



Universiteit Utrecht

***People management als stimulans voor employability bij
Nederlandse gemeenten***

Laurent Wirtz

Universiteit Utrecht, Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie, Strategisch Human
Resource Management

1 juli 2021

Begeleider: prof.dr. Eva Knies

Tweede beoordelaar: dr. Rick Borst

Aantal woorden: 11.905

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Samenvatting

Door ontwikkelingen zoals de vergrijzing van de beroepsbevolking en de geleidelijke verhoging van de AOW-leeftijd, zal het aantal oudere werknemers bij Nederlandse gemeenten naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst toenemen. Het feit dat oudere werknemers vaak verouderde kennis en vaardigheden bezitten, maakt dat er in de toekomst een *employability*-crisis kan ontstaan voor Nederlandse gemeenten. Op basis van *perceived organisational support* wordt, in dit onderzoek, verwacht dat *people management* een positieve bijdrage zou kunnen leveren aan het stimuleren van *employability* (met *up-to-date expertise* en *willingness to change* als dimensies) bij werknemers van Nederlandse gemeenten. Daarnaast wordt verwacht dat *protean career orientation* een modererend effect zal hebben op deze relatie. Deze hypothesen zijn onderzocht onder de werknemers van 24 Nederlandse gemeenten ($N=307$), middels een cross-sectioneel vragenlijstonderzoek. Uit de resultaten blijkt dat *people management* positief samenhangt met *up-to-date expertise*. Ook blijkt het interactie-effect van *protean career orientation* op deze relatie significant. Er is geen significante relatie gevonden tussen *people management* en *willingness to change* en ook het interactie-effect van *protean career orientation* op deze relatie is niet significant. Concluderend kan worden gesteld dat Nederlandse gemeenten de *up-to-date expertise*, en daarmee deels de *employability* van hun werknemers, kunnen verbeteren door te investeren in *people management*.

Sleutelwoorden: Human Resource Management | *people management* | *employability* | *protean career orientation* | Nederlandse gemeenten

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Inhoudsopgave

Inleiding	4
Theoretisch kader	8
Employability	8
People management	10
Protean career orientation	13
Methode.....	16
Participanten & proces.....	16
Meetinstrumenten	18
Data-analyse & interpretatie van resultaten.....	21
Resultaten	22
Beschrijvende statistieken	22
Regressieanalyses	25
Discussie	31
Interpretatie van resultaten	31
Praktische implicaties	36
Limitaties	37
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	38
Conclusie	39
Referenties.....	41
Bijlage 1: Vragenlijst & informed consent	49
Bijlage 2: Tabellen principle axis factoring	55

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Inleiding

Volgens een rapport van het A&O fonds Gemeenten is het goed gesteld met de *employability* van werknemers van gemeenten (A&O fonds Gemeenten *et al.*, 2021). *Employability* wordt in dit rapport omschreven als “het vermogen om je huidige functie goed uit te voeren en in de toekomst een andere functie te krijgen” (A&O fonds Gemeenten *et al.*, 2021, p. 3). De gemiddelde gemeentelijke werknemer is positief over zijn of haar kansen op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Er tekent zich echter een verschil af als de werknemers worden opgedeeld in verschillende leeftijdsgroepen. Dan wordt er een trend zichtbaar waaruit blijkt dat gemeentelijke werknemers zichzelf over het algemeen minder *employable* vinden naarmate zij ouder worden. Dit komt overeen met bevindingen uit onderzoek naar de relatie tussen *employability* en leeftijd in andere contexten (Van der Heijden *et al.*, 2009; Ahmed *et al.*, 2012; Van Harten *et al.*, 2015). Het feit dat de oudere gemeentelijke werknemers zichzelf in mindere mate *employable* vinden is dan ook niet uniek.

Om een hoge mate van *employability* te ontwikkelen is het cruciaal om professionele vaardigheden te bezitten die in overeenstemming zijn met wat de arbeidsmarkt van werknemers vraagt (Van Harten *et al.*, 2016). Oudere werknemers hebben een groter risico op het bezitten van verouderde vaardigheden die niet overeenkomen met wat de hedendaagse arbeidsmarkt van hen vraagt (Rovny, 2014). Dit kan worden verklaard door het feit dat oudere werknemers minder bereid zijn om mee te doen aan trainingen en andere activiteiten die gericht zijn op professionele ontwikkeling, omdat zij minder waarde hechten aan carrièregroei dan hun jongere collega's (Ng & Feldman, 2012). Daarnaast zouden werkgevers minder geneigd zijn om te investeren in trainingen voor oudere werknemers, omdat het tijd kost voordat investeringen in ontwikkeling rendabel zijn voor de werkgever. De terughoudendheid van werkgevers om te investeren in oudere werknemers zou voortkomen uit het idee dat de oudere werknemer al bijna met pensioen gaat wanneer de werkgever de vruchten van zijn of haar investering kan plukken (Cate & John, 2007). Het lijkt erop dat zowel de werkgever als de oudere werknemers zelf de *employability*-ontwikkeling van oudere werknemers in de weg kunnen staan.

De ogenschijnlijke daling in *employability* van gemeentelijke werknemers naarmate zij ouder worden, is zorgelijk voor gemeenten, aangezien de gemiddelde leeftijd van gemeentelijke werknemers momenteel al boven het gemiddelde van de beroepsbevolking ligt. Door toenemende vergrijzing zal dit gemiddelde naar alle waarschijnlijkheid alleen maar verder stijgen (A&O fonds Gemeenten, 2020). De gemeenten zijn zich hiervan bewust en

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

proberen dit tegen te gaan door zich te richten op het aannemen van jongere werknemers en het voorkomen van uitstroom van jongere werknemers (A&O fonds Gemeenten, 2020). Dit is echter niet genoeg. Ontwikkelingen zoals de geleidelijke verhoging van de AOW-leeftijd zullen in Nederland tot gevolg hebben dat werknemers langer moeten doorwerken, wat leidt tot meer oudere werknemers. Gemeenten en andere werkgevers zullen moeten accepteren dat hun personeelsbestand de komende tijd zal blijven vergrijzen en dat zij zullen moeten investeren in de *employability* van zowel jongere als oudere werknemers. Door vroeg in de loopbaan van werknemers te beginnen met het investeren in hun *employability* kan worden voorkomen dat zij vastlopen op hun werk naarmate zij ouder worden. In deze studie wordt een manier onderzocht waarmee de *employability* van alle gemeentelijke werknemers mogelijk kan worden gestimuleerd. Er is bewust gekozen voor een aanpak die geen onderscheid maakt op basis van leeftijd om zo een duurzame aanpak te creëren. Door nu al te investeren in de *employability* van jongere werknemers kan het *employability* probleem van oudere werknemers hopelijk worden voorkomen in toekomstige generaties.

Binnen de *employability*-literatuur zijn verschillende antecedenten van *employability* onderzocht. Deze kunnen worden opgedeeld in persoonskenmerken zoals opleidingsniveau, professioneel sociaal netwerk en carrière oriëntatie en omgevingskenmerken zoals ondersteuning vanuit het management en baantype (Gunawan *et al.*, 2021; Van Harten, 2016). Dit onderzoek richt zich primair op de omgevingskenmerken, omdat deze door middel van beleidsinvesteringen kunnen worden beïnvloed door werkgevers, in tegenstelling tot persoonskenmerken. Daarnaast is dit onderzoek ook geïnteresseerd in de manier waarop bepaalde persoonskenmerken interacteren met omgevingskenmerken en op die manier *employability* beïnvloeden. Dat geeft namelijk inzicht in de effectiviteit van investeringen van de werkgever voor verschillende groepen medewerkers. Een belangrijk omgevingskenmerk dat van invloed is op de *employability* van werknemers is de mate van ondersteuning die de werknemer ervaart vanuit de lijnmanager (Van Harten, 2016). Binnen Nederlandse gemeenten is er al aandacht voor de ondersteunde rol die lijnmanagers kunnen spelen bij de implementatie van HR-beleid (De Weert *et al.*, 2015; Vermeeren *et al.*, 2014). Deze manier van HR-implementatie, waarbij de lijnmanager de meeste verantwoordelijkheid op zich neemt, wordt *people management* genoemd (Knies *et al.*, 2017). *People management* bestaat uit meerdere dimensies die betrekking hebben op de manier waarop het HR-beleid wordt geïmplementeerd door de lijnmanager en het ondersteunende leiderschapsgedrag dat de lijnmanager vertoont. Eerder onderzoek van Van Harten *et al.* (2016) vond onderbouwing

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

voor het idee dat *employability* kan worden bevorderd door middel van *managerial support* in een ziekenhuiscontext. In dit onderzoek wordt de term *people management* gehanteerd in plaats van *managerial support*, aangezien deze term ook wordt gebruikt in het artikel waarop Van Harten *et al.* zich baseren (Knies & Leisink, 2014). *People management* wordt gezien als een manier waarop de organisatie de *employability* van haar werknemers kan stimuleren en deze manier is in de ziekenhuiscontext erg effectief gebleken (Van Harten *et al.*, 2016). Dit is echter nog niet onderzocht in andere contexten, zoals de gemeentelijke context.

Er zijn ook werknemers die vanuit zichzelf al bezig zijn met het stimuleren van hun eigen *employability*. Deze werknemers hebben een, zogenaamde, *protean career orientation* en zij zullen naar alle waarschijnlijkheid anders reageren op stimulatie van hun *employability* vanuit hun werkgever (*i.e. people management*) dan werknemers zonder deze carrière oriëntatie (Cortellazzo *et al.*, 2020). Zij kunnen de stimulatie vanuit hun werkgever aanpakken om hun *employability* nog verder te ontwikkelen of zij laten deze links liggen, omdat zij vanuit zichzelf al in hoge mate bezig zijn met het ontwikkelen van hun *employability*. Het doel van deze studie is om te onderzoeken of en hoe werknemers met een *protean career orientation* anders reageren op stimulering van hun *employability* vanuit hun werkgever (*i.e. people management*) ten opzichte van werknemers zonder deze carrière oriëntatie. Om deze doelstelling te behalen is de volgende hoofdvraag geformuleerd: “In hoeverre hangt *people management* samen met de *employability* van medewerkers bij gemeenten en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door hun *protean career orientation*?”.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat door Van Harten (2016) is opgemerkt dat er nog weinig onderzoek is gedaan naar contingentie variabelen die van invloed kunnen zijn op de relatie tussen investeringen van werkgevers en *employability* van werknemers. Uitzonderingen hierop vormen onderzoek van haarzelf en collega's, waarin zij aantoonde dat leeftijd en baansoort een modererend effect hebben op de relatie tussen *people management* (*i.e.* investering van de werkgever) en *employability* van werknemers binnen een ziekenhuiscontext (Van Harten *et al.*, 2015; Van Harten *et al.*, 2017). Deze studie bouwt voort op de bevindingen van Van Harten (2016) door *protean career orientation* toe te voegen als mogelijk relevante contingentie variabele en hiermee de onderzoeksvelden van inzichten in carrière oriëntatie en *employability* te combineren. Dit zou, bij weten van de onderzoeker, de eerste keer zijn dat *protean career orientation* wordt betrokken bij de relatie tussen investeringen van werkgevers en *employability* van werknemers. Daarnaast geeft dit onderzoek gehoor aan de oproep van Van Harten (2016) om de relatie tussen *people*

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

management en *employability* te onderzoeken in een minder turbulente werkomgeving dan die van het ziekenhuis, die gekenmerkt wordt door constante veranderingen vanwege toename van marktwerking, technologische en medische innovaties en een toenemende vraag naar zorg (Van Harten, 2016). Dit is volgens Van Harten belangrijk omdat de relatie tussen *employability* en diens antecedenten (*i.e. people management*) in haar onderzoek mogelijk beïnvloed is door de mate van turbulentie in de omgeving. Daardoor zouden haar bevindingen minder goed generaliseerbaar kunnen zijn. Hoewel ook de gemeenten aan verandering onderhevig zijn (zie Rijksoverheid (z.d.) en A&O fonds Gemeente (2020) voor voorbeelden), zijn deze niet zo turbulent zijn als de veranderingen binnen de ziekenhuiscontext.

Dit onderzoek is ook maatschappelijk relevant. Hedendaagse ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zoals globalisering, technologische vooruitgang en vergrijzing vragen steeds meer autonomie van werknemers met betrekking tot het ontwikkelen van hun *employability* (Van Harten, 2016). Daarnaast wordt het steeds normaler om gedurende je professionele leven voor meerdere werkgevers te werken (Hofstetter & Rosenblatt, 2017). Dit betekent dat je als individuele werknemer niet meer volledig afhankelijk kan zijn van je werkgever als het gaat om het verhogen van je *employability*, omdat de relatie met de werkgever voor de gemiddelde werknemer vluchtiger en minder stabiel is dan die in het verleden zou zijn geweest (Briscoe *et al.*, 2012). Dit betekent echter niet dat werkgevers geen verantwoordelijkheid meer hebben voor het ontwikkelen van de *employability* van hun werknemers. Werknemers met een hoge *employability* bezitten een breed scala aan vaardigheden en kunnen zich makkelijk aanpassen aan veranderende werkomstandigheden, wat uiteindelijk leidt tot betere werkprestaties (Forrier *et al.*, 2009). Hiervan plukt de werkgever de vruchten. Daarom betogen meerdere auteurs binnen de *employability*-literatuur dat werkgevers hun verantwoordelijkheid moeten nemen voor de ontwikkeling van de *employability* van hun werknemers, door hierin te investeren (Pearce & Randel, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Door te onderzoeken of *people management* (*i.e.* investering van de werkgever) bijdraagt aan het verhogen van *employability* binnen de gemeentelijke context, kan dit onderzoek concretiseren hoe gemeenten hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Daarnaast zal deze studie aantonen of en hoe er rekening moet worden gehouden met *protean career orientation* van werknemers bij het stimuleren van hun *employability*. Fenomenen zoals reorganisaties en afvloeiingsregelingen, die vandaag de dag steeds gebruikelijker zijn (Inkson *et al.*, 2012), maken dat werknemers tegenwoordig vaker gedwongen worden om van functie te wisselen (Hofstetter & Rosenblatt,

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

2017). Dit zal, naar alle waarschijnlijkheid, leiden tot een toename in *protean career orientation* (Cortellazzo *et al.*, 2020). Daarom zijn inzichten met betrekking tot de stimulatie van *employability* van werknemers met een *protean career orientation* erg waardevol voor werkgevers.

