

Radboud Universiteit



RADBOUD  
MANAGEMENT  
ACADEMY **RMa**

**A systematic literature review:**

**Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability***

**binnen het (hoger) onderwijs, bij een oudere werknemer?**

Student: Ellien Cillessen

Studentnummer: s1123315

Begeleider: prof. dr. P.H.J. Hendriks

Tweede beoordelaar: dr. T. Miedtank

## Abstract

**Doel:** Dit onderzoek beoogt inzicht te verkrijgen in de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* bij oudere werknemers in het hoger onderwijs. Voor *organizational commitment* wordt de theoretische benadering van Meyer & Allen (1991) gehanteerd, terwijl *sustainable employability* wordt geconceptualiseerd volgens Fleuren et al. (2020). **Methoden:** Een Systematic Literature Review (SLR) is uitgevoerd, waarbij wetenschappelijke artikelen systematisch geselecteerd en gestructureerd zijn conform de PRISMA-richtlijnen. De onderzoeksresultaten en de analyses zijn samengevat middels een narratieve synthese. **Resultaten:** De bevindingen wijzen op een aantoonbare invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability*. Daarbij is geprobeerd de context van het hoger onderwijs en de positie van de oudere werknemer zo nauwkeurig mogelijk te benaderen, al beperkten deze randvoorwaarden het onderzoek enigszins. **Praktische implicaties:** Om *affective organizational commitment* bij oudere werknemers in het hoger onderwijs te versterken, wordt aanbevolen dat organisaties gerichte beleidsmaatregelen implementeren. **Originaliteit/Waarde:** Er is momenteel beperkt wetenschappelijk onderzoek verricht naar de relatie tussen *organizational commitment* en *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer. *Sustainable employability* vormt een relatief jong onderzoeksgebied. Onderzoek naar de ouder wordende werknemers krijgt steeds meer aandacht. **Beperkingen:** Dit onderzoek omvat onder andere cross-sectionele studies waarbij werknemers zelf scores rapporteerden, hetgeen een potentieel risico op *common method bias* met zich meebrengt. Er kunnen geen definitieve uitspraken worden gedaan over de causaliteit tussen de onderzochte constructen. **Trefwoorden:** *organizational commitment, sustainable employability, hoger onderwijs, oudere werknemer, affective organizational commitment.*

Inhoudsopgave	
1. Introductie .....	5
1.1 Inleiding .....	5
1.2 Onderzoekskader.....	5
1.3 Doelstelling .....	6
1.4 Onderzoeksmodel.....	6
1.5 Vraagstelling .....	7
1.6 Opbouw van het onderzoeksrapport .....	8
2.Theoretische achtergrond.....	9
2.1 Wat is sustainable employability? .....	9
2.1.1 Introductie .....	9
2.1.2 Definities.....	10
2.1.3 A Person-Environment fit (a P-E fit).....	14
2.1.4 Onderwijs .....	16
2.1.5 HRM en sustainable employability.....	20
2.1.6 Algemene conclusie .....	21
2.2 Wat is organizational commitment?.....	21
2.2.1 Introductie .....	21
2.2.2 Definitie.....	22
2.2.3 Organizational commitment en aanverwante begrippen .....	24
2.2.4 De ontwikkeling van het model.....	25
2.2.5 Kritiek op het construct .....	27
2.2.6 Onderwijs .....	29
3. Methodologie.....	32
3.1 Introductie .....	32
3.2 Datacollectie .....	32
3.2.1 Zoekstrategie.....	32
3.2.2 Selectiecriteria.....	34
3.2.3 Informatiebronnen.....	36
3.2.4 Selectieproces.....	37
3.3 Validiteit .....	39
3.4 Betrouwbaarheid.....	40
3.5 Ethiek en wetenschappelijke integriteit.....	40
4. Onderzoeksresultaten en analyses.....	42
4.1 Inleiding .....	42
4.2 Overzicht empirische studies en analyse van de data.....	43
4.3 Analyse .....	44

4.4 Conceptuele uitwerkingen en verbanden van <i>sustainable employability</i> en <i>organizational commitment</i> .....	51
5. Conclusie, discussie .....	57
5.1 Inleiding .....	57
5.2 Conclusie .....	57
5.3 Discussie .....	58
5.4 Beperkingen van dit onderzoek, toekomstig onderzoek .....	60
5.5 Praktische implicaties.....	62
5.6 Eindconclusie.....	63

Referenties

## 1. Introductie

### 1.1 Inleiding

In een arbeidsmarkt waarin vergrijzing en duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker worden, is dit laatste begrip (*sustainable employability*) een belangrijk onderwerp binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer. Organisaties streven ernaar om werknemers, vooral de oudere werknemers, duurzaam inzetbaar te houden. *Organizational commitment* kan hierin een rol spelen. Dit kernbegrip gaat over de verbondenheid met de organisatie.

