

DE INVLOED VAN HRM OP EMPLOYABILITY EN BEVLOGENHEID: SPELEN LEVENSFASEN EEN ROL?

EEN KWANTITATIEF ONDERZOEK
BIJ DE GEMEENTE AMERSFOORT

Anne Besuijen
Master Bestuurskunde MHRV
Erasmus Universiteit Rotterdam
Eerste lezer: Laura den Dulk
Tweede lezer: Brenda Vermeeren
Juli 2018



ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

Managementsamenvatting

De Nederlandse beroepsbevolking is onderhevig aan zowel een vergrijzing als een ontgroening, met als gevolg dat er krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. Deze ontwikkelingen hebben met name impact op publieke organisaties die, ten opzichte van private organisaties, relatief sterk vergrijsd zijn. Publieke organisaties hebben dan ook steeds meer moeite hun personeelsbestand op sterkte te houden. Daar komt bij dat publieke organisaties door de opkomst van *New Public Management* steeds meer op een bedrijfsmatige manier moeten gaan werken waarbij een grotere nadruk is komen te liggen op hun prestaties. Ook de Gemeente Amersfoort heeft te maken met deze ontwikkelingen en staat daarmee voor de uitdaging om in tijden van vergrijzing, arbeidsmarktkrapte en een vergrote druk hun personeelsbestand op sterkte te houden. De vraag rijst hoe de Gemeente Amersfoort een aantrekkelijke werkgever kan zijn om (oudere) medewerkers te behouden en nieuwe (jonge) medewerkers aan te trekken.

Om voor de Gemeente Amersfoort aanbevelingen te formuleren over hoe zij hun HR-beleid kunnen optimaliseren zodat beter met deze ontwikkelingen omgegaan kan worden, wordt in dit onderzoek allereerst gekeken naar de invloed van HRM op de *employability* en bevlogenheid van de medewerkers. Dit onderzoek vindt plaats op medewerkersniveau, omdat a) hoe het HR-beleid ervaren wordt, kan verschillen van hoe beleid in eerste instantie beoogd is en hoe het uiteindelijk geïmplementeerd wordt en b) medewerkersuitkomsten zoals *employability* en bevlogenheid bepalend zijn voor hoe de organisatie uiteindelijk presteert. Daarbij bestaat nog veel onduidelijkheid omtrent de onderliggende mechanismen in de relatie tussen HRM en prestaties, iets dat in de HRM-literatuur geduid wordt met de term ‘*black box*’. Het ervaren HRM is in dit onderzoek opgedeeld in 3 mini-bundels van HR-praktijken: vaardigheden-, motivatie- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken, omdat deze mini-bundels verschillende effecten kunnen hebben op de medewerkersuitkomsten.

Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de levensfase waarin de medewerker zich bevindt van invloed kan zijn op de invloed van HRM op de *employability* en de bevlogenheid van de medewerkers. Medewerkers kunnen in verschillende fasen van hun leven andere behoeften en wensen hebben en om ieders talent zo goed mogelijk

te kunnen benutten dient HR-beleid hier op aangepast te zijn. In zowel de wetenschap als de praktijk is meer aandacht voor gedifferentieerd HR-beleid, maar dit wordt veelal geuit door middel van categoriaal beleid gericht op een specifieke groep waarbij kalenderleeftijd als uitgangspunt wordt genomen. Kalenderleeftijd is echter een weinig precieze indicator van de levensfase waarin iemand zich bevindt, zeker in tijden waarin de levensloop minder lineair is dan voorheen; mensen combineren tegenwoordig verschillende rollen en activiteit en variëren hierin gedurende het leven. In dit onderzoek wordt dan ook de levensfasenindeling van Leisink et al. (2010) gebruikt die zich niet direct baseert op kalenderleeftijd, maar op levensfasen als configuratie van behoeften en waarden van zowel werk- als privéleven. De onderzoeksvraag luidt als volgt: “*Wat is de invloed van HRM op de employability en bevlogenheid van medewerkers van de Gemeente Amersfoort en in hoeverre spelen levensfasen hierbij een rol?*”.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden, is een online survey uitgezet onder alle medewerkers van de Gemeente Amersfoort. De Gemeente Amersfoort heeft in totaal 923 medewerkers waarvan uiteindelijk 275 medewerkers de survey (bijna) volledig hebben ingevuld. De verkregen data is op kwantitatieve wijze geanalyseerd. Door middel van multipole lineaire regressieanalyses is allereerst de relatie tussen de afzonderlijke mini-bundels van HR-praktijken en zowel *employability* als bevlogenheid onderzocht. Daarna is de invloed van levensfasen onderzocht door middel van dezelfde lineaire regressieanalyses per levensfase en moderatoranalyses. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat zowel de bundel vaardigheden- als de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een positieve invloed heeft op de *employability* van de medewerkers. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een positieve invloed heeft op de bevlogenheid van de medewerkers. Voor de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken is voor zowel de *employability* als de bevlogenheid van de medewerkers geen significant effect gevonden. Wat betreft de invloed van de levensfasen zijn geen significante interactie-effecten gevonden, waardoor er geen bewijs is gevonden voor het idee dat in verschillende levensfasen de invloed van HRM op de *employability* en de bevlogenheid van medewerkers sterker wordt. Wel komt uit de analyses naar voren dat de bundels vaardigheden- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken op verschillende manieren positieve

effecten hebben op de *employability* en bevoegdheid van medewerkers in de afzonderlijke levensfasen. Een aantal beperkingen aan dit onderzoek zijn het feit dat het een cross-sectionele opzet kent, de steekproef per levensfase erg klein was en de meetinstrumenten gebaseerd zijn op zelfindicaties. Toch geven de resultaten van dit onderzoek meer inzicht in *black box* op medewerkersniveau en kunnen als uitgangspunt gebruikt worden voor vervolgonderzoek. Zeker omdat dit onderzoek uitgevoerd is bij slechts één organisatie is extra onderzoek wenselijk om te controleren of op grotere schaal dezelfde resultaten naar voren komen. Kortgezegd zijn de aanbevelingen voor de Gemeente Amersfoort dan ook meer bewustzijn te creëren omtrent de verschillende effecten van de mini-bundels HR-praktijken, door te blijven gaan met de huidige focus op de vaardigheden bevorderende HR-praktijken, maar ook meer aandacht te besteden aan met name die mogelijkheden bevorderende HR-praktijken die de medewerkers meer inspraak en beslissingsbevoegdheden geven en de gevonden resultaten omtrent de verschillende levensfasen verder te onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding	6
1.1 Introductie	6
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie	11
1.4 Maatschappelijke relevantie	12
1.5 Bestuurskundige relevantie	12
1.6 Leeswijzer	13
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	14
2.1 Wat is HRM?	14
2.1.1 HRM & prestaties	17
2.2 Wat is employability?	18
2.3 Wat is bevoegenheid?	19
2.4 Relatie tussen HRM en <i>employability</i> en bevoegenheid	20
2.5 De invloed van levensfasen	22
Hoofdstuk 3: Methoden	29
3.1 Onderzoeksstrategie	29
3.2 Dataverzameling	29
3.3 Steekproefbeschrijving	30
3.4 Operationalisering	30
3.4.1 Afhankelijke variabelen	31
3.4.2 Onafhankelijke variabelen en moderatoren	32
3.4.3 Moderatoren en controlevariabelen	34
3.5 Analyseplan	36
Hoofdstuk 4: Resultaten	39
4.1 Beschrijvende statistieken	39
4.2 Multivariate analyses	42
Hoofdstuk 5: Conclusie	51
5.1 Conclusie	51
5.2 Wetenschappelijke relevantie en implicaties voor vervolgonderzoek	54
5.3 Beperkingen	56
5.4 Aanbevelingen voor de Gemeente Amersfoort	58
Literatuurlijst	60

Bijlage I: Uitnodigingen.....	66
Bijlage II: Vragenlijst	69
Bijlage III: PCA's.....	75
Principale Componenten Analyse Employability.....	75
Principale Componenten Analyse Bevoegenheid	77
Principale Componenten Analyse HRM.....	79
Bijlage IV: toetsen assumpties.....	82
Employability	82
Bevoegenheid.....	90

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie

De wereld om ons heen is in razend tempo aan het veranderen en dat heeft zo zijn gevolgen voor organisaties en hun medewerkers. De Nederlandse beroepsbevolking is, als gevolg van het feit dat de *babyboom* generatie de leeftijd van 60 jaar of ouder bereikt, sterk aan het vergrijzen en tegelijkertijd is er sprake van een sterke ontgroening op de arbeidsmarkt (de Lange & van der Heijden, 2013). Begin 2017 was 19 procent van de Nederlanders 65 jaar of ouder, terwijl dat naar verwachting in 2040 zal oplopen tot 26 procent. Daarnaast wordt verwacht dat het aantal jongeren in Nederland de komende jaren nog zal blijven dalen, met als gevolg dat de instroom van jongere medewerkers beperkt is (CBS, 2017). De grijze druk – de verhouding tussen het aantal inwoners in de pensioengerechtigde leeftijd en de potentiële beroepsbevolking – is aan het toenemen en er is dan ook sprake van een krapte op de arbeidsmarkt; het aanbod overstijgt de vraag naar arbeid (CBS, 2017; van der Klink, Bültmann, Brouwer, Burdorf, Schaufeli, Zijlstra & van der Wilt, 2011). Organisaties hebben moeite hun personeelsbestand op sterkte te houden (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Om de gevolgen van een vergrijzende en ontgroenende (beroeps)bevolking op te vangen, wordt de AOW-leeftijd langzaam opgehoogd en moeten mensen dus langer blijven doorwerken (Nauta, de Lange & Görtz, 2010; Veth, 2018). Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat de noodzaak voor organisaties en werkgevers om het werk aantrekkelijk en waardevol te maken voor (potentiële) medewerkers groeit (van der Klink et al., 2011). Zeker in de publieke sector is dit extra dringend, omdat publieke organisaties ten opzichte van private organisaties relatief sterk vergrijsd zijn (Steijn & Groeneveld, 2013).

Daarnaast heeft de opkomst van *New Public Management* (NPM) ervoor gezorgd dat publieke organisaties steeds meer druk voelen om te presteren. De publieke sector is tegenwoordig onderworpen aan een meer bedrijfsmatige manier van werken waarbij, naast de gebruikelijke waarden zoals legitimiteit en kwaliteit, ook waarden als effectiviteit en efficiëntie een grotere rol zijn gaan spelen (Truss, 2008; Vermeeren, 2014a). De opkomst van NPM heeft in de publieke sector geleid tot strakkere financiële regimes, toegenomen concurrentie op de markt en nauwlettender toezicht op de prestaties van publieke organisaties (Vermeeren, 2014a). De krapte op

de arbeidsmarkt en de vergrote nadruk op presteren, leggen grote druk op publieke organisaties en hun rol als werkgever.

In tijden dat de arbeidsrelatie onderhevig is aan grote veranderingen is het belangrijk om te kijken naar wat deze veranderingen betekenen voor *Human Resource Management* (HRM) en in welke mate HRM kan bijdragen aan de prestaties van publieke organisaties (Gould-Williams, 2003). HRM is een discipline dat uit gaat van het idee dat verbeterde prestaties kunnen worden bereikt door mensen in de organisatie (Vermeeren, 2014a). HRM is gericht op het verbeteren van het individuele welzijn, de productiviteit en de prestaties van de organisatie als geheel (Truss, 2001). Medewerkers hebben hier dus een belangrijke rol, omdat HR-praktijken geïmplementeerd worden om hun gedrag te beïnvloeden met het uiteindelijke doel de organisatieprestaties te verbeteren (Vermeeren, 2014a). Op basis van deze gedachte wordt in dit onderzoek gefocust op twee medewerkersuitkomsten die gericht zijn op het op lange termijn optimaal functioneren van de medewerkers: *employability* en bevologenheid. Zeker in tijden waarin medewerkers langer moeten blijven werken, is het belangrijk dat medewerkers *employable* en bevologen blijven, zodat de organisatie concurrentievoordeel kan behalen (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van der Heijde & Van Der Heijden, 2006; Veth, 2017). Eerder onderzoek laat zien dat een *employable* en bevologen personeelsbestand kan leiden tot voordelige resultaten, zoals het welzijn van medewerkers en betere prestaties (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012). *Employability* wordt kortgezegd gezien als het vermogen van medewerkers om werk te vinden en aan het werk te blijven (Van der Heijden, de Lange, Demerouti & van der Heijde, 2009). Eerder genoemde ontwikkelingen zorgen ervoor dat loopbanen tegenwoordig veel minder voorspelbaar zijn en *employability* wordt hierbij als een essentieel aspect voor de hedendaagse werkzekerheid (Fugate & Kinicki, 2008). Dit maakt het relevant om de relatie tussen HRM en *employability* te onderzoeken. Bevologen medewerkers worden gezien als vitaal en energiek, toegewijd en betrokken en zij gaan volledig op in hun werk (Schaufeli & Bakker, 2007). Om tot betere prestaties te komen hebben organisaties medewerkers nodig die zich vol energie voelen en toegewijd zijn aan hun werk (Janssen, 2016). Zoals gezegd maken ontwikkelingen als de vergrijzing en de arbeidsmarktkrapte het moeilijk voor organisaties om nieuwe medewerkers aan te trekken en huidige medewerkers te

behouden. Het voorgaande maakt dat meer kennis over het effect van HRM op de bevoegtheid van medewerkers gewenst is.

De afgelopen jaren is daarbij ook de vraag omhoog gekomen of, met name in tijden van vergrijzing en een stijgende AOW-leeftijd, alle HR-praktijken aan alle leeftijdsgroepen op dezelfde manier zouden moeten worden aangeboden (Veth, Korzilius, van der Heijden, Emans & de Lange, 2017). Veel organisaties zijn zich ervan bewust dat medewerkers langer moeten blijven doorwerken, maar zij weten daarmee nog niet wat zij moeten doen om dit daadwerkelijk te bewerkstelligen (Nauta & van Sloten, 2004). Als reactie hierop is steeds meer aandacht gekomen voor leeftijdsbewust personeelsbeleid. Echter, in veel organisaties blijkt het leeftijdsbewuste personeelsbeleid uitsluitend op oudere medewerkers gericht te zijn (Steijn & Groeneveld, 2013). Greller en Stroh (1995) beargumenteren dat categoriaal beleid, zoals voor oudere medewerkers, geen rekening houdt met het feit dat individuele verschillen toenemen naarmate mensen ouder worden en het daarmee miskent dat er grote verschillen zijn binnen de categorie ouderen. Om de talenten van iedere medewerker zo goed mogelijk te benutten, dient HR-beleid aan te sluiten bij de individuele wensen en behoeften van medewerkers (Bogaert & Vloeberghs, 2005).

Om die missie ook daadwerkelijk te kunnen vertalen naar effectieve maatregelen is kennis nodig over wat mensen in verschillende fasen van hun loopbaan en leven nodig hebben (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Dit is waar de omslag zit naar levensfasebewust personeelsbeleid. Levensfasebewust personeelsbeleid richt zich op alle medewerkers in een organisatie door rekening te houden met de huidige levensfase waarin zij zitten en de bijbehorende specifieke kenmerken en behoeften (Stoffelsen & Diehl, 2007). Het onderzoek naar de behoeften van medewerkers in levensfasen is in opkomst, maar daarin worden levensfasen veelal gebaseerd op kalenderleeftijd (Leisink et al., 2010). Hoewel kalenderleeftijd een gegeven feit is, is het een niet heel erg precieze indicator van de fase in iemands leven (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Er moet dus niet zozeer op kalenderleeftijd gefocust worden maar op levensfasen, omdat de levensfase meer bepalend is voor de behoeften van medewerkers en daarmee ook voor de arbeidsrelatie (Leisink et al. 2010). Levensfasen worden namelijk niet gezien als opeenvolgende fasen in het leven van iemand die ouder wordt, maar meer als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van

behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé) leven met zich brengt (Leisink et al., 2010). Zeker in tijden van krapte op de arbeidsmarkt is het nodig om meer kennis van en inzicht in HR-beleid voor verschillende levensfasen te verschaffen om het tekort aan medewerkers het hoofd te bieden (Leisink et al., 2010; Veth, 2018).

1.2 Probleemstelling

De Gemeente Amersfoort heeft als publieke organisatie ook te maken met voorgenoemde ontwikkelingen en staat daarmee voor de uitdaging om in tijden van vergrijzing, arbeidsmarktkrapte en een vergrote druk om te presteren hun personeelsbestand op sterkte te houden. Ook binnen de Gemeente Amersfoort rijst de vraag: hoe kunnen we een aantrekkelijke werkgever zijn om (oudere) medewerkers te behouden en nieuwe (jonge) medewerkers aan te trekken?

Binnen de Gemeente Amersfoort, en met name vanuit de afdeling Organisatie & Talentontwikkeling, wordt sterk ingezet op de ontwikkeling en inzetbaarheid van de medewerkers. Zo heeft de Gemeente Amersfoort een eigen zogeheten ‘Amersfoortse Loopbaanacademie’ van waaruit verschillende trainingen, opleidingen en workshops worden aangeboden, met als doel de medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden en ze (gemotiveerd) aan het werk te kunnen houden. Onlangs is ook een generatiepact opgesteld dat oudere medewerkers de mogelijkheid biedt minder te gaan werken, waardoor er extra ruimte vrijgekomen is voor een nieuw team met jonge medewerkers.

Het idee dat het beter is om het HR-beleid te laten aansluiten bij individuele wensen en behoeften en het niet toe te spitsen op één groep medewerkers, zoals oudere medewerkers, wordt onderschreven door de Gemeente Amersfoort. In het document ‘Strategische Personeelsplanning Nieuwe Balans – visie & beleid, wendbaar voor de toekomst’ (2017) wordt al een eerste opzet voor het opstellen van een dergelijk personeelsbeleid gegeven. Hierin wordt gesteld dat het belangrijk is om meer maatwerk te leveren en arbeidsvoorwaarden en ontwikkelmogelijkheden beschikbaar te stellen die afgestemd zijn op de medewerkers in verschillende levensfasen. Echter, een concrete invulling van een dergelijk personeelsbeleid is er nog niet.

Het doel van dit onderzoek is dan ook het onderzoeken van de relatie tussen het ervaren HRM en de *employability* en de bevrogenheid van de medewerkers van de Gemeente Amersfoort, omdat verwacht wordt dat HRM positief kan bijdragen aan de *employability* en de bevrogenheid van de medewerkers. Op basis hiervan worden aanbevelingen voor de Gemeente Amersfoort geformuleerd over hoe zij mogelijk hun HR-beleid kunnen optimaliseren om de medewerkers *employable* en bevrogen te houden.

Ten tweede wordt de invloed van verschillende levensfasen op de relatie tussen ervaren HRM en de medewerkersuitkomsten onderzocht, omdat zowel in de literatuur als bij de Gemeente Amersfoort het idee heerst dat het zinvol kan zijn om HR-beleid af te stemmen op de levensfasen waarin medewerkers zich bevinden. Het uiteindelijke doel hiervan is aanbevelingen te formuleren voor de Gemeente Amersfoort over hoe mogelijk het huidige HR-beleid verbeterd kan worden zodat het inspeelt op de behoeften en wensen van medewerkers in verschillende levensfasen. Al het bovenstaande mondt uit in de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van HRM op de employability en bevrogenheid van medewerkers van de Gemeente Amersfoort en in hoeverre spelen levensfasen hierbij een rol?”

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden is het van belang de volgende deelvragen te beantwoorden:

- Wat zegt de literatuur over de relatie tussen HRM en *employability* en bevrogenheid van medewerkers?
- Wat zegt de literatuur over de rol van verschillende levensfasen in de relatie tussen HRM en *employability* en bevrogenheid?
- Wat is de invloed van HRM op de *employability* en de bevrogenheid van de medewerkers?
- Wat is de invloed van verschillende levensfasen op de relatie tussen HRM en de *employability* en bevrogenheid van de medewerkers?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Allereerst geeft dit onderzoek gehoor aan de oproep om meer onderzoek te doen omtrent de *black box* in de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. Deze relatie in de afgelopen jaren veelvuldig onderzocht en hoewel er op zijn minst een zwakke relatie tussen relatie bestaat tussen HRM en organisatieprestaties, is nog weinig duidelijk over de onderliggende mechanismen waardoor HRM invloed heeft op die prestaties (Vermeeren, 2014a). Meer onderzoek naar de invloed van HRM op verschillende medewerkersuitkomsten is dan ook wenselijk (Wright, Gardner & Moynihan, 2003; Zhang & Morris, 2014). Tot voor kort werd namelijk vooral onderzoek gedaan naar de invloed van HR-beleid zoals het beoogd of geïmplementeerd werd op de organisatieprestaties. Maar uit eerder onderzoek van onder andere Knies (2012), Vermeeren (2014b) en Janssen (2016) is gebleken dat er daadwerkelijk verschillen zijn tussen de verschillende niveaus en dat conclusies mogelijk anders zijn wanneer er naar het ervaren HRM op medewerkersniveau gekeken wordt. Medewerkers kunnen dus een belangrijke rol spelen in deze *black box* en door middel van het onderzoeken van de relatie tussen ervaren HRM en de *employability* en bevoegdheid kan meer inzicht verkregen worden in dit deel van de *black box*. Daarbij is ook met name de relatie tussen ervaren HRM en *employability* nog weinig onderzocht, waardoor dit onderzoek een aanvulling kan zijn op de bestaande wetenschappelijke literatuur omtrent de relatie tussen HRM en uitkomsten op microniveau.

Verder is dit onderzoek wetenschappelijk relevant vanwege de gebruikte levensfasenindeling van Leisink et al. (2010). De levensloopbenadering staat theoretisch al langer in de belangstelling, maar het empirisch onderzoek is nog bescheiden van omvang en daarin wordt veelal gebruik gemaakt van een operationalisatie op basis van kalenderleeftijd. Dit heeft als gevolg dat het effect van levensfasen niet te onderscheiden valt van het effect van kalenderleeftijd, terwijl de levensloop tegenwoordig niet meer een gestandaardiseerd verloop kent. Daarom wordt verwacht dat een levensfasenindeling die gebaseerd is op kenmerken vanuit zowel het werk- als het privéleven, in plaats van op kalenderleeftijd, beter in kaart kan brengen wat iemands behoeften en wensen zijn (Leisink et al., 2010). De in dit onderzoek gehanteerde indeling van levensfasen is niet gebaseerd op kalenderleeftijd en tot dusver nog weinig onderzocht in relatie tot HR-beleid.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoeken van de invloed van HRM op de employability en bevoegenheid en de mogelijke invloed van levensfasen kan inzichten geven in hoe het HR-beleid in publieke organisaties beter afgestemd kan worden op de verschillende behoeften en wensen van de medewerkers, teneinde de *employability* en bevoegenheid van medewerkers te vergroten. Zeker in tijden van een ontgroenende en vergrijzende bevolking is het voordelig om mensen vol energie aan het werk te krijgen en te houden (Janssen, 2016; Veth et al., 2017). Eerder wetenschappelijk onderzoek geeft aan dat een bevoegen en *employable* personeelsbestand verschillende positieve uitkomsten kan hebben, zoals verbeterd welzijn van de medewerkers en betere organisatieprestaties (Van De Voorde, Paauwe, & Van Veldhoven, 2012; Veth et al., 2017). De samenleving als geheel is ook gebaat bij organisaties die sturen op een grotere bevoegenheid en *employability* van medewerkers, omdat een hoge arbeidsparticipatie nodig is om het draagvlak voor het sociale zekerheidsstelsel op peil te houden (de Lange & van der Heijden, 2013).