Ook is dit onderzoek van praktische waarde. Zoals eerder beschreven, kan de *employability* van gemeentelijke werknemers in de toekomst onder druk komen te staan door de vergrijzing van het personeelsbestand. De gemeenten proberen dit probleem te voorkomen door te investeren in het aannemen van jongere werknemers en het verminderen van de uitstroom van jongere werknemers (A&O fonds Gemeenten, 2020). Met dit onderzoek kan voor gemeenten inzichtelijk worden gemaakt of het loont om te investeren in de *employability* van zowel jongere als oudere werknemers, zodat zij de aanpak van het vergrijzingsprobleem kunnen verbreden door deze op twee fronten aan te pakken. Daarnaast worden in dit onderzoek de verschillende dimensies van *people management* gerelateerd aan *employability*. Door te onderzoeken welke dimensies de sterkste invloed hebben op *employability*, kan er advies worden gegeven over de dimensies waarin de gemeenten het beste gericht kunnen investeren. Hiermee kunnen efficiëntie en effectiviteit van investeringen van tijd en geld worden gemaximaliseerd.

Theoretisch kader

Dit theoretisch kader begint door het concept *employability* te definiëren. Daarna wordt het begrip *people management* gedefinieerd en wordt de relatie tussen beide begrippen toegelicht op basis van de *perceived organisational support* theorie, waaruit de eerste hypothese wordt geformuleerd. Vervolgens wordt het begrip *protean career orientation* gedefinieerd en wordt de mogelijkheid van een moderatie effect van dit concept op de relatie tussen *people management* en *employability* vanuit een theoretisch oogpunt onderzocht, waarna de tweede hypothese wordt geformuleerd. Het theoretisch kader eindigt met het conceptuele model op basis van de geformuleerde hypothesen.

Employability

Door de jaren heen zijn er verschillende uiteenlopende definities van *employability* gebruikt in onderzoek naar dit concept (Forrier *et al.*, 2015). Forrier *et al.* (2015) maken onderscheid

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

tussen drie verschillende clusters van begrippen van *employability* die voorkomen in de *employability*-literatuur. Daarbij stellen zij dat de meeste definities van *employability* één kenmerk gemeenschappelijk hebben, namelijk dat zij *employability* allemaal framen als “de kans die een individu maakt op de interne en/of externe arbeidsmarkt” (Forrier *et al.*, 2015, p. 56). Deze verschillende clusters die Forrier *et al.* onderscheiden zijn: ‘*job transitions*’, ‘*movement capital*’ en ‘*perceived employability*’. Onderzoekers die *employability* beoordelen aan de hand van *job transitions* zien de mobiliteit van een individu als een indicator van de kans die hij of zij heeft op de arbeidsmarkt (Mancinelli *et al.*, 2010; Raemdonck *et al.* 2012). Onderzoekers die zich richten op *movement capital* bij de beoordeling van iemands *employability*, gaan ervan uit dat persoonlijke sterke punten zoals kennis, vaardigheden en attitude van invloed zijn op iemands kansen op de arbeidsmarkt (Fugate *et al.*, 2004; Koen *et al.*, 2012; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Tot slot menen onderzoekers die *perceived employability* gebruiken als definitie van *employability* dat de kans die iemand maakt op de arbeidsmarkt het beste kan worden ingeschat door het individu zelf (Berntson *et al.*, 2006; De Cuyper *et al.*, 2008; Wittekind *et al.*, 2010). Alle drie de conceptualiseringën hebben voor- en nadelen. *Job transitions* zijn makkelijk te meten, maar vertellen niet het hele verhaal omdat de onderliggende reden voor de transitie onbevraagd blijft. Onderzoekers die *movement capital* als definitie nemen, kunnen rekenen op brede ondersteuning van hun definitie vanuit verschillende onderzoeksvelden in de literatuur. De relaties tussen de individuele sterktes waaruit *movement capital* is opgebouwd en de kansen die een individu heeft op de arbeidsmarkt zijn veelvuldig aangetoond. Een nadeel van *movement capital* is echter dat het geen rekening houdt met de conjuncturele schommelingen van de arbeidsmarkt. Dit is juist een voordeel van *perceived employability*. In tegenstelling tot *movement capital*, houdt een individu hierbij impliciet rekening met de staat van de arbeidsmarkt. Het grote nadeel van *perceived employability* is dat het een vorm van zelfbeoordeling is en dat mensen notoir slecht zijn in het beoordelen van zichzelf (Bryman, 2016).

Om rekening te kunnen houden met de constante veranderingen op de arbeidsmarkt en de werkomgeving van werknemers, is er gekozen voor een definitie van *employability* die rekening houdt met dit fenomeen. *Employability* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als “de mate waarin een werknemer zich in staat voelt om productieve arbeid te leveren” (Van Harten *et al.*, 2016, p. 86). ‘Productieve arbeid’ refereert aan het adequaat kunnen uitvoeren van iemands huidige taken of, mocht er een verandering plaatsvinden, nieuwe/andere taken. Hierbij wordt rekening gehouden met de constante veranderingen die plaatsvinden binnen en

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

rondom een organisatie die invloed hebben op het takenpakket van de werknemers (Van Harten *et al.*, 2016). Het hebben van actuele werkexpertise (*i.e. up-to-date expertise*) is noodzakelijk om te overleven op de arbeidsmarkt, maar dit alleen is niet genoeg (Van Harten *et al.*, 2016). Men moet ook bereid zijn om zich aan te passen aan veranderingen die betrekking hebben op hun werkgever, werkinhoud, werkomstandigheden en werklocaties. Dit wordt ‘*willingness to change*’ genoemd. Er heerst binnen de *employability*-literatuur geen consensus over of *willingness to change* moet worden gezien als onderdeel van *employability* of als antecedent van *employability*. Dit onderzoek kiest ervoor om *willingness to change*, in lijn met Van Harten *et al.* (2016), op te nemen als onderdeel van *employability*. De reden hiervoor is dat het essentieel is voor werknemers om bereid te zijn zich aan te passen aan veranderingen om zo kans te maken op de arbeidsmarkt (Van Harten *et al.*, 2016). *Up-to-date expertise* wordt geconceptualiseerd aan de hand van drie dimensies: de mate waarin werknemers hun baan fysiek en mentaal kunnen bijhouden (*i.e. technische expertise*), de mate waarin de kennis en vaardigheden van werknemers actueel zijn m.b.t. technologische innovaties etc. (*i.e. economische expertise*) en de mate waarin de ideeën die werknemers hebben over relevante beroepsontwikkelingen in lijn zijn met die binnen de organisatie en samenleving (*i.e. perceptuele expertise*) (Van Harten *et al.*, 2016). In welke categorie van Forrier *et al.* (2015) deze definitie valt is enigszins ambigu. Het feit dat er in de formulering van de definitie wordt gesproken over ‘de mate waarin een werknemer zich in staat voelt om productieve arbeid te leveren’ doet vermoeden dat het gaat over *perceived employability*. De definitie wordt echter geconceptualiseerd aan de hand van twee persoonskenmerken (*i.e. up-to-date expertise* en *willingness to change*). Hierdoor is deze definitie het beste te plaatsen in de *movement capital* categorie.

People management

People management wordt in dit onderzoek gedefinieerd als ‘de implementatie van HR-activiteiten door lijnmanagers en hun leiderschapsgedrag ter ondersteuning van de werknemers aan wie zij leiding geven tijdens het werk (Knies *et al.*, 2017, p. 712). Deze definitie bevat verschillende elementen; ‘ondersteunende HR-activiteiten’, ‘op maat gemaakte regelingen’, ‘ondersteuning van de leidinggevende m.b.t. welzijn en functioneren’ en ‘ondersteuning van de leidinggevende m.b.t. ontwikkeling’.

Purcell en Hutchinson (2007) stellen dat er een symbiotische relatie bestaat tussen de implementatie van HR-beleid en leiderschapsgedrag van lijnmanagers. Het uitgangspunt hierbij

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

is dat lijnmanagers goed ontworpen HR-beleid nodig hebben om de prestaties en het welzijn van hun werknemers te waarborgen. Daar tegenover staat dat de percepties van werknemers over dit HR-beleid afhankelijk is van het leiderschapsgedrag van de lijnmanagers. Dit is in overeenstemming met het HRM-proces model van Wright en Nishii (2013), waarin wordt gesteld dat er een verschil bestaat tussen de intentie van HR-beleid, de manier waarop het HR-beleid wordt geïmplementeerd en perceptie van het HR-beleid door de werknemers. Ook in het HRM-proces model wordt een cruciale rol aan lijnmanagers toegeschreven, omdat zij vaak verantwoordelijk zijn voor de implementatie van het HR-beleid en daarmee de percepties van werknemers over het HR-beleid kunnen beïnvloeden.

Het eerste element van *people management*, de implementatie van HR-activiteiten, komt voort uit de observatie van een trend binnen de HR-literatuur. Deze trend bestaat uit het feit dat steeds meer organisaties de verantwoordelijkheid voor de implementatie van HR-beleid leggen bij lijnmanagers (Larsen & Brewster, 2003; Brewster *et al.*, 2015). Ook binnen Nederlandse gemeenten is deze trend te zien (De Weert *et al.*, 2015; Vermeeren *et al.*, 2014). In het verleden is al aangetoond dat *people management* binnen Nederlandse gemeenten kan leiden tot betere publieke dienstverlening (De Weert *et al.*, 2015). Binnen de *people management*-literatuur is men met name geïnteresseerd in hoe lijnmanagers te werk gaan tijdens het implementatieproces van HR-activiteiten, want dit beïnvloedt uiteindelijk de percepties van werknemers. Lijnmanagers kunnen de HR-attributies van werknemers bijvoorbeeld beïnvloeden door de manier waarop zij de intentie van het hoger management met bepaald HR-beleid communiceren naar hun ondergeschikten. Nishii *et al.* (2008) toonden aan dat HR-activiteiten die door de werknemer gepercipieerd werden als ‘*commitment-focused*’ (*i.e.* bedoeld om servicekwaliteit en welzijn te verhogen) positief gerelateerd zijn aan werknemer attitudes en dat HR-activiteiten die gepercipieerd werden als ‘*control-focused*’ (*i.e.* ontworpen om kosten te besparen en werknemers uit te buiten) negatief gerelateerd zijn aan werknemer attitudes. Vermeeren (2014) toonde al aan dat ook lijnmanagers binnen Nederlandse gemeenten invloed hebben op de percepties van werknemers en dat dit van invloed was op gepercipieerde teamprestaties.

Een tweede manier waarop lijnmanagers de percepties van werknemers kunnen beïnvloeden is door maatwerk te leveren. Dit wordt ook steeds meer van hen verwacht (Guest, 2007). Lijnmanagers kunnen, naast het algemene HR-beleid, met individuele werknemers op maat gemaakte regelingen treffen over bijvoorbeeld thuiswerken en mogelijkheden voor ontwikkeling, wat het welzijn van de werknemers ten goede komt (Knies *et al.*, 2017).

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Het tweede element van *people management* is ‘het leiderschapsgedrag van de lijnmanagers ter ondersteuning van de werknemers op wie zij toezicht houden’. Dit element is gebaseerd op *perceived organisational support* (POS), wat voortkomt uit de *social exchange theory* (Knies & Leisink, 2014). POS wordt gebruikt om de mate van inzet van werknemers te verklaren (Eisenberger *et al.*, 1986). POS stelt dat wanneer werknemers een hoge mate van steun ervaren vanuit de organisatie, zij het gevoel krijgen verplicht te zijn om dit te beantwoorden door zich in te zetten voor de doelen van de lijnmanager en daarmee voor de doelen van de organisatie. Lijnmanagers die de ondersteunende HR-activiteiten implementeren worden door werknemers gezien als de vertegenwoordigers van de organisatie. Dit betekent dat steun ervaren ten gevolge van de implementatie van de ondersteunende HR-activiteiten door de lijnmanagers, door werknemers wordt vertaald naar steun ontvangen vanuit de organisatie als geheel (Knies & Leisink, 2014). Door de hoge mate van ervaren steun identificeren deze werknemers zich meer met hun lijnmanager, wat ertoe leidt dat zij deze niet willen teleurstellen door een gebrek aan professionele competentie (Avolio *et al.*, 1999). Om dit te voorkomen volgen deze werknemers meer trainingen en opleidingen (Camps & Rodríguez, 2010) en tonen zij meer bereidheid om zich aan te passen aan eventuele veranderingen die door de lijnmanager worden doorgevoerd (As-Sadeq & Khoury, 2006). Een lijnmanager kan door middel van ondersteunend leiderschap aan werknemers laten zien dat zij gewaardeerd en gesteund worden. Hierbij kan worden gedacht aan interesse tonen in de gevoelens en behoefte van werknemers, waardering tonen voor het werk dat zij leveren en faciliteren van hun ontwikkeling (Van Harten *et al.*, 2016; Knies & Leisink, 2014). Door gepaste feedback te geven kan een lijnmanager het vertrouwen van werknemers in hun eigen capaciteiten verhogen. In navolging van Knies *et al.* (2017) wordt ondersteunend leiderschap in dit onderzoek opgesplitst in ondersteunend leiderschap met betrekking tot welzijn en functioneren en ondersteunend leiderschap met betrekking tot ontwikkeling.

Concluderend, kan worden gesteld dat werknemers van organisaties die *people management* toepassen op verschillende manieren steun ervaren van hun lijnmanager. Volgens POS zou dit moeten leiden tot een verhoging van de inzet die werknemers vertonen ten opzichte van de lijnmanager en daarmee de organisatie. Wanneer lijnmanagers proberen hun werknemers te ondersteunen in hun ontwikkeling, zoals zij doen wanneer zij *people management* toepassen, zal dit ertoe leiden dat zij meer trainingen en opleidingen zullen

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

volgen, waarmee zij hun *up-to-date expertise* verhogen. Gebaseerd op dit principe is de volgende hypothese opgesteld:

H1: Er bestaat een positieve relatie tussen people management en up-to-date expertise bij gemeente werknemers.