Dit onderzoek beoogt inzicht te geven in wat bekend is over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability*. Daartoe is een Systematic Literature Review (SLR) uitgevoerd. Door de bestaande wetenschappelijke literatuur systematisch te analyseren, worden theoretische en empirische inzichten samengebracht om te begrijpen hoe betrokkenheid bij een organisatie bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid.

De onderzoeksresultaten van deze SLR hebben niet alleen academische waarde door bij te dragen aan de bestaande kennis maar zijn ook maatschappelijke relevant door inzicht te bieden in maatregelen die helpen om *organizational commitment* te verhogen en op die manier *sustainable employability* te versterken.

### 1.2 Onderzoekskader

Dit onderzoek is voortgekomen uit observaties binnen de werkomgeving van de onderzoeker, een (hogere) onderwijsinstelling, waar verschillende collega's uiteenlopende keuzes maakten ten aanzien van pensionering. Sommigen gingen vroegtijdig met pensioen, anderen werkten door tot de AOW-gerechtigde leeftijd en een laatste groep werkt door tot zelfs ná de pensioenleeftijd. Deze variatie riep vragen op over de motivatie en de intenties achter deze keuzes en leidde tot interesse in de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* bij oudere werknemers.

Vanwege de complexiteit en de dynamiek van de werkomgeving is gekozen voor een literatuuronderzoek. Empirisch onderzoek binnen de eigen organisatie bleek helaas niet haalbaar, wat de keuze voor een literatuurstudie versterkte.

De aanleiding voor dit onderzoek waren fundamentele vragen: Op welk moment verliest een werknemer zijn betrokkenheid en werkt hij puur om financiële redenen? Wat maakt dat sommige werknemers gedreven blijven om door te werken? Waarom kiezen anderen – wellicht mede onder invloed van hun partner – ervoor om eerder met pensioen te gaan, terwijl zij dat eigenlijk niet willen?

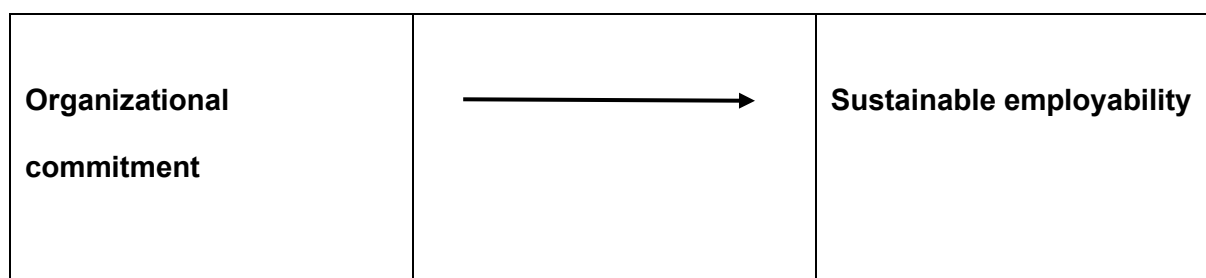
Door de wetenschappelijke literatuur te analyseren, wil dit onderzoek inzicht verschaffen in het gedrag en de onderliggende intenties van oudere werknemers binnen het hoger onderwijs om duurzaam inzetbaar te kunnen blijven.

### 1.3 Doelstelling

Door middel van een systematische analyse van de wetenschappelijke literatuur geeft dit onderzoek inzicht in de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* met een focus op de oudere werknemer in het hoger onderwijs. Door middel van een kwalitatieve benadering wordt de bestaande literatuur geselecteerd, gestructureerd en geanalyseerd om inzicht te verkrijgen in de theoretische verbanden tussen deze concepten. Hiermee beoogt dit onderzoek zowel een wetenschappelijke bijdrage te leveren aan de academische kennisontwikkeling als een maatschappelijke bijdrage aan de bevordering van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties.

