference for early or late retirement. *Career development international, 13* (2), 150-167.
- Zhiwen, G., & Van der Heijden, B.I.J.M. (2008). Employability enhancement of business graduates in China: Reacting upon challenges of globalization and labour market demands. *Education + training, 50*(4), 289-304.

Bijlage 1. Meetinstrument

Employability:

1. Ik acht mezelf ... in staat om diepgaande kennisinhoudelijk discussies op mijn werkgebied aan te gaan
2. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren
3. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen
4. Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn kennis ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem
5. Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk
6. Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen
7. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, ... in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren.
8. Ik acht mezelf ... in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen
9. Ik acht mezelf ... in staat om de ' voors en tegens ' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren
10. Ik vind mezelf, over het algemeen, in mijn werk
11. Ik heb ... vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkerrein
12. Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van ... niveau
13. Ik bracht in het afgelopen jaar ... deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde.
14. Ik heb zelf ... dunk van de prestaties die ik in het afgelopen jaar leverde.
15. Ik voelde mij in het afgelopen jaar ... als ik aan het werk was

Anticipatie en optimalisatie:

1. Ik besteed tijd aan verbetering van die kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.
2. Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde
3. Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan
4. Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen.
5. Ik besteed ... bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden
6. Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik ... rekening met de externe markt vraag
7. Ik ben in het afgelopen jaar....actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden.
8. Ik heb in het afgelopen jaar ... met mijn werk aangesloten bij de laatste ontwikkelingen op mijn gebied

Persoonlijke flexibiliteit:

1. Ik pas me ... aan veranderingen op mijn werkplek aan.
2. Het lijkt me ... moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.
3. Ik pas me ... aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan
4. Ik speel over het algemeen ... in op veranderingen in mijn werkomgeving
5. Ik speel over het algemeen ... in op veranderingen in mijn sector/branche
6. Ik streef ernaar dat mijn takenpakket ... is
7. Ik sta ... tegenover veranderingen in mijn functie
8. Ik vind het ... om met nieuwe mensen te werken.

Organisatiegevoel:

1. Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling
2. Ik doe ... iets extra's voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort.
3. Ik ondersteun ... de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie
4. In mijn werk neem ik initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen
5. In mijn organisatie neem ik ... deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen.
6. Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen
7. Ik weet ... invloed uit te oefenen binnen onze organisatie

Balans:

1. Ik heb last van werkstress
2. Mijn werk en privé leven zijn in balans
3. Mijn werken, leren, en leven zijn in harmonie met elkaar
4. Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg
5. De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld
6. Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen zijn bij mij in evenwicht
7. Na mijn werk kan ik mij over het algemeen ontspannen
8. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werkdoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun
9. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaandoelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun.

Carrièremanagement

Carrière counseling:

1. Workshops over loopbaanplanning
2. Werkmappen over loopbaanplanning
3. Pensioensgerelateerde workshops
4. Handboeken met informatie over de carrièremogelijkheden binnen de organisatie
5. Persoonlijk uitgewerkte loopbaantrajecten welke uw mogelijkheden aangeven binnen de organisatie
6. Centrum voor loopbaanadvies
7. Loopbaanbesprekingen met gespecialiseerde carrière adviseurs
8. Loopbaanbesprekingen met HR-medewerkers

Potentie analyse:

1. Het bepalen van uw competenties als basis voor uw carrière planning binnen het bedrijf
2. Analyse van uw mogelijkheden voor promotie
3. Psychologische testen
4. Ontwikkelingscentra voor het evalueren van uw potentieel
5. Het evalueren van uw potentieel d.m.v. interviews

Training en ontwikkeling:

1. Hoeveel dagen in het afgelopen jaar heeft u besteed aan training en ontwikkeling in een totaal andere expertise/werkomgeving
2. Hoeveel dagen in het afgelopen jaar heeft u besteed aan training en ontwikkeling ter bevordering van uw persoonlijke ontwikkeling, of te wel in minder werkgerelateerde onderwerpen

Leerwaarde

1. Mijn huidige baan en mijn verantwoordelijkheden vereisen een verdere ontwikkeling van mijn bekwaamheden
2. De in mijn werk opgedane ervaring is een goede voedingsbodem voor het ontwikkelen of verwerven van nieuwe bekwaamheden
3. Ik kan steeds meer van mijn werk leren
4. Mijn werk stelt me in staat om de grenzen van mijn capaciteiten te verleggen
5. Mijn werk stelt mij in staat om mijn talenten nog verder te ontwikkelen.
6. In mijn werk kan ik mijn capaciteiten volledig benutten

Intentie om langer door te werken

1. Ik blijf aan de slag tot ik 65 ben
2. Het is mijn intentie om aan de slag te blijven tot mijn 65ste
3. Het is mijn intentie om eerder te stoppen met werken
4. Ik ben van plan om te stoppen voor ik 65 ben.

Controle variabelen

Financiële situatie

1. In hoeverre is uw financiële situatie toereikend genoeg om met pensioen te kunnen gaan?

Gezondheid

1. Over het algemeen ben ik tevreden met mijn gezondheid.
2. Mijn gezondheid is beter dan de meeste mensen van mijn leeftijd.
3. Mijn gezondheid belemmert mijn werk.
4. Algemeen gezien is mijn gezondheid heel goed.

Invloed van partner

1. Mijn partner steunt mij als ik wil werken tot mijn 65ste.
2. Mijn partner vindt het prima als ik tot mijn 65ste werk.
3. Mijn partner steunt me als ik er voor kies om eerder te stoppen met werken.
4. Mijn partner zou mijn beslissing om eerder te stoppen met werken afkeuren.