Daarnaast zou deze verhoogde inzet zich uiten in een verhoogde bereidheid om zich aan te passen aan veranderende werkomstandigheden. Gebaseerd op dit principe is de volgende hypothese opgesteld:

H2: Er bestaat een positieve relatie tussen people management en willingness to change bij gemeente werknemers.

Protean career orientation

Protean career orientation beschrijft een moderne manier van denken over een individu zijn carrière. Het is een vorm van carrière oriëntatie waarin het individu zelf verantwoordelijkheid neemt voor zijn of haar eigen carrière (Briscoe *et al.*, 2006). Dit staat in contrast met meer traditionele carrière oriëntaties waarin de werkgever een meer prominente rol speelt in de vormgeving van de carrières van werknemers (Briscoe & Hall, 2006). Volgens Hall (2004, p. 6) bestaat *protean career orientation* voornamelijk uit twee competenties:

‘aanpassingsvermogen’ en ‘zelfbewustzijn’. Deze twee competenties zijn gebaseerd op literatuur uit de emotionele en sociale intelligentie literatuur (Boyatzis, 2011).

Aanpassingsvermogen is cruciaal om te ‘overleven’ op de hedendaagse, constant veranderende arbeidsmarkt (Creed *et al.*, 2011). Het moet worden gezien als een vaardigheid die door werknemers kan worden gebruikt om te veranderen wanneer de werkomgeving dit van hen eist (Baruch, 2004; Niles *et al.*, 2002). Hiervoor is het tweede element van *protean career orientation*, zelfbewustzijn, noodzakelijk. Zelfbewustzijn is het vermogen om een accurate perceptie van zichzelf te vormen met betrekking tot persoonlijke waarden, capaciteiten en karakteristieken (Cortellazzo *et al.*, 2020). Hiervoor moet informatie worden verzameld door middel van zelfreflectie en feedback vanuit de omgeving (Verbruggen & Sels, 2008). Op basis van het gevormde zelfbeeld kunnen persoonlijke carrièredoelen worden geformuleerd (Hall & Moss, 1998). Dit geeft werknemers een gevoel van veiligheid omdat zij het gevoel krijgen dat zij een duidelijk carrière pad bewandelen dat in lijn is met hun persoonlijke waarden en het hen helpt in het omgaan met werksituaties die niet overeenkomen

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

met hun persoonlijke doelen en waarden (Hall & Moss, 1998; Enache *et al.*, 2012).

Het is door verschillende auteurs vastgesteld dat werknemers met een *protean career orientation* meer geneigd zijn om zich te blijven ontwikkelen gedurende hun carrière (Waters *et al.*, 2015; Hall, 2004). Dit is ook terug te zien in onderzoek naar de relatie tussen *protean career orientation* en *perceived employability*, waarin vaak een positieve correlatie wordt gevonden tussen beide concepten (Lin, 2015; Zafar *et al.*, 2017; Cortellazzo *et al.*, 2020). De verklaring voor deze positieve relatie kan worden gevonden in het feit dat individuen met een *protean career orientation* zich meer, maar vooral ook bewuster bezighouden met *continuous learning*, wat hun *perceived employability* verhoogt (Lin, 2015).

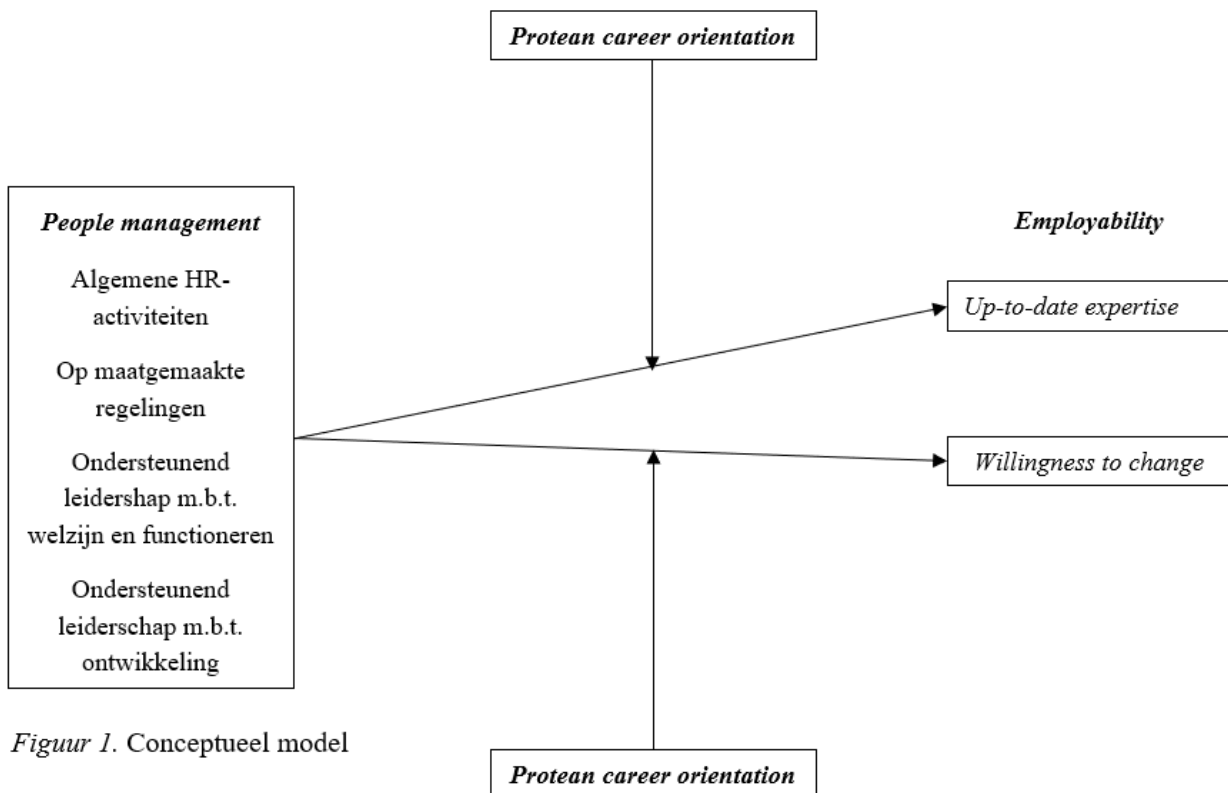
Het is dus bekend dat de *employability* van werknemers met een *protean career orientation* hoog ligt doordat zij constant bezig zijn met het ontwikkelen van hun professionele vaardigheden en doordat zij dit vaak onafhankelijk van hun werkgever doen. Dit maakt het een interessant concept om te onderzoeken als moderator van de relatie tussen *people management* en *employability*. Zoals we eerder hebben gezien is *people management* een manier voor de werkgever om de *employability* van werknemers te verhogen (Van Harten *et al.*, 2016). Het is echter de vraag of dit hetzelfde effect heeft op werknemers met een *protean career orientation*. Aangenomen kan worden dat zij in mindere mate afhankelijk zijn van hun werkgever, wat betreft hun professionele ontwikkeling, dan werknemers met een meer traditionele carrière oriëntatie (Briscoe & Hall, 2006). De richting van het eventuele moderatie-effect kan theoretisch zowel positief als negatief zijn. Aan de ene kant kan er worden beargumenteerd dat werknemers met een *protean career orientation* minder gebaat zijn bij het ondersteunend leiderschap van de lijnmanager en de ondersteunende HR-activiteiten die door de organisatie wordt geboden, omdat zij in hun ontwikkeling onafhankelijk van de organisatie opereren (Briscoe & Hall, 2006). Dit zou betekenen dat er een negatief moderatie-effect zou bestaan van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *employability*. Aan de andere kant kan worden verwacht dat werknemers met een *protean career orientation* dermate gedreven bezig zijn met het ontwikkelen van hun professionele vaardigheden, dat zij alle mogelijkheden om dit te doen zullen aanpakken. Dit zou betekenen dat er een positief moderatie-effect zou bestaan op de relaties tussen *people management* en *employability*. Om te onderzoeken of er een moderatie effect bestaat van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *employability* en de richting daarvan te bepalen, zijn de volgende tweezijdige hypotheses geformuleerd:

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

H3: Protean career orientation heeft een modererend effect op de relatie tussen people management en up-to-date expertise bij gemeente werknemers.

H4: Protean career orientation heeft een modererend effect op de relatie tussen people management en willingness to change bij gemeente werknemers.

Op basis van de twee geformuleerde hypothesen is het volgende conceptuele model gesteld:



Figuur 1. Conceptueel model

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Methode

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwantitatieve benadering. Hiervoor is gekozen, omdat het doel van deze studie is om statistische relaties tussen de concepten *people management*, *employability* en *protean career orientation* te onderzoeken. Middels een kwantitatieve benadering kunnen de sterktes en relevantie van de verwachte relaties worden bepaald. Daarnaast is met dit onderzoek getracht om voort te bouwen op eerder onderzoek met betrekking op de concepten *people management*, *employability* en *protean career orientation*. Om dit te kunnen doen is het belangrijk om dezelfde onderzoeksmethode te gebruiken als in voorgaand onderzoek. Door middel van literatuur met betrekking op de concepten *people management*, *employability* en *protean career orientation* is er een conceptueel model gevormd, met daarin onderlinge verbanden die zijn geformuleerd in falsifieerbare hypothesen. Door middel van vragenlijsten zijn alle drie de concepten gekwantificeerd, waardoor de relatie tussen hen kon worden berekend.

Participanten & proces

Voor dit onderzoek zijn verschillende Nederlandse gemeenten benaderd, met het verzoek om mee te werken aan het onderzoek. Zij zijn op verschillende manieren gecontacteerd. Eerst zijn veertien Nederlandse gemeenten benaderd, via het zakelijk netwerk van een HR-adviseur, die voor verschillende Nederlandse gemeenten heeft gewerkt. Zeven van die gemeenten hebben ingestemd. Daarna zijn alle Nederlandse gemeenten (exclusief de eerder benaderde gemeenten) middels e-mail benaderd, via hun e-mailadres voor algemene vragen, verkregen uit een publiek toegankelijk Excel bestand. Dit leverde zeventien nieuwe gemeenten op, waarmee het totaal op 24 gemeenten kwam te staan. Voor elke gemeente die instemde werd een contactpersoon gevonden. Deze contactpersonen kregen informatie opgestuurd over wat de gemeenten konden verwachten als zij mee zouden werken aan het onderzoek. De enige eis die aan de gemeenten werd gesteld, was dat hun lijnmanagers in ieder geval deels verantwoordelijk waren voor de implementatie van het HR-beleid. Zes gemeenten lieten in hun reactie weten dat zij op basis van deze eis niet konden deelnemen aan het onderzoek, aangezien zij werkten met zelfsturende teams. Aangezien *employability* van toepassing is op alle gemeentelijke werknemers, was het belangrijk om een diversiteit aan respondenten te werven. Daarom zijn er geen eisen gesteld aan de individuele respondenten. De vragenlijst voor dit onderzoek is afgenomen middels Qualtrics. De individuele participanten zijn

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

geworven door een anonieme Qualtrics link te plaatsen op het intranet van de gemeenten. De gemeenten die wilden meewerken aan dit onderzoek hebben naar schatting, bij elkaar, een personeelsbestand van ongeveer 17.000 werknemers. De respons van de vragenlijst was 436. Dit zou een responsiepercentage geven ongeveer 2.4%. Het is echter niet vast te stellen of alle 17.000 werknemers de uitnodiging voor de vragenlijst ook daadwerkelijk onder ogen hebben gekregen, wat maakt dat het responsiepercentage naar alle waarschijnlijkheid, in werkelijkheid, hoger ligt.

Er zijn 80 vragenlijsten verwijderd omdat deze volledig oningevuld waren, of omdat slechts enkele vragen waren beantwoord. Daarnaast zijn er 49 vragenlijsten verwijderd, omdat minstens één van de dimensies onvolledig was ingevuld. Dit betekent dat in totaal 129 vragenlijsten zijn verwijderd, waarmee het aantal bruikbare respondenten op 307 kwam. De gemiddelde leeftijd van deze respondenten was 50.61 jaar ($SE= 10.3$). Dit is significant hoger dan het landelijke gemiddelde van 48.1 (A&O fonds Gemeenten, 2020); $t(300)= 4.23, p < .000$. Zij werkten gemiddeld 12.89 jaar ($SD= 11.25$) voor hun huidige werkgever en 7.07 jaar ($SD= 7.01$) binnen hun huidige functie. De respondenten van dit onderzoek werkten gemiddeld langer voor hun huidige werkgever dan het landelijk gemiddelde van 11.5 jaar (A&O fonds Gemeenten, 2020). Ook dit is een significant verschil; $t(292)= 2.11, p= .036$. Van de 307 respondenten was 38.11 procent man, 59.61 procent vrouw, vijf gaven aan hun geslacht niet te willen delen (1.63 procent) en twee respondenten hebben de vraag niet ingevuld (0.65 procent). Als deze man-vrouwverhouding wordt vergeleken met de verhouding die gerapporteerd wordt in de Personeelsmonitor gemeenten (A&O fonds Gemeenten, 2020), kan worden geconstateerd dat er een significant verschil bestaat waarbij vrouwen in de steekproef van dit onderzoek oververtegenwoordigd zijn; $\chi^2(1, N= 300)= 23.61, p < .000$. De meeste respondenten waren werkzaam als adviseur ($N = 45$). De Personeelsmonitor gemeenten geeft geen cijfers over hoeveel mensen er landelijk binnen verschillende functies werken, waardoor de representativiteit van de steekproef van dit onderzoek op dit punt niet kon worden onderzocht. Ditzelfde geldt voor het opleidingsniveau van de gemeentelijke werknemers. In de steekproef van dit onderzoek was slechts 1.30 procent laagopgeleid, 29.97 procent was middelbaar opgeleid en 68.73 procent hoogopgeleid. Op het oog lijken de laagopgeleiden ondervertegenwoordigd en de hoogopgeleiden oververtegenwoordigd.