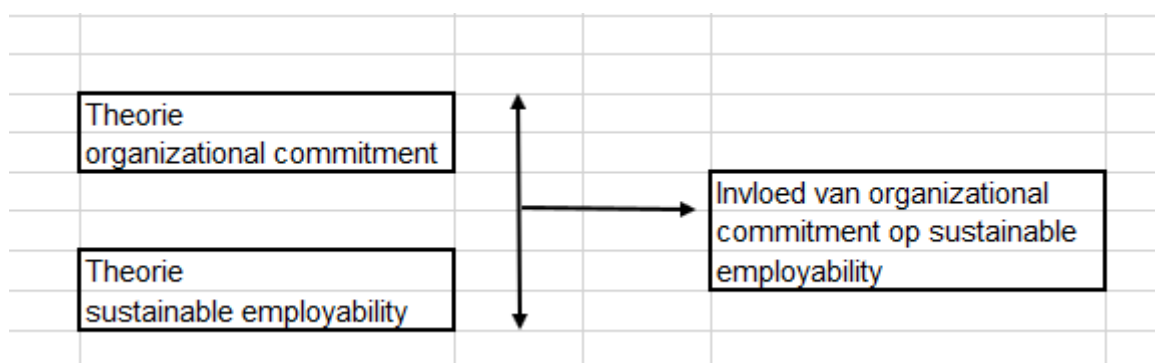
### 1.4 Onderzoeksmodel

De kernbegrippen in dit onderzoek zijn *organizational commitment* (de onafhankelijke variabele) en *sustainable employability* (de afhankelijke variabele). De algemene verwachting van het globale conceptuele model luidt als volgt: kenmerken van *organizational commitment* zijn van invloed op *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer.



Figuur 1.1 Globaal conceptueel model

In het onderzoeksmodel staan de drie stappen van het onderzoek. Stap 1: globale theoretische verkenning van de constructen van het onderzoek. Stap 2: verzamelen van het onderzoeksmateriaal, dat wil zeggen artikelen in de wetenschappelijke literatuur die relevant zijn voor het beantwoorden van de vraagstelling. Stap 3: vergelijken van de gegevens uit de literatuurverkenning.



Figuur 1.2 Het onderzoeksmodel

## 1.5 Vraagstelling

In dit onderzoek luidt de centrale vraag: Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer? Wat is er in de bestaande wetenschappelijke literatuur bekend over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* in het hoger onderwijs bij de oudere werknemer? Deelvragen bij de vraagstelling zijn dan: 1. Wat verstaat men in de wetenschappelijke literatuur onder *organizational commitment* binnen het hoger onderwijs bij de oudere

werknemer? 2. Wat verstaat men in de wetenschappelijke literatuur onder *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer? 3. Wat is er vanuit de wetenschappelijke literatuur bekend over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer?

### 1.6 Opbouw van het onderzoeksrapport

Dit onderzoeksrapport is systematisch opgebouwd en bestaat uit vijf hoofdstukken. In **hoofdstuk 2**, het theoretisch kader, worden de eerste twee deelvragen beantwoord. **Hoofdstuk 3** biedt een methodologische verantwoording, waarin de uitvoering van de systematische literatuurstudie wordt beschreven. De gehanteerde inclusie- en exclusiecriteria zijn opgenomen voor de geselecteerde studies. Ook wordt er inzicht gegeven met behulp van de PRISMA-checklist hoe er is geselecteerd. In **hoofdstuk 4** wordt de derde deelvraag beantwoord. Dat hoofdstuk presenteert de resultaten van de SLR en relateert deze aan de conceptuele verkenning die in hoofdstuk 2 is uitgevoerd. In **hoofdstuk 5** wordt de vraagstelling bediscussieerd in een bredere context en worden praktische implicaties verkend. Er wordt ook aandacht geschonken aan de beperkingen van dit onderzoek én de mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Het rapport wordt afgesloten met een **conclusie** waarin de kerninzichten worden samengevat. Tot slot bevat dit rapport een **referentielijst** waarin de in de SLR geanalyseerde artikelen apart zijn gemarkeerd ter onderscheiding van de overige literatuur en bronnen.

## 2.Theoretische achtergrond

In dit hoofdstuk wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek gepresenteerd. Hier worden de centrale concepten uit de literatuur belicht en onderling in verband gebracht, gericht op de onderzoeksdoelstelling.

In paragraaf 2.1 wordt het concept *sustainable employability* theoretisch uitgediept. De verkenning start met een definitie en conceptualisering zoals die in de literatuur wordt gehanteerd. Vervolgens wordt het construct geplaatst in de relevante werkomgeving. Daarna wordt duurzame inzetbaarheid toegespitst op het onderwijswerkveld. Tot slot wordt het begrip gerelateerd aan hrm waarbij het wordt beschouwd als strategisch beleidsinstrument.