1.5 Bestuurskundige relevantie

Zoals eerder genoemd is meer onderzoek naar de onderliggende mechanismen in de *black box* tussen HRM en prestaties gewenst. Het is relevant om dit onderzoek uit te voeren in de publieke sector, omdat verwacht wordt dat publieke organisaties in andere omstandigheden opereren dan organisaties in de private sector. Publieke organisaties hebben te bijvoorbeeld maken met meer *stakeholders* dan private organisaties, die tegelijkertijd ook tegenstrijdige belangen kunnen hebben (Boxcall & Purcell, 2016). En met de opkomst van NPM hebben publieke organisaties ook te maken gekregen met nieuwe doelen die met de bestaande doelen kunnen conflicteren. Hoewel er in de laatste jaren steeds meer onderzoek omtrent de *black box* is gedaan, is het overgrote deel nog steeds gebaseerd op private organisaties (Janssen, 2016). Vanwege de verschillen tussen de publieke en private organisaties kan dit onderzoek ook op bestuurskundig vlak relevante inzichten bieden.

1.6 Leeswijzer

Deze scriptie is ingedeeld in meerdere hoofdstukken om de lezer enigszins richting te geven bij het lezen. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk 2, bevat het theoretisch kader. Hierin wordt besproken wat er in de wetenschappelijke literatuur al bekend is over de relevante concepten HRM, *employability*, bevoegenheid en levensfasen. Daarbij worden hypothesen opgesteld over de mogelijke relaties tussen deze concepten die uiteindelijk in een conceptueel model worden weergegeven. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksstrategie, manier van data verzamelen, gebruikte steekproef en operationalisering van de concepten toegelicht. Dit hoofdstuk sluit af met een analyseplan waarin beschreven wordt welke stappen ondernomen zijn bij het analyseren van de data. Hoofdstuk 4 laat de resultaten van de verschillende analyses zien en daarbij wordt besproken in hoeverre de hypothesen aangenomen kunnen worden. Hoofdstuk 5 bevat allereerst een conclusie waarin door middel van het interpreteren van de gevonden resultaten getracht wordt een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Daarnaast bevat dit hoofdstuk een discussie waarin mogelijke verklaringen voor de bevindingen van het onderzoek, tekortkomingen van het huidige onderzoek en suggesties voor vervolg onderzoek besproken worden. Het hoofdstuk sluit af met een aantal aanbevelingen voor de Gemeente Amersfoort. Helemaal aan het eind van deze scriptie staan de bijlagen met onder andere de literatuurlijst en aanvullende informatie betreffende de onderzoeksopzet.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Wat is HRM?

Human Resource Management (HRM) is een relatief nieuw, maar sterk groeiend, vakgebied dat voortgekomen is uit het besef dat menselijke hulpbronnen, ook wel *human resources* genoemd, een steeds belangrijker factor zijn geworden voor organisatiesucces (van Loo en de Grip, 2002). HRM is een multidisciplinair vakgebied en het kent in de literatuur dan ook een variëteit aan definities (Knies, 2012; van Loo & de Grip, 2002). Een veel gebruikte, vrij algemene, definitie is die van Boxall & Purcell (2011). Zij omschrijven HRM als “alle activiteiten die in verband staan met het managen van werk en mensen in bedrijven en andere formele organisaties”. Het concept kan daarbij in 3 delen worden ontleed; het *Human*-deel, dat verwijst naar de relatie tussen werkgever en werknemer, het *Resource*-deel, dat verwijst naar de werknemer als hulpbron voor organisatiesucces en het *Management*-deel, dat verwijst naar de activiteiten die managers ondernemen om gewenst gedrag te creëren bij de werknemers en te zorgen dat zij de organisatiedoelen behalen (Boselie, 2002). Op basis van deze opdeling definieert Boselie (2002) HRM als “*management decisions related to policies and practices which together shape the employment relationship and are aimed at achieving individual, organizational and societal goals*”. Omdat bij deze definitie het behalen van maatschappelijke doelen ook specifiek benoemd wordt gaat het huidige onderzoek uit van deze definitie. Het behalen van maatschappelijke doelen speelt binnen de Gemeente Amersfoort als publieke organisatie immers ook een grote rol.

Over de conceptualisering van HRM bestaat ook geen eenduidigheid in de literatuur. In grote lijnen kan onderscheid gemaakt worden in de instrumentele- en de systeembenadering. Bij de eerstgenoemde benadering worden HR-praktijken als losse activiteiten gezien die niet per se samen hoeven te hangen. In deze benadering wordt dan ook de afzonderlijke invloed van iedere HR-praktijk onderzocht (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Janssen, 2016). De systeembenadering stelt daarentegen dat HR-praktijken elkaar wederzijds kunnen beïnvloeden en daarom samengevoegd moeten worden (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Deze benadering gaat uit van het idee dat het geheel meer is dan de som der delen; de HR-praktijken hebben samen een sterker effect dan iedere praktijk afzonderlijk. Tegenwoordig ligt er een sterke

focus op de onderlinge samenhang en consistentie van verschillende HR-praktijken en in die lijn worden HR-praktijken ook steeds meer onderzocht als een bundel (Boxcall & Purcell, 2016; Vermeeren, 2014a). Hoewel de systeembenadering een dominante positie inneemt in de literatuur omtrent de effecten van HRM is in de afgelopen jaren door een aantal auteurs beargumenteerd dat het belangrijk is om een HR-systeem toch op te breken in verschillende elementen, omdat verschillende componenten van het HR-systeem verschillende effecten kunnen hebben op verschillende uitkomsten (e.g. Boselie, 2010; Jiang et al., 2012; Vermeeren, 2015). Wanneer alle HR-praktijken samengevoegd worden tot één bundel is het niet duidelijk welke praktijken er daadwerkelijk toe doen voor bepaalde uitkomsten, wat de verklarende kracht van de bundel kan verminderen (Janssen, 2016). Daarom stellen auteurs als Boselie (2010), Jiang et al. (2012) en Vermeeren (2015) dat het zinvol kan zijn om de HRM-bundel op te breken in zogenoemde minibundels. Zulke minibundels bestaan elk uit een beperkt aantal HR-praktijken die perfect op elkaar zijn afgestemd en daarbij heeft elke minibundel een uniek effect op verschillende uitkomstmaten (Guest, Conway & Dewe, 2004).

In de literatuur bestaat echter nog onduidelijkheid over welke HR-praktijken met elkaar gebundeld moeten worden om een goed HR-systeem te creëren (Boselie et al., 2005). Deze onduidelijkheid wordt met name beïnvloedt door het heersende debat rondom de *best practice* (universalisme) en *best-fit* (contingentie) stroming (Vermeeren, 2014a). De *best practice* stroming gaat uit van het idee dat HR-praktijken overal op dezelfde manier geïmplementeerd kunnen worden en dat het voor organisaties loont om HR-praktijken te implementeren die eerder succesvol zijn gebleken. De *best-fit* stroming gaat er daarentegen vanuit dat het succes van HR-praktijken afhankelijk is van de context en dat organisaties de implementatie van HR-praktijken hierop moet afstemmen (Boxall & Purcell, 2016). Er heerst discussie omtrent de vraag of er eigenlijk wel *best practices* bestaan (Boselie & Paauw, 2004). Boxall & Purcell (2016) beargumenteren dat er een aantal algemene beginselen zijn die iedere organisatie heeft waarbij *best practices* mogelijk zouden kunnen zijn, maar dat HR-beleid over het algemeen altijd afgestemd moet worden op de context. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de best-fit benadering.

In de best-fit benadering wordt HRM voornamelijk benadert op organisatieniveau (Janssen, 2016), maar zoals gezegd staan in dit onderzoek juist de

medewerkers centraal. Een theorie die zich focust op hoe HRM het gedrag van medewerkers kan beïnvloeden is de *ability-opportunity-motivation* (AMO) theorie (Appelbaum et al., 2000). Deze theorie stelt dat prestaties afhankelijk zijn van de vaardigheden (*ability*), motivatie (*motivation*) en kansen (*opportunity*) die medewerkers hebben. Oftewel medewerkers presteren goed wanneer zij a) het werk kunnen doen doordat zij over de juiste kennis en vaardigheden beschikken, b) het werk willen doen omdat zij gemotiveerd zijn en de juiste prikkels ervaren en c) voldoende ondersteuning en mogelijkheden aangeboden krijgen vanuit de werkomgeving om zichzelf te uiten (Boxall & Purcell, 2016). Op basis van dit idee conceptualiseren Lepak, Liao, Chung & Harden (2006) HRM door het in drie elementen op te breken waar de afzonderlijke HR-praktijken op ingedeeld kunnen worden. Lepak et al. (2006) stellen dat HR-systemen die gericht zijn op het verbeteren van medewerkersuitkomsten opgesplitst kunnen worden in vaardigheden- (*ability*), motivatie- (*motivation*) en mogelijkheden (*opportunity*) bevorderend HR-praktijken. Vaardigheden bevorderende HR-praktijken zijn ontworpen om organisaties te verzekeren dat ze medewerkers hebben met de juiste vaardigheden, denk hierbij aan uitgebreide werving, strenge selectie en trainingen. Motivatie bevorderende HR-praktijken zijn ontworpen om de motivatie van medewerkers te verbeteren, denk hierbij aan prikkels, beloningen en baanzekerheid. Mogelijkheden bevorderende HR-praktijken stellen medewerkers in staat om hun vaardigheden en motivatie te gebruiken voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, denk hierbij onder andere betrokkenheid in besluitvorming, autonomie en eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot onderlinge taakverdeling (Vermeeren, 2014a; Boselie, 2007; Jiang et al., 2012). Deze drie componenten kunnen gezien worden als drie minibundels van HR-praktijken. Omdat verwacht wordt dat de minibundels op verschillende manieren effect hebben op verschillende uitkomstmaten wordt in dit onderzoek ook deze indeling gebruikt.

2.1.1 HRM & prestaties

In de afgelopen jaren is, ondanks dat Guest (1987) al vrij vroeg het idee van de mediërende rol van medewerkersuitkomsten opperde, vooral veel onderzoek gedaan naar de directe relatie tussen HRM en organisatieprestaties (e.g. Huselid, 1995; Lepak, Takeuchi & Snell, 2003). Er is aanzienlijk empirisch bewijsmateriaal gevonden voor op zijn minst een zwakke relatie tussen HRM en organisatieprestaties, maar er is nog weinig duidelijk over de causale mechanismen waardoor HRM invloed heeft op die prestaties, ook wel de *black box* genoemd (Vermeeren, 2014a). In de literatuur bestaat de assumptie dat de relatie tussen HRM en prestaties via het effect van HRM op de medewerkers loopt (Boselie et al., 2005; Paauwe & Richardson, 1997).

Dit idee komt voort uit procesmodel van Nishii & Wright (2008). In figuur 1 valt te zien dat er volgens dit model nog verschillende stappen tussen het door de organisatie beoogde HR-beleid en de uiteindelijke prestaties van de organisatie zitten. Het model laat zien dat het beoogde HR-beleid (organisatieniveau) invloed heeft op hoe het beleid in de organisatie geïmplementeerd wordt (organisatieniveau). De manier waarop het beleid geïmplementeerd wordt, heeft op zijn beurt weer invloed op hoe de medewerkers het beleid ervaren (medewerkersniveau). Het is volgens Nishii & Wright (2008) van groot belang om onderscheid te maken tussen beoogd, geïmplementeerd en ervaren HRM. Zij beargumenteren dat het daadwerkelijk geïmplementeerde HR-beleid niet altijd in lijn is met het beoogde HR-beleid dat in een organisatie ontworpen is om bepaalde doelen te bereiken en daarbij wordt ook niet altijd uitvoering gegeven aan het beoogde beleid. Daarnaast is het de vraag of het geïmplementeerde HR-beleid ook daadwerkelijk zo ervaren wordt door de medewerkers zoals het in eerste instantie bedoeld is. Afhankelijk van hoe de medewerkers het beleid ervaren zullen zij hun gedrag en houding aanpassen (medewerkersniveau), wat uiteindelijk bepalend is voor hoe de organisatie presteert (organisatieniveau) (Nishii & Wright, 2008). Het effect van geïmplementeerde HR-praktijken is dus afhankelijk van de perceptie van de medewerkers en daarom wordt in dit onderzoek gefocust op de relatie tussen hoe medewerkers het HR-beleid ervaren en hun houding en gedrag (medewerkersniveau). Dit onderzoek richt zich daarbij specifiek op twee medewerkersuitkomsten: *employability* en bevlogenheid.



Figuur 1 Vereenvoudigde weergave van het procesmodel van Nishii & Wright (2008)

2.2 Wat is employability?

Employability is een breed concept dat in de bestaande literatuur geen eenduidige definitie kent. Het woord *employability* bestaat uit de woorden *employment* en *ability* en betreft dus de mogelijkheid om ingezet te worden (Vanhercke, de Cuyper, Peeters & de Witte, 2014). Het concept krijgt tegenwoordig veel aandacht in zowel de wetenschap als de praktijk. Het wordt daarnaast in uiteenlopende disciplines bestudeerd waaronder loopbaanonderzoek, onderwijs, management en psychologie, met als resultaat dat er een aanzienlijke hoeveelheid aan interpretaties en operationalisaties van bestaan (Forrier & Sels, 2013). De manier waarop *employability* benaderd en gedefinieerd wordt, is afhankelijk van het perspectief dat ingenomen wordt (Williams, Dodd, Steele & Randall, 2016). Thijssen, van der Heijden & Rocco (2008) onderscheiden 3 perspectieven van waaruit het concept bekeken kan worden; a) maatschappelijk perspectief, waarbij *employability* staat voor economische gezondheid van en een lage werkloosheid in de samenleving, b) organisatie perspectief, waarbij *employability* een indicator is voor de mogelijkheid om in een veranderende organisatie vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en c) individueel perspectief, waarbij *employability* een indicator is voor de mogelijkheid van de individuele medewerker een aantrekkelijke baan te verkrijgen/behouden op zowel de interne als externe arbeidsmarkt. Over de jaren heen hebben verschuivingen in deze perspectieven plaatsgevonden en sinds de jaren '90 wordt *employability* voornamelijk vanuit het individuele perspectief beschouwd (Thijssen et al., 2008; Williams, Dodd, Steele & Randall, 2016). Dit heeft onder andere te maken met de opkomende nadruk op eigenaarschap van medewerkers (Vanhercke et al., 2014). Het is niet meer de werkgever die de meeste verantwoordelijkheid draagt voor de loopbaan van de medewerkers, maar tegenwoordig wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en de zelfredzaamheid van de medewerkers (Sullivan & Baruch, 2009). In dit perspectief wordt er dus ook vanuit gegaan dat medewerkers zelf initiatief tonen.

Binnen dit individuele perspectief op *employability* kan nog onderscheid gemaakt worden tussen de zogeheten *input-* en *output-based* benadering (van der Heijden, Notelaers, Peters, Stoffers, de Lange, Froehlich & Van der Heijde, 2018). Bij een *input-based* benadering worden factoren onderzocht die als input fungeren voor *employability*. Bij een *output-based* benadering wordt gekeken naar factoren die als output van *employability* fungeren (Van der Heijden et al., 2018; Vanhercke et al., 2014). In dit onderzoek wordt een *input-based* benadering gehanteerd, omdat het effect van HRM op *employability* wordt onderzocht.

Een definitie van *employability* die aansluit op deze invalshoek, en daarmee ook de voor dit onderzoek gehanteerde definitie, is die van Van der Heijde & Van der Heijden (2006) die het omschrijven als het voortdurend vervullen, verwerven of creëren van werk door het optimaal gebruik te maken van iemands competenties. In de conceptualisering van het concept maken ze onderscheid in 5 dimensies; beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, bedrijfsgevoel en balans. Beroepsexpertise draait om de mate waarin een medewerker beschikt over de professionele kennis en vaardigheden die nodig zijn om het werk uit te oefenen. De tweede dimensie, anticipatie en optimalisatie, refereert naar de manier waarop een medewerker zich proactief voorbereidt op eventuele toekomstige verandering in het werk om tot de best mogelijke werk- en carrière-uitkomsten te komen. Persoonlijke flexibiliteit richt zich meer op de reactieve kant van het afstemmen op veranderingen in het werk waarbij het gaat om de manier waarop de medewerker zich kan aanpassen aan (plotselinge) veranderingen. Bedrijfsgevoel refereert naar het sociaal kapitaal, de sociale vaardigheden en de emotionele intelligentie van de medewerker, welke opgedaan worden door in een samenwerkingsverband onder andere ervaring, kennis en verantwoordelijkheden te delen. De laatste dimensie, balans, gaat om het creëren van een eerlijke balans tussen de verschillende behoeften van werkgevers en werknemers (Van der Heijde & van der Heijden, 2006).

2.3 Wat is bevlogenheid?

Bevlogenheid wordt gedefinieerd als ‘een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie’ (Schaufeli & Bakker, 2007). De eerstgenoemde dimensie van bevlogenheid, namelijk vitaliteit, heeft betrekking op het hebben van een hoog energieniveau en grote

mentale veerkracht tijdens het werk (Schaufeli & Bakker, 2004b). Daarbij voelen vitale medewerkers zich sterk en fit, kunnen ze lang en onvermoeibaar doorgaan met werken en beschikken ze over veel doorzettingsvermogen. De tweede dimensie van bevlogenheid, toewijding, wordt gekenmerkt door een sterke betrokkenheid bij het werk; medewerkers ervaren het werk als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend. Toegewijde medewerkers zijn doorgaans enthousiast en trots op hun werk. Ten slotte heeft absorptie betrekking op het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk. Medewerkers raken erdoor in vervoering en kunnen zich, in positieve zin, moeilijk losmaken van het werk waardoor ze de tijd en alles om hen heen vergeten (Schaufeli & Bakker, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004a).

2.4 Relatie tussen HRM en *employability* en bevlogenheid

Eerdere onderzoeken naar de invloed van HRM op medewerkersuitkomsten gebruiken de sociale ruiltheorie van Blau (1964) om een verklaring te bieden voor de verwachte relaties tussen beide (e.a. Gould-Williams & Davies, 2005; Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013; Veth et al., 2017). De sociale ruiltheorie gaat uit van het idee dat wanneer individuen met elkaar interacteren, zij in de loop der tijd de noodzaak voelen om de ander een wederdienst te bewijzen, ook wel de norm van wederkerigheid genoemd (Cropanzano & Mitchell, 2005; Gouldner, 1960). In de context van werk spelen soortgelijke processen ook; wanneer medewerkers betrokkenheid en waardering ervaren vanuit de organisatie, dan geven ze de organisatie daar ook iets voor terug in de vorm van een positieve werkhouding en positief gedrag (Gould-Williams & Davies, 2007).

Het aanbieden van verschillende HR-praktijken is een manier voor de organisatie om haar bereidheid om te investeren en ondersteuning te bieden aan de medewerkers te tonen (Alfes et al., 2013). De mogelijkheden en voordelen die HR-praktijken kunnen bieden aan medewerkers kunnen ertoe leiden dat zij het gevoel hebben dat er voldaan wordt aan hun behoeften (Ramsay, Scholarios & Harley, 2000). HR-praktijken kunnen daarbij, als ze op de juiste manier beleefd en opgepikt worden, leiden tot gewenste uitkomsten in termen van cognitieve elementen (medewerkers hebben iets geleerd), attitude-elementen (medewerkers zijn gemotiveerd, gedreven en hebben vertrouwen in de organisatie) en gedragselementen (medewerkers verlaten de organisatie niet vanwege ontevredenheid, melden zich niet makkelijk ziek en zijn bereid een stapje extra te zetten als dat nodig is) (Boselie,

2007). Dit valt ook te herkennen in de achterliggende gedachte van de eerder besproken AMO-theorie; dat medewerkers beter presteren wanneer zij het werk kunnen en willen doen en daarbij ook de mogelijkheid krijgen het te doen. Investerings vanuit de organisatie in de drie onderscheiden HRM-bundels laten over het algemeen zien dat de organisatie de medewerkers waardeert en wil ondersteunen (Jiang et al., 2012). Volgens de sociale ruiltheorie zullen medewerkers hierop reageren met een positieve werkhouding en positief gedrag en daarom wordt verwacht dat het een positieve uitwerking heeft op de *employability* en bevoegdheid van de medewerkers.

Hoewel de invloed van HRM op *employability* nog weinig is onderzocht, zijn er wel aanwijzingen voor een positief effect van HRM op *employability*. Zo hebben Groot & Maarsse van de Brink (2000) gevonden dat formele, werkgerelateerde trainingen de *employability* verhogen. Ook Veld, Semeijn & van Vuuren (2015) vonden dat HR-praktijken gericht op training, ontwikkeling en mobiliteit positief gerelateerd waren aan *employability*. Uit het onderzoek van Veth et al. (2017) kwam naar voren dat verscheidene HR-praktijken gericht op zowel het onderhouden als ontwikkelen van medewerkers positief gerelateerd zijn aan de *employability* van medewerkers. Daarnaast hebben Alfes et al. (2013) in hun onderzoek aangetoond dat ervaren HRM een positief effect heeft op de bevoegdheid van medewerkers. Crawford, Lepine & Rich (2010) vonden in hun meta-analyse een positief verband tussen taak gerelateerde hulpbronnen, zoals variëteit in werktaken en autonomie, en bevoegdheid. Bal, Kooij & De Jong (2013) hebben een positief effect gevonden van ontwikkelingsgericht HRM, zoals training en taakverrijking, op de bevoegdheid van medewerkers in de gezondheidszorg. Aangezien verwacht wordt dat de drie bundels van HR-praktijken op verschillende manieren effect hebben, worden ze in dit onderzoek apart van elkaar onderzocht. Het voorgaande leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 1: De bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken (H1a), de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken (H1b) en de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken (H1c) hebben een positief effect op de employability van de medewerkers.

Hypothese 2: De bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken (H2a), de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken (H2b) en de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken (H2c) hebben een positief effect op de bevoegenheid van de medewerkers.

2.5 De invloed van levensfasen

De relatie tussen HRM en de medewerkersuitkomsten *employability* en bevoegenheid is al eens onderzocht door Veth et al. (2017). Zoals eerder gesteld hebben zij over het algemeen positieve effecten gevonden van verscheidene HR-praktijken op de *employability* en bevoegenheid van medewerkers. Zij stellen dat in tijden van een veranderende arbeidsmarkt de vraag rijst of HR-praktijken wel gericht moeten zijn op alle categorieën medewerkers en onderzoeken daarom ook de invloed van kalenderleeftijd op de relatie tussen HR-praktijken en voornoemde medewerkersuitkomsten. Het onderzoek heeft echter geen bewijs gevonden voor het door hen verwachte interactie-effect van leeftijd op deze relatie. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat kan gevonden worden in het feit dat uit eerder onderzoek blijkt dat kalenderleeftijd nauwelijks voorspellende waarde heeft voor medewerkersuitkomsten (Nauta, de Lange & Görtz, 2010). Kalenderleeftijd is een gegeven en zegt niets over iemands talenten, ambities en tekortkomingen. Er is dan ook niet zozeer kennis nodig over kalenderleeftijd, maar over de belangrijkste condities die in de loop van een mensenleven veranderen (Nauta, de Lange & Görtz, 2010).