Alle vragen binnen dit onderzoek zijn in het Nederlands gesteld en het invullen van de vragenlijst nam tien tot twaalf minuten in beslag. Eerst kreeg men een *informed consent* (zie bijlage 1) scherm te zien, waarin werd benadrukt dat de respondent volledig anoniem zou

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

blijven, dat de resultaten van dit onderzoek niet zouden worden gedeeld met hun werkgever en dat het de respondent vrij stond om ieder moment te stoppen met het onderzoek, zonder opgave van reden. Wanneer de respondent hiermee akkoord ging kon er gestart worden met het beantwoorden van de vragenlijst.

Meetinstrumenten

People management

Om de variabele *people management* te meten is er gebruik gemaakt van de *people management* schaal van Knies *et al.* (2017). Voor dit onderzoek is de betrouwbaarheid van de schaal berekend, deze kwam uit op $\alpha = .93$. *People management* bestaat uit vier dimensies: ondersteuning door HR-maatregelen, ondersteuning door maatwerkafspraken, ondersteuning in dagelijks functioneren en ondersteuning in ontwikkeling (Knies *et al.*, 2012). Om te toetsen of dit veronderstelde aantal dimensies ook daadwerkelijk in de data terug te vinden was, is er een *principle axis factoring* uitgevoerd op de zeventien items met oblique rotatie (*direct oblimin*). In eerste instantie werden slechts drie factoren gevonden. Na in SPSS te hebben gespecificeerd dat er vier factoren in de schaal zitten, kwam de *principle axis factoring* terug met vier factoren. Slechts drie factoren hadden eigenwaarden hoger dan Kaiser's criterium van 1 en gecombineerd konden de factoren 67.81 procent van de variantie verklaren. De items van de dimensie 'ondersteuning door maatwerkafspraken' laadde meer op de factor behorende bij de dimensie 'ondersteuning in dagelijks functioneren'. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat in de praktijk van de gemeentecontext deze vormen van ondersteuning sterk aan elkaar gerelateerd zijn. Het is niet onwaarschijnlijk om te veronderstellen dat maatwerkafspraken tussen lijnmanager en medewerker meer gemaakt worden, naarmate de lijnmanager meer betrokken is in het dagelijks functioneren van de werknemer. De lijnmanager is dan immers beter op de hoogte van de individuele behoeften van de werknemer en kan hierop inspelen middels op maat gemaakte individuele afspraken. Er is voor gekozen om de items van de twee dimensies samen te voegen in één dimensie, die hierna dimensie 3 zal worden genoemd. In bijlage 2 staat een tabel met daarin de factorladingen na rotatie. Deze vragenlijst bestaat uit meerdere stellingen waarbij de respondent middels een 5-punts Likert-schaal moet aangeven in hoeverre hij of zij het eens is met de stelling. Voorbeelden van stellingen uit deze schaal zijn: 'Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.' en 'Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.'

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Employability

Het construct *employability* wordt gevormd door twee variabelen: *up-to-date expertise* en *willingness to change*. Om beiden variabelen te meten is er gebruik gemaakt van drie schalen (*i.e.* Thijssen & Walters, 2006; Wittekind *et al.*, 2010; Van Dam, 2004) die al eerder in combinatie zijn gebruikt door Van Harten *et al.* (2016). Om de variabele *up-to-date expertise* te meten is er gebruik gemaakt van een schaal van Thijssen en Walter (2006). De betrouwbaarheid van deze schaal kwam uit op $\alpha = .78$. *Up-to-date expertise* bestaat uit drie dimensies: technische expertise, economische expertise en perceptuele expertise (Van Harten, 2016). Om te toetsen of dit veronderstelde aantal dimensies ook daadwerkelijk in de data terug te vinden was, is er een *principle axis factoring* uitgevoerd op de acht items met oblique rotatie (*direct oblimin*). Er zijn drie factoren gevonden. Alle drie de factoren hadden eigenwaarden hoger dan Kaiser's criterium van 1 en gecombineerd konden de factoren 54.20 procent van de variantie verklaren. Eén item van de dimensie 'perceptuele expertise' laadde meer op de factor behorende bij de dimensie 'economische expertise'. Voor de data-analyse zijn niet de losse dimensies van het concept gebruikt, maar het concept als geheel. In bijlage 2 staat een tabel met daarin de factorladingen na rotatie. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is: 'Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig lichamelijk minder goed vol dan vroeger.'

Voor de variabele *willingness to change* is er gebruik gemaakt van een schaal gebaseerd op Wittekind *et al.* (2010) en Van Dam (2004). De betrouwbaarheid van deze schaal kwam uit op $\alpha = .70$. *Willingness to change* kent geen onderliggende dimensies (Van Harten, 2016). Om te toetsen of dit veronderstelde aantal dimensies ook daadwerkelijk in de data terug te vinden was, is er een *principle axis factoring* uitgevoerd op de vier items met oblique rotatie (*direct oblimin*). Er is één factor gevonden. De factor had een eigenwaarde hoger dan Kaiser's criterium van 1 en kon 52.73 procent van de variantie verklaren. In bijlage 2 staat een tabel met daarin de factorladingen na rotatie. Een voorbeeld van een item uit deze schaal is: 'Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren.'. Beiden vragenlijsten bestaan uit meerdere stellingen waarbij de respondent middels een 5-punts Likert-schaal moet aangeven in hoeverre hij of zij het eens is met de stelling.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Protean career orientation

Om de variabele *protean career orientation* te meten is er gebruik gemaakt van de schaal van Baruch (2014). Voor dit onderzoek is de betrouwbaarheid van de schaal berekend, deze kwam uit op $\alpha=.78$. *Protean career orientation* heeft geen onderliggende dimensies (Baruch, 2014). Om te toetsen of dit veronderstelde aantal dimensies ook daadwerkelijk in de data terug te vinden was, is er een *principle axis factoring* uitgevoerd op de vier items met oblique rotatie (*direct oblimin*). Er is één factor gevonden. De factor had een eigenwaarde hoger dan Kaiser's criterium van 1 en kon 54.45 procent van de variantie verklaren. In bijlage 2 staat een tabel met daarin de factorladingen na rotatie. Deze vragenlijst bestaat uit meerdere stellingen waarbij de respondent middels een 5-punts Likert-schaal moet aangeven in hoeverre hij of zij het eens is met de stelling. Voorbeelden van stellingen uit deze schaal zijn: 'Ik stuur mijn eigen carrière voornamelijk volgens mijn eigen plannen.' en 'Ik ben de baas over mijn eigen carrière.'

Controle variabelen

Geslacht. Om het effect van geslacht te controleren is respondenten gevraagd naar hun geslacht. De antwoordmogelijkheden waren: man, vrouw en non-binair/derde geslacht.

Leeftijd. Om voor het effect van leeftijd te controleren is deze variabele gemeten door respondenten te vragen naar hun leeftijd in jaren.

Opleidingsniveau. Om het effect van opleidingsniveau te controleren is aan de respondenten gevraagd wat hun hoogst afgeronde opleiding was. De antwoordmogelijkheden waren: basisonderwijs, VMBO-basis/kader, VMBO-gemengde leerweg/theoretisch, HAVO/VWO onderbouw, HAVO/VWO, MBO, HBO-propedeuse, WO-propedeuse, HBO of WO-bachelor en WO-master en doctorsgraad. Voor de data-analyse zijn de verschillende antwoordmogelijkheden geclusterd in laagopgeleid (*i.e.* basisonderwijs, VMBO-basis/kader, VMBO-gemengde leerweg/theoretisch of HAVO/VWO onderbouw), middelbaar opgeleid (*i.e.* HAVO/VWO, MBO, HBO-propedeuse, WO-propedeuse) en hoogopgeleid (*i.e.* HBO of WO-bachelor en WO-master, doctorsgraad).

Invloed COVID-19 crisis. Om het effect van de COVID-19 crisis op *employability* te meten zijn er drie stellingen aan de respondenten voorgelegd, waarbij zij middels een 5-punts Likert-schaal konden aangeven in hoeverre zij het eens waren met de stellingen. Deze stellingen

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

waren: ‘Mijn kansen op de arbeidsmarkt zijn minder geworden door de COVID-19 crisis.’, ‘Door de COVID-19 crisis zijn mijn werkprestaties achteruitgegaan.’ en ‘Door de COVID-19 crisis is mijn welzijn achteruitgegaan.’.

Leidinggevende vs. medewerker. Om te controleren voor een mogelijk verschil tussen leidinggevend en medewerkers, is aan respondenten gevraagd of zij een leidinggevende functie hebben.

Werktype. Om het effect van werktype te meten is aan de respondenten gevraagd om aan te geven welke van de gegeven functies het meest overeen kwam met hun huidige functie. Voorbeelden van de gegeven functies zijn: ‘Strategisch manager’, ‘Adviseur’, ‘Medewerker publiekszaken’ en ‘Juridisch medewerker’.

Functie- en organisatieverblijftijd. Om het effect van functie- en organisatieverblijftijd te meten is er aan respondenten gevraagd om in jaren aan te geven hoe lang zij binnen hun huidige functie werken en hoelang ze al voor hun huidige werkgever werken.

Aantal werkzame uren. Om het effect van het aantal werkzame uren te meten is aan de respondenten gevraagd hoeveel uren zij per week werken volgens hun contract.

Data-analyse & interpretatie van resultaten

Voor de data-analyse zijn alle data vanuit Qualtrics geïmporteerd in het programma SPSS. Allereerst zijn de data van alle onvolledig ingevulde vragenlijsten verwijderd. Om de hypothesen te onderzoeken zijn er twee regressieanalyses uitgevoerd in SPSS via de PROCESS tool (Hayes, 2017), één waarbij *up-to-date expertise* de afhankelijke variabele vormde en één waarbij *willingness to change* de afhankelijke variabele vormde. Er is bij beide analyses gebruik gemaakt van modelnummer 1. Daarnaast zijn de onafhankelijke variabelen gecentreerd door het programma. Voordat deze regressieanalyses echter konden worden uitgevoerd, was het noodzakelijk om de assumpties van het regressiemodel te testen. Als eerste zijn er zes uitschieters uit de data verwijderd. Om multicollineariteit tegen te gaan zijn de onafhankelijke variabelen gecentreerd. Uit de *variance inflation factors* (VIF) van de variabelen bleek dat er na het centreren geen sprake meer was van multicollineariteit. Uit een scatterplot van de afhankelijke en onafhankelijke variabelen, bleek dat er een lineair verband tussen beiden bestond. Uit een histogram van de afhankelijke variabelen bleek dat deze

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

normaal waren verdeeld. Aan de hand van Levene's test is vastgesteld dat is sprake was van homoskedasticiteit. Dit betekent dat de variantie van de scores op de onafhankelijke variabele gelijk is aan die van de score op de afhankelijke variabele.

De resultaten van dit onderzoek zijn geïnterpreteerd door deze te koppelen aan de relevante literatuur over de concepten *people management*, *employability* en *protean career orientation*. Daarnaast zijn de resultaten besproken met een HR-adviseur van één van de deelnemende gemeenten van dit onderzoek, om zo een goede contextuele duiding te kunnen geven aan de resultaten.

Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de resultaten van dit onderzoek. Als eerste worden een aantal beschrijvende statistieken en de correlaties tussen de variabelen behandeld. Vervolgens worden de resultaten behandeld, waarmee de hypothesen van dit onderzoek kunnen worden getoetst.

Beschrijvende statistieken

In Tabel 1 staan de beschrijvende statistieken van de variabelen *people management*, *protean career orientation*, *up-to-date expertise*, *willingness to change* en de controle variabelen. Hierin is het gemiddelde, de standaarddeviatie en de minimale en maximale geobserveerde scores van de variabelen af te lezen. Voor alle niet-controle variabelen geldt dat de minimaal haalbare score 1 – helemaal oneens – is en de maximum haalbare score 5 – helemaal eens – is. De score 3 – noch eens, noch oneens – vormt een nulpunt. De gemiddelden van alle variabelen liggen boven het nulpunt van 3, wat aangeeft dat elk construct aanwezig is binnen de steekproef. Bij de niet-controle variabelen valt de gemiddelde score op *protean career orientation* (4.02) hoog uit ten opzichte van de andere gemiddelden. Het lijkt er dus op dat de steekproef van dit onderzoek een hoge mate van *protean career orientation* heeft. Ook de gemiddelde score van *up-to-date expertise* (3.87) is in vergelijking met de andere gemiddelden aan de hoge kant, wat erop duidt dat de steekproef van dit onderzoek zichzelf gemiddeld een hoge mate van werkexpertise toedicht. De lage standaarddeviaties van de niet-controle variabelen geven aan dat er weining spreiding zit tussen de individuele scores van de respondenten. Bij de controle variabelen valt op dat de gemiddelde score op de invloed van de

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

COVID-19 crisis (2.58) laag is uitgevallen. De respondenten van dit onderzoek ervaren ogenschijnlijk weinig negatieve invloed van de COVID-19 crisis op hun kansen op de arbeidsmarkt, werkprestaties of mentale gezondheid.

Door middel van een bivariate correlatieanalyse zijn de Pearsons correlatiecoëfficiënten van de afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen berekend. Alle variabelen hingen positief met elkaar samen en bij alle relaties is een klein effect gevonden. Dit betekent dat alle variabelen zwak aan elkaar gerelateerd zijn.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 1

Beschrijvende statistieken en Bivariate Pearsons correlatiecoëfficiënten.