In paragraaf 2.2 wordt het concept *organizational commitment* theoretisch verkend, met bijzondere aandacht voor het invloedrijke model van Meyer en Allen (1991). De verkenning begint ook hier met een definitie en conceptualisering. Vervolgens worden aanverwante begrippen behandeld die inhoudelijk nauw verwant zijn aan *organizational commitment*. Aangezien het construct al lang onderwerp is van onderzoek, wordt ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van het model van Meyer en Allen (1991). In een aparte paragraaf wordt ook de geuite kritiek op dat model besproken. Tot slot wordt *organizational commitment* gerelateerd aan het onderwijswerkveld, met aandacht voor de rol van *organizational commitment* bij oudere werknemers in het hoger onderwijs.

### 2.1 Wat is sustainable employability?

#### 2.1.1 Introductie

Op dit moment zijn er in Nederland 18.069.168 inwoners. Het aantal ouderen neemt toe: op 1 januari 2024 telde Nederland 3.677.228 inwoners van 65 jaar of ouder (20,5% van de bevolking). In 1990 was 12,8% van de inwoners 65-plus (CBS). De bevolking groeide in 2024 met 102.590 inwoners. Het inwoneraantal loopt op, het aantal ouderen neemt toe en de

aanwas wordt minder. Door deze demografische ontwikkelingen is het noodzakelijk dat meer mensen tot op hogere leeftijd blijven werken en niet met (vervroegd) pensioen gaan.

In paragraaf 2.1.2 komt de definitie van het begrip *sustainable employability* aan bod. Het vakgebied over *sustainable employability* is nog jong en in ontwikkeling. De volgende paragraaf (2.1.3 a P-E fit) wordt het begrip in zijn context geplaatst en wordt de wisselwerking tussen dit construct, persoon en omgeving beschreven. In de paragraaf over het onderwijs (2.1.4) komen de twee specificaties in de thematiek van dit onderzoek (de oudere werknemer, binnen het onderwijs) aan de orde. Binnen het onderwijs wordt er gekeken naar wat er mogelijk is voor duurzame inzetbaarheid. In de voorlaatste paragraaf (2.1.5 HRM en *sustainable employability*) komt aan bod hoe organisaties hun instellingen zo kunnen inrichten dat de oudere werknemer ook kán blijven doorwerken. Een voorzichtige eerste algemene conclusie (paragraaf 2.1.6) wordt getrokken.

### **2.1.2 Definities**

Binnen het werkveld zijn er een aantal verschillende definities van *sustainable employability*; deze definities overlappen elkaar deels en verschillen deels van elkaar. Veel gebruikte definities zijn die van Van der Klink et al. (2016), Van der Heijden et al. (2016) en Fleuren et al. (2016). In dit onderzoek worden de definities van Van der Klink et al. (2016) en Van der Heijden et al. (2016) kort beschreven en wordt er uitgebreider ingegaan op de definitie van Fleuren et al. (2016). De keuze om uitgebreider in te gaan op de definitie van Fleuren et al. (2016) heeft te maken met het feit dat deze auteur nadrukkelijk het begrip tijd opneemt in zijn definitie. Het begrip tijd gaat over de voortgang en de opvolging van de gebeurtenissen gedurende een bepaalde periode.

Van der Klink et al. (2016) baseren hun definitie van *sustainable employability* op de *capability approach* (CA) van A. Sen (1993). Deze benadering gaat erover dat de duurzame inzetbaarheid van een persoon bepaalt hoe hij of zij erin slaagt om middelen om te zetten in capaciteiten, in het werk te functioneren en zodanig dat waarden als veiligheid, erkenning en zingeving worden vervuld. In dit raamwerk zijn er drie belangrijke elementen: capaciteiten,

functies -waarin de waarden worden benadrukt- en vrijheid (i.e. *capabilities, functionings and freedom*).

Van der Heijden (Le Blanc et al., 2017) baseert haar definitie op het Ability-Motivation-Opportunity (AMO) raamwerk. Deze drie dimensies betreffen het vermogen, de motivatie en de mogelijkheid om te blijven werken. Omdat duurzame inzetbaarheid gaat over het ouder worden tijdens het werken en het blijven werken, wordt er in deze studie gekeken naar leeftijd. Deze wetenschappers bestuderen drie soorten leeftijden: kalenderleeftijd, organisatorische leeftijd (in de baan en tijdens de duur van de arbeidsovereenkomst) en functionele leeftijd (werkvermogen). Daarnaast kijkt men naar levensloopleeftijd, *lifespan age* (bijvoorbeeld: partner en kinderen).