In de literatuur omtrent loopbaanontwikkeling is al jaren aandacht voor de levensloop van medewerkers. Klassieke modellen, zoals het *career stage developmental model* van Super (1980), gaan uit van een lineaire loopbaanontwikkeling gedurende de levensloop en nemen hiervoor veelal kalenderleeftijd als uitgangspunt. Deze modellen gaan uit van het idee dat individuen gedurende het leven een reeks aan opeenvolgende rollen vervullen die elk hun eigen ontwikkelingstaken met zich meebrengen. Hierbij is echter weinig aandacht voor het feit dat de loopbaan onderhevig is aan maatschappelijke veranderingen en dat mensen tegenwoordig verschillende rollen en activiteiten combineren en hierin variëren gedurende het leven (Leisink et al., 2010). Uit onderzoek is gebleken dat transitie van jongeren naar volwassenheid in de laatste decennia allerlei variaties kent in trajecten van schoolvoltooiing, het verlaten van het ouderlijk huis, de entree

op de arbeidsmarkt, het huwelijk en ouderschap (Shanahan, 2000). Dit laat zien dat het idee dat van een gestandaardiseerde levensloop achterhaald is.

In dit onderzoek wordt dan ook uitgegaan van de levensfasen indeling zoals opgesteld door Leisink et al. (2010). Zij zien levensfasen niet als opeenvolgende fasen in het leven van iemand die ouder wordt, maar als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en het (privé) leven met zich meebrengt. Leisink et al. (2010) maken onderscheid in de volgende levensfasen:

- Startfase: waar wil ik heen? Als starter op arbeidsmarkt of als je switcht van baan krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent is ontspanning van groot belang om lange werktijden te compenseren.
- Ambitiefase: daar wil ik heen! Je wilt veel leren, bent gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.
- Combinatiefase: op zoek naar balans. Je wilt alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.
- Deskundigheidsfase: zingeving. Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker.
- Landingsfase: geleidelijke afbouw. In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen.

Deze indeling gaat uit van het idee dat er een transitie gaande is van een *'linear career system'* naar een *'multidirectional career system'*. Dit houdt in dat sommige mensen naarmate ze ouder worden lineair door de verschillende fasen gaan, terwijl anderen meer dan eens door verschillende fasen gaan (Leisink et al., 2010). Hierbij hoeft een levensfase dus niet (rechtstreeks) samen te hangen met kalenderleeftijd. Daarom wordt dan ook voor de bepaling van de levensfasen waarin de medewerkers verkeren niet hun kalenderleeftijd, maar de subjectieve zelfidentificatie door de medewerkers gebruikt. Toch betekent dit niet dat kalenderleeftijd irrelevant is. Leisink et al. (2010) stellen dat zolang er institutionele regelingen zijn die aan kalenderleeftijd zijn verbonden, denk bijvoorbeeld aan vervroegde uittreding en pensionering, zal kalenderleeftijd invloed hebben op de behoeften en beslissingen van mensen die de betreffende leeftijd naderen. In het onderzoek van Leisink et al. (2010) vertoonden kalenderleeftijd en de levensfasen inderdaad samenhang, maar kalenderleeftijd bleek slechts een voorspeller voor de levensfasen. Dit geeft aan dat het met deze levensfasen indeling mogelijk is het effect van de levensfasen te onderscheiden van het effect van kalenderleeftijd en tegelijkertijd andere belangrijke kenmerken van zowel het werk- als privéleven in achtung te nemen.

Ondanks dat empirisch onderzoek omtrent de gehanteerde levensfasenindeling ontbreekt, valt toch te verwachten dat de effecten van de eerder onderscheiden HRM bundels op *employability* en bevlogenheid versterkt kunnen worden in sommige levensfasen. Het algemene idee hierachter is dat wanneer de bundels HR-praktijken aansluiten op de specifieke behoeften van medewerkers in de verschillende levensfasen, zij een sterker gevoel hebben dat de organisatie inspeelt op hun behoeften en bereid is in hen te investeren. Op basis van het idee achter de sociale ruiltheorie kan dan verwacht worden dat de medewerkers hierop reageren met een positieve werkhouding en positief gedrag (Gould-Williams & Davies, 2003). Omdat verwacht wordt dat kalenderleeftijd wel een voorspellende rol heeft bij de bepaling van de levensfasen waarin de medewerkers zich bevinden wordt voor het opstellen van sommige hypothesen ook uitgegaan van het effect van ouder worden.

Allereerst stelt de socio-emotionele selectiviteitstheorie (SST) van Carstensen (1992) dat de behoeften en motieven van mensen veranderen naarmate zij ouder worden. Wanneer mensen ouder worden verandert hun waargenomen tijdsperspectief, wat gepaard gaat met een verandering in de door hen nagestreefde

doelen. Cartensen (2006) stelt dat jongeren met een meer 'open' blik naar de toekomst kijken en daarom ook vooral lange termijn doelen hebben. Naarmate mensen ouder worden wordt dit toekomstperspectief meer gesloten en zullen doelen meer op het hier en nu gericht zijn. Wat betreft de werkdoelen zullen de prioriteiten van jongere medewerkers dan ook voornamelijk liggen bij het verkrijgen van (lange termijn) kennis en groei (zoals het aanleren van een nieuwe expertise), terwijl oudere medewerkers voornamelijk gefocust zullen zijn op werkdoelen omtrent het hier en nu en emotionele betekenisgeving (zoals het verdiepen van bestaande sociale relaties) (van der Heijden, 2012).

Daarnaast stelt de regulatiefocus theorie (Higgins, 1997) dat mensen hun doelen bereiken door middel van twee verschillende typen focus: de promotiefocus en de preventiefocus. Individuen met een promotiefocus zijn vooral gericht op het nastreven van ambities, de mogelijkheden tot groei en ontwikkeling en het maximaliseren van positieve uitkomsten. Ze zijn sterk gefocust op het behalen van winsten. Individuen met een preventiefocus zijn daarentegen meer bezig met hun verplichtingen en verantwoordelijkheden. Zij streven meer naar het minimaliseren van negatieve uitkomsten en zijn daarmee meer gefocust op het vermijden van verliezen (Higgins, 2001; Veth et al., 2017). Hoewel het hebben van de ene of de andere focus afhankelijk is van aanleg en situationele factoren, is het over het algemeen zo dat naarmate men ouder wordt een verschuiving plaatsvindt van een meer op promotie en groei gerichte focus naar een meer op behoud en preventie gerichte focus (Ebner, Freund & Baltes, 2006). Al met al kan geconcludeerd worden dat over het algemeen de werkdoelen van jongeren meer gericht zijn op hun toekomstige loopbaanontwikkeling en naarmate men ouder wordt steeds meer gefocust wordt op het behoud van het huidige werk.

Op basis van het voorgaande wordt verondersteld dat medewerkers in de start- en ambitiefase over het algemeen een promotiefocus hebben. In de startfase staan medewerkers aan het begin van hun (loop)baan. Zoals de omschrijving van de startfase al aangeeft zijn medewerkers in die fase vooral nog erg op zoek naar waar ze in de toekomst naar toe willen (Leisink et al., 2010). Deze toekomstgerichte houding gaat volgens de SST samen met de behoefte aan groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Eerder onderzoek van Sturges & Guest (2001) laat ook zien dat starters vooral behoefte hebben aan passende trainings- en

ontwikkelingsmogelijkheden. Medewerkers in de ambitiefase kenmerken zich door hun wil om te leren en te groeien (Leisink et al., 2010). Zij zullen daarom ook voornamelijk gebaat zijn bij groei- en ontwikkelingsmogelijkheden. Omdat de medewerkers in de start- en ambitiefase voornamelijk de behoefte hebben aan deze groei- en ontwikkelingsmogelijkheden wordt verwacht dat de verwachte positieve invloed van de vaardigheden bevorderende HR-praktijken op de *employability* en bevologenheid sterker is voor medewerkers in de start- en ambitiefase. Dit leidt tot de volgende hypothesen:

Hypothese 3: De positieve relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en employability (H3a) en bevologenheid (H3b) wordt gemodereerd door levensfase, namelijk in de startfase zal de relatie sterker zijn.

Hypothese 4: De positieve relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en employability (H4a) en bevologenheid (H4b) wordt gemodereerd door levensfase, namelijk in de ambitiefase zal de relatie sterker zijn.

De combinatiefase wordt gekenmerkt door de zoektocht naar een goede balans tussen de eisen vanuit zowel werk- als privéleven. Medewerkers in deze fase moeten veelal zorg voor kinderen of mantelzorg én vrijetijdsactiviteiten combineren met hun loopbaanbehoeften (Leisink et al., 2010). Met name kinderen blijken een groot beslag leggen op de tijd en aandacht van mensen, waardoor voornamelijk het hebben van kinderen gevolgen kan hebben voor de tijd en aandacht die mensen aan hun werk besteden. Maar welke privéomstandigheden zich ook voordoen, het blijft belangrijk dat medewerkers hun privéleven goed weten te organiseren zodat zij ook genoeg tijd en aandacht hebben voor hun werk (Nauta, de Lange & Gortz, 2010). Er wordt dan ook verwacht dat in de combinatiefase de behoeften voornamelijk liggen bij het creëren van een goede werk-privé balans. De mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zouden hieraan kunnen bijdragen doordat ze de medewerkers meer autonomie en flexibiliteit kunnen verschaffen omtrent waar en wanneer werken en daarmee werk- en privéleven beter op elkaar afgestemd worden. Eerdere onderzoeken omtrent flexibele werkregelingen laten zien dat dit op verschillende manieren een positieve bijdrage kan leveren aan de werk-privébalans (Dizaho, Salleh & Abdullah, 2017). Sommige auteurs plaatsen echter kanttekeningen bij dit idee en stellen dat flexibele werkregelingen ook negatieve effecten kunnen hebben op de

werk-privé balans (Demerouti et al., 2014). Toch wordt in dit onderzoek uitgegaan van het positieve effect en de hypothese luidt dan ook als volgt:

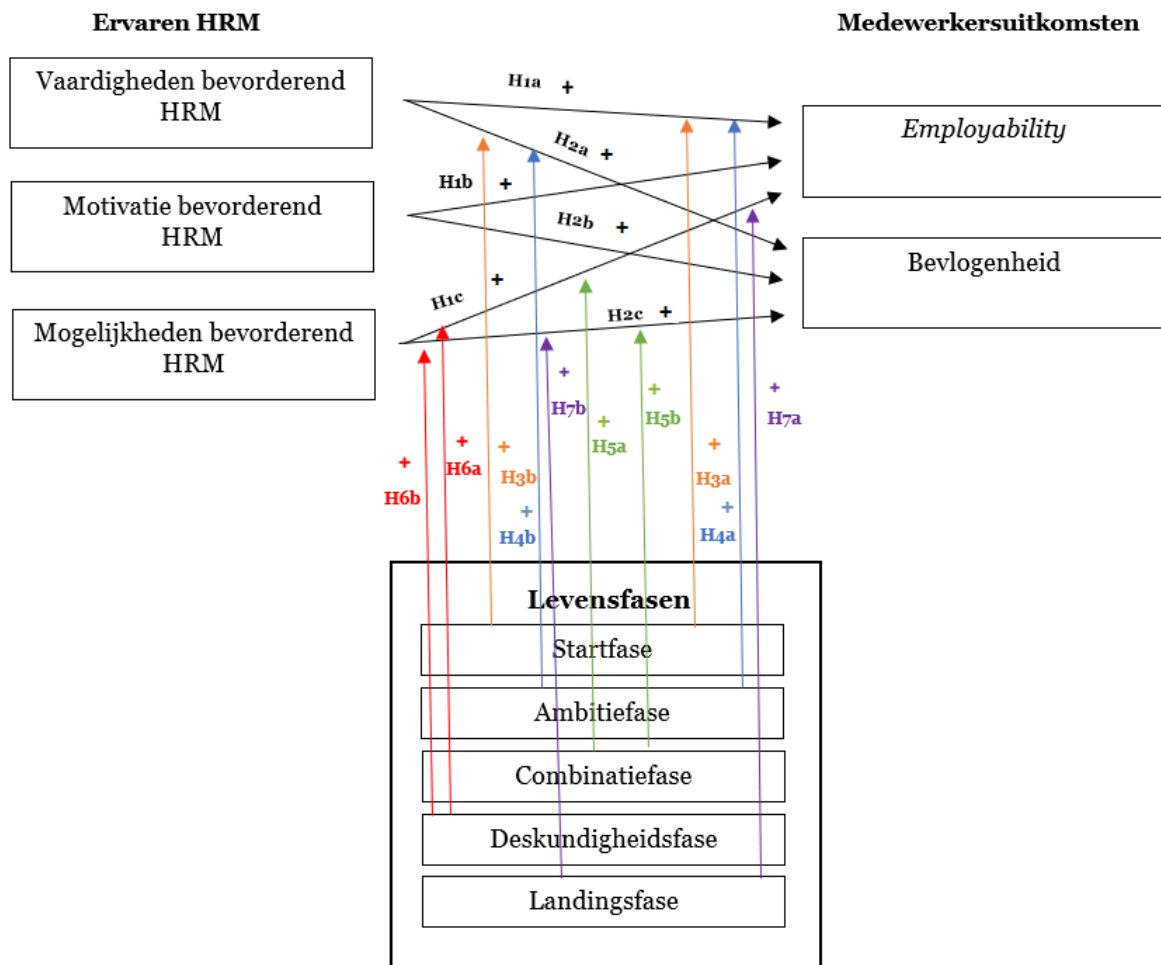
Hypothese 5: De positieve relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en employability (H5a) en bevlogenheid (H5b) wordt gemodereerd door levensfase, namelijk in de combinatiefase zal de relatie sterker zijn.

De laatste fasen, deskundigheids- en landingsfase, bevinden zich later in de levensloop en medewerkers in deze fasen hebben veelal al kennis en ervaring opgedaan (Leisink et al., 2010). Doordat deze fasen zich verderop in de levensloop bevinden wordt verondersteld dat medewerkers in deze fasen vooral gericht zijn het hier en nu en daarbij de door Higgins (1997) onderscheiden preventiefocus hebben. Zoals eerder omschreven hebben medewerkers in de deskundigheidsfase een gevoel van “nu of nooit” en hechten ze vooral veel belang aan zingeving. De landingsfase kenmerkt zich als de laatste fase waarin meer behoefte aan flexibiliteit en vrijheid centraal staat (Leisink et al., 2010). Eerder onderzoek laat ook zien dat oudere medewerkers, met meestal een behoud en preventie gerichte focus, bezig zijn met het behouden van interesse in hun werk en op zoek zijn naar meer mogelijkheden om betrokken te zijn in besluitvorming binnen de organisatie (Conway, 2004). Oudere medewerkers blijken daarnaast ook meer intrinsiek gemotiveerd te zijn dan jongeren (Kooij et al., 2011). Dus zullen met name HR-praktijken die de nadruk leggen op deze intrinsieke motivatie, zoals de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken, effectief zijn voor medewerkers in deze laatste fasen. Op basis van het voorgaande wordt verondersteld dat medewerkers in de deskundigheids- en landingsfase met name behoefte hebben aan de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken. De verwachting is dat wanneer medewerkers in de deskundigheids- en landingsfasen worden voorzien in deze behoeften de positieve invloed van de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken op de *employability* en bevlogenheid sterker wordt. De hypothesen luiden dan ook als volgt:

Hypothese 6: De positieve relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en employability (H6a) en bevlogenheid (H6b) wordt gemodereerd door levensfase, namelijk in de deskundigheidsfase zal deze relatie sterker zijn.

Hypothese 7: De positieve relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en employability (H7a) en bevoegenheid (H7b) wordt gemodereerd door levensfase, namelijk in de landingsfase zal de relatie sterker zijn.

Dit alles mondt uit in het volgende conceptuele model:



Figuur 2 Conceptueel model met verwachte relaties

Hoofdstuk 3: Methoden

3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de Gemeente Amersfoort. Het doel van dit onderzoek is om de relatie tussen HR-praktijken en de medewerkersuitkomsten *employability* en bevoegenheid te toetsen en daarbij te onderzoeken of de verschillende levensfasen waarin medewerkers verkeren verschillende effecten hebben op deze relatie. Dit onderzoek is deductief beredeneerd. Door middel van literatuuronderzoek is een theoretisch kader gevormd op basis waarvan hypothesen zijn opgesteld. Deze hypothesen zijn vervolgens met behulp van het programma SPSS op een kwantitatieve wijze getoetst. Er is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode, omdat kwantitatief onderzoek het mogelijk maakt om een groot aantal respondenten te bereiken en daarmee generaliserende uitspraken te doen over de populatie.

3.2 Dataverzameling

Om data te verzamelen is gebruik gemaakt van een online survey. Er is gekozen voor een online survey, omdat hiermee in korte tijd een grote groep medewerkers bereikt kan worden. Daarnaast biedt een online survey de medewerkers de vrijheid om de survey op een zelf gekozen en voor hen geschikt moment in te vullen. Een ander voordeel van een online survey is dat de gegevens direct digitaal zijn en de onderzoeker deze dus niet zelf hoeft in te voeren. Dit scheelt tijd en voorkomt fouten. Medewerkers werden allereerst op het onderzoek gewezen middels een bericht op intranet, waarna ze via e-mail uitgenodigd om de survey in te vullen. In deze e-mail stond een heldere uitleg van het doel van dit onderzoek en werd de anonimiteit van de respondenten gegarandeerd. De survey heeft uitgestaan van 18 mei 2018 tot 6 juni 2018. Na 11 dagen is per mail een herinnering verstuurd met als doel de respons te verhogen. Omdat er na twee weken nog niet voldoende respondenten verzameld waren is er toen nog een herinnering op intranet geplaatst. In bijlage I staan de e-mails zoals deze zijn verstuurd naar de medewerkers van Gemeente Amersfoort en de berichten die op intranet gestaan hebben. De survey bevatte naast vragen over het ervaren HRM, *employability*, bevoegenheid en levensfasen ook meer algemene vragen omtrent leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, aantal dienstjaren bij de

Gemeente Amersfoort, het aantal uren dat iemand werkt en de gezinssituatie. In bijlage II staat de volledige survey zoals deze is voorgelegd aan de medewerkers van Gemeente Amersfoort. Echter, de vragen omtrent *employability* zijn weggelaten om aan de wens van de auteurs om het meetinstrument niet verder te verspreiden te voldoen.

3.3 Steekproefbeschrijving

Het onderzoek focust zich op medewerkers in het algemeen en daarom is het van belang om een steekproef te trekken die representatief is voor alle medewerkers van de Gemeente Amersfoort. Alle medewerkers van de Gemeente Amersfoort, in totaal 923, zijn uitgenodigd om de survey in te vullen. Met een steekproefcalculator is berekend dat de steekproef met een foutenmarge van 5% en een betrouwbaarheidsniveau van 95% minimaal 272 respondenten moet bevatten. In totaal hebben 277 medewerkers de survey ingevuld; een *respons rate* van 30%. Een aantal ingevulde vragenlijsten waren onbruikbaar, omdat deze niet volledig waren ingevuld en daarom niet alle benodigde gegevens bevatte. De uiteindelijke steekproef van dit onderzoek bevatte 275 respondenten. De respondenten variëren in leeftijd van 23 tot 65 jaar met een gemiddelde leeftijd van 46,5 jaar. De steekproef bestaat uit 164 (59,6%) vrouwen en 110 (40%) mannen. Deze gegevens liggen dicht bij de gegevens van het gehele personeelsbestand van de Gemeente Amersfoort. De Gemeente Amersfoort heeft namelijk in totaal 923 medewerkers, waaronder 527 (57,1%) vrouwen en 396 (42,9%) mannen. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 47,6 jaar. Op basis van het voorgaande valt te verwachten dat de steekproef representatief is voor de Gemeente Amersfoort.

3.4 Operationalisering

Om de verschillende variabelen van dit onderzoek meetbaar te maken is, indien mogelijk, gebruikt gemaakt van gevalideerde meetinstrumenten die aansluiten op de in dit onderzoek gebruikte definities. Hierop volgend wordt per variabele een beschrijving gegeven hoe deze is geoperationaliseerd. Waar nodig zijn Principale Componenten Analyses (PCA) uitgevoerd om te controleren of de verschillende dimensies die op basis van de theorie zijn onderscheiden ook daadwerkelijk in de dataset aanwezig zijn. In de PCA's is gebruik gemaakt van een varimax rotatie en werd uitgegaan van het Kaisercriterium waarbij alleen componenten meegenomen worden waarvan de eigenwaarde hoger is dan 1. De volledige *output* van de PCA's

staat in bijlage III. Daarnaast wordt per variabele de Cronbachs Alpha gegeven die een indicatie geeft van de interne consistentie van de verschillende items die getracht worden samen een schaal te vormen. Wanneer de Cronbach's Alpha gelijk is aan of groter is dan .7 kan de schaal betrouwbaar genoemd worden.

3.4.1 Afhankelijke variabelen

Employability (afhankelijke variabele). *Employability* is gemeten aan de hand van een verkorte versie van het meetinstrument dat Van der Heijde & Van der Heijden (2006) hebben ontwikkeld (van der Heijden et al., 2018). Er is gekozen voor een verkorte versie om de survey niet te lang te maken. Het instrument bestaat uit 5 dimensies met een totaal van 22 items : 1) Beroepsexpertise (5 items), 2) Anticipatie en Optimalisatie (4 items), 3) Persoonlijke flexibiliteit (5 items), 4) Bedrijfsgevoel (4 items) en 5) Balans (4 items). De antwoorden werden gemeten aan de hand van een per vraag variërende 6-punts Likertschaal. Antwoordmogelijkheden lopen van 'nooit' tot 'zeer vaak, van 'zeer weinig' tot 'zeer veel', 'zeer moeilijk/slecht/langzaam/weinig gevarieerd/negatief' tot 'zeer gemakkelijk/goed/gevarieerd/positief' en 'helemaal niet' tot 'in zeer sterke mate'. Voorbeelden van gestelde vragen zijn: "Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, _____ in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren" (*beroepsexpertise*), "Ik besteed _____ bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden" (*anticipatie en optimalisatie*), "Ik pas me _____ aan veranderingen op mijn werkplek aan" (*persoonlijke flexibiliteit*), "Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie _____" (*bedrijfsgevoel*) en "Mijn werk en privéleven zijn _____ in balans." (*balans*). Een hogere score op deze variabele betekent dat de medewerker een hogere *employability* heeft.