	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde	SD
<i>People management</i>	307	1	5	3.40	.74
<i>PCO</i>	307	1.60	5	4.02	.60
<i>Up-to-date expertise</i>	307	1.50	5	3.87	.63
<i>Willingness to change</i>	307	1.25	5	3.54	.75
Controle variabelen					
Invloed COVID	305	1	5	2.58	.84
Leeftijd	301	22	66	50.61	10.31
Functieverblijftijd	293	.10	42	7.07	7.01
Organisatieverblijftijd	293	.10	47.50	12.89	11.25
Werkzame uren	303	16	40	31.93	5.22
	<i>People management</i>	<i>PCO</i>	<i>Up-to-date expertise</i>	<i>Willingness to change</i>	
<i>People management</i>	1				
<i>PCO</i>	.20*	1			
<i>Up-to-date expertise</i>	.30*	.32*	1		
<i>Willingness to change</i>	.15*	.22*	.19*	1	

Noot. PCO= protean career orientation

*p<.01

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Regressieanalyses

Om de hypothesen van dit onderzoek te toetsen zijn er twee regressieanalyses uitgevoerd. Eén waarin *up-to-date expertise* de afhankelijke variabele is (Tabel 2) en één waarin *willingness to change* de afhankelijke variabele is (Tabel 3). In beide gevallen was *people management* de onafhankelijke variabele en vormde *protean career orientation* de moderator. Ter aanvulling van de hoofdanalyses is ook onderzocht of leeftijd en opleidingsniveau significante voorspellers waren van *up-to-date expertise* en *willingness to change*.

Uit de regressieanalyse met *up-to-date expertise* als afhankelijke variabele bleek ten eerste dat er een significant positieve relatie gevonden is tussen *people management* op *up-to-date expertise*; $\beta = .19, p < .01, 95\% \text{ CI } [.10; .28]$. Dit betekent dat de *up-to-date expertise* toeneemt naarmate er meer aan *people management* wordt gedaan. Daarnaast is er een significant directe positief relatie gevonden van *protean career orientation* op *up-to-date expertise*; $\beta = .15, p < .01, 95\% \text{ CI } [.04; .26]$. Dit houdt in dat werknemers die in hoge mate een *protean career orientation* hebben ook meer *up-to-date expertise* hebben. Ook is er een significant negatief interactie-effect gevonden van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*; $\beta = -.16, p < .05, 95\% \text{ CI } [-.28; -.03]$. Uit de richtingscoëfficiënten analyse blijkt dat wanneer *protean career orientation* laag is, er een significant positieve relatie bestaat tussen *people management* en *up-to-date expertise*; $\beta = .25, p < .01, 95\% \text{ CI } [.12; .38]$. Tevens bestaat er op de gemiddelde waarde van *protean career orientation* een significant positieve relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*; $\beta = .16, p < .01, 95\% \text{ CI } [.07; .25]$. Er bestaat echter geen significant positieve relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*, wanneer *protean career orientation* hoog is; $\beta = .07, p = .251, 95\% \text{ CI } [-.05; .19]$. In Figuur 1 is het interactie-effect visueel weergegeven en is goed te zien hoe het interactie-effect zich ontwikkelt. Uit deze resultaten valt op te maken dat mensen met een hoge mate van *protean career orientation* gemiddeld hoger scoren op *up-to-date expertise* dan mensen met een minder hoge mate van *protean career orientation*, maar dat dit verschil afneemt en minder significant wordt naarmate zij meer *people management* ervaren. Wanneer de individuele dimensies van *people management* worden gebruikt als onafhankelijke variabelen, blijkt dat alleen dimensie 3 een significante voorspeller is van *up-to-date expertise*; $\beta = .16, p < .05, 95\% \text{ CI } [.00; .20]$. Op basis van dit gegeven lijkt het erop dat de ondersteuning in het dagelijks functioneren en de ondersteuning door maatwerkafspraken de belangrijkste onderdelen zijn van *people management* in het proces om *up-to-date expertise* te verhogen. De interactie-effecten van de individuele

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

dimensies bleken allemaal niet-significant wanneer zij samen in één model werden gezet. Wanneer het interactie-effect van dimensie 3 als enige in het model werd gezet, bleek deze wel significant; $\beta = -.18, p < .01, 95\% \text{ CI } [-.29; -.06]$. Hetzelfde geldt voor het interactie-effect van de dimensie ‘ondersteuning in ontwikkeling’; $\beta = -.14, p < .05, 95\% \text{ CI } [-.25; -.03]$. Hieruit valt op te maken dat mensen met een hoge mate van *protean career orientation* met name verschillen van mensen met een lagere mate van *protean career orientation* in de manier waarop zij ondersteuning in hun dagelijks functioneren, ondersteuning door maatwerkafspraken en ondersteuning in ontwikkeling ervaren. Deze steun lijkt minder positieve gevolgen te hebben voor hen dan voor mensen met een lagere mate van *protean career orientation*.

Uit de regressieanalyse met *willingness to change* als afhankelijke variabele bleek dat slecht één van de voorspellers een significant effect heeft op *willingness to change*. Er is namelijk een significant positieve relatie gevonden tussen *protean career orientation* en *willingness to change*; $\beta = .19, p < .01, 95\% \text{ CI } [.06; .33]$. Hieruit valt op te maken dat mensen met een hoge mate van *protean career orientation*, meer bereid zijn om zich aan te passen aan de omstandigheden op hun werk dan mensen met een minder hoge mate van *protean career orientation*. Er is geen significante relatie gevonden tussen *people management* en *willingness to change*; $\beta = .08, p = .231, 95\% \text{ CI } [-.05; .20]$. Als laatste is er geen significant interactie-effect gevonden van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *willingness to change*; $\beta = -.10, p = .263, 95\% \text{ CI } [-.28; .08]$. Uit de richtingscoëfficiënten analyse blijkt dat het interactie-effect ook niet-significant is wanneer *protean career orientation* hoog of laag is. Wat opviel was dat de controle variabele organisatieverblijftijd (*i.e.* hoe lang iemand al werkt voor zijn of haar huidige werkgever) wel een significant negatieve voorspeller bleek van *willingness to change*; $\beta = -.01, p = .021, 95\% \text{ CI } [-.02; -.00]$. Dit lijkt erop te duiden dat de bereidheid tot aanpassing aan de werkomgeving afneemt naarmate een werknemer van de gemeente langer in dienst is bij de gemeente. Wanneer de individuele dimensies van *people management* worden gebruikt als onafhankelijke variabelen, blijkt dat alleen de dimensie ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ significant; $\beta = .10, p = .047, 95\% \text{ CI } [.00; .20]$. Dit lijkt erop te wijzen dat ondersteunende HR-maatregelen, op zichzelf, toch de bereidheid van werknemers om zich aan te passen aan hun werkomstandigheden kunnen verhogen. De p-waarde ligt echter vlak onder de significantiewaarde van $p < .05$, wat maakt dat men terughoudend moet zijn in de stelligheid waarmee deze bevinding wordt gepresenteerd. Daarnaast blijkt dat, ook in dit model, *protean career*

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

orientation een significante voorspeller is van *willingness to change*; $\beta = .17$, $p = .018$, 95% CI [.03; .30].

Uit de aanvullende analyse met leeftijd en opleidingsniveau als onafhankelijke variabelen en *up-to-date expertise* als afhankelijke variabele bleken beide variabelen een significant effect te hebben op *up-to-date expertise*. Er werd een significante negatieve relatie gevonden tussen leeftijd en *up-to-date expertise*; $\beta = -.01$, $p < .000$, 95% CI [-.02; -.01]. Deze bevinding vormt onderbouwing voor het idee dat oudere werknemers vaak verouderde vaardigheden bezitten. Ook bleek laagopgeleidheid een significante negatieve voorspeller van *up-to-date expertise*; $\beta = -.92$, $p = .003$, 95% CI [-1.51; -.32]. Dit lijkt erop te duiden dat laagopgeleiden minder *up-to-date expertise* bezitten dan middelbaar- en hoogopgeleiden. Laagopgeleiden zijn echter sterk ondervertegenwoordigd in de steekproef van dit onderzoek, wat maakt dat dit mogelijk niet generaliseerbaar is.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 2.

Regressieanalyse met up-to-date expertise als afhankelijke variabele.

Model	β	SE	t	p
1. Constant	4.37	.36	12.03	.000**
	[3.66; 5.09]			
<i>People management</i>	.18	.05	3.92	.000**
	[.09; .26]			
2. Constant	4.36	.36	12.14	.000**
	[3.65; 5.06]			
<i>People management</i>	.15	.05	3.45	.001**
	[.07; .24]			
<i>PCO</i>	.16	.06	2.88	.004**
	[.05; .27]			
3. Constant	4.28	.34	12.74	.000**
	[3.62; 4.94]			
<i>People management</i>	.19	.04	4.25	.000**
	[.10; .28]			
<i>PCO</i>	.15	.06	2.66	.008**
	[.04; .26]			
<i>Interactie</i>	-.16	.07	-2.15	.032*
	[-.28; -.03]			

Noot. N= 279.

PCO= protean career orientation

Interactie= people management x PCO

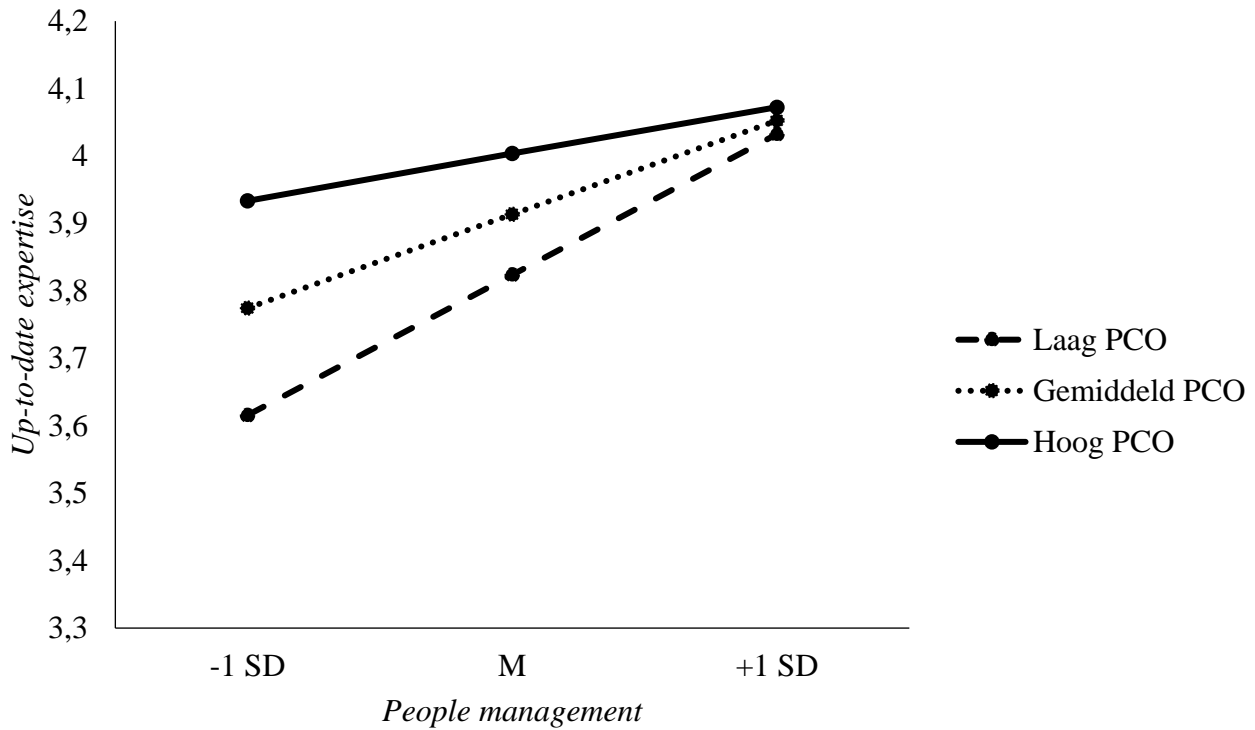
Gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, invloed COVID-19 crisis, leidinggevende vs. medewerker, werktype, functie- en organisatieverblijftijd en aantal werkzame uren.

*p<.05; **p<.01

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Figuur 1.

Interactie-effect van protean career op de relatie tussen people management en up-to-date expertise.



PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 3.

Regressieanalyse met willingness to change als afhankelijke variabele.

Model	β	SE	t	p
1. Constant	3.81	.46	8.21	.000**
	[2.90; 4.73]			
<i>People management</i>	.07	.06	1.17	.244
	[-.05; .18]			
2. Constant	3.79	.46	8.24	.000**
	[2.89; 4.70]			
<i>People management</i>	.04	.06	.76	.434
	[-.07; .16]			
<i>PCO</i>	.17	.07	2.41	.016*
	[.03; .31]			
3. Constant	3.78	.23	16.11	.000**
	[3.32; 4.24]			
<i>People management</i>	.08	.06	1.20	.231
	[-.05; .20]			
<i>PCO</i>	.19	.07	2.83	.005**
	[.06; .33]			
<i>Interactie</i>	-.10	.09	-1.12	.263
	[-.28; .08]			

Noot. N= 299.

PCO= protean career orientation

Interactie= people management x PCO

Gecontroleerd voor geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, invloed COVID-19 crisis, leidinggevende vs. medewerker, werktype, functie- en organisatieverblijftijd en aantal werkzame uren.

*p<.05; **p<.01

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

Concluderend kan worden gesteld dat uit deze resultaten blijkt dat *people management* bijdraagt aan het stimuleren van *up-to-date expertise*. Dit is in lijn met hypothese 1. Toen de relaties tussen de individuele dimensies van *people management* en *up-to-date expertise* werden onderzocht, bleek alleen dimensie 3 (*i.e.* een combinatie van de dimensies ‘ondersteuning door maatwerk’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’) significant. In tegenstelling tot hypothese 2, werd er geen significante relatie gevonden tussen *people management* en *willingness to change*. Wanneer de individuele dimensies van *people management* als onafhankelijke variabelen in het model werden gebruikt, bleek alleen de dimensie ‘ondersteuning door HR-maatregelen’ significant. In lijn met hypothese 3 werd er een significant interactie-effect gevonden van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*. Het interactie-effect van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *willingness to change* bleek, in tegenstelling tot wat er in hypothese 4 werd verwacht, niet significant.

