

Competentieontwikkeling bij werknemers

Drie stellingen rond competentieontwikkeling getoetst aan de praktijk

Willemse, I., De Hauw, S. & De Vos, A. 2010. *Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers. Rapportering werknemersbevraging*. Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale Economie.

Competentieontwikkeling is een cruciale hefboom voor het verhogen van de werkzaamheid en de inzetbaarheid van werknemers en voor het versterken van de economie (Sels et al., 2006). De Vlaamse overheid onderneemt dan ook verschillende initiatieven om competentieontwikkeling binnen organisaties te stimuleren. Zijn de initiatieven die organisaties ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling volledig doorgedrongen tot op de werkvloer? Dat is de centrale vraag van het onderzoeksproject 'Best Practices in Competentieontwikkeling: een toetsing bij werknemers', uitgevoerd door de Vlerick Leuven Gent Management School. Binnen dit onderzoeksproject worden drie stellingen rond competentieontwikkeling getoetst aan de praktijk.

Als centraal project binnen de onderzoekslijn 'Competentiegebaseerde Arbeidsmarkt' van het Steunpunt WSE werd in 2007 de panelstudie 'Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven' opgestart. In deze longitudinale studie, die loopt van 2007 tot 2011, werden 22 organisaties betrokken die een voortrekkersrol spelen op het vlak van competentie management. De gedetailleerde resultaten van de eerste twee bevragingen van deze organisaties zijn neergeschreven in vier rapporten, uitgegeven bij het Steunpunt WSE (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Omdat deze longitudinale studie zich enkel focust op het perspectief van de organisaties, werd onlangs ook een vragenlijst afgenomen bij een steekproef van werknemers uit een aantal van deze organisaties. Competentieontwikkeling wordt immers

beschouwd als een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie. Dit onderzoek laat ons toe om het perspectief van de werknemers mee in kaart te brengen.

Theoretische achtergrond

Zowel onderzoekers als managers zijn het erover eens dat een goed uitgebouwd competentiebeleid veel voordelen biedt voor organisaties. Het laat organisaties toe om een duidelijk beeld te vormen van

het aanwezige potentieel en acties te ondernemen om dit potentieel verder te ontwikkelen. Doordat een competentiebeleid steeds strategisch verankerd is in de bedrijfsstrategie en de visie voor de toekomst, kunnen organisaties er via een goed uitgebouwd competentiebeleid ook voor zorgen dat men in de toekomst de juiste persoon op de juiste plaats heeft. Zo kan men werknemers voorbereiden op een rol die ze in de toekomst zouden kunnen opnemen. Verder wordt competentieontwikkeling ook vaak gelijkgesteld aan een bredere inzetbaarheid, wat het mogelijk maakt om sneller in te spelen op veranderingen in de markt, wat dan weer een competitief voordeel oplevert ten opzichte van andere organisaties.

De bevraging van de organisaties in de panelstudie heeft reeds heel wat informatie opgeleverd over hun visie op competentieontwikkeling en welke

voordelen zij hierbij ervaren (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010). Er is echter nog weinig geweten over de houding van werknemers ten opzichte van competentieontwikkeling en de manier waarop zij vorm geven aan hun competenties in de praktijk. Daarom willen we in deze studie drie stellingen, die naar voor gekomen zijn uit de panelstudie, verder toetsen vanuit het perspectief van de werknemers.

Competentieontwikkeling is een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement?

Waar competentieontwikkeling vroeger automatisch gelijkgesteld werd aan training, omschrijven organisaties competentieontwikkeling vandaag steeds meer als een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement. Het doel van competentieontwikkeling is dan ook om deze drie praktijken onderling op elkaar af te stemmen, waardoor de investeringen in training, werkplekleren en loopbaanmanagement elkaar versterken en zo het effect van competentieontwikkeling groter is dan het enkelvoudig effect van de drie praktijken apart (Verbruggen & Sels, 2007). Hoewel organisaties aangeven dat zij de competenties van hun werknemers ontwikkelen door deze drie praktijken aan te bieden, blijft de vraag in welke mate werknemers hier ook werkelijk gebruik van maken. In deze werknemersbevraging onderzoeken we deze stelling dan ook verder, maar dit keer vanuit het perspectief van de werknemers.

Competentieontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie?

Hoewel organisaties verschillende initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling kunnen aanbieden, blijft de medewerker de hoofdverantwoordelijke voor zijn eigen ontwikkeling. In de wetenschappelijke literatuur komt de zelfsturende en proactieve rol van de werknemer steeds meer centraal te staan (Fugate & Kinicki, 2008). Toch geven organisaties aan dat werknemers vaak nog een afwachtende houding aannemen op het vlak van competentieontwikkeling. In de huidige context,

waarin een brede inzetbaarheid cruciaal is voor individueel professioneel succes, is het belangrijk dat werknemers zich bewust zijn van het belang van continue investeringen in hun ontwikkeling en de zelfsturende rol die ze hierin moeten opnemen. Daarom willen we nagaan in welke mate werknemers zelf initiatief nemen wat betreft hun loopbaan en hun ontwikkeling en in welke mate zij ondersteuning ervaren vanuit hun organisatie.

Competentieontwikkeling is een bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid?

De laatste decennia hebben socio-economische veranderingen ervoor gezorgd dat levenslange tewerkstelling bij één werkgever niet langer het voorbeeld is van een geslaagde carrière. Integendeel, in de huidige carrièremodellen zien we een verschuiving van levenslange tewerkstelling naar levenslange inzetbaarheid van werknemers (Hall, 2002). Inzetbaarheid wordt daarbij gedefinieerd als de mate waarin een individu geschikte arbeid kan verwerven en/of behouden in de interne of de externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003). Aangezien de inzetbaarheid van werknemers sterk afhankelijk is van de mate waarin werknemers investeren in hun continue ontwikkeling, speelt competentieontwikkeling een belangrijke rol in het garanderen van de inzetbaarheid van werknemers.

Om een meer gedifferentieerde kijk op de uitkomsten van competentieontwikkeling te creëren, nemen we drie uitkomstvariabelen op in onze studie. Eerst en vooral gaan we na hoe werknemers hun eigen inzetbaarheid inschatten, waarbij inzetbaarheid geïnterpreteerd wordt als een combinatie van expertise en flexibiliteit. Naast inzetbaarheid, nemen we ook de gepercipieerde arbeidsmarktpositie of 'marktwaarde' binnen de eigen organisatie en op de externe arbeidsmarkt op als uitkomstvariabelen. Tot slot onderzoeken we ook de mate waarin werknemers tevreden zijn met het verloop van de eigen loopbaan. Investeringen in de competentieontwikkeling van werknemers zouden namelijk moeten resulteren in een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan aangezien deze investeringen hun groeipotentieel vergroten en zo de kans verhogen dat zij nieuwe uitdagingen kunnen blijven aangaan in hun job.

Methodologie

In dit onderzoek willen we nagaan in welke mate de initiatieven die organisaties ondernemen op het vlak van competentieontwikkeling ook werkelijk doorgedrongen zijn tot op de werkvloer, of met andere woorden, welke praktijken het meest gebruikt worden door werknemers om hun competenties te ontwikkelen. Daarnaast onderzoeken we hoe werknemers hun eigen rol en die van hun organisatie binnen het competentiegebeuren ervaren en kijken we ook naar de verschillende uitkomsten die competentieontwikkeling met zich meebrengt voor werknemers. Hiertoe werd een vragenlijst afgenomen bij de werknemers van zeven Vlaamse organisaties, waarbij in totaal 549 werknemers bevestigd werden.