Fleuren et al. (2020) beschrijven dat het begrip *sustainable employability* uit twee delen bestaat: *employability* en *sustainable*. *Employability* betreft het vermogen van een individu om te functioneren op het werk en op de arbeidsmarkt. *Sustainability* verwijst naar het gebruik van een *resource* in de loop van de tijd, zonder dat die bron negatief – en bij voorkeur positief - wordt beïnvloed door het gebruik ervan. De volgende basisdefinitie van het begrip *sustainable employability* ontstaat dan: 'de hulpbron die gebruikt wordt in de context van werkgelegenheid is het individu (de werknemer), het gebruik is de tewerkstelling van het individu in het werk, en de gebruikswaarde van het individu is zijn/haar inzetbaarheid'.

Om deze basisdefinitie verder te ontwikkelen, bestuderen de auteurs zeven bestaande conceptualisaties van *sustainable employability*. Doel daarvan is om essentiële onderdelen te identificeren die deel gaan uitmaken van de totale definitie

De volledige definitie van *sustainable employability* volgens Fleuren et al. (2016) is ontstaan door een aantal componenten samen te voegen (de basisdefinitie, de indicatoren en het duurzaamheidsaspect). Deze auteurs hebben de basisdefinitie verder ontwikkeld door deze te toetsen aan verschillende multidimensionale benaderingen (of conceptualisaties) in

de wetenschappelijke literatuur. Daaruit ontstaan vijf algemene conclusies voor de volledige definitie van *sustainable employability*:

1. Het vastleggen van de longitudinale component;
2. *Sustainable employability* gaat om indicatoren op individueel niveau. Als het gaat om het contextuele niveau zou men deze moeten opnemen als antecedenten en niet als indicatoren.
3. *Sustainable employability* wordt geschetst als een multidimensionaal construct. *Sustainable employability* (SE) moet het vermogen van een individu weergeven om te functioneren op het werk en op de arbeidsmarkt en is dus een complex veelzijdig construct.
4. In het algemeen hebben de diverse benaderingen van SE vergelijkbare indicatoren (gezondheid, vaardigheden, competenties, etc.). Deze indicatoren geven verschillende aspecten weer van het vermogen om te functioneren op het werk en op de arbeidsmarkt, daarom zijn deze relevant om op te nemen.
5. Deze indicatoren op individueel niveau kunnen ook worden beschouwd als resultaat van werkgelegenheid (*employment*).

*Sustainable employability* gaat over de mogelijkheid om te functioneren op het werk en op de arbeidsmarkt op de langere termijn. Daarom, vanwege de langere termijn, moeten de dimensies gezondheid (*health*) en welzijn (*well-being*) worden opgenomen in de definitie. In eerste instantie worden er acht onderscheidende indicatoren (Fleuren et al., 2016) in drie domeinen (*health*, *well-being*, *employability*) gekozen. Dat zijn de volgende indicatoren:

Domain	Indicator
Health	Work ability
	(Subjective) health
	Fatigue
Well-being	Motivation to work

	Job satisfaction
Employability	Employability
	Competences
	Performance

Tabel 2.1 Overzicht van voorgestelde indicatoren van *sustainable employability* (gebaseerd op Fleuren et al., 2016)

Binnen het domein gezondheid worden twee complementaire subjectieve gezondheidsindicatoren toegevoegd: 1. *Health* wordt genoemd *perceived health status* (individuele perceptie) en 2. *Fatigue* wordt gesplitst in kortstondig en langdurig ziekteverzuim. Kortstondig wordt genoemd *need for recovery* en langdurig ziekteverzuim blijft *fatigue* heten.

Binnen het domein inzetbaarheid (*employability*) veranderen twee indicatoren: 1. *Employability* verandert in *perceived employability* vanwege het omvatten van enerzijds de interne arbeidsmarktwijzigingen (de eigen organisatie) en anderzijds de externe arbeidsmarktwijzigingen (de andere organisaties). Het handelt hier dus om de wijzigingen in de arbeidsmarkt. 2. Competenties worden gewijzigd in *skill-gap*. Het gaat hier om de match tussen individuele vaardigheden en de vereiste baanvaardigheden. Skill-gap is een indicatie van het functioneren en kan een resultaat zijn van werkgelegenheid.