Omdat op basis van de theorie verwacht wordt dat er verschillende dimensies in het concept *employability* terug te vinden zijn is er een PCA gedaan. Allereerst laat de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) toets zien dat de steekproef geschikt is om deze PCA uit te voeren (KMO = .86). Daarnaast was de *Bartlett's test of sphericity* significant wat laat zien dat de correlaties tussen de meegenomen variabelen hoog genoeg zijn. Uit de PCA komt naar voren dat er 5 componenten te onderscheiden zijn en deze 5 componenten komen overeen met de eerder genoemde 5 dimensies. Deze 5 componenten hebben een eigenwaarde variantie van 60.6%, oftewel deze 5 componenten kunnen 60.6% van de variantie in *employability* verklaren. Op basis

van deze resultaten zijn alle items meegenomen om een schaal te maken. De betrouwbaarheidsanalyse over deze schaal geeft een Cronbach's Alpha van .871, wat laat zien dat deze items een betrouwbare schaal kunnen vormen.

Bevlogenheid (afhankelijke variabele). Bevlogenheid is gemeten aan de hand van een verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES) (Schaufeli & Bakker, 2004a). Er is gekozen voor een verkorte versie van de UBES om de survey niet te lang te maken. Het instrument bestaat uit 3 dimensies met een totaal van 9 items: 1) Vitaliteit (3 items), 2) Absorptie (3 items) en 3) Toewijding (3 items). De antwoordmogelijkheden lopen op een 7-punts Likertschaal van "Nooit" tot "Altijd" of "Nooit" tot "Dagelijks". Voorbeelden van stellingen zijn: "Op mijn werk bruis ik van de energie" (*vitaliteit*), "Ik ben enthousiast over mij baan" (*toewijding*) en "Ik ga helemaal op in mijn werk" (*absorptie*). Door een fout van de onderzoeker zijn twee items omtrent absorptie niet opgenomen in de vragenlijst. Het betreft de stellingen "Mijn werk brengt mij in vervoering" en "Wanneer ik heel intensief aan het werk ben voel ik mij gelukkig". Uiteindelijk is bevlogenheid dus gemeten aan de hand van 7 items.

Omdat op basis van de theorie verwacht wordt dat er verschillende dimensies in het concept 'bevlogenheid' terug te vinden zijn, is een PCA gedaan. Allereerst laat de KMO-toets zien dat de steekproef geschikt is om deze PCA uit te voeren (KMO = .65). Daarnaast was de *Bartlett's test of sphericity* significant wat laat zien dat de correlaties tussen de items hoog genoeg zijn. Uit de PCA komt naar voren dat alle items samen 1 component vormen. Dit component heeft een eigenwaarde variantie van 70%, oftewel dit component kan 70% van de variantie in 'bevlogenheid' verklaren. Op basis van deze resultaten zijn alle items meegenomen om een schaal te maken. De betrouwbaarheidsanalyse over deze schaal geeft een Cronbachs Alpha van .927, wat laat zien dat de items samen een betrouwbare schaal kunnen vormen.

3.4.2 Onafhankelijke variabelen en moderatoren

Bundels HR-praktijken (onafhankelijke variabelen). Er zijn, volgens Boselie et al. (2005), drie manieren om HR-praktijken te meten: de aanwezigheid ervan (d.w.z. een dichotome schaal waarmee gemeten wordt of de HR-praktijk aanwezig is 'ja' of 'nee'), de dekking ervan (d.w.z. een continue schaal voor de deel van het personeel dat bereikt wordt met de HR-praktijk) en de intensiteit ervan (d.w.z. een continue

schaal voor de mate waarin de individuele medewerker blootgesteld wordt aan de HR-praktijk). In dit onderzoek lag de focus op hoe de medewerkers het HR-beleid ervaren en daarom is de intensiteit van de HR-praktijken gemeten. Hiervoor is gebruikt gemaakt van een door Vermeeren (2014a) opgesteld meetinstrument die aangepast is op het HR-beleid van de Gemeente Amersfoort. Twee vragen in dit meetinstrument waren niet geheel van toepassing op het huidige HR-beleid van de Gemeente Amersfoort en deze zijn daarom weggelaten.

Het meetinstrument maakt onderscheid in de door Lepak et al. (2006) onderscheiden vaardigheden bevorderende, motivatie bevorderende en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken. Deze zijn in dit onderzoek als afzonderlijke bundels getoetst. Voor alle bundels geldt dat een hogere score betekent dat de intensiteit van de betreffende bundel HR-praktijken hoger is voor de medewerker. Om te controleren of de in de theorie onderscheiden HR-praktijken ook terug te vinden zijn in de huidige dataset zijn PCA's uitgevoerd. Daarom is een PCA gedaan met alle items omtrent de HR-praktijken. Om te beginnen laat de KMO-toets zien dat de steekproef geschikt is om de PCA uit te voeren (KMO = .89). Daarnaast is de *Bartlett's Test of Sphericity* significant, wat laat zien dat de correlaties tussen de items hoog genoeg zijn. De PCA geeft in totaal 7 componenten aan, waarin de 6 verschillende HR-praktijken die theoretisch onderscheiden zijn, zijn te herkennen. Er zijn twee items die een hoge factorlading hebben op het zevende component, 1 item van het vaardigheden bevorderend HRM (training en opleiding) en 1 item van motivatie bevorderend HRM (beloning). Eerstgenoemde laadt ook hoog op het beoogde component en is daarom wel meegenomen in de schaal. Het andere item laadt op geen enkel ander component hoog en is daarom verwijderd. Daarnaast gaf nog een ander item van het motivatie bevorderende HRM (prestatiebeoordeling) hoge factorlading op zowel het component omtrent "prestatiebeoordeling" als "beloning". Omdat deze beiden behoren tot de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken. De HRM bundels zijn uiteindelijk als volgt geoperationaliseerd:

- *Vaardigheden bevorderend HRM*. Er zijn twee verschillende HR-praktijken gebruikt om de intensiteit van het vaardigheden bevorderend HRM te meten: 1) werving en selectie en 2) training en opleiding. Voorbeelden van gestelde vragen zijn "Ik heb een zorgvuldige selectie ondergaan voordat ik aangenomen ben" en "Ik heb de mogelijkheid deel te nemen aan trainingen,

cursussen en workshops als ik dat wil". De antwoordmogelijkheden liepen op een 5-punts Likertschaal van "helemaal oneens" (0) tot "helemaal eens" (4). De schaal bestaat in totaal uit 11 items met een Cronbach's Alpha van .873. Deze Cronbachs Alpha toont aan dat deze 11 items een betrouwbare schaal kunnen vormen.

- *Motivatie bevorderend HRM*. Er zijn twee verschillende HR-praktijken gebruikt om de intensiteit van het motivatie bevorderende HRM te meten: 1) beoordeling van prestaties en 2) beloningen. Voorbeelden van gestelde vragen zijn "*Er is een duidelijke procedure voor mijn beoordeling*" en "*Er zijn voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei in deze organisatie*". De antwoordmogelijkheden liepen op een 5-punts Likertschaal van "helemaal oneens" (0) tot "helemaal eens" (4). Zoals eerder genoemd zijn op basis van de PCA twee items verwijderd. Dit maakt dat de uiteindelijke schaal bestaat uit 10 items met een Cronbachs Alpha van .820. Deze Cronbachs Alpha toont aan dat deze 10 items een betrouwbare schaal kunnen vormen.
- *Mogelijkheden bevorderend HRM*. Er zijn twee verschillende HR-praktijken gebruikt om het mogelijkheden bevorderend HRM te meten: 1) autonomie en 2) participatie. Voorbeelden van gestelde vragen zijn "*Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn taken uitvoer*" en "*Ik heb de mogelijkheid betrokken te zijn bij de besluitvorming binnen deze organisatie*". De antwoordmogelijkheden liepen op een 5-punts Likertschaal van "helemaal oneens"(0) tot "helemaal eens" (4). De schaal bestaat in totaal uit 11 items met een Cronbach's Alpha van .863. Deze Cronbachs Alpha toont aan dat deze 11 items een betrouwbare schaal kunnen vormen.

3.4.3 Moderatoren en controlevariabelen

Levensfasen (moderator). De levensfasen waarin de respondenten verkeren zijn gemeten door de respondenten de omschrijvingen van de verschillende levensfasen zoals opgesteld door Leisink et al. (2010) voor te leggen en ze daarbij te vragen om de levensfase te selecteren waarin zij zich op dit moment het meest herkennen. Vervolgens zijn er dummies gemaakt van de afzonderlijke levensfasen. Omdat er slechts 9 respondenten waren die zich herkenden in de startfase is deze fase uiteindelijk samengevoegd met de ambitiefase tot de 'start-ambitiefase'. Ook de groep

respondenten in de landingsfase was klein (24 respondenten) en daarom is deze samengevoegd met de deskundigheidsfase tot de ‘deskundig-landingsfase’. De uiteindelijk dummies zijn als volgt gecodeerd:

- Niet in start-ambitiefase (0), wel in startfase (1), wel in ambitiefase (1)
- Niet in combinatiefase (0), wel in combinatiefase (1)
- Niet in deskundig-landingsfase (0), wel in deskundigheidsfase (1), wel in landingsfase (1).

Controlevariabelen

Boselie et al. (2005) stellen in hun overzichtsartikel over het onderzoek naar de link tussen HRM en prestaties dat onderzoeken op individueel niveau veelal controleren op leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en dienstjaren. Deze vier variabelen zijn dan ook in dit onderzoek meegenomen als controlevariabelen.

Geslacht (controlevariabele). Geslacht is gemeten door aan de respondenten te vragen zij vrouw (0), man (1) of anders (missing) zijn.

Leeftijd. Leeftijd is gemeten door de respondenten te vragen hun leeftijd in te vullen.

Opleidingsniveau. Opleidingsniveau is gemeten door de respondenten te vragen naar hun hoogst voltooide opleiding. Antwoordmogelijkheden waren ‘Basisschool’, ‘Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo)’, ‘Voortgezet algemeen onderwijs (bijvoorbeeld HAVO, VWO, HBS)’, ‘Middelbaar beroepsonderwijs (bijvoorbeeld MBO, Leerlingwezen, WEB-middenkader en specialistenopleiding)’, ‘Hoger beroepsonderwijs (HBO)’, ‘Academisch onderwijs (bijvoorbeeld universiteit of postacademisch onderwijs)’, ‘Gepromoveerd aan de universiteit’ en ‘Anders, namelijk..’. Op basis van de Standaard onderwijsindeling van het CBS (2016) zijn ‘Hoger beroepsonderwijs’, ‘Academisch onderwijs’ en ‘Gepromoveerd aan de universiteit’ gecodeerd als hoogopgeleid (1) en ‘Basisschool’, ‘Lager voortgezet onderwijs’, ‘Voortgezet algemeen onderwijs’, ‘Middelbaar beroepsonderwijs’ als niet hoogopgeleid (0). Antwoorden in de ‘Anders, namelijk..’ categorie zijn, waar mogelijk, ingedeeld in de meest passende categorie.

Dienstjaren. Het aantal dienstjaren dat de medewerker al voor de Gemeente Amersfoort werkt, is gemeten door te vragen naar het aantal jaren dat de respondent al werkt voor de Gemeente Amersfoort.

Aantal uren werken. Het aantal uren dat de medewerker per week werkt is gemeten door te vragen naar hoeveel uur de respondenten per week voor de Gemeente Amersfoort werkt. Deze variabele is alleen meegenomen in de analyses omtrent *employability*, omdat er geen redenen zijn om te verwachten dat het aantal uur dat iemand werkt impact heeft op iemands bevoegenheid.

Thuiswonende kinderen. Het al dan niet hebben van thuiswonende kinderen is gemeten door de respondenten te vragen wat hun gezinssituatie is. Antwoordmogelijkheden waren ‘Alleenstaand zonder kinderen’, ‘Alleenstaand met thuiswonende kinderen’, ‘Alleenstaand met uitwonende kinderen’, ‘Gehuwd/samenwonend zonder kinderen’, ‘Gehuwd/samenwonend met thuiswonende kinderen’, ‘Gehuwd/samenwonend met uitwonende kinderen’ en ‘Anders, namelijk ..’. Antwoorden in deze laatste categorie zijn, waar mogelijk, ingedeeld in de meest passende categorie. Uiteindelijk zijn de antwoordmogelijkheden ‘Alleenstaand met thuiswonende kinderen’ en ‘Gehuwd/samenwonend met thuiswonende kinderen’ gecodeerd als het wel hebben van thuiswonende kinderen (1) en de andere antwoordmogelijkheden als het niet hebben van thuiswonende kinderen (0). Deze variabele wordt echter alleen gebruikt in de toetsen omtrent de voorspellers van levensfasen en is in andere analyses niet meegenomen.

3.5 Analyseplan

Allereerst is naar beschrijvende statistieken gekeken om een idee te krijgen van de verdeling van de scores op de verschillende variabelen en de verbanden tussen de variabelen. Voor de beschrijvende statistieken zijn per variabele frequentietabellen met de passende samenvattende maten uitgedraaid. Om de (mogelijke) samenhang tussen de verschillende variabelen in kaart te kunnen brengen, zijn de correlaties tussen de variabelen uitgerekend. Vervolgens zijn multiële lineaire regressie analyses uitgevoerd om het effect van de verschillende bundels HR-praktijken op de *employability* en bevoegenheid van de medewerkers te onderzoeken. Deze multiële regressies bevatten ook de interactietermen om de verwachte interactie-effecten van de verschillende levensfasen op de relatie tussen de HR-bundels en *employability* en bevoegenheid te toetsen.

Om gegronde uitspraken te kunnen doen over de uitkomsten van het onderzoek is het van belang dat er in zekere mate voldaan wordt aan de

modelassumpties voor lineaire regressie. Deze assumpties zijn dan ook voorafgaand aan de multipale lineair regressie getoetst. Indien deze assumpties zwaar geschonden worden, is het namelijk niet mogelijk geldige uitspraken over de verkregen data te doen en/of moet er gekozen worden voor een andere analysemethode. De eerste assumptie stelt dat de steekproef moet bestaan uit onafhankelijke waarnemingen. Deze assumptie kan niet statistisch getest worden, maar aangezien er een willekeurige steekproef is getrokken wordt ervan uitgegaan dat de waarnemingen onafhankelijk van elkaar zijn. De tweede assumptie stelt dat er sprake moet zijn van een lineair verband tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabelen. De partiële regressieplots indiceren dat deze assumptie niet geschonden is in beide regressieanalyses. De volgende assumptie stelt dat de variantie van de residuen gelijk is voor alle mogelijke waarden van de onafhankelijke variabelen, ook wel homoscedasticiteit genoemd. De punten in de *scatterplots* met de gestandaardiseerde residuen en gestandaardiseerde voorspelde waarden indiceren voor beide regressieanalyses dat deze assumptie niet geschonden is. De laatste assumptie stelt dat de residuen normaal verdeeld moeten zijn. De PP-plots en histogrammen laten voor beide analyses zien dat deze assumptie niet geschonden is. De *output* van deze analyses is te vinden in bijlage IV.

Daarnaast is het ook belangrijk dat de onafhankelijke variabelen niet te veel samenhangen (multicollineariteit). Om te testen of er geen sprake is van multicollineariteit is er allereerst gekeken naar de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen. Deze hangen te veel samen als de correlatie hoger is dan .90. Daarnaast zijn ook de Variance Inflation Factor (VIF) scores uitgerekend. Wanneer de VIF-score boven de tien scoort geeft dit aan dat er mogelijk sprake is van multicollineariteit. Aan de hand van deze regel is geen multicollineariteit gevonden. De correlatie tussen de bundels motivatie- en vaardigheden bevorderende HR-praktijken was wel aan de hoge kant ($r = .61$), maar de VIF-scores laten geen problemen zien.

Verder zijn ook uitschieters opgespoord middels het berekenen van z-scores voor de variabelen *employability*, bevoegdheid, vaardigheden bevorderende HR-praktijken, motivatie bevorderende HR-praktijken en mogelijkheden bevorderende praktijken. Een z-score lager dan -3 of hoger dan 3 kan gezien worden als een uitschieter. In totaal zijn op basis van deze regel vier uitschieters gevonden op

vaardigheden bevorderende HR-praktijken, één op motivatie bevorderende HR-praktijken, drie op mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en twee op bevoegtheid. Na inspectie van de data bleek het voornamelijk om lage scores op de betreffende variabelen te gaan en niet om fouten. Ter controle zijn de analyses nogmaals uitgevoerd zonder deze uitschieters. De resultaten van deze analyses verschilden nauwelijks van de eerste resultaten. Al met al bood dit geen grondige reden om de uitschieters uit de dataset te verwijderen en dit is dan ook niet gedaan.

Vervolgens zijn de eerder uitgevoerde multiële lineaire regressieanalyses door middel van de optie “select cases” ook per levensfase uitgevoerd om in kaart te brengen of de invloed van de verschillende HRM bundels op de employability en bevoegtheid van de medewerkers verschilt per levensfase. Omdat het aantal respondenten per levensfase klein is, zijn in deze regressieanalyses alleen controlevariabelen meegenomen die correleren met ofwel de onafhankelijke variabelen ofwel de betreffende afhankelijke variabele. In de start-ambitiefase was het aantal respondenten erg laag ($n = 45$) en daarom is besloten om in de regressieanalyses in deze fase helemaal geen controlevariabelen op te nemen. Uiteindelijk zijn nogmaals multiële lineaire regressieanalyses uitgevoerd om de hypothesen omtrent de interactie-effecten van de levensfasen te testen. Hierbij zijn weer alle controlevariabelen meegenomen.

Hoofdstuk 4: Resultaten

4.1 Beschrijvende statistieken

De beschrijvende statistieken per variabele staan weergegeven in Tabel 1. De gemiddelde score op *employability* ligt iets boven het midden ($M = 3.39, SD = .47$). Dit indiceert dat de respondenten over het algemeen aangeven een redelijk vermogen hebben om te werken en aan het werk te blijven. De gemiddelde score op bevoegenheid is ook iets boven het midden ($M = 4.33, SD = 1.01$). Dit laat zien dat de respondenten over het algemeen ook redelijk bevoegen zijn in hun werk. De gemiddelde scores op de bundels vaardigheden- ($M = 2.62, SD = .59$) en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ($M = 2.73, SD = .51$) liggen iets boven het neutrale punt. De gemiddelde score op de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken ($M = 2.14, SD = .60$) ligt meer rond het neutrale punt. De gemiddelde score van de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken is het hoogste van de drie opgenomen bundels, wat laat zien dat de respondenten over het algemeen aangeven meer blootgesteld te worden aan de mogelijkheden verbeterende HR-praktijken dan aan de vaardigheden- en motivatie bevorderende HR-praktijken. De verschillen zijn echter klein.

Verder laat Tabel 1 zien dat het overgrote deel van de respondenten hoogopgeleid blijkt te zijn (81.8%) en een groot deel van de respondenten minder dan vijf jaar werkzaam is bij de Gemeente Amersfoort (38.2%). Daarbij geeft bijna de helft van de respondenten aan zich momenteel voornamelijk in de deskundigheidsfase te herkennen (46.5%) en zijn er maar weinig respondenten die zich in de startfase bevinden (3.3%).

Tabel 1 Beschrijvende statistieken van afhankelijke-, onafhankelijke en controlevariabelen

Variabele	Gem.	Min.	Max.	SD	N	Missing
<i>Employability</i> (6-punts Likert)	3.39	2.32	4.77	.47	264	11
<i>Bevlogenheid</i> (7-punts Likert)	4.33	1.14	6.00	1.01	272	3
<i>Vaardigheden bevorderend HRM</i> (5-punts Likert)	2.62	.18	4.00	.59	269	6
<i>Motivatie bevorderend HRM</i> (5-punts Likert)	2.14	.50	3.92	.58	268	7
<i>Mogelijkheden bevorderend HRM</i> (5-punts Likert)	2.73	.92	4.00	.51	269	6
<i>Leeftijd</i>	46.45	23.00	65.00	10.15	272	3
<i>Aantal uren werken</i>	32.59	10.00	40.00	5.35	271	4
<i>Dienstjaren</i>	10.78	.30	45.00	9.66	267	10

Variabele	N	Procent
<i>Levensfase</i>	275	100
<i>Startfase</i>	9	3.3
<i>Ambitiefase</i>	36	13.1
<i>Combinatiefase</i>	78	28.4
<i>Deskundigheidsfase</i>	128	46.5
<i>Landingsfase</i>	24	8.7
<i>Geslacht</i>	274	99.6
<i>Vrouw</i>	164	59.6
<i>Man</i>	110	40.0
<i>Opleidingsniveau</i>	275	100
<i>Niet hoogopgeleid</i>	50	18.2
<i>Hoogopgeleid</i>	225	81.8
<i>Thuiswonende kinderen</i>	272	98.2
<i>Geen thuiswonende kinderen</i>	118	42.6
<i>Wel thuiswonende kinderen</i>	154	55.6

In Tabel 2 staan de correlaties tussen alle continue en dichotome variabelen. De tabel laat allereerst zien dat de alle drie de bundels met HR-praktijken een significant positieve samenhang vertonen met zowel de *employability* als de bevlogenheid van de respondenten. Wat betreft de relaties tussen de bundels met HR-praktijken en *employability* laten de resultaten zien dat het sterkste significant

positieve verband bestaat tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en *employability* ($r = .41, p < .05$). Ook de samenhang tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en *employability* is significant positief ($r = .37, p < .05$). Daarnaast is ook het verband tussen de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken en *employability* significant positief ($r = .17, p < .05$). De resultaten omtrent bevoegenheid laten juist zien dat bevoegenheid het sterkst correleert met de bundel vaardigheden bevorderende praktijken ($r = .36, p < .05$). De relaties tussen bevoegenheid en de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken ($r = .16, p < .05$) en de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ($r = .23, p < .05$) zijn tevens significant en positief.

Uit Tabel 2 valt ook af te lezen dat de relaties tussen de verschillende levensfasen en de *employability* en bevoegenheid wisselend zijn. De start-ambitiefase relateert significant positief aan *employability* ($r = .14, p < .05$). De resultaten laten daarnaast zien dat de combinatiefase ($r = -.08, p = .18$) en de deskundig-landingsfase ($r = -.03, p = .66$) geen significante samenhang vertonen met *employability*. Bevoegenheid vertoont met geen enkele levensfase een significante samenhang. Tabel 2 laat ook zien dat leeftijd samenhangt met de verschillende levensfasen. Te zien is dat leeftijd een negatief significant verband heeft met de start-ambitiefase ($r = -.51, p < .05$), een iets minder negatief significant verband heeft met de combinatiefase ($r = -.28, p < .05$) en een positief significant verband heeft met de deskundig-landingsfase ($r = .64, p < .05$).

Wat verder opvallend is aan de resultaten is dat van de controlevariabelen alleen leeftijd ($r = -.14, p < .05$) en het aantal uren werken ($r = .17, p < .05$) een significante samenhang vertonen met *employability*. De relatie tussen leeftijd en *employability* is negatief en de relatie tussen het aantal uren werken en *employability* is positief. Dienstjaren hangt significant negatief samen met de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken ($r = -.15, p < .05$).