Tabel 1 geeft de demografische kenmerken van de respondenten weer. Uit de tabel blijkt dat vrouwen iets oververtegenwoordigd zijn in onze steekproef. De leeftijd van de respondenten uit onze steekproef ligt tussen 18 en 66 jaar, waarbij de gemiddelde leeftijd 40 jaar bedraagt. Verder is er ongeveer een gelijke verdeling over de verschillende leeftijdsgroepen, behalve voor de groep jongeren (jonger dan 24 jaar) die slechts zeer klein is (0,9%). Dit is niet verrassend aangezien jongeren steeds later hun intrede doen op de arbeidsmarkt. Wat betreft het hoogst behaalde diploma, zien we dat

ongeveer een kwart (27,9%) van de respondenten laaggeschoold is (d.i. maximaal een diploma middelbaar onderwijs), de helft van de respondenten een bachelordiploma behaald heeft (49,8%), en respectievelijk 7,4% en 14,9% van de respondenten een diploma hoger onderwijs van het lange type en universitair onderwijs behaald heeft. Uit de verdeling over de verschillende sectoren komt naar voor dat meer dan de helft van de bevestigde werknemers uit de sector 'Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening' komt, 36,5% uit de sector 'Financiële en zakelijke dienstverlening', 6,8% uit de 'Schoonmaak en chemie' sector en 5,7% is tewerkgesteld in de sector 'Communicatie'.

Competentieontwikkeling in de praktijk

Competentieontwikkeling is een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanmanagement

Wat betreft de eerste stelling, komt uit de resultaten van onze bevestiging naar voor dat werknemers het vaakst gebruik maken van opleidingsinitiatieven (gem. = 2,3), gevolgd door initiatieven op het gebied van werkplekleren (gem. = 1,9) en loopbaanondersteuning (gem. = 1,6). Verder stellen we

Tabel 1.
Descriptieve kenmerken van de respondenten

Kenmerken		(%)
Geslacht	Man	42,4
	Vrouw	57,6
Leeftijd	Jonger dan 24 jaar	0,9
	Tussen 25 en 34 jaar	29,0
	Tussen 35 en 44 jaar	30,5
	Tussen 45 en 54 jaar	22,7
	Ouder dan 55 jaar	16,8
Diploma	Lager middelbaar onderwijs	3,2
	Hoger middelbaar onderwijs	24,7
	Bachelor/Hoger onderwijs van het korte type	49,8
	Master/Hoger onderwijs van het lange type	7,4
	Master/Universitair onderwijs	14,9
Sector	Communicatie	5,7
	Schoonmaak en chemie	6,8
	Financiële en zakelijke dienstverlening	36,5
	Gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening	51,0

N = 549

vast dat binnen opleiding, de klassieke vormen van opleiding nog steeds de bovenhand hebben, aangezien opleidingen gericht op het verbeteren van de technische competenties (gem. = 2,7), klassikale opleidingen (gem. = 2,5) en opleidingen gericht op het verbeteren van de algemene competenties (gem. = 2,3) hoger scoren dan workshops (gem. = 2,0) en e-leerpakketten (gem. = 1,8). De resultaten geven dus aan dat competentieontwikkeling nog steeds vooral verloopt via training en opleiding en meer specifiek de klassieke vormen van training en opleiding.