De acht hierboven genoemde indicatoren veranderen in negen indicatoren. In tabelvorm ziet dat er dan als volgt uit:

Domain	Voorgestelde indicatoren	Definitieve indicatoren
Health	Work ability	Work ability
	(Subjective) health	Perceived health status
	Fatigue	Need for recovery

		Fatigue
Well-being	Motivation to work	Motivation to work
	Job satisfaction	Job satisfaction
Employability	Employability	Perceived employability
	Competences	Skill-gap
	Performance	Job performance

Tabel 2.2 Definitief overzicht van negen indicatoren van *sustainable employability* (gebaseerd op Fleuren et al., 2016)

Met als start de basisdefinitie, negen indicatoren, drie domeinen en het duurzaamheidsaspect komen Fleuren et al. (2020) tot de volgende volledige definitie van *sustainable employability*:

*“Sustainable employability means that an individual’s ability to function at work and in the labor market, or their ‘employability’, is not negatively, and preferably positively, affected by that individual’s employment over time. This ability can be captured meaningfully as a combination of nine indicators (i.e., perceived health status, work ability, need for recovery, fatigue, job satisfaction, motivation to work, perceived employability, skill-gap, and job performance) that collectively describe how well an individual can be employed at different points throughout the working life.”*

### 2.1.3 A Person-Environment fit (a P-E fit)

Fleuren et al. (2020) zien het construct *sustainable employability* als een individueel kenmerk en nemen twee contextuele componenten op (werk, arbeidsmarkt) (zie 2.1.2 definitie).

Van Vuuren, Van der Heijden & Semeijn (2023) plaatsen het construct *sustainable employability* in een drieweginteractie tussen organisatorisch leerklimaat, carrière

commitment en leeftijd. Zij plaatsen het construct centraal in de context en noemen dit een person-environment fit perspectief (werknemer-werkgever) perspectief.

Volgens dit perspectief is gedrag een uitkomst van zowel de persoon als de omgeving. In deze studie focussen zij zich op duurzame inzetbaarheid als een uitkomst van de fit tussen persoon (werknemer) en de omgeving (werkgever). De auteurs schrijven dat *sustainable employability* een gedeelde verantwoordelijkheid is van werkgever en werknemer en dat zowel werk (context) als individuele context samen de duurzame inzetbaarheid van de werknemer beïnvloeden.

Deze auteurs gebruiken drie componenten van duurzame inzetbaarheid: *self-perceived employability*, *vitality* en *work ability*. Deze zijn bijna gelijk aan een aantal indicatoren van Fleuren et al. (2020). Fleuren et al. (2020) gebruiken *perceived employability*, kiezen voor vitaliteit domein gezondheid en nemen ook *work ability* op.

Het onderzoek van Van Vuuren, Van der Heijden & Semeijn (2023) beschrijft dat *career commitment* (persoon) interacteert met *organizational learning climate* (omgeving).

Met betrekking tot de mogelijke rol van leeftijd wijst onderzoek uit dat het verouderingsproces meestal gepaard gaat met een vermindering van fysieke en mentale capaciteiten. Echter, het effect van leeftijdsgerelateerde stereotypering lijkt een grotere rol te spelen dan het verouderingsproces zelf (cf. Lamont et al., 2015). Leeftijd zelf heeft geen nadelige invloed maar de werkcontext wel (Van Vuuren, Van der Heijden, Semeijn, 2023). Oudere werknemers komen vaker terecht in banen met weinig leerpotentieel als gevolg van leeftijdsgerelateerde stereotypen (bijvoorbeeld: oudere werknemers zijn trager, minder flexibel, minder technisch competent, minder competitief, duurder en willen zo vroeg mogelijk met pensioen). Leeftijdsgerelateerde stereotypering pakt meestal negatief uit voor de oudere werknemers, wat kan leiden tot discriminatie en uitsluiting. Deze stereotyperingen kunnen ook leiden tot minder werktevredenheid, lagere leer- en ontwikkelingsscores of tot verhoogde intenties om met pensioen te gaan.

De resultaten van deze studie wijzen uit dat een *organizational learning climate* duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers (ongeacht leeftijd) kan vergroten. Het is van belang een op maat gemaakt leerklimaat te organiseren (cf. Van Vuuren et al., 2015), dus voor (leeftijds)groepen medewerkers. Ook *career commitment* vergroot de duurzame inzetbaarheid. Echter, de medewerker zelf moet ook investeren in zijn carrière om zo zijn duurzame inzetbaarheid te beschermen en idealiter te vergroten.