Tabel 2 Correlaties tussen alle continue en dichotome variabelen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. <i>Employability</i>	-												
2. <i>Bevlogenheid</i>	.53**	-											
3. <i>Vaardigheden bevorderend HRM</i>	.37**	.36**	-										
4. <i>Motivatie bevorderend HRM</i>	.17**	.16**	.61**	-									
5. <i>Mogelijkheden bevorderend HRM</i>	.41**	.23**	.47**	.31**	-								
6. <i>Start-ambitiefase</i>	.14*	.10	.01	.05	.02	-							
7. <i>Combinatiefase</i>	-.08	-.01	.16*	.08	.02	-.28**	-						
8. <i>Deskundig-landingsfase</i>	-.03	-.07	.15*	-.11	-.03	-.49**	-.70**	-					
9. <i>Leeftijd</i>	-.14*	.01	-.06	-.02	-.11	-.51**	-.28**	.64**	-				
10. <i>Geslacht (1=man)</i>	.09	.05	.01	.04	.14*	-.02	-.04	.05	.18**	-			
11. <i>Aantal uren werken</i>	.17**	.04	.07	.08	.04	.10	-.02	-.05	-.08	.38**	-		
12. <i>Opleidingsniveau (1= hoogopgeleid)</i>	.08	-.09	-.05	-.13*	.24**	.01	.01	-.01	-.02	-.07	-.18**	-	
13. <i>Dienstjaren</i>	-.08	-.09	-.15*	-.11	-.12	-.07	-.06	.10	-.02	.01	.03	.02	-

* Significant bij $p < .05$ ** Significant bij $p < .01$

4.2 Multivariate analyses

Tabel 4 laat de resultaten van de multiële lineaire regressieanalyse zien met *employability* als afhankelijke variabele. In totaal zijn 3 regressiemodellen geschat. Model 1 bevat alleen de controlevariabelen en in model 2 zijn hier de verklarende variabelen aan toegevoegd. In het derde model zijn de interactietermen toegevoegd. Het model met alleen de controlevariabelen is net niet significant ($F(5, 230) = 2.12, p = .06$). Model 2 ($F(10, 225) = 7.59, p < .05$) en model 3 ($F(13, 222) = 6.07, p < .05$) zijn daarentegen wel significant. Het model met alleen de controlevariabelen verklaard dus niet een significante proportie variantie van *employability*. Model 2 heeft een verklaarde variantie van 25%. Dit laat zien dat het toevoegen van de bundels HR-praktijken en de levensfasen ervoor zorgt dat meer van de variantie in *employability* verklaard wordt. Het meenemen van deze variabelen in de regressieanalyse is dus zinvol. In model 3 is de verklaarde variantie gestegen naar 26%, wat laat zien dat de verklaarde variantie heel licht stijgt wanneer de interactietermen in het model worden opgenomen

De eerste hypothese stelt dat vaardigheden bevorderend HRM (H1a),

motivatie bevorderend HRM (H1b) en mogelijkheden bevorderend HRM (H1c) positieve invloed hebben op de *employability* van de medewerkers. Model 3 in Tabel 4 laat zien dat er een significant positief effect is van zowel vaardigheden bevorderend HRM ($B = .32, p < .05$) als mogelijkheden bevorderend HRM ($B = .31, p < .05$) op *employability*. Dit geeft aan dat wanneer de intensiteit van de vaardigheden- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken groter wordt de *employability* van de medewerker stijgt. Deze resultaten bieden bevestiging voor hypothese 1a en 1c. Het effect van motivatie bevorderend HRM is niet significant ($B = -.11, p = .16$). Dit betekent dat hypothese 1b niet aangenomen kan worden en er geen harde uitspraken gedaan kunnen worden over het effect van motivatie bevorderende HR-praktijken op de *employability* van de medewerkers. Daarnaast is te zien dat de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een iets sterker effect heeft op de *employability* van de medewerkers dan de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken.

De tabel geeft ook al een eerste indicatie over de verschillende levensfasen waarin medewerkers zich herkennen. Zo is te zien dat de combinatiefase een significant negatief effect heeft op *employability* ($B = -.18, p < .05$). Dit geeft aan dat medewerkers in de combinatiefase minder *employable* zijn dan medewerkers in de start-ambitiefase.

Tabel 4 Parameterschattingen van 3 multiële lineaire regressiemodellen met de afhankelijke variabele *employability* (N= 236)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	<i>B</i>	SE	<i>p</i>	<i>B</i>	SE	<i>P</i>	<i>B</i>	SE	<i>p</i>
Constant	.02	.06	.70	.01	.06	.86	.01	.06	.85
Leeftijd	-.09	.07	.20	-.06	.08	.46	-.06	.09	.47
Geslacht (<i>1=man</i>)	.06	.07	.38	.02	.07	.79	.03	.07	.67
Opleidingsniveau (<i>1=hoogopgeleid</i>)	.09	.07	.18	.03	.06	.78	.03	.06	.66
Aantal uren werken	.12	.07	.09	.11	.06	.10	.10	.06	.13
Dienstjaren	-.09	.07	.18	-.03	.06	.62	-.03	.06	.61
Vaardigheden bevorderend HRM				.31	.08	<.05	.32	.08	<.05
Motivatie bevorderend HRM				-.09	.08	.21	-.11	.08	.16
Mogelijkheden bevorderend HRM				.30	.07	<.05	.31	.07	<.05
StartAmbitiefase ¹				.04	.08	.66	-.04	.08	.66
Combinatiefase ²				-.18	.08	<.05	-.18	.09	<.05
DeskundigLandingsfase ²				-.05	.11	.66	-.05	.11	.66
Vaardigheden * StartAmbitiefase							-.04	.06	.53
Mogelijkheden * Combinatiefase							.07	.10	.54
Mogelijkheden * DeskundigLandingsfase							-.05	.10	.65
<i>R</i> ² -adjusted	.05			.25			.26		
<i>F</i>	2.19			7.59			6.07		
	.06			<.05			<.05		

¹ Referentiecategorie = DeskundigLandingsfase

² Referentiecategorie = Start-ambitiefase

In Tabel 5 staan de uitkomsten van de multiële lineaire regressieanalyse met bevoegenheid als afhankelijke variabele. In totaal zijn 3 regressiemodellen geschat. Model 1 bevat alleen de controlevariabelen, in model 2 zijn hier de verklarende variabelen aan toegevoegd en in model 3 zijn ook de interactietermen toegevoegd.

Het model met alleen de controlevariabelen is niet significant ($F(4, 240) = .89, p = .47$). Model 2 ($F(9, 235) = 5.20, p < .05$) en model 3 ($F(12, 232) = 4.18$) zijn daarentegen wel significant. Het model met alleen de controlevariabelen verklaard dus niet een significant proportie variantie van bevlogenheid. Model 2 heeft een verklaarde variantie van 13%. Dit laat zien dat het toevoegen van de verklarende variabelen ervoor zorgt dat een groter deel van de variantie in bevlogenheid verklaard wordt. Het meenemen van deze variabelen in de regressie is dus zinvol. In model 3 is de verklaarde variantie gestegen naar 14%, wat laat zien dat de verklaarde variantie heel licht stijgt wanneer de interactietermen worden opgenomen in het model.

De tweede hypothese stelt dat vaardigheden bevorderend HRM (H2a), motivatie bevorderend HRM (H2b) en mogelijkheden bevorderend HRM (H2c) positieve invloed hebben op de bevlogenheid van de medewerkers. De resultaten van model 3 in Tabel 5 laten alleen een significant positief effect van het vaardigheden bevorderend HRM op bevlogenheid zien ($B = .38, p < .05$). Dus wanneer de intensiteit van de vaardigheden bevorderende HR-praktijken groeit, gaat ook de bevlogenheid van de medewerkers omhoog. Hypothese 2a kan dus aangenomen worden. Het effect van de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken is niet significant ($B = -.12, p = .12$). Dit betekent dat hypothese 2b niet aangenomen kan worden. Het effect van mogelijkheden bevorderend HRM is ook niet significant ($B = .13, p = .08$) en hypothese 2c kan daarom ook niet worden aangenomen.

De tabel geeft ook al een eerste indicatie over de verschillende levensfasen waarin medewerkers zich herkennen. Zo is te zien dat de combinatiefase een significant negatief effect heeft op bevlogenheid ($B = -.18, p < .05$). Dit geeft aan dat medewerkers in de combinatiefase minder bevlogen zijn dan medewerkers in de start-ambitiefase.

Tabel 5 Parameterschattingen van 3 multiële lineaire regressiemodellen met de afhankelijke variabele bevlogenheid (N = 248)

	Model 1			Model 2			Model 3		
	<i>B</i>	SE	<i>p</i>	<i>B</i>	SE	<i>P</i>	<i>B</i>	SE	<i>p</i>
Constant	.00	.06	.99	.00	.06	.94	.00	.06	.98
Leeftijd	-.00	.07	.94	.11	.08	.18	.12	.09	.18
Geslacht (<i>1=man</i>)	.03	.06	.62	.01	.06	.87	.02	.06	.79
Opleidingsniveau (<i>1=hoogopgeleid</i>)	-.09	.06	.15	-.11	.06	.09	-.11	.06	.10
Dienstjaren	-.06	.07	.35	.02	.07	.78	.01	.07	.87
Vaardigheden bevorderend HRM				.37	.08	<.05	.38	.08	<.05
Motivatie bevorderend HRM				-.11	.08	.15	-.12	.08	.12
Mogelijkheden bevorderend HRM				.11	.07	.14	.13	.08	.08
StartAmbitiefase ¹				.16	.08	.06	.16	.08	.06
Combinatiefase ²				-.18	.08	<.05	-.18	.09	<.05
DeskundigLandingsfase ²				-.21	.11	.06	-.21	.11	.08
Vaardigheden * StartAmbitiefase							.05	.07	.41
Mogelijkheden * Combinatiefase							.05	.11	.66
Mogelijkheden * DeskundigLandingsfase							-.06	.11	.59
<i>R</i> ² - adjusted	-.00			.13			.14		
<i>F</i>	.89			5.20			4.18		
							<.05		

¹ Referentiecategorie = DeskundigLandingsfase

² Referentiecategorie = Start-ambitiefase

Hypothesen 3 tot en met 7 veronderstellen interactie-effecten van de verschillende levensfasen op de relaties tussen de verschillende bundels HR-praktijken en de *employability* en bevlogenheid van de medewerkers. Omdat de start- en ambitiefase en de deskundigheids- en landingsfase zijn samengevoegd zijn de hypothesen ook samengevoegd. Tabel 4 op pagina 44 bevat ook de resultaten omtrent de verwachte interactie-effecten op de relatie tussen de verschillende HR-

bundels en *employability*. Hypothese 3/4a stelt dat de start-ambitiefase de relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en *employability* modereert. De resultaten in tabel 4 laten zien dat zowel het hoofdeffect ($B = -.04, p = .66$) als het interactie-effect van de start-ambitiefase ($B = -.04, p = .53$) niet significant is. Dit betekent dat hypothese 3/4a niet aangenomen kan worden.

Hypothese 5a stelt dat de combinatiefase de relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en *employability* modereert. Het hoofdeffect van de combinatiefase blijft hetzelfde en significant na toevoeging van de interactieterm ($B = -.18, p < .05$), terwijl het interactie-effect niet significant is ($B = .07, p = .54$). Dit laat zien dat er is geen bewijs gevonden voor het interactie-effect van de combinatiefase en daarom wordt hypothese 5a niet aangenomen.

Verder stelt hypothese 6/7a dat de relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende praktijken en *employability* gemodereerd wordt door de deskundig-landingsfase. Uit de resultaten komt naar voren dat zowel het hoofdeffect ($B = -.05, p = .66$) als het interactie-effect ($B = -.05, p = .65$) niet significant is. Daarom wordt ook hypothese 6/7a niet aangenomen.

Tabel 5 op pagina 46 laat ook de uitkomsten van de multiële lineaire regressies omtrent de verwachte interactie-effecten van de verschillende levensfasen op de relatie tussen de bundels HR-praktijken en bevoegenheid zien. Allereerst stelt hypothese 3/4b dat de start-ambitiefase de relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en bevoegenheid modereert. De resultaten laten zien dat zowel het hoofdeffect van de start-ambitiefase ($B = .16, p = .06$) als de interactieterm ($B = .16, p = .06$) niet significant is. Dit geeft aan dat er geen bewijs is gevonden voor het modererende effect van deze fase op de relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en bevoegenheid. Hypothese 3/4b wordt dan ook niet aangenomen.

Hypothese 5b stelt dat de combinatiefase de relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en bevoegenheid modereert. Het hoofdeffect van de combinatiefase is significant ($B = -.18, p < .05$), maar het interactie-effect ($B = .05, p = .66$) is niet significant. Op basis van deze uitkomsten kan hypothese 5b dan ook niet worden aangenomen.

Tot slot stelt hypothese 6/7b dat de deskundig-landingsfase de relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderend HR-praktijken en bevoegenheid modereert.

Uit de resultaten blijkt dat zowel het hoofdeffect ($B = -.21, p = .06$) als het interactie-effect ($B = -.06, p = .59$) niet significant zijn. Dit is dan ook niet voldoende bewijs om hypothese 6/7b aan te kunnen nemen.

Tabel 6 en Tabel 7 bevatten de resultaten omtrent de invloed van de drie bundels HR-praktijken op *employability* en bevoegdheid per levensfasen. Tabel 6 laat allereerst zien dat in de start-ambitiefase de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een positief significant effect heeft op *employability* ($B = .36, p < .05$). De andere twee bundels laten geen significant effect zien in de start-ambitiefase. In de combinatiefase heeft zowel de bundel vaardigheden- ($B = .21, p = .05$) als de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ($B = .47, p < .05$) een significant positief effect op *employability*. Het effect van de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken is niet significant. Ook in de deskundig-landingsfase hebben de bundels vaardigheden- ($B = .28, p < .05$) en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ($B = .19, p < .05$) beide een significant positief effect op *employability* en is het effect van de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken niet significant.

Tabel 6 Parameterschattingen van 3 multiële lineaire regressies per levensfase met afhankelijke variabele *employability*

	Start-ambitiefase ¹ (N= 41) Gem. = 3.54		Combinatiefase ² (N=70) Gem. = 3.34		Deskundig-landingsfase ² (N= 126) Gem. = 3.38	
	B(SE)	p	B(SE)	p	B(SE)	p
<i>Constant</i>	2.40 (.47)	<.05	1.13 (.55)	<.05	2.50 (.51)	<.05
<i>Vaardigheden bevorderend HRM</i>	.21 (.14)	.16	.21 (.11)	.05	.28 (.09)	<.05
<i>Motivatie bevorderend HRM</i>	-.18 (.14)	.21	-.10 (.11)	.36	-.04 (.09)	.61
<i>Mogelijkheden bevorderend HRM</i>	.36 (.17)	<.05	.47 (.12)	<.05	.19 (.09)	<.05
<i>R2-adjusted</i>	.12		.30		.20	
<i>F</i>	2.84	.05	4.65	<.05	4.92	<.05

¹ Geen controlevariabelen meegenomen

² Alle controlevariabelen meegenomen

Tabel 7 laat zien dat in de start-ambitiefase het effect van de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect heeft ($B = .79, p < .05$) op bevoegenheid. De overige bundels HR-praktijken hebben in de start-ambitiefase geen significant effect op bevoegenheid. In de combinatiefase heeft de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect op bevoegenheid ($B = .54, p < .05$). De effecten van de andere twee bundels op bevoegenheid zijn beide niet significant in de combinatiefase. In de deskundig-landingsfase heeft de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect op bevoegenheid ($B = .73, p < .05$). Het effect van zowel de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken als de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken is niet significant in de deskundig-landingsfase.

Tabel 7 Parameterschattingen van 3 multiële lineaire regressies per levensfase met de afhankelijke variabele bevoegenheid

	Start-ambitiefase ¹ (N= 42) Gem. = 4.56		Combinatiefase ² (N= 71) Gem. = 4.32		Deskundig-landingsfase ² (N= 136) Gem. = 4.27	
	<i>B (SE)</i>	<i>p</i>	<i>B(SE)</i>	<i>p</i>	<i>B(SE)</i>	<i>p</i>
<i>Constant</i>	1.87 (.97)	.06	2.09 (.71)	<.05	3.20 (.51)	<.05
<i>Vaardigheden bevorderend HRM</i>	.79 (.30)	<.05	.36 (.23)	.13	.73 (.21)	<.05
<i>Motivatie bevorderend HRM</i>	.01 (.29)	.97	-.10 (.21)	.65	-.26 (.19)	.18
<i>Mogelijkheden bevorderend HRM</i>	.21 (.36)	.55	.54 (.25)	<.05	.06 (.19)	.75
<i>R2-adjusted</i>	.21		.09		.11	
<i>F</i>	4.55	<.05	2.13	.06	3.83	<.05

¹ Geen controlevariabelen meegenomen

² Controlevariabelen 'geslacht', 'opleidingsniveau' en 'dienstjaren' meegenomen

4.3 Samenvatting resultaten

Al met al komt uit de analyses naar voren dat de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect heeft op zowel de *employability* als de bevoegenheid van de medewerkers. Daarnaast blijkt de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken ook een significant positief effect te hebben op de *employability* van de medewerkers. Er is echter geen significant effect gevonden van de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken op zowel de *employability* als de bevoegenheid van de medewerkers. Dit betekent dat hypothese 1 en hypothese 2 beide gedeeltelijk bevestigd worden.

Daarbij blijken de significant positieve effecten van de bundels vaardigheden- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken op *employability* en bevoegenheid op verschillende manieren uit te werken in de afzonderlijke levensfasen. Wat betreft de *employability* van de medewerkers blijkt de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect te hebben in alle levensfasen en in zowel de combinatie- als de deskundig-landingsfase is ook een significant positief effect gevonden van de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken. Wat betreft de bevoegenheid van de medewerkers is een significant positief effect gevonden van de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken in zowel de start-ambitiefase als de deskundig-landingsfase. In de combinatiefase blijkt de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een significant positief effect te hebben op de bevoegenheid van de medewerkers. Er zijn echter geen significante resultaten gevonden voor het interactie-effect van de start-ambitiefase op de relatie tussen de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken en *employability* en bevoegenheid. Ook de interactie-effecten van zowel de combinatiefase als de deskundig-landingsfase op de relatie tussen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken en *employability* en bevoegenheid waren niet significant. Dit betekent dat hypothese 3 tot en met 7 niet bevestigd worden.

Hoofdstuk 5: Conclusie

5.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek was ten eerste om de relatie tussen het ervaren HRM en *employability* en bevlogenheid van de medewerkers van de Gemeente Amersfoort te onderzoeken. Een tweede doel was de invloed van verschillende levensfasen op deze relatie te onderzoeken. Het uiteindelijke doel is om de verkregen inzichten omtrent deze relaties te gebruiken om aanbevelingen te formuleren voor de Gemeente Amersfoort over hoe zij mogelijk hun huidige HR-beleid kunnen optimaliseren om a) de medewerkers *employable* en bevlogen te houden en b) in te spelen op de behoeften en wensen van medewerkers in verschillende levensfasen. De hoofdvraag van dit onderzoek was daarom als volgt:

“Wat is de invloed van HRM op de employability en bevlogenheid van medewerkers van de Gemeente Amersfoort en in hoeverre spelen levensfasen hierbij een rol?”

Deze onderzoeksvraag bestaat dus eigenlijk uit twee delen. Het eerste deel van de vraag draait om het effect van HRM op de mate van *employability* en bevlogenheid van de medewerkers. Resultaten van eerder onderzoek van onder andere Jiang et al. (2012) en Vermeeren (2014a) laten zien dat het zinvol is om HRM op te breken in drie mini-bundels van vaardigheden-, motivatie- en mogelijkheden bevorderende praktijken, omdat deze verschillende effecten kunnen hebben op de houding en het gedrag van medewerkers. Vanuit dit idee zijn dan ook de effecten van deze drie bundels afzonderlijk onderzocht. De eerste deelvraag van dit onderzoek was: “Wat zegt de literatuur over de relatie tussen HRM en *employability* en de bevlogenheid van medewerkers?”. Het aanbieden van verschillende HR-praktijken stelt een organisatie in staat te laten zien dat ze bereid zijn te investeren in en ondersteuning te bieden aan de medewerkers (Alfes et al., 2013). Op basis van de sociale ruiltheorie van Blau (1964) werd verwacht dat wanneer de organisatie dit doet, de medewerkers hierop reageren met een positieve werkhouding en positief gedrag. De eerste twee hypothesen die opgesteld zijn, stellen dan ook dat de bundels vaardigheden-, motivatie- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken elk afzonderlijk een positieve invloed hebben op zowel de *employability* als de bevlogenheid van de

medewerkers.

Het tweede deel van de onderzoeksvraag draait om het onderzoeken van de mogelijke invloed van verschillende levensfasen op de relatie tussen het ervaren HRM en de medewerkersuitkomsten *employability* en bevoegenheid. De tweede deelvraag van dit onderzoek luidde dan ook als volgt: “Wat zegt de literatuur over de rol van verschillende levensfasen in de relatie tussen HRM en *employability* en bevoegenheid?”. Veth et al. (2017) hebben onlangs de invloed van kalenderleeftijd op de relatie tussen HR-praktijken en *employability* en bevoegenheid onderzocht. Zij hebben echter geen effect gevonden van kalenderleeftijd en stelden uiteindelijk voor om in vervolgonderzoek een bredere focus van leeftijd mee te nemen. Omdat ook door andere auteurs (e.g. Leisink et al., 2010; Nauta, de Lange & Görtz, 2010) beargumenteerd wordt dat niet kalenderleeftijd, maar met name de levensfase waarin iemand verkeerd bepalend is voor zijn/haar wensen en behoeften is in dit onderzoek de levensfasenindeling van Leisink et al. (2010) gebruikt. Levensfasen worden namelijk niet gezien als opeenvolgende fasen in het leven van iemand die ouder wordt, maar meer als een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een samenstelling van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven bevat (Leisink et al., 2010). Op basis van het idee dat wanneer medewerkers ervaren dat de organisatie inspeelt op hun behoeften en bereid is in hen te investeren door middel van HR-beleid zij op hun beurt iets terug doen door middel van een positieve werkhouding en positief gedrag (Gould-Williams & Davies, 2005) werd verwacht dat wanneer de HR-praktijken aansluiten op de wensen en behoeften van medewerkers in verschillende levensfasen het effect van de HR-praktijken op de *employability* en bevoegenheid versterkt wordt.