Discussie

Door de vergrijzing van de beroepsbevolking ontstaat het risico dat de *employability* van werknemers van gemeenten in de toekomst onder druk zal komen te staan. Gemeenten zijn zich momenteel al bewust van dit risico en proberen dit probleem te bestrijden door de instroom van jongere werknemers te stimuleren en hun uitstroom te voorkomen (A&O fonds Gemeenten, 2020). Met deze studie is geprobeerd om gemeenten bewust te maken van de effectiviteit van een tweede aanpak voor het bestrijden van dit probleem; namelijk het, vanuit de organisatie, stimuleren van de *employability* van gemeentelijke werknemers. Dit is gedaan door te onderzoeken of *people management* kan bijdragen aan het ontwikkelen van *up-to-date expertise* en de bereidheid van werknemers om zich aan te passen aan hun werkomstandigheden (*i.e.* *willingness to change*). Daarnaast is onderzocht of *people management* werknemers met een *protean career orientation* baat of schaadt in de ontwikkeling van hun *employability*.

Interpretatie van resultaten

Om de resultaten van dit onderzoek te interpreteren zijn deze, ter aanvulling van de koppeling met de theorie, besproken met een HR-adviseur van één van de deelnemende gemeenten van

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

dit onderzoek, om zo een goede contextuele duiding te kunnen geven aan de resultaten.

De resultaten van dit onderzoek zijn deels in lijn met *perceived organisational support* en deels spreken zij deze theorie tegen. Middels *perceived organisational support* is onderbouwd dat de steun die werknemers ervaren van de implementatie van het HR-beleid door hun lijnmanager, gecombineerd met het ondersteunende leiderschapsgedrag dat hij/zij vertoont (*i.e. people management*), zou leiden tot een verhoging van inzet met betrekking tot hun eigen ontwikkeling en tot een grotere bereidheid om zich aan te passen aan hun werkomstandigheden (Van Harten *et al.*, 2016; Avolio *et al.*, 1999; Camps & Rodríguez, 2010; As-Sadeq & Khoury, 2006). De positieve relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*, lijkt ondersteuning te bieden voor het idee dat dit mechanisme ook van toepassing is op werknemers binnen gemeenten en daarmee het idee dat *people management* (deels) hun *employability* kan verhogen. Het feit dat de, door Van Harten *et al.* (2016) gevonden, relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise* nu ook uit de resultaten van dit onderzoek blijkt geeft aanleiding om aan te nemen dat dit mechanisme te generaliseren is naar meerdere contexten. Het idee dat de mate van turbulentie binnen de werkomgeving de relatie tussen *people management* en *employability* negatief zou beïnvloeden lijkt, op basis van de resultaten van dit onderzoek, niet van toepassing te zijn op de relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*. Toen de HR-adviseur gevraagd werd hoe zij keek naar deze bevinding bevestigde zij dat, in haar ervaring, een lijnmanager het verschil kan maken in de inzet die zijn of haar medewerkers vertonen in hun professionele ontwikkeling. Haar ervaring was dat werknemers wiens lijnmanagers actief wijzen op opleidingsmogelijkheden en doorgroeimogelijkheden en hen aanmoedigen om deze aan te pakken, meer opleidingen en trainingen volgen en daardoor ook meer geneigd waren om te solliciteren op hogere functies binnen de organisatie.

Toen de losse dimensies van *people management* werden gebruikt als onafhankelijke variabelen, bleek alleen dimensie 3 (*i.e.* combinatie van de dimensies ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’) een significante voorspeller te zijn van *up-to-date expertise*. Dit lijkt erop te duiden dat deze combinatie van dimensies het belangrijkste onderdeel is van *people management* als stimulans van *up-to-date expertise* en daarmee deels voor *employability*. Een verklaring hiervoor, geredeneerd vanuit *perceived organisational support*, zou kunnen zijn dat de werknemers van de gemeenten de meeste steun ervaren uit een combinatie van ondersteunend leiderschapsgedrag vanuit hun lijnmanager, waarin hij of zij interesse toont in hun welzijn en functioneren, en de

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

mogelijkheid om maatwerk afspraken te maken met diezelfde lijnmanager. Dit zou, vanuit een theoretisch perspectief, betekenen dat niet *people management* als geheel moet worden gezien als een mogelijke stimulans van *employability*, maar dat slechts bepaalde onderdelen daarvan verantwoordelijk zijn voor de positieve relatie tussen beiden constructen. Het wordt daarmee aannemelijker dat aanverwante constructen zoals transformationeel leiderschap (Knies *et al.*, 2017), waarbij de dimensie *individualized consideration* vergelijkbaar is met dimensie 3 (Northouse, 2016), mogelijk hetzelfde positieve effect zou kunnen hebben. Toen dit de HR-adviseur werd voorgelegd gaf zij aan dat met name ondersteuning in dagelijks functioneren, haars inziens, het meest bepalende element is van *people management*. Zij ziet interesse tonen in het welzijn en functioneren van medewerkers als de basis, waaruit de andere elementen van *people management*, zoals bijvoorbeeld maatwerkafspraken, voortvloeien.

De resultaten van dit onderzoek spreken de theorie van *perceived organisational support* tegen door het feit dat er geen significante relatie is gevonden tussen *people management* en *willingness to change*. Dit spreekt ook eerder onderzoek van Van Harten *et al.* (2016) tegen waarin zij deze relatie wel vonden binnen een ziekenhuiscontext. Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen de resultaten van de twee onderzoeken kan worden gevonden in de aard van de context waarin de onderzoeken zijn uitgevoerd. Van Harten (2016) vond in een kwalitatief onderzoek onder ziekenhuismedewerkers, een hoge mate van *willingness to change*. Uit de interviews met de ziekenhuismedewerkers kwam naar voren dat de geïnterviewden een bepaalde druk ervoeren om zich constant aan te blijven passen aan de veranderingen op hun werk. Zij zijn immers verplicht om zich te blijven ontwikkelen, door het volgen van opleidingen en trainingen, om hun BIG-registratie te behouden. Het aanpassen aan hun werkomgeving was strikt noodzakelijk om het hoofd boven water te kunnen houden en daarom waren de ziekenhuismedewerkers hier in hoge mate toe bereid. Dit staat, volgens de HR-adviseur, in scherp contrast met de situatie binnen de gemeenten. Zij schetst een beeld van de gemeentelijke ambtenaar als een werknemer die doorgaans minder bereid is zich aan te passen aan veranderingen en die zo lang mogelijk vasthoudt aan de oude werkwijzen. Zij benadrukt hierbij dat dit beeld met name geldt voor de oudere ambtenaar, die al lang binnen dezelfde gemeente werkt. Vroeger waren de (wettelijke) kaders en het beleid van de gemeente vrij vastomlijnd en bepalend, maar door de jaren heen is de inspraak van burgers en andere belanghebbenden steeds meer toegenomen en dus van invloed op het werk van ambtenaren. Dit vraagt, volgens de HR-adviseur, een andere manier

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

van denken en werken van de ambtenaren, die onder met name oudere ambtenaren regelmatig tot weerstand leidt. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat organisatieverblijftijd (*i.e.* hoe lang iemand al werkt voor zijn of haar huidige werkgever) en leeftijd in dit onderzoek een negatieve relatie had met *willingness to change*. Vanuit een theoretisch perspectief kan deze bevinding worden gezien als voorzichtig bewijs voor het idee dat de, in het huidige onderzoek en het onderzoek van Van Harten *et al.* (2016) gehanteerde, definitie van *employability* niet universeel toepasbaar is op alle mogelijke werkcontexten. Er lijkt een groot verschil te zitten tussen verschillende de contexten in hoe belangrijk *willingness to change* is om goed te kunnen functioneren als werknemer. In de ziekenhuiscontext is het schijnbaar noodzakelijk om te ‘overleven’ en in de gemeentecontext lijkt een werknemer goed te kunnen functioneren zonder. Ogenschijnlijk vraagt niet elke werkcontext dezelfde mate *willingness to change* van werknemers om te kunnen functioneren binnen die context.

Door *protean career orientation* in het onderzoeksmodel toe te voegen als moderator van de relatie tussen *people management* en *employability* werd getracht antwoord te geven op de vraag of de positieve gevolgen van *people management* op de *employability* ook zouden gelden voor werknemers met een *protean career orientation*. Vooraf werd gesteld dat de richting van deze moderator twee kanten op zou kunnen gaan. Aan de ene kant werd beargumenteerd dat werknemers met een *protean career orientation* minder gebaat zouden zijn bij het ondersteunend leiderschap van een lijnmanager en de ondersteunende HR-activiteiten die door de gemeenten zouden worden geboden, omdat zij in hun ontwikkeling onafhankelijk van de organisatie zouden opereren. Aan de andere kant werd beargumenteerd dat dat werknemers met een *protean career orientation* dermate gedreven bezig zouden zijn met het ontwikkelen van hun professionele vaardigheden, dat zij alle mogelijkheden om dit te doen zouden aanpakken. Nu bleek in dit onderzoek alleen het interactie-effect van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise* significant, dus het antwoord op de eerder gestelde vraag kan alleen op basis van dit resultaat worden gegeven. Het bleek te gaan om een negatief interactie-effect, waarmee onderbouwing is gevonden voor het idee dat werknemers met een *protean career orientation* minder baat hebben bij ondersteuning vanuit hun werkgever in het ontwikkelen van hun *up-to-date expertise*, in vergelijking met werknemers die deze carrière oriëntatie niet hebben. De werknemers uit dit onderzoek met een hoge mate van *protean career orientation* bleken, ook wanneer de aanwezigheid van *people management* laag was, al significant hoger te scoren op *up-to-date expertise* dan hun collega's. Wanneer de aanwezigheid van *people management*

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

toenam, nam hun score op *up-to-date expertise* slechts marginaal toe. Het verschil met hun collega's met een lagere score op *protean career orientation* nam echter af naarmate de aanwezigheid van *people management* toenam, tot op een punt dat het verschil in *up-to-date expertise* niet-significant werd. Hiermee kan ook worden gesteld dat de *up-to-date expertise* van gemeentelijke werknemers met een laag en gemiddelde mate van *protean career orientation*, door middel van *people management*, op het niveau kan worden gebracht van dat van een werknemer met een hoge mate van *protean career orientation*. Deze bevinding is, vanuit een theoretisch perspectief, relevant omdat hiermee een nieuwe contingentie variabelen is gevonden die kan worden toegevoegd aan de, door Van Harten (2016), eerder gevonden contingentie variabelen. Met deze bevinding is ook aangetoond dat het relevant en noodzakelijk is om rekening te houden met de interactie tussen persoonskenmerken en omgevingsfactoren. De stimulerende werking van *people management*, als omgevingsfactor, op *employability* zal altijd worden beïnvloed door bepaalde persoonskenmerken van de groep werknemers waarvan de *employability* wordt gestimuleerd. Hier dient rekening mee gehouden te worden om effectiviteit en efficiëntie van investeringen in *people management* te maximaliseren. Toen dit aan de HR-adviseur werd voorgelegd kwam zij met een voorbeeld uit haar eigen gemeente waarin deze bevinding zichtbaar wordt in de praktijk. De werknemers van de buitendienst binnen haar gemeente lieten in het verleden kenmerken zien van een werknemer met een lage mate van *protean career orientation*. Ze volgden bijvoorbeeld nauwelijks opleidingen of trainingen en als zij dit deden werd dit opgedragen van hogerhand. Toen zij echter een nieuwe lijnmanager kregen die veel interesse toonde in hun functioneren en ontwikkeling en die hen ook stimuleerde om zich verder te ontwikkelen door trainingen te volgen, begonnen zij meer trainingen te volgen.

Uit het feit dat er geen significant interactie-effect is gevonden van *protean career orientation* op de relatie tussen *people management* en *willingness to change* valt op te maken dat *protean career orientation* geen verschil maakt in de mate waarin *people management* bijdraagt aan de bereidheid van gemeentelijke werknemers om zich aan te passen aan de veranderende werkomgeving. Uit de richtingscoëfficiënten analyse bleek dat ook de werknemers van de gemeenten met een hoge of lage mate van *protean career orientation* niet méér bereidheid toonden om zich aan te passen aan de veranderende werkomgeving, op het moment dat de mate van *people management* toenam. Een mogelijke verklaring voor het feit dat werknemers met een hoge mate van *protean career orientation* niet gestimuleerd worden om zich aan te passen aan de veranderende werkomgeving door de aanwezigheid van *people*

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

management, kan zijn dat zij dit al van nature doen. Werknemers met een *protean career orientation* hebben immers van zichzelf al een groot aanpassingsvermogen (Creed *et al.*, 2011) dat zij gebruiken om te ‘overleven’ op de hedendaagse arbeidsmarkt (Baruch, 2004; Niles *et al.*, 2002), die gekenmerkt wordt door constante verandering. Het is aannemelijk dat dit aanpassingsvermogen zich op de werkvloer vertaalt naar een grote bereidheid om zich aan te passen aan de veranderende werkomstandigheden. Voor de werknemers met een gemiddeld of lage mate van *protean career orientation* kan voor een verklaring worden gekeken naar het, eerder aangehaalde, beeld dat de HR-adviseur schetst van de gemeenteambtenaar die weinig bereid is zich aan te passen aan veranderingen.

Praktische implicaties

Concluderend kan worden gesteld dat *people management* kan worden gebruikt om de *up-to-date expertise*, en daarmee deels de *employability*, van werknemers van gemeenten te stimuleren. Hierbij kan het beste onderscheid worden gemaakt tussen werknemers op basis van de mate van *protean career orientation* die zij bezitten. Daarnaast is er bewijs gevonden voor het idee dat werknemers in de gemeentecontext met name gebaat zijn bij ondersteuning in hun dagelijks functioneren en de mogelijkheid om maatwerkafspraken te maken. De praktische implicatie hiervan is dat gemeenten de *up-to-date expertise* van hun werknemers kunnen verhogen door gericht te investeren in *people management* vaardigheden van lijnmanagers. De gemiddelde score op *people management* in dit onderzoek laat zien dat er nog ruimte ligt voor verbetering op dit punt. In de praktijk zou dit betekenen dat er meer aandacht zou moeten komen voor *people management* en dat er geïnvesteerd zou moeten worden in het ontwikkelen van *people management* vaardigheden van lijnmanagers, doormiddel van trainingen waarin geleerd wordt hoe de lijnmanagers steun kunnen bieden aan hun medewerkers middels hun leiderschapsgedragingen. Men moet zich hierbij echter wel bewust blijven van de symbiotische relatie tussen het leiderschapsgedrag van de lijnmanager en het HR-beleid (Purcell & Hutchinson, 2007). Ondanks de eventuele hoge mate van *people management* vaardigheden onder de lijnmanagers van de gemeenten, blijft het van essentieel belang dat het HR-beleid van de gemeenten op een dusdanige manier wordt ontworpen dat deze als ondersteunend wordt ervaren door de werknemers. Daarom is het aan te raden om met werknemers en lijnmanagers in gesprek te blijven over hoe zij het HR-beleid ervaren, om zo eventuele hiaten in de perceptie van het HR-beleid te voorkomen.