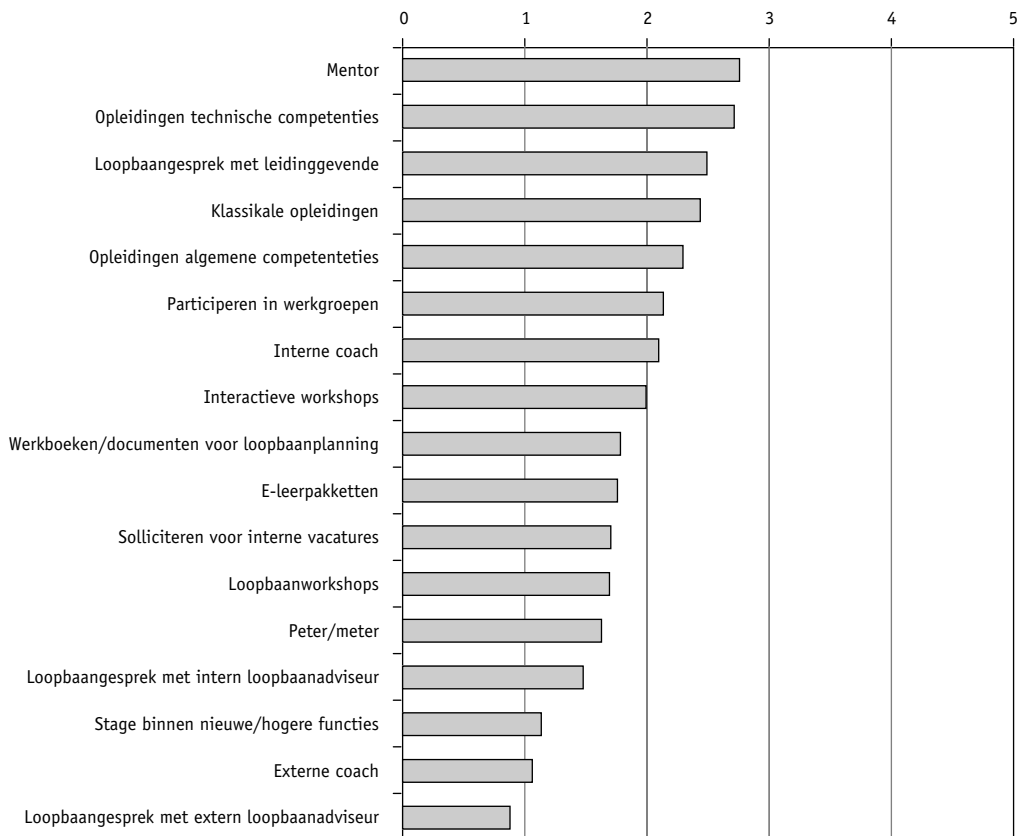
Figuur 1 geeft een overzicht van de gemiddelde scores van alle items omtrent participatie van werknemers aan organisatie-initiatieven op het vlak van competentieontwikkeling. Alle gemiddelden dienen hierbij gesitueerd te worden op een vijfpuntenschaal gaande van nul (nooit) tot vijf (altijd). Uit deze grafiek kan de volgende top vijf van meest

gebruikte praktijken ter ondersteuning van competentieontwikkeling afgeleid worden: meer ervaren collega als mentor, opleidingen met betrekking tot technische competenties, loopbaangesprek met leidinggevende, klassikale opleidingen, opleidingen met betrekking tot algemene competenties.

Hoewel de meeste items in deze top vijf te maken hebben met opleiding, zien we dat ook aspecten van werkplekleren en loopbaanondersteuning een plaats veroverd hebben. Een meer ervaren collega als mentor, een aspect van werkplekleren, blijkt zelfs de organisatiepraktijk te zijn die het meest gebruikt wordt door werknemers. Het merendeel van de werknemers (84%) geeft aan regelmatig begeleiding te krijgen van een meer ervaren collega als mentor. Ook loopbaangesprekken met de leidinggevende, een aspect van loopbaanondersteuning, maakt deel uit van de top vijf.

Figuur 1.

Meest gebruikte praktijken op het vlak van competentieontwikkeling



Samenvattend kunnen we dus stellen dat klassieke vormen van opleiding nog steeds belangrijk zijn voor competentieontwikkeling in organisaties, maar dat ook werkplekleren en loopbaanondersteuning aan belang winnen. Aldus dient competentieontwikkeling inderdaad geïnterpreteerd te worden als zijnde een integraal verhaal van training, werkplekleren en loopbaanondersteuning. Een duidelijke communicatie vanuit organisaties over het bestaan van de nieuwere praktijken op het vlak van competentieontwikkeling en het doel ervan, kan ervoor zorgen dat werknemers meer vertrouwd geraken met de nieuwere toepassingen zodanig dat ze er ook sneller gebruik van zullen maken.

Competentieontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie

Wat betreft ondersteuning vanuit de organisatie, kunnen we stellen dat werknemers meer ondersteuning ervaren op het vlak van leren (gem. = 3,3) dan op het vlak van de loopbaan (gem. = 3,0). Organisaties hebben dus reeds heel wat inspanningen geleverd om hun werknemers te ondersteunen in hun leerproces, maar initiatieven op het vlak van loopbaanontwikkeling zijn vaak nog minder aanwezig. Organisaties gaven dit ook zelf aan in de panelstudie (Ryckaert & De Vos, 2008; De Hauw & De Vos, 2009a; De Hauw & De Vos, 2009b; De Hauw et al., 2010).