De derde deelvraag was: “Wat is de invloed van HRM op de *employability* en de bevoegenheid van de medewerkers?”. Kort samengevat blijkt uit dit onderzoek dat de vaardigheden bevorderende HR-praktijken een positieve invloed hebben op zowel de *employability* als de bevoegenheid van de medewerkers van de Gemeente Amersfoort. Verder blijken de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een positieve invloed te hebben op de *employability* van de medewerkers. Er kan dus gesteld worden dat wanneer de medewerkers van de Gemeente Amersfoort meer blootgesteld worden aan zowel de vaardigheden- als de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zij aangeven een grotere *employability* te hebben, wat impliceert dat

zij zichzelf beter in staat achten om te werken en aan het werk te blijven. Daarnaast kan gesteld worden dat wanneer de medewerkers meer blootgesteld worden aan de vaardigheden bevorderende HR-praktijken zij aan geven meer bevlogen te zijn, dat wil zeggen dat zij vitaler, energiever, meer toegewijd en betrokken zijn op hun werk en daarbij volledig opgaan in hun werk. Het effect van de bundel motivatie bevorderende HR-praktijken op zowel de *employability* als de bevlogenheid van de medewerkers bleek niet significant en daarmee is in dit onderzoek geen bewijs gevonden voor het verwachte positieve effect van deze bundel op de *employability* van de medewerkers. Een vergelijkbaar resultaat is gevonden door Boselie (2010) die ook geen significante effecten heeft gevonden van motivatie bevorderende HR-praktijken op de houding en gedrag van medewerkers in zijn onderzoek in de Nederlandse gezondheidssector. Een verklaring voor deze bevindingen kan mogelijk gevonden worden in de institutionele context waarin Nederlandse publieke organisaties, zoals de Gemeente Amersfoort, zich bevinden. De institutionele mechanismen die invloed hebben op HRM, en dan met name op de HR-praktijken omtrent prestatiebeoordeling en beloning, worden gevormd door Nederlandse wetgeving en CAO-overeenkomsten op sectorniveau (denk bijvoorbeeld aan het wettelijk minimumloon, werkloosheidsuitkering en de ziektewet). Deze beperken de flexibiliteit van publieke organisaties wat betreft financiële beloningen (Boselie, 2010). Daarnaast verschillen medewerkers in hun voorkeuren wat betreft beloningen (Vermeeren, 2014a). In lijn met dit idee blijkt uit onderzoek van Perry, Mersch & Paarlberg (2006) bijvoorbeeld dat financiële beloningen een sterker motiverend effect hebben op medewerkers in private organisaties dan in publieke organisaties. Aangezien de motivatie bevorderende HR-praktijken voor een aanzienlijk deel gemeten zijn aan de hand van vragen omtrent financiële beloningen is het mogelijk dat dit invloed gehad heeft op hoe medewerkers de motivatie bevorderende HR-praktijken geëvalueerd hebben. Daarnaast zijn deze resultaten ook in lijn met de theorie dat de afzonderlijke bundels HR-praktijken verschillende effecten hebben op de medewerkersuitkomsten.

De laatste deelvraag van dit onderzoek was: “Wat is de invloed van verschillende levensfasen op de relatie tussen HRM en de *employability* en bevlogenheid van de medewerkers?”. Wat betreft de rol van de verschillende levensfasen blijkt dat in de afzonderlijke levensfasen de bundels vaardigheden- en

mogelijkheden bevorderende HR-praktijken op verschillende manieren een positief effect hebben op de *employability* en de bevoegenheid van de medewerkers. Voor medewerkers in de start-ambitiefase geldt dat wanneer zij meer blootgesteld worden aan deze bundel HR-praktijken zij ook meer bevoegen zijn. Wat betreft de *employability* van de medewerkers in de start-ambitiefase is geen significant effect gevonden van de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken. Verder laten de resultaten zien dat voor medewerkers in de combinatiefase geldt dat wanneer zij meer blootgesteld worden aan de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zij zichzelf meer *employable* achten en ook meer bevoegen zijn. De resultaten laten ook zien dat voor medewerkers in de deskundig-landingsfase geldt dat wanneer zij meer blootgesteld worden aan de mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zij zichzelf meer *employable* achten. Wat betreft bevoegenheid is geen significant effect gevonden van de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken. Echter, in dit onderzoek bleek geen van de verwachte interactie-effecten van de levensfasen op de relatie tussen de HR-bundels en *employability* en bevoegenheid significant. Deze resultaten geven aan dat de levensfase waarin een medewerker zich bevindt er toe doet, maar er is geen bewijs gevonden voor de verwachting dat de positieve effecten van de verschillende bundels HR-praktijken op de *employability* en de bevoegenheid van de medewerkers daadwerkelijk sterker worden in de verschillende levensfasen.

5.2 Wetenschappelijke relevantie en implicaties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent verschillende wetenschappelijke implicaties en implicaties voor vervolgonderzoek. Allereerst bevestigt dit onderzoek het idee van onder andere Jiang et al. (2012) dat het zinvol is om HRM op te delen in minibundels. Hoewel niet voor alle effecten van de afzonderlijke bundels op *employability* en bevoegenheid bewijs gevonden is, laten de gevonden effecten wel verschillen zien. Dit geeft aan dat het zinvol is om in toekomstig (soortgelijk) onderzoek HRM ook op te delen in verschillende minibundels.

Ten tweede bieden de resultaten van dit onderzoeken inzicht in de mechanismen in de *black box* op medewerkersniveau. De resultaten omtrent bevoegenheid bevestigen, weliswaar in beperkte mate, de eerdere bevindingen van onder andere Alfes et al. (2013) dat ervaren HRM een positieve invloed heeft op de

bevlogenheid van medewerkers. Wat betreft de relatie tussen (ervaren) HRM en *employability* is het empirisch onderzoek schaars. Het feit dat in dit onderzoek een effect van zowel de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken als de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken is gevonden, is een toevoeging aan de bestaande literatuur. Aangezien dit onderzoek uitgevoerd is bij één gemeentelijke organisatie is vervolgonderzoek nodig om te onderzoeken of deze effecten ook terugkomen bij andere (publieke) organisaties om echt generaliserende uitspraken te kunnen doen. Het feit dat deze resultaten zijn gevonden bij het huidige onderzoek zegt niet meteen dat bij andere (publieke) organisaties hetzelfde gevonden zal worden.

Hoewel in dit onderzoek geen bewijs gevonden is voor de verwachte versterkende effecten van de verschillende levensfasen op de relatie tussen de bundels HR-praktijken en *employability* en bevlogenheid, komt uit de analyses wel naar voren dat in de afzonderlijke levensfasen verschillende bundels HR-praktijken bij kunnen dragen aan zowel de *employability* als de bevlogenheid van de medewerkers. Zo kwam, in lijn met de verwachting, naar voren dat in de start-ambitiefase de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een positief effect heeft op bevlogenheid, in de combinatiefase de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een positief effect heeft op zowel *employability* als bevlogenheid en dat in de deskundig-landingsfase de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken een positief effect heeft op de *employability* van de medewerkers. Toch zijn ook positieve effecten gevonden van de bundels HR-praktijken op de *employability* en bevlogenheid van medewerkers die in eerste instantie niet verwacht waren. Zo laten de resultaten zien dat voor medewerkers in de start-ambitiefase niet de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een positief effect heeft op hun *employability*, maar de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken. Daarnaast blijkt in de combinatiefase niet alleen de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken bij te dragen aan de *employability* van de medewerkers, maar ook de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken. Ook in de deskundig-landingsfase blijkt, naast de bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken, de bundel vaardigheden bevorderende HR-praktijken een positief effect te hebben op de *employability* van de medewerkers. Wat betreft bevlogenheid is het zelfs zo dat er geen bewijs is gevonden voor het verwachte positieve effect van de

bundel mogelijkheden bevorderende HR-praktijken, maar wel voor de vaardigheden bevorderende HR-praktijken. Al met al zijn sommige resultaten in lijn met de verwachtingen die opgesteld zijn vanuit de literatuur, maar sommige resultaten laten ook onverwachte effecten zien. Omdat de gebruikte levensfasen indeling van Leisink et al. (2010) nog weinig gebruikt is in eerder onderzoek en dit onderzoek slechts bij één organisatie uitgevoerd is, zou eventueel vervolgonderzoek meer inzichten kunnen bieden of dit patroon te herkennen is bij meerdere (soortgelijke) organisaties.

5.3 Beperkingen

Hoewel dit onderzoek een aantal aanvullingen geeft op vragen in de literatuur omtrent de relatie tussen HRM en medewerkersuitkomsten, zijn er wel een aantal beperkingen aan het onderzoek. Een eerste beperking is de grootte van de steekproef. Het feit dat de analyses omtrent de verwachte versterkende effecten van de verschillende levensfasen geen enkel significant resultaat hebben opgeleverd, is mogelijk te verklaren door het lage aantal respondenten. De steekproef van 275 respondenten was volgens de uitgevoerde steekproefcalculatie net groot genoeg om representatief te zijn voor de Gemeente Amersfoort, maar alsnog is dit geen grote steekproef. Een laag aantal respondenten biedt minder ruimte voor het vinden van significante effecten. Met name in de analyses omtrent de verschillende levensfasen is het goed mogelijk dat het lage aantal respondenten per levensfase het moeilijk heeft gemaakt om significante verschillen te kunnen vinden. Er is geprobeerd hier zo goed mogelijk op in te spelen door een aantal fasen samen te voegen zodat het aantal respondenten per fase iets hoger lag. Dit heeft misschien iets meer ruimte geboden voor het vinden van significante verschillen, maar mogelijk waren de groepen nog steeds niet groot genoeg. Het samenvoegen van de fasen brengt op zijn beurt ook weer een beperking met zich mee. Doordat de start- en de ambitie fase én de deskundigheids- en landingsfase zijn samengevoegd was het niet mogelijk om de effecten van alle vijf door Leisink et al. (2010) onderscheiden levensfasen te onderzoeken. Hoewel de hypothesen voor de start- en ambitiefase én de hypothesen omtrent de deskundigheids- en landingsfase effecten veronderstelden op dezelfde relaties, gaat het hier wel om verschillende fasen met elk eigen kenmerken die waarschijnlijk ook op verschillende manieren effect hebben.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat, in verband met het tijdsbestek waarin dit onderzoek uitgevoerd moest worden, er één meting heeft plaatsgevonden. Dit maakt het onderzoek cross-sectioneel. Een nadeel aan deze manier van onderzoeken is dat oorzaak en gevolg op hetzelfde moment gemeten worden, waardoor er geen harde uitspraken gedaan kunnen worden over causale verbanden. Voor eventueel vervolgonderzoek is het dan ook aan te bevelen om longitudinaal onderzoek te doen.

Verder zijn er een aantal beperkingen aan de gebruikte meetinstrumenten. Ten eerste zijn per ongeluk twee vragen van het originele meetinstrument omtrent bevlogenheid niet meegenomen in de vragenlijst die uiteindelijk uitgezet is onder de respondenten. Het betreft de laatste twee vragen van de UBES die onderdeel waren van de dimensie 'absorptie'. De onderzoeker is hier pas een dag nadat de vragenlijst was uitgezet achter gekomen en op dat moment had al een grote groep medewerkers de vragenlijst ingevuld. Omdat in eerste instantie niet verwacht werd dat de beoogde respons gehaald zou worden, is daarom besloten om de vragenlijst niet meer aan te passen. Het is wel belangrijk om bij het interpreteren van de resultaten omtrent bevlogenheid in het achterhoofd te houden dat de dimensie 'absorptie' in beperkte mate gemeten is en dus minder meeweegt in de bevlogenheid van de medewerkers. Ten tweede is de *employability* van de medewerkers ook gemeten op basis van de medewerkers zelf. Dit maakt dat niet de feitelijke *employability* gemeten is, maar de mate waarin medewerkers zichzelf *employable* achten. Om preciezere uitspraken te doen over de feitelijke *employability* van medewerkers zou in vervolgonderzoek ook een indicatie van bijvoorbeeld leidinggevenden meegenomen kunnen worden.

5.4 Aanbevelingen voor de Gemeente Amersfoort

Zoals gesteld was het uiteindelijke doel van dit onderzoek aanbevelingen te formuleren voor de Gemeente Amersfoort. Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek zijn de volgende aanbevelingen geformuleerd:

- In dit onderzoek is naar voren gekomen dat de verschillende bundels HR-bevorderende praktijken op verschillende manieren invloed kunnen hebben op de *employability* en bevoegenheid van de medewerkers. Momenteel wordt het HR-beleid bij de Gemeente Amersfoort voornamelijk vanuit een systeembenadering benaderd; het idee van het geheel is meer dan de som der delen. Toch blijkt uit het huidige én uit eerder onderzoek dat het zinvol is om in te zetten op zogenaamde ‘minibundels’ van een aantal HR-praktijken die goed bij elkaar passen, omdat deze elk hun eigen unieke effect hebben. Het grote geheel opbreken in kleinere bundels maakt het mogelijk om HR-praktijken gericht in te zetten op het verbeteren van de houding en het gedrag én daarmee ook de organisatieprestaties. De allereerste stap hierin is bewustzijn creëren bij de medewerkers van de Organisatie & Talentontwikkeling dat deze verschillen bestaan. Dit zijn immers de medewerkers die zich bezighouden met de ontwikkeling en uitvoering van het HR-beleid. Dit kan al vrij eenvoudig door het bespreekbaar te maken in een werkoverleg en/of een workshop te organiseren waarin ruimte is om samen te brainstormen over hoe de plannen die staan voor de toekomst gericht in te zetten.
- Daarnaast komt uit dit onderzoek naar voren dat wanneer de medewerkers meer blootgesteld worden aan vaardigheden bevorderende HR-praktijken zij ook meer *employable* en bevoegen zijn. Momenteel is talentontwikkeling een duidelijk kernpunt van het HR-beleid van de Gemeente Amersfoort. Er wordt een groot scala aan training- en opleidingsmogelijkheden aangeboden. Aangezien uit dit onderzoek blijkt dat dit zorgt voor meer bevoegenheid en *employability* is dan ook aan te bevelen om hier vooral op in te blijven zetten. Echter, uit dit onderzoek blijkt ook dat wanneer de medewerkers meer blootgesteld worden aan mogelijkheden bevorderende HR-praktijken zij ook meer bevoegen zijn in hun werk. Gemiddeld scoorden de medewerkers ook redelijk hoog op de ervaren aanwezigheid van mogelijkheden bevorderende

HR-praktijken. Het is aannemelijk dat de medewerkers voornamelijk aangegeven hebben blootgesteld te worden aan het onderdeel autonomie, omdat de er binnen de Gemeente Amersfoort resultaatgericht gewerkt wordt. Er is daardoor voor veel medewerkers ruimte en flexibiliteit omtrent het uitvoeren van hun werkzaamheden. De aanbeveling omtrent deze bevindingen is dan ook om meer in te zetten op HR-praktijken die de medewerkers meer inspraak en beslissingsbevoegdheden geven. Concreet kan dit gedaan worden door bijvoorbeeld met regelmaat bij de weekstarts een speciaal moment in te lassen waarbij de medewerkers kunnen meedenken over iets waar de afdelingsmanager de komende week mee aan de slag moet.

- Ondanks dat er in dit onderzoek geen bewijs is gevonden voor het versterkende effect van de verschillende levensfasen op de positieve invloed van de HR-praktijken op *employability* en bevlogenheid laten de resultaten wel zien dat de vaardigheden- en mogelijkheden bevorderende HR-praktijken op verschillende manieren invloed hebben in de afzonderlijke levensfasen. Zo blijkt in sommige levensfasen slechts een van de twee bundels positief effect te hebben op de onderzochte medewerkersuitkomst, terwijl in andere fasen beide er toe lijken te doen. Daarbij verschilt het ook per levensfase op welke medewerkersuitkomst de bundels een positief effect hebben. Er is geen eenduidig patroon te ontdekken, wat erop duidt dat maatwerk nodig is. Omdat er vanuit de literatuur beargumenteerd wordt dat het zinvol is om door de hele organisatie gedifferentieerd HR-beleid te voeren en daarbij in te spelen op de verschillende behoeften die medewerkers in verschillende levensfasen hebben, bieden deze bevindingen voldoende aanleiding om nog verder te onderzoeken. Het is aan te bevelen om de gevonden resultaten verder te onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek. Door bijvoorbeeld interviews af te nemen onder medewerkers in de verschillende levensfasen kan inzichtelijk gemaakt worden wat de specifieke behoeften in die fasen zijn.

Literatuurlijst

- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: moderated mediation model, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Bal, P. M., Kooij, D.T., & De Jong, S. B. (2013). How do developmental and accommodative HRM enhance employee engagement and commitment? The role of psychological contract and SOC-strategies. *Journal of Management Studies*, 50(4), 545-72.
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis, *Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
- Berntson, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Transaction Publishers.
- Bogaert, S. & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 12(7), 1166-1181.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2002). *Human resource management, work systems and performance: A theoretical-empirical approach*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam (proefschrift).
- Boselie, J.P.P.E.F. (2007). Werknemersbeleving van best practices in HRM binnen het onderwijs, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(6), 282-292.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Boselie, J.P.P.E.F., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, J.P.P.E.F. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 7(2), 9-30.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Fourth edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2016). *Standaard onderwijsindeling 2016*. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/onze-diensten/methoden/classificaties/onderwijs-en-beroepen/standaard-onderwijsindeling--soi--/standaard-onderwijsindeling-2016>.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). *Bevolkingsprognose 2017-2060: 18,4 miljoen inwoners in 2060*. Geraadpleegd via: https://www.cbs.nl/-/media/_pdf/2017/5/bevolkingsprognose-2017-2060-18-4-miljoen-inwoners-in-2060.pdf.
- Conway, E. (2004). Relating career stage to attitudes towards HR practices and commitment: Evidence of interaction effects? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*(4), 417–446.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review, *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Crawford, E.R., Lepine, J.A. and Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848.
- de Lange, A. H., & van der Heijden, B. I. J. M. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Demerouti, E., Derks, D., Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work–family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.) *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123-142). New York, NY: Springer.
- Dizaho, E. K., Salleh, R. & Abdullah, A. (2017). Achieving work life balance through flexible work schedules and arrangements. *Global Business and Management Research: An International Journal, 9*(1), 455-465.
- Ebner, N. C., Freund, A. M., & Baltes, P. B. (2006). Developmental Changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging, 21*(4), 664–678.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management, 3*(2), 102-124.
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(3), 503–527
- 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.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.
- Gould-Williams, J.S. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(1), 28-54.

- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public management review*, 7(1), 1-24.
- Greller, M. & Stroh, L. (1995). Careers in midlife and beyond: a fallow field in need of sustenance. *Journal of vocational behaviour*, 47(3), 232-247.
- Groot, W. & Maarssen van den Brink, H. (2000). Education, training and employability. *Applied Economics*, 32(5), 573-581.
- Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D.E., Conway, N. & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 14(1), 79-96.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-1300.
- Higgins, E. T. (2001). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14(4), 209-213.
- Huselid, M. (1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Janssen, T. (2016). *HRM en prestaties in het primair onderwijs*, Erasmus Universiteit Rotterdam: Rotterdam (proefschrift).
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J., & Baer, J.C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Universiteit Utrecht: Utrecht (proefschrift).
- Koster, F., Fourage, D. & de Grip, A. (2009). Personeelsontwikkeling, werktevredenheid en personeelsverloop. *Tijdschrift voor HRM*, 12(2), 32-51.
- Leisink, P., Knies, E. & de Lange, W. (2010). Levensfasebewust diversiteitbeleid. *Tijdschrift voor HRM*, 13(4), 53-85.
- Lepak, D.P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E.E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. In J.J. Marocchio (Red.) *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 25, pp. 217 - 271). Oxford, UK: Elsevier JAI.
- Lepak, D. & Snell, S.(1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

- Nauta, A., de Lange, A. H. & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop. *Gedrag & Organisatie*, 23(2), 136-157.
- Nauta, A. & Van Sloten, G. (2004). *De dialoog als vroege poortwachter. Het voorkómen van verzuim door onbalans*. Assen: Stichting Management Studies/Van Gorcum.
- 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.
- Nishii, L. H., & Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D.B. Smith (Red.) *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225-248). New York: Taylor and Francis Group.
- Perry, J.L., Mesch, D., & Paarlberg, L. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Pauwwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004a). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89-112.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A. B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Sels, L. (2003). *Strategisch management van human resources: Maakt het een verschil?* Inaugurale rede, Universiteit Antwerpen: Antwerpen.
- Shanahan, M.J. (2000). Pathways to adulthood in changing societies: Variability and mechanisms in life course perspective. *Annual Review of Sociology*, 26, 667-692.
- Steijn, A.J., & Groeneveld, S. (2013). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Stoffelsen, J. & Diehl, P. (2007). *Handboek levensfasebewust personeelsbeleid*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counselling*, 29(4), 448-462.
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: a critical review and agenda for future exploration, *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behaviour*, 16(3), 282-298.
- Thijssen, J. G. L., van der Heijden, B. I. J. M. & Rocco, T. S. (2008). Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Truss, C. (2008). Continuity and change: The role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4), 1071-1088.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.
- Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van der Heijde, C.M. & van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A Competence-based and Multidimensional Operationalization and Measurement of Employability. *Human Resource Management*, 45(3), 449-476.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2012). 'Als het getij verloopt, verzet men de bakens'. Sustainable employability policy as being part of Strategic Human Resource Management. *Gedrag en organisatie*, 25(2), 117-137.
- 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.
- Van der Heijden, B. I. J. M., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J., de Lange, A., Froehlich, D. E. & van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003>
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H. & van der Wilt, G. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24(4): 342-356.
- Vanhercke, D., de Cuyper, N., Peeters, E. & de Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Van Loo, J. & de Grip, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Geraadpleegd van Universiteit Maastricht, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/portal/files/1349665/guid-5aba741a-0ec3-40c4-8819-321ecb5f9c11-ASSET1.0>

- Vermeeren, B. (2014a). *HRM Implementation and Performance in the Public Sector*. Erasmus University Rotterdam (proefschrift).
- Vermeeren, B. (2014b). Variability in HRM Implementation among Line Managers and its Effect on Performance: A 2-1-2 Mediation Multilevel Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059.
- Vermeeren, B. (2015). Influencing Public Sector Performance: Studying the Impact of AMO-enhancing HR-practices on Various Performance Outcomes in the Public Sector. *International Review of Administrative Science* 83(4), 717-737.
- Veld, M., Semeijn, J. & van Vuuren, T. (2015). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(6), 866-882.
- Veth, K.N. (2018). De drijvende kracht van ontwikkeling. *Tijdschrift voor HRM*, 21(1), 1-17.
- Veth, K.N., Emans, B. J., van der Heijden, B. I. J. M., Korzilius, H.P. & de Lange, A. H. (2015). Development (f)or maintenance? An empirical study on the use of and need for HR practices to retain older workers in health care organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 26(1), 53-80.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P. L. M., van der Heijden, B. I. J. M., Emans, B. J. M. & de Lange, A. H. (2017). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span? *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2017.1340322
- Williams, S., Dodd, L. J., Steele, C. & Randall, R. (2016). A systematic review of current understandings of employability. *Journal of Education and Work*, 29(8), 877-901.
- Wright, P. M., Gardner, T., & Moynihan, L. (2003). The impact of HR-practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 1-36.
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68–90.