Concluderend kan gesteld worden dat de p-e fit (person-environment c.q. werknemer-werkgever) belangrijk is voor het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Duurzame inzetbaarheid gaat dus niet alleen over het functioneren op het werk of op de arbeidsmarkt (Fleuren et al., 2020). *Sustainable employability* gaat ook over de relatie tussen werknemer en werkgever, de individuele verantwoordelijkheid van de werknemer en de inzet van de werknemer gedurende zijn of haar werkende leven.

#### **2.1.4 Onderwijs**

De kernvraag van dit onderzoek handelt over het mogelijke effect van *organizational commitment* op *sustainable employability*. Aan de kernvraag zijn twee specificaties toegevoegd: 1. bij de oudere werknemer (> 50 jaar) en 2. binnen het (hogere) onderwijs.

Onderwijs is een sector die wordt uitgedaagd door ouder wordend personeel. Om met deze uitdaging om te kunnen gaan, wordt aan het personeel gevraagd om een hoge mate van inzetbaarheid te vertonen (Raemdonck et al., 2022). De uitdagingen binnen de sector zijn: -een hoog verloop van personeel en -horizontale loopbanen met daarbij aandacht voor de veerkracht van de docenten vanwege de beperkte carrièremogelijkheden (Raemdonck et al., 2022).

In het onderzoek van Raemdonck et al. (2022) wordt *sustainable employability* onderzocht bij onderwijzend personeel. In deze studie worden de voorspellende waarden van functie-eisen (*job demands*), autonomie in het werk (*job autonomy*) en zelfsturend leren (*self-directed learning orientation*) voor drie *employability* competenties onderzocht, te weten:

1. beroepsexpertise (*occupational expertise*);
2. persoonlijke flexibiliteit (*personal flexibility*) en
3. anticipatie en optimalisatie (*anticipation and optimization*).

Er worden drie leeftijdsgroepen met elkaar vergeleken: < 35 jaar (jong), 35-50 jaar (middelbare leeftijd) en > 50 jaar (senior). Oriëntatie op zelfsturend leren gaat over de mate waarop een individuele werknemer geneigd is om leren actief te benaderen, initiatief te nemen en obstakels voor het leren te overwinnen.

*Job demands* en *job autonomy* zijn twee hoofdkenmerken voor een baan die groei en ontwikkelpotentieel heeft (cf. Karasek, 1979). In de onderwijssector is er behoefte aan deskundig en flexibel onderwijzend personeel. Kennis en flexibiliteit ondersteunen docenten bij het ontwikkelen van veerkracht voor een duurzame loopbaan. Om die reden zijn de drie hierboven genoemde competenties opgenomen: beroepsexpertise, persoonlijke flexibiliteit en anticipatie en optimalisatie.

Ook in het onderzoek van Raemdonck et al. (2022) komt leeftijdsgerelateerde stereotypering voor (zie paragraaf 2.1.3, a P-E fit). De overtuigingen over oudere werknemers zijn dat oudere werknemers minder productief zijn, onaangepast zijn, niet in staat zijn om, om te gaan met veranderingen, minder goed kunnen en willen leren en zichzelf verder willen ontwikkelen en minder flexibel zijn (cf. Harris et al., 2018). Er is nog geen consistent bewijs gevonden voor deze stereotypingen.

Onderstaand worden alleen die resultaten van het onderzoek van Raemdonck et al. (2022) uitgelicht die expliciet over de oudere werknemer gaan.

De resultaten van deze studie beschrijven een aantal belangrijke conclusies. Ten eerste is er voor de oudere werknemer een relatief sterkere relatie gevonden tussen zelfsturend leren en persoonlijke flexibiliteit in vergelijking met de jongere werknemers. De relatie tussen zelfsturend leren en anticipatie en optimalisatie is sterker voor de oudere werknemer in het onderwijs in vergelijking met de jongere collega's. In het bijzonder blijkt dat

de oudere medewerker relatief hogere niveaus van zelfsturende leeroriëntatie moeten laten zien om op hetzelfde niveau van persoonlijke vaardigheden te komen. Dit is in lijn met inzichten uit theorieën over de levensduur (*lifespan theories*). De oudere werknemer is meer gericht op het behouden en voorkomen van verlies van zijn huidige baan dan op het verkrijgen van nieuwe werkgelegenheid (cf. Baltes et al., 1999).