De ervaren ondersteuning vanuit de organisatie verschilt volgens het opleidingsniveau en de leeftijd van de respondenten. Wat betreft ondersteuning op het vlak van leren, ervaren werknemers met een lager middelbaar diploma (gem. = 2,7) minder ondersteuning dan werknemers met een hoger middelbaar diploma (gem. = 3,3), een bachelordiploma (gem. = 3,3) en een masterdiploma van het universitair onderwijs (gem. = 3,5). Enkel het verschil met werknemers die een masterdiploma behaald hebben via hoger onderwijs van het lange type (gem. = 3,3) is niet significant. Wat betreft leeftijd, ervaren 55-plussers (gem. = 3,0) minder ondersteuning in vergelijking met werknemers die in hun mid-carrière zitten (gem. = 3,4 voor respondenten tussen 25 en 44 jaar). Een gelijkaardig patroon, mits enkele nuanceverschillen, treedt op voor loopbaanondersteuning. Hier scoren werknemers met een lager middelbaar diploma (gem. = 2,2) significant lager dan werknemers met een diploma van hoger

middelbaar onderwijs (gem. = 3,0), een bachelordiploma (gem. = 3,0), werknemers die een masterdiploma behaald hebben in het hoger onderwijs van het lange type (gem. = 3,0) en werknemers die een universitair diploma behaald hebben (gem. = 3,0). Voor loopbaanondersteuning scoren 45-plussers significant lager (gem. = 2,8 voor 55-plussers en gem. = 2,9 voor werknemers tussen 45 en 54 jaar) dan werknemers waarvan de leeftijd zich tussen 25 en 34 jaar bevindt (gem. = 3,0).

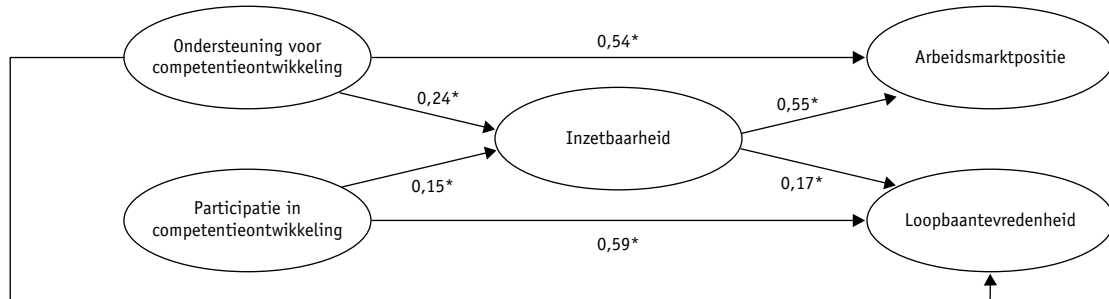
Wat betreft zelfmanagement vanuit de werknemers, zien we dat werknemers hun eigen rol in het leergebeuren hoog inschatten. Werknemers met een bachelordiploma (gem. = 3,7) scoren hierbij significant lager dan werknemers die een universitaire opleiding gedaan hebben (gem. = 3,8). De respondenten hechten veel belang aan leermogelijkheden binnen hun job aangezien "Leren vind ik een belangrijk aspect in mijn arbeidsleven" een gemiddelde score van 4,2 op een vijfpuntenschaal behaalde. De hoge score (gem. = 4,5) op het item "Ik zal nooit te oud zijn om nieuwe dingen te leren voor mijn werk" wijst erop dat leren belangrijk is voor werknemers gedurende hun hele loopbaan en dat zij ook op oudere leeftijd nog kansen willen krijgen om zich bij te scholen. Uit deze resultaten kan men afleiden dat werknemers veel belang hechten aan mogelijkheden om hun competenties te ontwikkelen en dat organisaties de loyaliteit van hun werknemers kunnen verhogen door hier op in te spelen.