Bijlage I: Uitnodigingen

Mail uitnodiging deelname onderzoek 18-05-2018

Beste collega,

Mijn naam is Anne en ik volg de masteropleiding Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben op dit moment bezig met mijn afstudeeronderzoek over de invloed van het huidige HR-beleid (denk aan o.a. training, opleiding, flexibel werken, beloningen) van de Gemeente Amersfoort op de houding en het gedrag van de medewerkers. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in wat er op dit moment speelt en wat nog beter kan. Dit inzicht kan bijdragen aan een goede afstemming van het HR-beleid op de wensen en behoeften van de medewerkers. Ik ben hierbij voornamelijk geïnteresseerd in de belevingen van de medewerkers zelf en heb daarom jouw hulp hard nodig!

Ik wil je graag uitnodigen om deel te nemen aan mijn onderzoek middels het invullen van mijn enquête. Het invullen van de enquête kost je ongeveer 10-15 minuten en geeft je de mogelijkheid input en feedback te leveren voor verbetering. Jouw input wordt gebruikt om in kaart te brengen wat nodig is om het HR-beleid van de Gemeente Amersfoort zo goed mogelijk aan te laten sluiten op wat jij als medewerker nodig hebt. De enquête is geheel anoniem en er zal zorgvuldig met de gegevens om worden gegaan. Het kan zijn dat je een aantal stellingen herkent uit het onlangs afgenomen werkdrukonderzoek. Ik wil benadrukken dat het hier gaat om een ander onderzoek dat losstaat van het werkdrukonderzoek en ik wil je daarom verzoeken om alle vragen te beantwoorden. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk. Vul in wat spontaan in je opkomt!

Link naar de enquête:

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_d6D68YPIISLJ5e5. Je hebt tot en met vrijdag 1 juni om de enquête in te vullen.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je mij mailen op AN.besuijen@amersfoort.nl. Als je na afloop van het onderzoek graag een korte samenvatting van de uitkomsten ontvangt kun je me ook op hetzelfde mailadres mailen.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Anne Besuijen (Afstudeerstagiaire Organisatie & Talentontwikkeling)

Bericht op intranet 17-05-2018

Beste collega's,

Mijn naam is Anne en ik volg momenteel de masteropleiding Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ik ben op dit moment bezig met mijn afstudeeronderzoek over de invloed van het huidige HR-beleid van de Gemeente Amersfoort op de houding en het gedrag van de medewerkers. Om erachter te komen wat goed gaat en wat beter kan is het heel belangrijk om van medewerkers zelf te horen hoe zij het huidige HR-beleid ervaren. Oftewel: ik heb jullie input en feedback nodig!

Morgen ontvangen jullie allemaal een mail van mij met daarin een link naar een enquête waarin jullie die feedback kunnen geven. Het invullen van de enquête is anoniem en kost ongeveer 10-15 minuten van je tijd. Hoe meer medewerkers de enquête invullen, des te beter kan ik in kaart brengen wat nodig is om het HR-beleid zo goed mogelijk aan te sluiten op wat jullie nodig hebben. Dus: bij dezen het verzoek om deze enquête allemaal in te vullen! In de mail die jullie morgen krijgen staat meer informatie.

Alvast bedankt voor jullie medewerking!

Met vriendelijke groet,

Anne Besuijen
(Afstudeerstagiaire afdeling Organisatie & Talentontwikkeling)

Herinneringsmail 29-05-2018

Beste collega,

Anderhalve week geleden heb ik je uitgenodigd om de enquête voor mijn afstudeeronderzoek naar de invloed van het huidige HR-beleid (denk aan o.a. training, opleiding, flexibel werken, beloningen) van de Gemeente Amersfoort op de houding en het gedrag van de medewerkers in te vullen. Inmiddels hebben al 151 medewerkers de enquête ingevuld! Als jij daar één van bent wil ik je graag hartelijk bedanken voor je input en kun je deze mail verder negeren.

Hoewel ik erg blij ben met de 151 reacties tot nu toe is dit nog niet genoeg om een goed beeld te krijgen van wat er in de gehele organisatie speelt. Ik wil je daarom vragen om alsnog de enquête in te vullen en daarmee ook jouw beleving van het huidige HR-beleid te delen! Het invullen van de enquête kost je ongeveer 10-15 minuten en gebeurt geheel anoniem. Je kunt de enquête tussentijds stoppen en op een later tijdstip weer hervatten door weer op de link te klikken. Dus ook als je al begonnen bent met het invullen van de enquête kun je gewoon verder gaan waar je de vorige keer gebleven bent!

Ik hoop dat je alsnog wat tijd vrij kunt maken om jouw input en feedback te delen. Link naar de enquête: https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_d6D68YPIISLJ5e5. Je hebt nog tot en met a.s. vrijdag 1 juni om de enquête in te vullen.

Alvast bedankt voor je medewerking!

Met vriendelijke groet,

Anne Besuijen
(Afstudeerstagiaire Organisatie & Talentontwikkeling en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

Herinnering intranet 04-06-2018

Beste collega's,

Vorige week heb ik jullie via de mail een herinnering gestuurd om de enquête voor mijn afstudeeronderzoek naar de invloed van het huidige HR-beleid (denk aan o.a. training, opleiding, flexibel werken, beloningen) van de Gemeente Amersfoort op de houding en het gedrag van de medewerkers in te vullen. Inmiddels hebben al 253 medewerkers de enquête ingevuld. Daar ben ik erg blij mee, maar het is nog nét niet genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.. Daarom nog een allerlaatste verzoek aan de medewerkers die de enquête nog niet (helemaal) hebben ingevuld dit alsnog te doen! Het invullen van de enquête kost je ongeveer 10-15 minuten en gebeurt geheel anoniem. Als je al begonnen bent met het invullen van de enquête kun je door weer op de link te klikken gewoon verder gaan waar je de vorige keer gebleven bent. Let wel op: vandaag is de laatste dag dat je de enquête in kan vullen!

Link naar de enquête:

https://erasmusuniversity.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_d6D68YPIISIJ5e5. Ik hoop dat jullie alsnog wat tijd kunt vrijmaken om de enquête in te vullen zodat ik genoeg input heb om goed in kaart te brengen wat nodig is om het HR-beleid zo goed mogelijk aan te sluiten op wat jullie nodig hebben!

Alvast bedankt!

Anne Besuijen

(Afstudeerstagiaire Organisatie & Talentontwikkeling en masterstudent Bestuurskunde: Management van HR- en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam)

Bijlage II: Vragenlijst

Bedankt dat je wil deelnemen aan dit onderzoek naar de invloed van het HR-beleid (denk aan o.a. training, opleiding, flexibel werken, beloningen) op de houding en het gedrag van medewerkers binnen de Gemeente Amersfoort. Het doel van dit onderzoek is inzicht te krijgen in wat er op dit moment speelt en wat nog beter kan. Dit inzicht kan bijdragen aan een goede afstemming van het HR-beleid op de wensen en behoeften van de medewerkers.

Het invullen van de enquête kost je ongeveer 10-15 minuten en geeft je de mogelijkheid input en feedback te leveren voor verbetering. De enquête is geheel anoniem en er zal zorgvuldig met de gegevens om worden gegaan. Het kan zijn dat je een aantal stellingen herkent uit het onlangs afgenomen werkdrukonderzoek. Ik wil benadrukken dat het hier gaat om een ander onderzoek dat losstaat van het werkdrukonderzoek en ik wil je daarom verzoeken om alle vragen te beantwoorden. Er zijn geen foute antwoorden mogelijk. Vul in wat spontaan in je opkomt!

Je hebt tot en met vrijdag 1 juni om de enquête in te vullen.

Voor vragen en/of opmerkingen kun je mij mailen op AN.besuijen@amersfoort.nl. Als je na afloop van het onderzoek graag een korte samenvatting van de uitkomsten ontvangt kun je me ook op hetzelfde mailadres mailen.

Met vriendelijke groet,

Anne Besuijen (Afstudeerstagiaire Organisatie & Talentontwikkeling)



De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daar bij voelt.

Beantwoordt u alstublieft deze vragen door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

	Nooit	Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)	Af en toe (Eens per maand of minder)	Regelmatig (Een paar keer per maand)	Dikwijls (Eens per week)	Zeer dikwijls (Een paar keer per week)	Altijd (Dagelijks)
Op mijn werk bruis ik van de energie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik werk voel ik me fit en sterk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben enthousiast over mijn baan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben trots op het werk dat ik doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werk inspireert mij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga helemaal op in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Vragen omt



De volgende vraag heeft betrekking op de levensfase waarin u zich op dit moment in bevindt.

Wil je de levensfase aanvinken waarin u uzelf op dit moment het meest herkent?

Startfase: waar wil ik heen? Als starter op arbeidsmarkt of als je switcht van baan krijg je te maken met ingrijpende veranderingen. Starten met een baan is een zoekproces waarin je veel dingen uitprobeert en op zoek gaat naar je kwaliteiten en blinde vlekken. Als je nog jong bent is ontspanning van groot belang om lange werktijden te compenseren.

Ambitiefase: daar wil ik heen! Je wilt veel leren, bent gemotiveerd en ambitieus. Je wilt groeien in alle opzichten. Het bewust kiezen van een richting typeert de ambitiefase. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen enkel probleem.

Combinatiefase: op zoek naar balans. Je wilt alles uit het leven halen wat erin zit. Maar daarbij moet je zoeken naar de balans tussen de eisen die gesteld worden door je werk en je privéleven. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.

Deskundigheidsfase: zingeving. Je hebt veel werk- en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Je hebt een zekere rust en balans gevonden. Soms heb je het gevoel de top te hebben bereikt. Dit kan leiden tot onrust en besef van 'nu of nooit'. Zingeving wordt steeds belangrijker.

Landingsfase: geleidelijke afbouw. In deze fase heb je vaak geen behoefte aan ingrijpende vernieuwingen. Het afbouwen van je loopbaan, het overdragen van werk en nadenken over je pensioen horen bij deze fase. Je hebt meer behoefte aan vrijheid en flexibiliteit en bent op zoek naar een manier om je laatste fase goed in te vullen.



De volgende serie beweringen gaan over het personeelsbeleid van de Gemeente Amersfoort en met name uw beleving daarvan. Beantwoordt u alstublieft deze vragen door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik heb een zorgvuldige selectieprocedure ondergaan voordat ik aangenomen ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij de selectie is door de organisatie zorgvuldig nagegaan of mijn vaardigheden in lijn waren met de functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij de selectie is door de organisatie zorgvuldig nagegaan of ik goed paste in het team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bij de selectie is door de organisatie zorgvuldig nagegaan of mijn opleiding aansloot bij de functie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik heb de mogelijkheid deel te nemen aan trainingen, cursussen en workshops als ik dat wil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid door te groeien naar een hogere functie als ik dat wil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loopbaanafspraken worden nagekomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik krijg de mogelijkheid om ergens anders binnen de organisatie een functie te vervullen als ik dat zou willen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn ontwikkelingsmogelijkheden zijn afgestemd op de behoeften van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word gestimuleerd me te ontwikkelen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word ondersteund in mijn ontwikkelingsplannen voor de toekomst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

De volgende serie beweringen gaan over het personeelsbeleid van de Gemeente Amersfoort en met name uw beleving daarvan. Beantwoordt u alstublieft deze vragen door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Mijn functioneren wordt periodiek met mij geëvalueerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn beoordeling vormt de basis voor mijn verdere ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik weet waarop ik beoordeeld wordt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ontvang een schriftelijke terugkoppeling van mijn beoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn functioneren wordt besproken in een formeel gesprek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is een duidelijke procedure voor mijn beoordeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Mijn prestaties spelen een rol in mijn beloningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vergeleken met andere organisaties waar ik zou kunnen werken, ligt mijn salaris op het juiste niveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er zijn voldoende mogelijkheden voor financiële doorgroei in deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het beloningssysteem bemoedigt mij om de afdelingsdoelen te behalen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamprestaties spelen een rol bij mijn beloning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb invloed op de samenstelling van mijn arbeidsvoorwaardenpakket	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



De volgende serie beweringen gaan over het personeelsbeleid van de Gemeente Amersfoort en met name uw beleving daarvan. Beantwoordt u alstublieft deze vragen door de meest geschikte antwoordcategorie te selecteren.

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn taken uitvoer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf beslissen in welke volgorde ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn werkuren flexibel in te delen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf beslissen waar ik mijn werk doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan zelf de werkomgeving kiezen die het beste past bij mijn werkactiviteiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal eens
Ik heb de mogelijkheid betrokken te zijn bij de besluitvorming binnen deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb de mogelijkheid om mijn mening te geven over werkgerelateerde zaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In een werkoverleg ben ik betrokken bij de beslissingen die worden genomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben goed op de hoogte van de visie en het beleid van de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik kan bijdragen aan de ontwikkeling van beleid binnen de organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn ideeën en suggesties worden serieus overwogen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De organisatie biedt me de ruimte om ideeën voor verbetering door te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Tot slot nog een aantal socio-demografische vragen die voornamelijk bedoeld zijn om een beeld te krijgen van de respondenten.

Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Anders



Wat is uw leeftijd?

Wat is uw leeftijd?

Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

Basisschool

Lager voortgezet onderwijs (bijvoorbeeld VMBO, MAVO, ulo, lbo)

Wat is uw gezinssituatie?

Alleenstaand zonder kinderen

Alleenstaand met thuiswonende kinderen

Alleenstaand met uitwonende kinderen

Gehuwd/samenwonend zonder kinderen

Gehuwd/samenwonend met thuiswonende kinderen

Gehuwd/samenwonend met uitwonende kinderen

Anders, namelijk..



Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (*aantal jaren*)

Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Als u nog vragen en/of opmerkingen heeft kunt u deze hier kwijt.



Bijlage III: PCA's

Principale Componenten Analyse Employability

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,860
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2218,943
	df	231
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,247	28,394	28,394	6,247	28,394	28,394	2,987	13,578	13,578
2	2,230	10,135	38,529	2,230	10,135	38,529	2,837	12,895	26,473
3	1,904	8,654	47,183	1,904	8,654	47,183	2,747	12,486	38,959
4	1,549	7,043	54,226	1,549	7,043	54,226	2,503	11,377	50,336
5	1,407	6,395	60,620	1,407	6,395	60,620	2,262	10,284	60,620
6	,916	4,165	64,785						
7	,893	4,060	68,846						
8	,728	3,308	72,153						
9	,697	3,167	75,320						
10	,634	2,880	78,200						
11	,591	2,685	80,885						
12	,572	2,600	83,485						
13	,485	2,205	85,690						
14	,450	2,046	87,737						
15	,418	1,900	89,637						
16	,395	1,796	91,433						
17	,384	1,745	93,178						
18	,369	1,678	94,856						
19	,305	1,385	96,241						
20	,299	1,358	97,599						
21	,288	1,309	98,908						

22	,240	1,092	100,000					
----	------	-------	---------	--	--	--	--	--

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1,000	,552
E2	1,000	,670
E3	1,000	,635
E4	1,000	,609
E5	1,000	,473
E6	1,000	,628
E7	1,000	,648
E8	1,000	,670
E9	1,000	,736
E10	1,000	,741
E11	1,000	,771
E12	1,000	,698
E13	1,000	,239
E14	1,000	,558
E15	1,000	,492
E16	1,000	,662
E17	1,000	,645
E18	1,000	,524
E19	1,000	,658
E20	1,000	,562
E21	1,000	,643
E22	1,000	,522

Extraction Method: Principal Component Analysis.

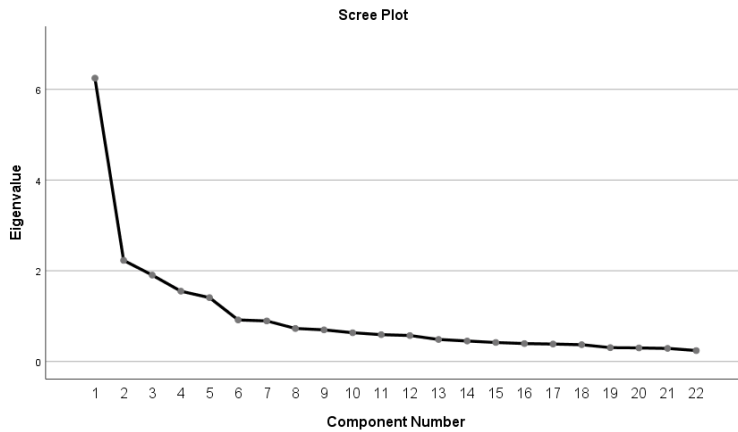
Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
E11	,841				
E10	,828				
E12	,774				
E14	,690				
E13	,424				
E2		,788			
E3		,731			
E4		,719			
E1		,668			
E5		,588			
E9			,820		
E8			,762		
E7			,747		
E6			,706		
E16				,788	
E17				,728	
E15				,685	
E18				,662	
E19					,767
E20					,746
E21					,727
E22					,583

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.



Principale Componenten Analyse Bevlogenheid

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1523,166
	df	21
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
B1	1,000	,694
B2	1,000	,679
B3	1,000	,692
B4	1,000	,782
B5	1,000	,694
B6	1,000	,756
B7	1,000	,604

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,901	70,019	70,019	4,901	70,019	70,019
2	,782	11,168	81,187			
3	,461	6,581	87,768			
4	,278	3,969	91,737			
5	,228	3,260	94,997			
6	,194	2,777	97,774			
7	,156	2,226	100,000			

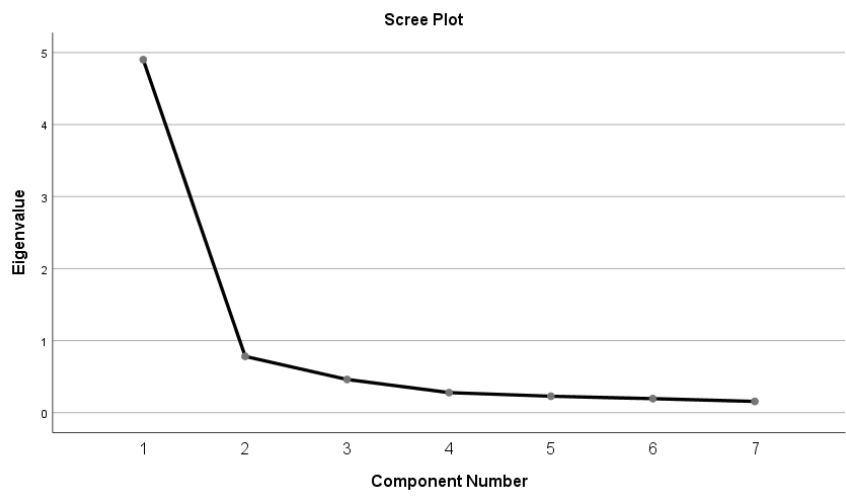
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
B4	,884
B6	,869
B5	,833
B1	,833
B3	,832
B2	,824
B7	,777

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

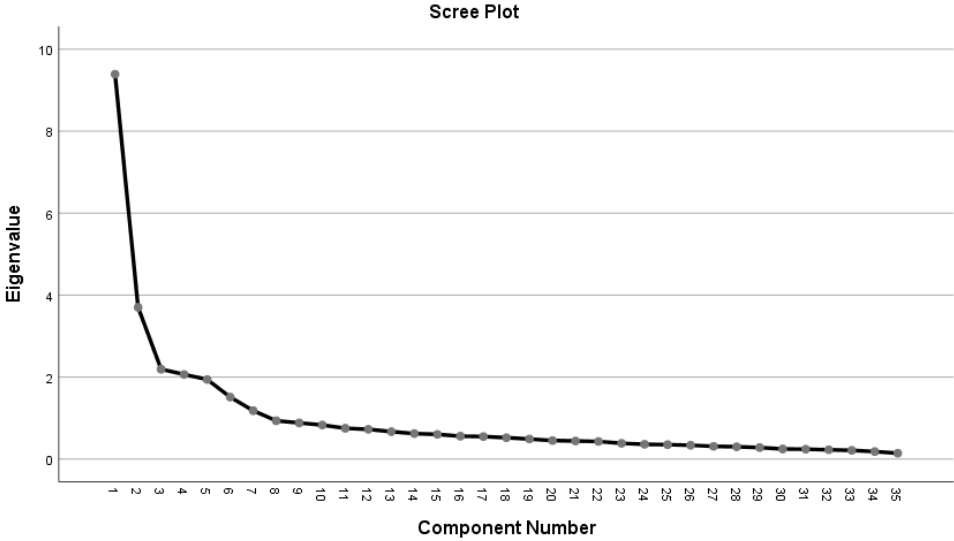
a. 1 components
extracted.