Naast dat dit onderzoek aantoonde dat *employability* deels kan worden gestimuleerd

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

door *people management*, heeft het ook aangetoond dat het hebben van een hoge mate van *protean career orientation* erg voordelig is wat betreft *employability*. Daarom is het voor werkgevers aan te raden om ook te investeren in het verhogen van de mate van *protean career orientation* in hun personeelsbestand. Ook hier is een rol weggelegd voor de lijnmanager. Cortellazzo *et al.* (2020) gaven namelijk aan dat belangrijk is dat werknemers geholpen worden bij het verhogen van hun *protean career orientation* door hen bewust te maken van hun huidige carrière oriëntatie, door te benadrukken wat de karakteristieken en benodigheden zijn van een hedendaagse carrière oriëntatie en door te communiceren dat *protean career orientation* hier goed bij aansluit. De lijnmanager is de uitgelezen persoon om deze rol op zich te nemen, vanwege de kleine afstand die hij of zij heeft ten opzichte van de werknemer. Cortellazzo *et al.* vonden dat werknemers die op deze manier georiënteerd werden op *protean career orientation* hogere mate van *employability* vertoonden en ook meer banen kregen aangeboden.

Limitaties

Dit onderzoek kent een aantal limitaties. Ten eerste bleek de steekproef van dit onderzoek op een aantal demografische gegevens, zoals gemiddelde leeftijd, organisatieverblijftijd en man-vrouw verhouding significant te verschillen ten opzichte van de landelijke gemiddelden (A&O fonds Gemeenten, 2020). Daarnaast waren laagopgeleiden sterk ondervertegenwoordigd in de steekproef en hoogopgeleiden oververtegenwoordigd. Hiermee moet men rekening houden als men de resultaten van dit onderzoek wil generaliseren.

Een tweede punt is de gekozen onderzoeksmethoden. Dit onderzoek is cross-sectioneel waardoor er geen causale relaties konden worden vastgesteld tussen de variabelen. Daarnaast is in dit onderzoek gebruik gemaakt van *perceived organisational support* om de relatie tussen *people management* en *employability* theoretisch te onderbouwen. *Perceived organisational support* is echter niet als variabele meegenomen in het onderzoeksmodel, waardoor niet met stellige overtuiging kan worden vastgesteld dat *people management* volgens het mechanisme van *perceived organisational support* leidt tot een verhoging van *up-to-date expertise*. Het is daarom mogelijk dat aanverwante-constructen zoals transformationeel leiderschap de gevonden relaties beter zou verklaren.

Ten derde is de gehanteerde definitie van *employability* binnen een gemeente context wellicht niet de juiste. Uit de ervaringen van de HR-adviseur valt op te maken dat de gemiddelde gemeentelijke werknemer weinig bereid is om zich aan te passen aan

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

veranderingen in de werkomgeving. Dit gegeven, in combinatie met het rapport van het A&O fonds Gemeenten (2021) waarin wordt gesteld dat het momenteel goed gesteld is met de *employability* van werknemers van gemeenten, lijkt erop te duiden dat *willingness to change* binnen de gemeente context minder relevant is voor *employability* dan dat het is in bijvoorbeeld de ziekenhuiscontext waarin Van Harten *et al.* (2016) hun onderzoek uitvoerden. Binnen de *employability*-literatuur heerst er geen consensus over of *willingness to change* een onderdeel is van *employability* of slechts een antecedent daarvan. Op basis van dit onderzoek en dat van Van Harten *et al.* lijkt er enig voorzichtig bewijs voor het idee dat dit context afhankelijk is.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van de eerdergenoemde limitaties van dit onderzoek, zijn een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek opgesteld.

Ten eerste wordt aanbevolen om bij vervolgonderzoek, waarin dezelfde definitie van *employability* wordt gehanteerd als in het huidige onderzoek, de representativiteit van de steekproef op bepaalde demografische gegevens zoals leeftijd, organisatieverblijftijd en geslacht te waarborgen door gebruik te maken van een gestratificeerde steekproef. Met name organisatieverblijftijd kan het beeld van de relatie tussen *people management* en *employability* vertekenen. Uit eerder onderzoek blijkt organisatieverblijftijd negatief samenhangt met meerdere variabelen die gerelateerd zijn aan *employability* zoals ontwikkelingsactiviteiten en mobiliteit (Van Dam, 2003).

Ten tweede wordt aanbevolen om bij vervolgonderzoek gebruik te maken van meerdere meetmomenten zodat eventuele causale relaties tussen variabelen kunnen worden vastgesteld. Daarbij wordt ook aanbevolen om in het vervolg *perceived organisational support* mee te nemen als mediatie-variabele in het onderzoeksmodel om zo vast te kunnen stellen dat de relatie tussen *people management* en *employability* gemedieerd wordt door *perceived organisational support*. Daarnaast is het aan te raden om aanverwante-constructen, zoals transformationeel leiderschap, mee te nemen in het onderzoek om vast te kunnen stellen of deze constructen de positieve relatie tussen *people management* en *employability* even goed of zelfs beter kunnen verklaren.

Ten derde wordt aanbevolen om onderzoek te doen naar de eventuele contextafhankelijkheid van *willingness to change* als dimensie van *employability*, om zo antwoord te kunnen geven op de vraag of *willingness to change* moet worden gezien als een

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

dimensie van *employability* of als antecedent daarvan. Nu de relatie tussen *people management* en *employability* is onderzocht in een context waar continue aanpassing van werknemers noodzakelijk is (*i.e.* ziekenhuiscontext) en een context waarin dit ogenschijnlijk niet van belang is (*i.e.* gemeentecontext), zou het interessant zijn om deze relatie nogmaals te onderzoeken binnen een context waarin een midden kan worden gevonden tussen deze uitersten. Een mogelijk voorbeeld zou de context van het voortgezet onderwijs kunnen zijn. Binnen het voortgezet onderwijs is veel aandacht voor de ontwikkeling van leraren in de vorm van nascholing, maar deze is niet zo dwingend van aard als in de ziekenhuiscontext (Jansen in de Wal *et al.*, 2014). Op basis van dit onderzoek kan mogelijk worden vastgesteld of de definitie van *employability* met betrekking tot *willingness to change* mogelijk beter gecontextualiseerd worden.

Ten vierde wordt aanbevolen om in vervolgonderzoek te onderzoeken of de combinatie van de dimensies ‘ondersteuning door maatwerkafspraken’ en ‘ondersteuning in dagelijks functioneren’ ook in andere werkcontexten verantwoordelijk is voor de positieve relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*.

Conclusie

Dit onderzoek heeft willen bijdragen aan zowel praktijk als wetenschap. Ten eerste heeft het gemeenten een handvat willen bieden ter voorkoming van een *employability*-crisis in de toekomst, in de vorm van *people management*. Ten tweede heeft het een overzicht gegeven van *people management*, *employability* en *protean career orientation* binnen Nederlandse gemeenten. De hoofdvraag die hierbij is geformuleerd luidde als volgt: “In hoeverre hangt *people management* samen met de *employability* van medewerkers bij gemeenten en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door hun *protean career orientation*?”. Er is bewijs geleverd voor het feit dat er deels een samenhang bestaat tussen *people management* en *employability* in de vorm van de relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*. Daarnaast is gevonden dat deze relatie negatief wordt gemodereerd door *protean career orientation*. Ook is aangetoond dat met name ondersteuning in dagelijks functioneren en maatwerkafspraken verantwoordelijk zijn voor deze positieve relatie tussen *people management* en *up-to-date expertise*. Daarnaast heeft het aangetoond dat *protean career orientatie* een contingentie variabele is waar rekening mee moet worden gehouden wanneer men *employability* wil stimuleren middels *people management*. Als laatste heeft dit onderzoek een voorzichtige aanwijzing geleverd voor het idee dat *willingness to change* als onderdeel

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ NEDERLANDSE GEMEENTEN

van *employability* mogelijk contextafhankelijk is, wat implicaties zou hebben voor de manier waarop *employability* gedefinieerd dient te worden. Het belangrijkste wat men mee kan nemen uit dit onderzoek is dat werknemers met een *protean career orientation* een stapje voor lijken te hebben op de rest wat betreft *employability*. *People management* kan het speelveld echter weer recht trekken.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Referenties

- Ahmed, A. M., Andersson, L., & Hammarstedt, M. (2012). Does age matter for employability? A field experiment on ageism in the Swedish labour market, *Applied Economics Letters*, 19(4), 403-406. DOI: [10.1080/13504851.2011.581199](https://doi.org/10.1080/13504851.2011.581199).
- A&O fonds Gemeenten. (2020). *Personeelsmonitor Gemeenten 2019*. Geraadpleegd van <https://personeelsmonitor2019.aeno.nl/Personeelsmonitor-2019.pdf>
- A&O fonds Gemeenten, A&O-fonds Provincies, & A&O-fonds Waterschappen. (2021). *Employability van medewerkers bij gemeenten, provincies en waterschappen*. Geraadpleegd van [https://hrm.aenowaterschappen.nl/bijlagen/document/384_A&O%20fondsen%20Webinars%20-%20paper%20Employability.pdf](https://hrm.aenowaterschappen.nl/bijlagen/document/384_A%20O%20fondsen%20Webinars%20-%20paper%20Employability.pdf)
- As-Sadeq, H. A., & Khoury, G. C. (2006). Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises, *The Journal of Management Development*, 25(9), 191-201.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Einstein, W. O. (1999). Transformational leadership in a management situation: impacting the bottom line, *Group and Organizational Studies*, 13, 59-80.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Prentice-Hall.
- Berntson, Sverke & Marklund (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities?, *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Boyatzis, R. E., (2011). Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence, *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100. DOI: [10.1177/097226291101500202](https://doi.org/10.1177/097226291101500202)
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Briscoe, J. P., Henagan, S. C., Burton, J. P., & Murphy, W. M. (2012). Coping with an insecure employment environment: The differing roles of protean and boundaryless career orientations, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 308-316. DOI: [10.1016/j.jvb.2011.12.008](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.12.008).
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers, *Human Resource Management*, 54(4), 577-597. DOI: [10.1002/hrm.21632](https://doi.org/10.1002/hrm.21632).
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methodes* (5de ed.). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2010). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members, *Personnel Review*, 40(4), 423-442. DOI: [10.1108/00483481111133327](https://doi.org/10.1108/00483481111133327).
- Cate, R. A., & John, O. P. (2007). Testing Models of the Structure and Development of Future Time Perspective: Maintaining a Focus on Opportunities in Middle Age, *Psychology and Aging*, 22(1), 186-201.
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., Gerli, F., & Batista-Foguet, J. M. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes, *Journal of Vocational Behavior*, 116(deel A). DOI: [10.1016/j.jvb.2019.103343](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343).
- Creed, P., McPherson, J., & Hood, M. (2011). Predictors of “New Economy” career orientation in an Australian sample of late adolescents, *Journal of Career Development*, 38(5), 369–389.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., & Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008).

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity, *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488-509.

De Weert, E., Knies, E., & Van Veghel, E. (2015). Hoe draagt peoplemanagement bij aan publieke dienstverlening van medewerkers bij gemeente?. *Tijdschrift voor HRM*, 4.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organisational support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

Enache, M., Gonzales, I., Castillo, D., & Lordan, O. (2012). Protean and boundaryless career attitudes scale: Spanish translation and validation. *Intangible Capital*, 8(1), 1–16. DOI: [10.3926/ic.309](https://doi.org/10.3926/ic.309).

Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759.

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64. DOI: [10.1016/j.jvb.2015.04.007](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.007).

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.

Guest, D. E. (2007). HRM: Towards a new psychological contract? In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (p. 128–146). Oxford: Oxford University Press.

Gunawan, W., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2021). Young adults' perceived future employability: antecedents and consequences. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 21, 101-122. DOI: [10.1007/s10775-020-09430-7](https://doi.org/10.1007/s10775-020-09430-7).

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-Based Approach. New York City, NY: Guilford Press.
- Hofstetter, H., & Rosenblatt, Z. (2017). Predicting protean and physical boundaryless career attitudes by work importance and work alternatives: regulatory focus mediation effects, *The International Journal of Human Resource Management*, 28(15), 2136-2158. DOI: [10.1080/09585192.2015.1128465](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128465).
- Jansen in de Wal, J., Den Brok, P. J., Hooijer, J. G., Martens, R. L., & Van den Beemt, A. (2014). Teachers' engagement in professional learning: Exploring motivational profiles, *Learning and Individual Differences*, 36, 27-36. DOI: [10.1016/j.lindif.2014.08.001](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.08.001)
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless Careers: Bringing Back Boundaries, *Organization Studies*, 33(3), 323-340. DOI: [10.1177/0170840611435600](https://doi.org/10.1177/0170840611435600).
- Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study, *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76. DOI: [10.1111/1748-8583.12023](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023).
- Knies, E., Leisink, P., & Van de Schoot, R. (2017). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(6), 705-737. DOI: [10.1080/09585192.2017.1375963](https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375963).
- Koen, J., Klehe, U., & Van Vianen (2012). Employability among the long-term unemployed:

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

A futile quest or worth the effort?, *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 37-48. DOI:
[10.1016/j.jvb.2012.11.001](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.11.001).

Larsen, H. H., & Brewster C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?, *Employee Relations*, 25(3), 228-244.

Lin, Y. (2015). Are you a protean talent? The influence of protean career attitude, learning-goal orientation and perceived internal and external employability, *Career Development International*, 20(7), 753–772.