Ook op het vlak van loopbaanzelfmanagement schatten de respondenten hun eigen bijdrage hoog in. De items die het hoogst scoren, hebben hierbij vooral te maken met reflecteren op de eigen loopbaan en nadenken over waar men naartoe wil in zijn loopbaan, terwijl de items die het laagst scoren vooral te maken hebben met netwerking. Dit is verrassend aangezien uit onderzoek juist blijkt dat het uitbouwen van een netwerk de sleutel is tot professioneel succes in de eigen loopbaan (Bollen et al., 2006; Bozionelos, 2006; Van der Heijden et al., 2009). Een minder verrassende bevinding is dat werknemers tussen 25 en 34 jaar oud (gem. = 3,9) meer initiatieven ondernemen om hun loopbaan te ontwikkelen dan 55-plussers (gem. = 3,6).

Samengevat kunnen we stellen dat werknemers ondersteuning ervaren vanuit de organisatie op het vlak van competentieontwikkeling, maar tegelijkertijd geven zij ook aan dat zij zelf initiatieven ondernemen om hun competenties te ontwikkelen. Als

Figuur 2.

Relaties tussen competentieontwikkeling en de verschillende uitkomsten



Noot: * $p < 0,01$

$\chi^2 = 187,94$ (df = 45); GFI = 0,95; CFI = 0,94; RMSEA = 0,07

Bron: De Vos & De Hauw, 2010

dusdanig is competentieontwikkeling in de praktijk een gedeelde verantwoordelijkheid van het individu en de organisatie, waarmee ook de tweede stelling rond competentieontwikkeling ondersteund wordt. Daar waar de organisatie de tools en processen kan ontwerpen die werknemers nodig hebben om hun competenties te ontwikkelen, behoort het tot de verantwoordelijkheid van de werknemer om hier ook daadwerkelijk gebruik van te maken. Sterker nog, werknemers dienen voor zichzelf na te gaan welke noden op het vlak van competentieontwikkeling zij nog ervaren en, in samenspraak met de organisatie dienen ze initiatieven te ondernemen die aan deze noden tegemoet kunnen komen. Kanttekening hierbij is wel de relatief lage score op de vraag "Ik weet waar ik naartoe wil in mijn loopbaan". Het merendeel stemt in met deze stelling (62,3%), maar dit betekent tegelijkertijd dat toch 37,7% van de werknemers zich deze vraag niet stelt of niet voor zichzelf kan beantwoorden. Hoewel de werknemers in onze steekproef aangeven aan loopbaanzelfsturing te doen, hebben ze toch moeite om voor zichzelf de richting van hun loopbaan te bepalen. Ondersteuning op dit vlak is wellicht nodig om ervoor te zorgen dat loopbaanzelfmanagement ook tot de gewenste resultaten leidt.

Competentieontwikkeling is een bredere inzetbaarheid, betere arbeidsmarktpositie en hogere loopbaantevredenheid?

Uit de hoge gemiddelde scores kunnen we afleiden dat werknemers zich zeker voelen over hun

expertise (gem. = 4,0) en flexibiliteit (gem. = 3,9), de twee deelcomponenten van inzetbaarheid. Wat betreft hun interne arbeidsmarktpositie, hebben de respondenten het gevoel dat ze een belangrijke rol spelen in hun organisatie, maar zien zij hier niet onmiddellijk persoonlijke opportuniteiten aan gekoppeld. Mannen (gem. = 3,6) scoren ook significant hoger op deze dimensie dan vrouwen (gem. = 3,4). Aangaande de externe arbeidsmarktpositie, heeft bijna de helft van de werknemers (44,2%) het gevoel dat het geen probleem zou zijn om een vergelijkbare job te bemachtigen bij een andere werkgever. Deze bevinding staat in schril contrast met die van Vanweddingen (2006) waarbij slechts een op de zes werknemers akkoord ging met deze stelling. Ook op deze dimensie scoren mannen (gem. = 3,5) significant hoger dan vrouwen (gem. = 3,3). Inzake loopbaantevredenheid stellen we vast dat de respondenten tevreden zijn met hun loopbaan (gem. = 3,5). Vooral op het vlak van competentieontwikkeling en ontwikkeling van nieuwe vaardigheden klagen werknemers niet, aangezien 70% van hen tevreden is met de vooruitgang die ze geboekt hebben in de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden. De loopbaantevredenheid verschilt ook volgens het opleidingsniveau. Werknemers met een masterdiploma behaald via het hoger onderwijs van het lange type (gem. = 3,1) zijn minder tevreden met het verloop van hun loopbaan dan werknemers met een universitair masterdiploma (gem. = 3,6) en werknemers met een hoger middelbaar diploma (gem. = 3,5).