Principale Componenten Analyse HRM

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,881
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4530,490
	df	595
	Sig.	,000



Communalities

	Initial	Extraction
HRMA1	1,000	,703
HRMA2	1,000	,818
HRMA3	1,000	,575
HRMA4	1,000	,718
HRMA5	1,000	,473
HRMA6	1,000	,591
HRMA7	1,000	,544
HRMA8	1,000	,622
HRMA9	1,000	,590
HRMA10	1,000	,736
HRMA11	1,000	,734
HRMM1	1,000	,666
HRMM2	1,000	,609
HRMM3	1,000	,705
HRMM4	1,000	,686
HRMM5	1,000	,702
HRMM6	1,000	,679
HRMM7	1,000	,486
HRMM8	1,000	,543
HRMM9	1,000	,630
HRMM10	1,000	,713
HRMM11	1,000	,651
HRMM12	1,000	,487
HRMO1	1,000	,585
HRMO2	1,000	,598
HRMO3	1,000	,692
HRMO4	1,000	,733
HRMO5	1,000	,666
HRMO6	1,000	,556
HRMO7	1,000	,569
HRMO8	1,000	,527
HRMO9	1,000	,522
HRMO10	1,000	,625
HRMO11	1,000	,662
HRMO12	1,000	,584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
HRMM5	,828						
HRMM6	,786						
HRMM3	,773						
HRMM4	,759						
HRMM1	,751						
HRMM2	,533		,464				
HRMM7	,465					,428	
HRMO11		,774					
HRMO10		,729					
HRMO12		,684					
HRMO7		,668					
HRMO8		,661					
HRMO6		,643					
HRMO9		,575					
HRMA10			,757				
HRMA11			,714				
HRMA6			,650				
HRMA9			,611				
HRMA5			,559				
HRMA8			,556				,484
HRMA7			,518				
HRMO4				,828			
HRMO3				,806			
HRMO5				,784			
HRMO1				,745			
HRMO2				,727			
HRMA2					,865		
HRMA4					,806		
HRMA1					,772		
HRMA3					,661		
HRMM10						,806	
HRMM11						,750	
HRMM9						,627	
HRMM12						,580	
HRMM8							,653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Bijlage IV: toetsen assumpties

Employability

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,213 ^a	,045	,025	,98502528	,045	2,188	5	230	,056
2	,502 ^b	,252	,219	,88144465	,207	12,446	5	225	,000
3	,512 ^c	,262	,219	,88148382	,010	,993	3	222	,397

a. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?

b. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunitiehancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase)

c. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunitiehancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase), VxStart, MxComb, MxDesk

d. Dependent Variable: Zscore(Employability_laura)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,614	5	2,123	2,188	,056 ^b
	Residual	223,163	230	,970		
	Total	233,777	235			
2	Regression	58,965	10	5,896	7,589	,000 ^c
	Residual	174,813	225	,777		
	Total	233,777	235			
3	Regression	61,280	13	4,714	6,067	,000 ^d
	Residual	172,497	222	,777		
	Total	233,777	235			

a. Dependent Variable: Zscore(Employability_laura)

b. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?

c. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase)

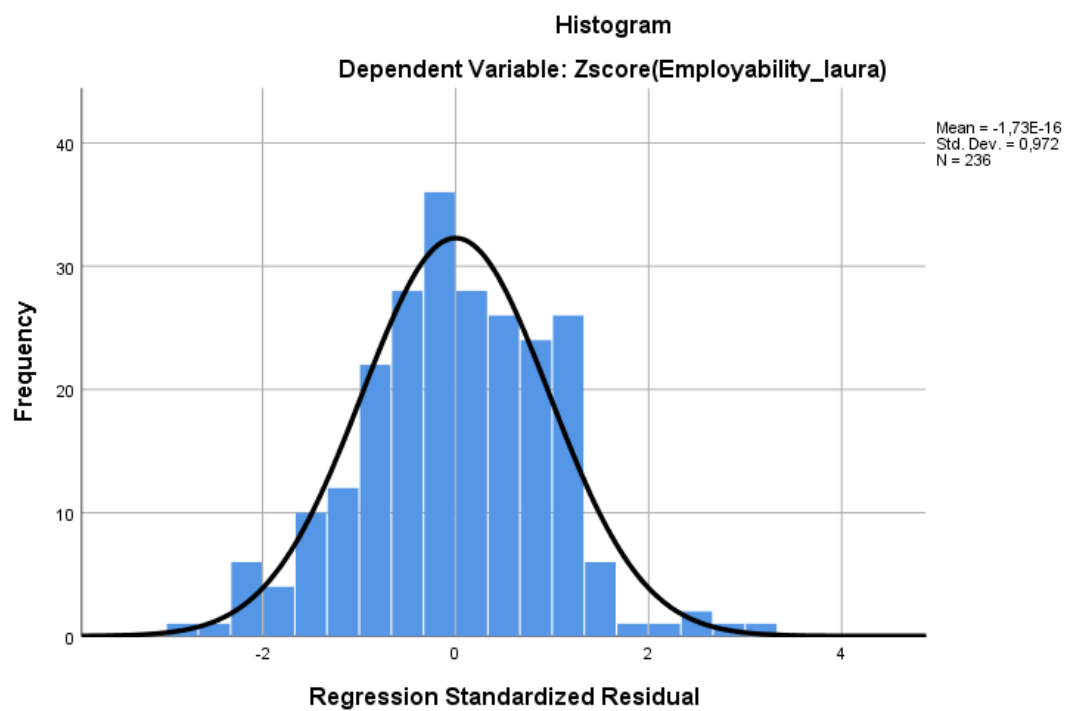
d. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase), VxStart, MxComb, MxDesk

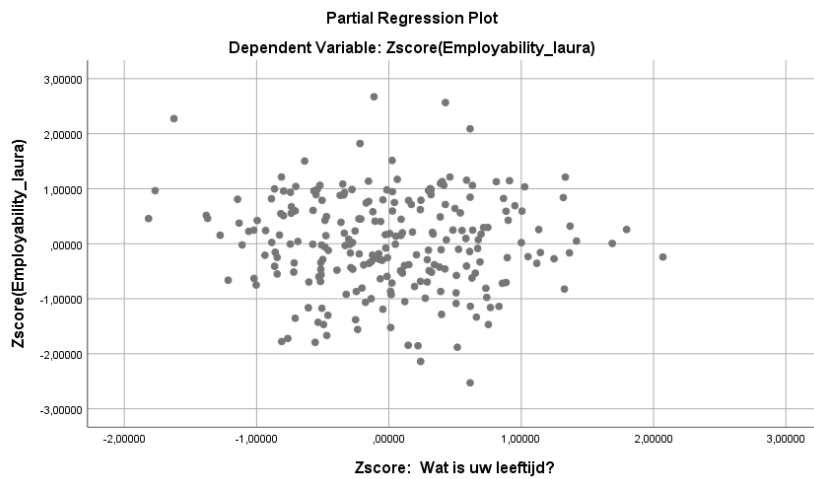
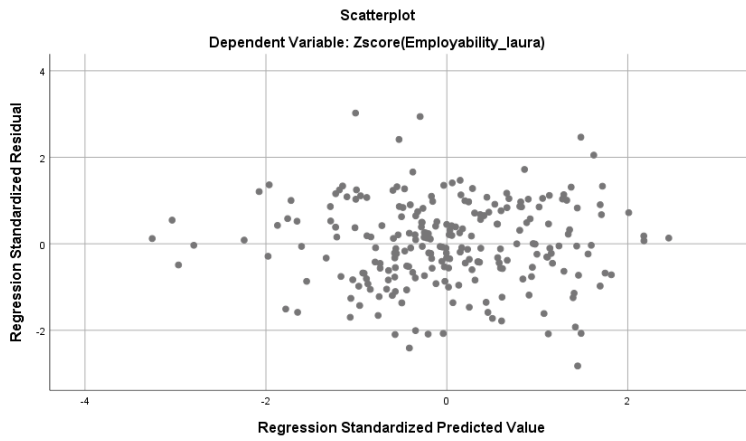
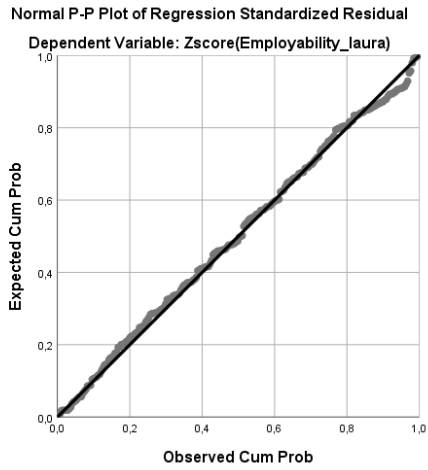
Coefficients^a

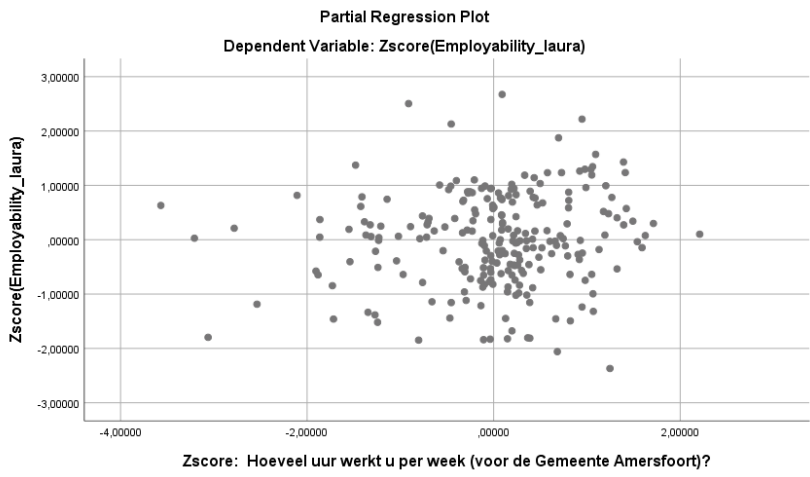
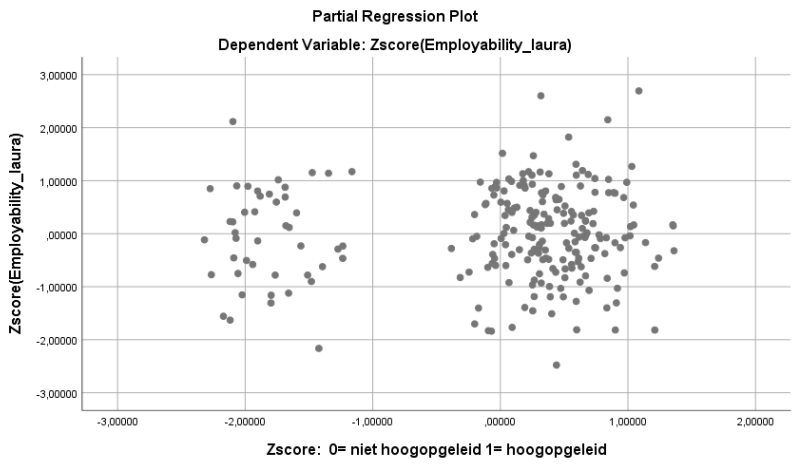
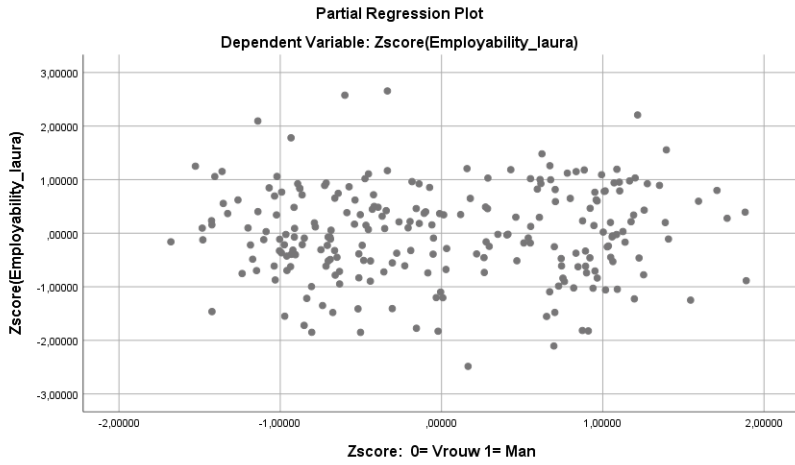
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,025	,064		,387	,699		
Zscore: Wat is uw leeftijd?	-,085	,067	-,086	-1,276	,203	,922	1,084
Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,062	,071	,063	,876	,382	,813	1,231
Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	,087	,065	,089	1,351	,178	,953	1,049
Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?	,122	,071	,125	1,731	,085	,801	1,248
Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	-,085	,067	-,082	-1,259	,209	,989	1,011
2 (Constant)	,011	,058		,183	,855		
Zscore: Wat is uw leeftijd?	-,063	,084	-,063	-,745	,457	,460	2,176
Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,018	,065	,018	,271	,786	,772	1,296
Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	,029	,061	,029	,471	,638	,864	1,158
Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?	,105	,064	,107	1,646	,101	,787	1,271
Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	-,031	,061	-,029	-,498	,619	,950	1,052
Zscore(Skillenhancing_laura)	,305	,081	,293	3,774	,000	,550	1,817
Zscore(Motivationenhancing_1)	-,094	,075	-,093	-1,252	,212	,603	1,657
Zscore(Opportunityenhancing_laura)	,298	,072	,286	4,172	,000	,709	1,410
Zscore(StartAmbitiefase)	,036	,081	,037	,444	,658	,487	2,052
Zscore(Combinatiefase)	-,139	,071	-,141	-1,947	,053	,634	1,577
3 (Constant)	,011	,058		,189	,850		
Zscore: Wat is uw leeftijd?	-,062	,085	-,063	-,729	,467	,452	2,213
Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,028	,066	,029	,427	,670	,745	1,342
Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	,027	,061	,027	,442	,659	,860	1,162
Zscore: Hoeveel uur werkt u per week (voor de Gemeente Amersfoort)?	,097	,064	,099	1,519	,130	,782	1,278
Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	-,032	,062	-,030	-,512	,609	,945	1,058

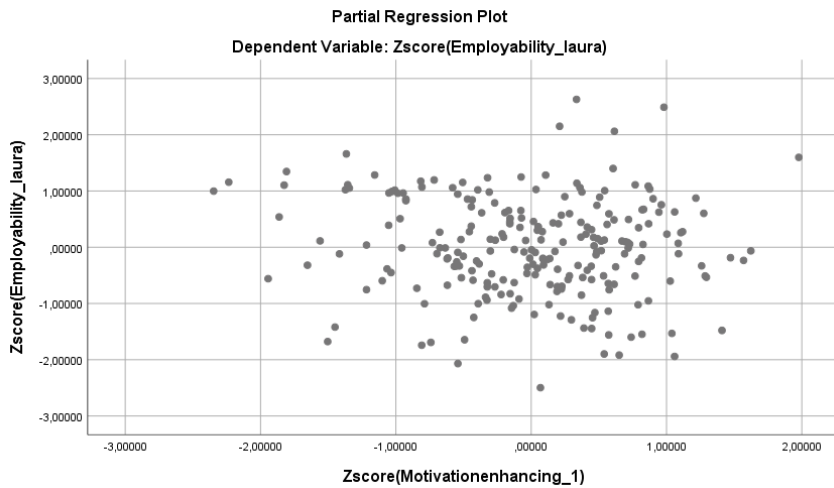
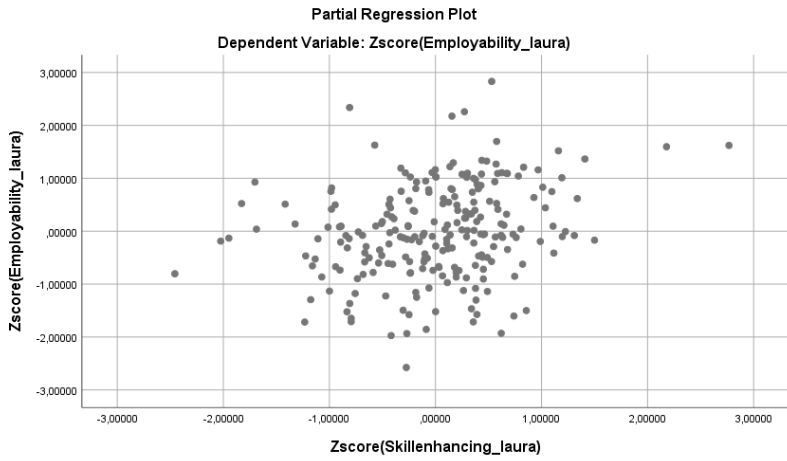
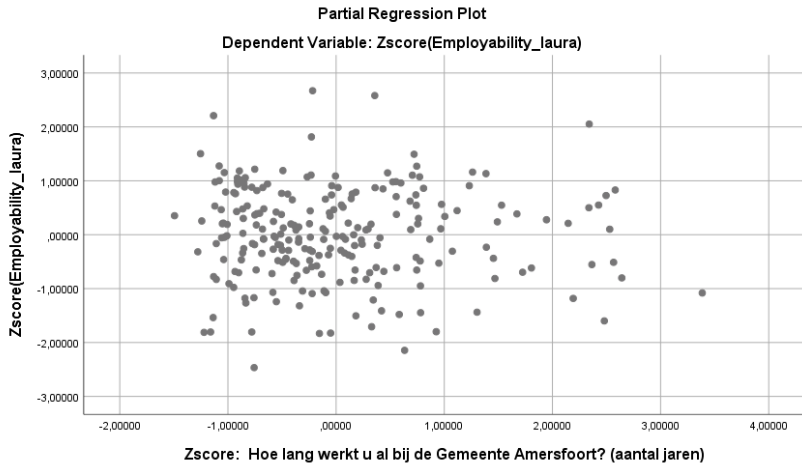
Zscore(Skillenhancing_laura)	,315	,081	,303	3,876	,000	,545	1,834
Zscore(Motivationenhancing_1)	-,106	,075	-,104	-	,163	,598	1,671
Zscore(Opportunityenhancing_laura)	,312	,073	,299	4,296	,000	,687	1,455
Zscore(StartAmbitiefase)	,036	,081	,037	,446	,656	,484	2,067
Zscore(Combinatiefase)	-,144	,071	-,146	-	,045	,632	1,583
VxStart	-,039	,063	-,040	-,628	,531	,831	1,204
MxComb	,065	,104	,058	,619	,536	,380	2,632
MxDesk	-,047	,102	-,044	-,461	,645	,366	2,729

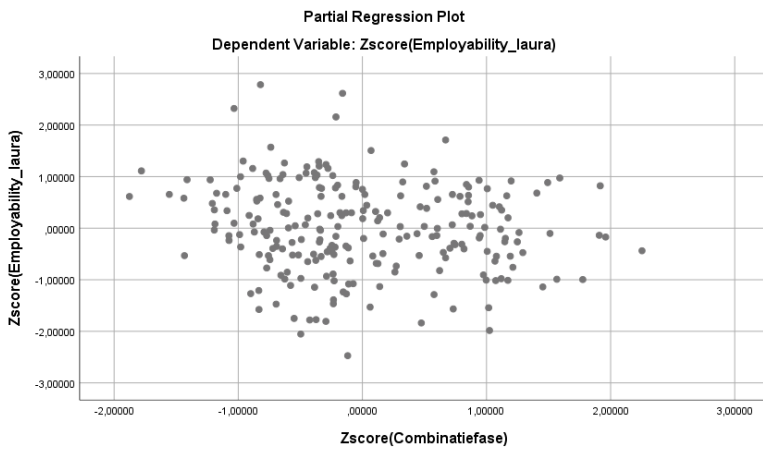
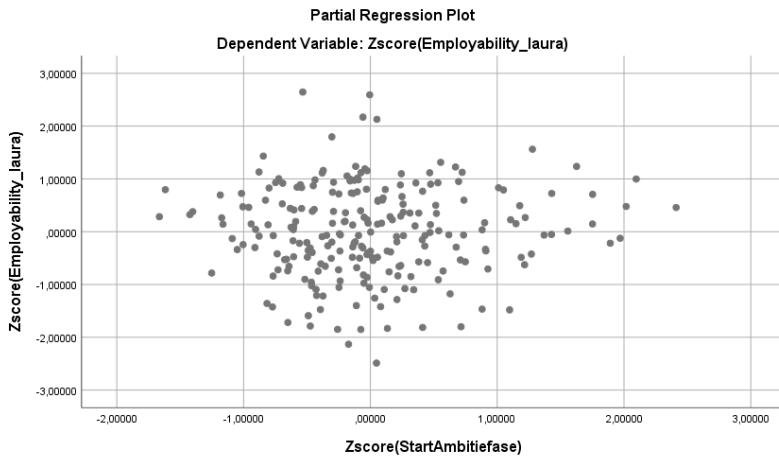
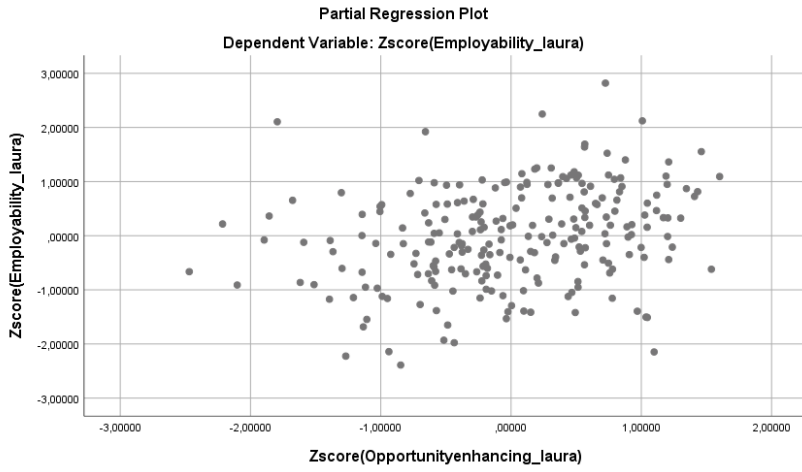
a. Dependent Variable: Zscore(Employability_laura)











Bevlogenheid

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	,121 ^a	,015	-,002	,99253409	,015	,887	4	240	,472
2	,407 ^b	,166	,134	,92279353	,151	8,529	5	235	,000
3	,422 ^c	,178	,135	,92212577	,012	1,113	3	232	,344

a. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?

b. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase)

c. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren), Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?, Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura), Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase), VxStart, MxComb, MxDesk

d. Dependent Variable: Zscore(Bevlogenheid_Laura)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,496	4	,874	,887	,472 ^b
	Residual	236,430	240	,985		
	Total	239,926	244			
2	Regression	39,812	9	4,424	5,195	,000 ^c
	Residual	200,114	235	,852		
	Total	239,926	244			
3	Regression	42,653	12	3,554	4,180	,000 ^d
	Residual	197,273	232	,850		
	Total	239,926	244			

a. Dependent Variable: Zscore(Bevlogenheid_Laura)

b. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren),
Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?

c. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren),
Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?,
Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura),
Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase)

d. Predictors: (Constant), Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren),
Zscore: 0= Vrouw 1= Man, Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid, Zscore: Wat is uw leeftijd?,
Zscore(Skillenhancing_laura), Zscore(Combinatiefase), Zscore(Opportunityenhancing_laura),
Zscore(Motivationenhancing_1), Zscore(StartAmbitiefase), VxStart, MxComb, MxDesk

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients				
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,000	,063		,004	,997		
	Zscore: Wat is uw leeftijd?	-,005	,065	-,005	-,080	,936	,962	1,039
	Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,032	,064	,032	,500	,618	,980	1,020
	Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	-,093	,064	-,094	-1,447	,149	,969	1,032
	Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	-,063	,068	-,060	-,928	,354	,992	1,008
2	(Constant)	,005	,059		,081	,936		
	Zscore: Wat is uw leeftijd?	,113	,084	,114	1,334	,184	,486	2,060
	Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,010	,061	,010	,159	,874	,944	1,059
	Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	-,107	,063	-,108	-1,693	,092	,866	1,155
	Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	,018	,065	,017	,283	,778	,937	1,067
	Zscore(Skillenhancing_laura)	,372	,082	,377	4,516	,000	,510	1,961
	Zscore(Motivationenhancing_1)	-,111	,078	-,112	-1,433	,153	,579	1,728
	Zscore(Opportunityenhancing_laura)	,108	,073	,107	1,472	,142	,667	1,499
	Zscore(StartAmbitiefase)	,158	,083	,161	1,910	,057	,499	2,004
	Zscore(Combinatiefase)	,009	,073	,009	,122	,903	,645	1,550
3	(Constant)	,002	,059		,032	,975		
	Zscore: Wat is uw leeftijd?	,115	,085	,116	1,352	,178	,478	2,092
	Zscore: 0= Vrouw 1= Man	,016	,062	,016	,260	,795	,913	1,095
	Zscore: 0= niet hoogopgeleid 1= hoogopgeleid	-,105	,063	-,107	-1,665	,097	,863	1,159
	Zscore: Hoe lang werkt u al bij de Gemeente Amersfoort? (aantal jaren)	,011	,065	,011	,170	,865	,931	1,074
	Zscore(Skillenhancing_laura)	,378	,083	,383	4,565	,000	,505	1,982
	Zscore(Motivationenhancing_1)	-,121	,078	-,122	-1,555	,121	,573	1,745

Zscore(Opportunityenhancing_laura)	,133	,075	,132	1,774	,077	,639	1,566
Zscore(StartAmbitiefase)	,160	,083	,162	1,922	,056	,496	2,016
Zscore(Combinatiefase)	,010	,073	,010	,137	,891	,643	1,555
VxStart	,054	,065	,054	,828	,409	,824	1,214
MxComb	,048	,108	,044	,443	,658	,363	2,756
MxDesk	-,057	,106	-,055	-,537	,592	,337	2,965

a. Dependent Variable: Zscore(Bevlogenheid_Laura)