Mancinelli, S., Mazzanti M., Piva, N., & Ponti G. (2010). Education, reputation or network? Evidence on migrant workers employability, *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 64-71. DOI: [10.1016/j.socec.2009.08.002](https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.08.002).

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data, *Personnel Psychology*, 65, 821-858. DOI: [10.1111/peps.12003](https://doi.org/10.1111/peps.12003).

Niles, S. G., Herr, E. L., & Hartung, P. J. (2002). Adult career development in contemporary society. In S. G. Niles (Ed.). *Adult career development: Concepts, issues and practices* (pp. 3–20). Columbus, OH: National Career Development Association.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 61(3), 503–545.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: theory & practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Pearce, J. L., & Randel, A. E. (2004), Expectations of organizational mobility, workplace social inclusion, and employee job performance, *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 81-98.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

performance causal chain: theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.

Raemdonck, I., Tillema, H., De Grip, A., Valcke, M., & Segers, M. (2012). Does Self-directedness in Learning and Careers Predict the Employability of Low-Qualified Employees?, *Vocations and Learning*, 5(2), 137-151. DOI: [10.1007/s12186-011-9072-7](https://doi.org/10.1007/s12186-011-9072-7).

Rijksoverheid. (z.d.). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/decentralisatie-van-overheidstaken-naar-gemeenten>

Rovny, A. E. (2014). The capacity of social policies to combat poverty among new social risk groups, *Journal of European Social Policy*, 24(5), 405-423. DOI: [10.1177/0958928714542732](https://doi.org/10.1177/0958928714542732).

Thijssen, J. G. L., & Walter, E. (2006). Obsolete van oudere personeelsleden (Obsolescence of older workers), *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 45-46.

Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 138-154.

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. I. J. (2006). A Competence-Based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability, *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.

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(2), 156-164.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

- Van Harten, J. E. (2016). *Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context* (Dissertatie). Geraadpleegd van <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/340549>
- Van Harten, J. E., Knies, E., & Leisink, P. (2015). Employers' investments in workers' employability and employment opportunities: age as a moderator, *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 12114. DOI: [10.5465/ambpp.2015.12114abstract](https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.12114abstract).
- Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102. DOI: [10.1108/PR-05-2014-0115](https://doi.org/10.1108/PR-05-2014-0115).
- Van Harten, J. E., Knies, E., & Leisink, P. (2017). Dealing with a changing work environment: hospital job type contingencies, *Journal of Health Organization and Management*, 31(6), 647-664. DOI: [10.1108/JHOM-03-2017-0056](https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2017-0056).
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 318–327.
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059. DOI: [10.1080/09585192.2014.934891](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891).
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Personnel Administration*, 34(2), 174-195. DOI: [10.1177/0734371X1351085](https://doi.org/10.1177/0734371X1351085).
- Waters, L., Hall, D., Wang, L., & Briscoe, J. (2015). Protean career orientation: A review of existing and emerging research. In R. J. Burke, K. M. Page, & C. Cooper

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

(Eds.). *Flourishing in life, work and careers: Individual wellbeing and career experiences* (pp. 235–260). Cheltenham, Verenigd Koninkrijk: Edward Elgar Publishing.

Wittekind, A, Raeder, S., & Grote G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability, *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586. DOI: [10.1002/job.646](https://doi.org/10.1002/job.646).

Wright, P. M., & Nishii, L.H. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis, in J. Paauwe, D.E. Guest and P.M. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester, Verenigd Koninkrijk: Wiley.

Zafar, J., Farooq, M., & Quddoos, M. U. (2017). The relationship between protean career orientation and perceived employability: A study of private sector academics of Pakistan, *Journal of Management Sciences*, 4(2), 131–143.

Bijlage 1: Vragenlijst & informed consent

Introductie

Welkom!

Allereerst wil ik u alvast hartelijk bedanken voor uw medewerking aan mijn onderzoek.

Voorafgaand volgt eerst wat praktische en inhoudelijk informatie.

In het kader van mijn masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht voer ik een onderzoek uit binnen verschillende Nederlandse gemeenten.

Door middel van dit onderzoek wordt in kaart gebracht hoe gemeenten duurzame inzetbaarheid van medewerkers kunnen stimuleren en wat dit oplevert voor zowel de gemeente als de medewerkers. Duurzame inzetbaarheid wordt in dit onderzoek gedefinieerd als het vermogen en de bereidheid van een medewerker om productieve arbeid te leveren gedurende de loopbaan. Met de uitkomsten van dit onderzoek kan gekeken worden hoe de gemeente u als medewerker beter kan ondersteunen. Begin juli zullen de uitkomsten van het onderzoek worden gepubliceerd.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 10 tot 12 minuten in beslag nemen. De vragenlijst is enkel bedoeld voor medewerkers die werkzaam zijn bij Nederlandse gemeenten. Verder wil ik benadrukken dat er geen goede of foute antwoorden zijn, het gaat juist om uw ervaring. Uw reactie wordt enorm gewaardeerd. Indien u vragen of opmerkingen heeft over het onderzoek kunt u met mij contact opnemen via de e-mail l.f.wirtz@students.uu.nl.

Hopende u op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Laurent Wirtz

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Informed consent

Voordat u kunt deelnemen aan dit onderzoek is het belangrijk om kennis te nemen van de volgende punten:

- Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig en vrijblijvend. Dit betekent dat u te allen tijde, zonder opgaaf van reden, kunt besluiten om uw deelname te beëindigen.
- U neemt volledig anoniem deel aan dit onderzoek. Dit betekent dat niemand (ook de onderzoeker niet) uw antwoorden kan herleiden tot u.
- Alle informatie die in het kader van dit onderzoek wordt verzameld, wordt strikt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat de gemeenten geen inzicht zullen krijgen in de individuele reacties op de vragenlijsten.
- Al uw antwoorden worden opgeslagen op een beveiligde server van de Universiteit Utrecht.

Ik heb de bovenstaande informatie gelezen en begrepen en geef toestemming voor deelname aan het onderzoek.

Ik heb de bovenstaande informatie gelezen en begrepen en ik geef GEEN toestemming voor deelname aan het onderzoek.

De volgende vragen hebben betrekking tot de afgelopen drie maanden, dus denk bij het invullen van uw antwoorden aan de afgelopen drie maanden.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Vragenlijsten

Schaal	Itemnummer	Item
<i>Up-to-date expertise</i>	1	Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig lichamelijk minder goed vol dan vroeger.
	2	Mentaal inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan.
	3	Veel werkzaamheden houd ik minder lang vol dan jongere collega's.
	4	Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang.
	5	Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig.
	6	Veel van mijn vaardigheden worden niet meer op prijs gesteld.
	7	De nieuwe ontwikkelingen die zich in mijn beroep voordoen, zie ik echt als een vooruitgang.
	8	Mijn werk is de laatste jaren inhoudelijk veranderd in een richting die ik vervelend vind.
<i>Willingness to change</i>	1	Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren.
	2	Ik ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken.
	3	Als de gemeente mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die kans graag aan.
	4	In het geval van organisatorische veranderingen wil graag op mijn huidige afdeling blijven met mijn collega's.
<i>People management: Ondersteuning door HR-maatregelen</i>		<i>Ik ervaar dat de volgende onderdelen van HR-beleid ondersteunend zijn voor medewerkers:</i>
	1	Opleiding en ontwikkeling

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

	2	Doorstroom naar andere functies
	3	Beoordeling
	4	Beloning
	5	Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies
	6	Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)
	7	Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken)
<hr/>		
<i>People management:</i>	1	Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.
<i>Ondersteuning door maatwerkafspraken</i>	2	Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.
<hr/>		
<i>People management:</i>	1	Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.
<i>Ondersteuning in dagelijks functioneren</i>	2	Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.
	3	Mijn leidinggevende toont waardering voor mijn werk.
	4	Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.
	2	Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.
	3	Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.
	4	Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.
<hr/>		
<i>Protean career orientation</i>	1	Ik vind mijn carrière succesvol wanneer ik mijn eigen doelen en waarden kan behalen.

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

	2	Ik stuur mijn eigen carrière voornamelijk volgens mijn eigen plannen.
	3	Als het zou moeten, zou ik makkelijk een nieuwe baan kunnen vinden.
	4	Ik ben de baas over mijn eigen carrière.
	5	Ik neem zelf verantwoordelijkheid voor mijn eigen ontwikkeling.
	6	Vrijheid en autonomie zijn drijfveren in mijn carrière.
<i>Invloed COVID-19</i>	1	Mijn kansen op de arbeidsmarkt zijn minder geworden door de COVID-19 crisis.
	2	Door de COVID-19 crisis zijn mijn werkprestaties achteruitgegaan.
	3	Door de COVID-19 crisis is mijn welzijn achteruitgegaan.
<i>Geslacht</i>	1	Wat is uw geslacht?
<i>Leeftijd</i>	1	Wat is uw leeftijd in jaren?
<i>Opleidingsniveau</i>	1	Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?
<i>Leidinggevende vs. medewerker</i>	1	Ik heb een leidinggevende functie.
<i>Werktype</i>	1	Welk van de onderstaande functies komt het meest overeen met uw huidige functie?
<i>Functie- & organisatieverblijftijd</i>	1	Hoe lang werkt u al voor uw huidige werkgever in jaren?
	2	Hoe lang werkt u al binnen uw huidige functie bij uw huidige werkgever in jaren?

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

<i>Aantal werkzame uren</i>	1	Hoeveel uren werkt u per week volgens uw contract?
-----------------------------	---	--

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Bijlage 2: Tabellen principle axis factoring

Tabel 1

Factorloadingen, eigenwaarden en percentage verklaarde variantie van people management schaal

Item	Geroteerde factorloadingen			
	Factor 1: Ondersteuning in dagelijks functioneren	Factor 2: Ondersteuning door HR- maatregelen	Factor 3: Ondersteuning in ontwikkeling	Factor 4: Ondersteuning door maatwerkafspraken
Ervaring van steun HR- beleid: Opleiding en ontwikkeling	.04	.79	.11	.04
Ervaring van steun: HR- beleid: Doorstroom naar andere functies	-.02	.78	.05	.11
Ervaring van steun HR- beleid: Beoordeling	.034	.71	.05	.11
Ervaring van steun HR- beleid: Beloning	.09	.74	-.04	.18
Ervaring van steun HR- beleid: Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies	-.10	.88	.08	-.06
Ervaring van steun HR- beleid: Vitaliteit	-.03	.73	-.01	-.20
Ervaring van steun HR- beleid: Combinatie werk-privé	.07	.76	-.09	-.22
Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.	.62	-.02	.15	-.40
Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij waardoor ik mijn werk beter kan doen.	.41	.04	.31	-.36
Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	.81	-.00	.10	.11
Mijn leidinggevende toont belangstelling in	.97	-.01	-.03	-.07

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

mijn persoonlijk
functioneren.

Mijn leidinggevende toont waardering voor mijn werk.	.80	.05	.05	.07
--	------------	-----	-----	-----

Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk aankan.	.81	.05	-.06	-.09
--	------------	-----	------	------

Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	.02	-.04	.75	.01
---	-----	------	------------	-----

Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	-.01	.04	.69	-.07
---	------	-----	------------	------

Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.	.02	.03	.88	.04
---	-----	-----	------------	-----

Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.	.01	.07	.80	-.08
---	-----	-----	------------	------

Eigenwaarde	7.89	2.85	1.30	.76
% van variantie	46.43	16.77	7.67	4.48

Noot. N= 307

Factorloadingen van .40 en hoger zijn dikgedrukt weergegeven

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 2

Factorladingen, eigenwaarden en percentage verklaarde variantie van up-to-date-expertise schaal

Item	Geroteerde factorladingen		
	Factor 1: Technische expertise	Factor 2: Economische expertise	Factor 3: Perceptuele expertise
Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig lichamelijk minder goed vol dan vroeger.	.77	-.01	-.09
Mentaal inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan.	.89	-.03	.15
Veel werkzaamheden houd ik minder lang vol dan jongere collega's.	.74	.05	-.04
Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang.	.07	.66	.13
Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig.	.02	.51	-.18
Veel van mijn vaardigheden worden niet meer op prijs gesteld.	-.10	.81	.08
De nieuwe ontwikkelingen die zich in mijn beroep voordoet, zie ik echt als een vooruitgang.	.01	.04	.68
Mijn werk is de laatste jaren inhoudelijk veranderd in een richting die ik vervelend vind.	.16	.53	.16
Eigenwaarde	3.29	1.36	1.06
% van variantie	41.18	17.02	13.26

Noot. N= 307

Factorladingen van .40 en hoger zijn dikgedrukt weergegeven

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 3

Factorloadingen, eigenwaarden en percentage verklaarde variantie van willingness to change schaal

Item	Geroteerde factorloadingen
	Factor 1: <i>willingness to change</i>
Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken of functies binnen de organisatie kan uitvoeren.	.71
Ik ben niet bereid om in een andere functie te gaan werken.	.58
Als de gemeente mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die kans graag aan.	.68
In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag op mijn huidige afdelingen blijven met mijn collega's.	.47
Eigenwaarde	2.11
% van variantie	52.73

Noot. N= 307

Factorloadingen van .40 en hoger zijn dikgedrukt weergegeven

PEOPLE MANAGEMENT ALS STIMULANS VAN EMPLOYABILITY BIJ
NEDERLANDSE GEMEENTEN

Tabel 4

Factorladingen, eigenwaarden en percentage verklaarde variantie van protean career orientation schaal

Item	Geroteerde factorladingen Factor 1: <i>Protean career orientation</i>
Ik ben de baas over mijn eigen carrière.	.72
Ik neem zelf verantwoordelijkheid voor mijn eigen ontwikkeling.	.71
Ik stuur mijn eigen carrière voornamelijk volgens mijn eigen plannen.	.68
Vrijheid en autonomie zijn drijfveren in mijn carrière.	.62
Ik vind mijn carrière succesvol wanneer ik mijn eigen doelen en waarden kan behalen.	.54
Eigenwaarde	2.72
% van variantie	54.45

Noot. N= 307

Factorladingen van .40 en hoger zijn dikgedrukt weergegeven