In een laatste luik van dit onderzoek gaan we na in welke mate competentieontwikkeling bijdraagt

tot een hogere inzetbaarheid, een betere interne en externe arbeidsmarktpositie en een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan. Figuur 2 geeft de structurele samenhang tussen de verschillende variabelen weer. Een meer uitgebreide toelichting van deze toetsing wordt gegeven in De Vos en De Hauw (2010).

In het model leiden zowel participatie in competentieontwikkeling door werknemers als ondersteuning voor competentieontwikkeling door organisaties tot een hogere inschatting van de eigen inzetbaarheid. Verder zien we ook een effect van de participatie in en ondersteuning voor competentieontwikkeling op de inschatting van de eigen arbeidsmarktpositie en de loopbaantevredenheid. De gepercipieerde inzetbaarheid in termen van de inzetbaarheidverhogende competenties 'expertise' en 'flexibiliteit' speelt hierbij een mediërende rol. Een hoger niveau van inzetbaarheid leidt tot een betere arbeidsmarktpositie en een hogere tevredenheid met de eigen loopbaan. Dit wijst op het belang van inzetbaarheid voor werknemers op de hedendaagse arbeidsmarkt.

Onze resultaten tonen dus aan dat werknemers die participeren in een breed geheel van initiatieven en die daarnaast ook een algemene ondersteuning in hun ontwikkeling ervaren, meer positieve loopbaanuitkomsten rapporteren. Gezien de relatie tussen investeringen op het vlak van competentieontwikkeling en de diverse uitkomsten, is het belangrijk dat organisaties voldoende inspanningen leveren om de competentieontwikkeling van hun werknemers te ondersteunen. Verder rust er ook een belangrijke verantwoordelijkheid bij de werknemer aangezien participatie in competentieontwikkeling ook gerelateerd is aan een hogere inzetbaarheid, een betere arbeidsmarktpositie en een grotere tevredenheid met de eigen loopbaan. Ook hier kan de organisatie een rol spelen door competentieontwikkeling bij werknemers te stimuleren en individuen attent te maken op de belangrijke rol die ze zelf spelen in het competentieverhaal.

*Ine Willemse
Sara De Hauw
Ans De Vos
Vlerick Leuven Gent Management School*

Bibliografie

- De Hauw, S. & De Vos, A. 2009a. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf van de tweede steekproef 2008-2009.*
- De Hauw, S. & De Vos, A. 2009b. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de eerste steekproef.*
- De Hauw, S. Van Laere, K., Willemse, I. & De Vos, A. 2010. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering tweede bevraging van de tweede steekproef.*
- De Vos, A. & De Hauw, S. 2010. Linking competency development to career success: exploring the mediating role of employability. *Working Paper Series: Vlerick Leuven Gent Management School*, 3.
- Forrier, A. & Sels, L. 2003. The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 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, 503-527.
- Hall, D. 2002. *Careers in and out of organizations.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ryckaert, K. & De Vos, A. 2008. *Best practices in competentieontwikkeling: een barometer voor bedrijven. Rapportering eerste bevragingsgolf panelstudie.* Onderzoeksrapport Steunpunt Werk en Sociale economie.
- Sels, L., Buyens, D., Forrier, A., De Vos, A., Dewettinck, K. & Dewinter, C. 2006. Inzetten op competentieontwikkeling. Discussietekst gericht op de ontwikkeling van een Competentieagenda opgemaakt in opdracht van Vlaams minister van Werk Frank Vandenbroucke.
- Van der Heijden, B., Boon, J., Van der Klink, M. & Meijs, E. 2009. Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13, 19-37.
- Vanweddingen, M. 2006. Vlamingen en hun opvattingen over (betaalde) arbeid. *Stativaria*, 38.
- Verbruggen, M. & Sels, L. 2007. *Is employability maakbaar? De hefboomfunctie van loopbaanbegeleiding bestudeerd.* Leuven: onderzoekscentrum Personeel & Organisatie (TEW).