Vergelijkbaar wordt er gesteld dat om met de minder gunstige werkomstandigheden om te gaan, zoals blijkt uit de lagere voorkeur van ontwikkelingsgerichte HR-praktijken, oudere werknemers veel persoonlijke middelen moeten investeren om de lagere voorkeur van ontwikkelingsgerichte HR-praktijken te compenseren (bijvoorbeeld: de deeltijdstudie van een oudere student wordt door hemzelf geheel bekostigd, in geld en in tijd). Met andere woorden, een oriëntatie op zelfsturend leren loont duidelijk voor oudere werknemers.

Ten tweede wijzen de resultaten erop dat voor de senioren kwantitatieve job demands positief gerelateerd zijn aan beroepsexpertise. Een hogere werkdruk is positief verbonden aan het niveau van professionele kennis en vaardigheden (dus beroepsexpertise). Het zou kunnen dat een hoger niveau van kwantitatieve *job demands*, de bredere ontwikkeling van de medewerker in de weg staat.

Volgens de resultaten van het onderzoek van Raemdonck et al. (2022) zijn oudere werknemers mogelijk minder bezig met *job crafting*. *Job crafting* is een proactief proces waarbij werknemers hun *job demands en job resources* aanpassen en herontwerpen om deze beter af te stemmen op hun persoonlijke sterke punten, interesses en behoeften. *Job crafting* wordt gezien als een belangrijke activiteit ter bescherming van en voor het verder vergroten van de inzetbaarheid van de oudere werknemer gedurende hun duurzame carrière. Context speelt mogelijk een rol. In de onderwijssetting waar andere formele taken en rollen dan routinematig lesgeven (voor onderwijzend personeel) schaars zijn, is het mogelijk dat het personeel zich niet bewust is van de mogelijkheden voor *job crafting* in de termen van toenemende sociale en structurele *job resources*, toenemende uitdagende *job demands* en afnemende uitdagende belemmerende *job demands*. Voor senior onderwijzend

personeel, zijn de mogelijkheden om aan hun baan te knutselen zelfs beperkter. Dit gebrek aan mogelijkheden in combinatie met een hoge werkdruk zou kunnen verklaren waarom er voor senior personeel geen positieve relatie kan worden gevonden tussen kwantitatieve *job demands* en persoonlijke flexibiliteit.

Ten derde: de gegevens toonden aan dat er een positieve relatie is tussen kwantitatieve *job demands* en beroepsexpertise. Ouder onderwijzend personeel zoekt trainingsmogelijkheden die gerelateerd zijn aan hun huidige professionele behoeftes. Als aan deze behoeftes wordt voldaan en zij worden hierbij ondersteund door collega's (*social support*) dan hebben docenten in een latere carrièrefase de mogelijkheid om de kennis en vaardigheden te leren.

Ten vierde: over *job autonomy* worden alleen de resultaten geduid in relatie tot de jongere werknemer, voor dit onderzoek is dit niet relevant.

Tot slot kunnen de resultaten van dit onderzoek (Raemdonck et al., 2022) de voorspellende rol van kwantitatieve en kwalitatieve *job demands* en *job autonomy* in relatie tot anticipatie en optimalisatie niet bevestigen. Mogelijk speelt het verschil in het karakter van de *employability* competenties (*occupational expertise, personal flexibility, anticipation and optimization*) hier een rol. Persoonlijke flexibiliteit is reactief en adaptief van aard, terwijl anticiperen en optimaliseren een proactieve en creatieve vorm van flexibiliteit is, die mogelijk sterker samenhangt met individuele in plaats van (werk) context gerelateerde factoren.

Er kan op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat een oriëntatie op zelfsturend leren dit de (oudere) werknemers het beste helpt in het omgaan met de toekomstige veranderingen op de arbeidsmarkt en het beschermen van hun carrièrepotentieel (dat wil zeggen het carrièreperspectief). Het gaat hier natuurlijk om de *sustainable employability* (cf. Van der Heijden et al., 2018)!

### 2.1.5 HRM en sustainable employability

Zoals eerder beschreven (zie 2.1.1 Introductie) is het maatschappelijk van belang dat de oudere werknemer langer blijft (door)werken. Het vraagt iets van organisaties om het werk zo te organiseren dat de (oudere) werknemer ook langer kán blijven werken. Organisaties kunnen daarbij gebruik maken van de denkkaders en het instrumentarium van Human Resource Management (HRM). In de studie van Pak et al. (2018) wordt HRM beschouwd als *work design (job demands en job resources)* en HR-praktijken. Zowel de *demands* als de *resources* worden onderscheiden in een proximaal (dichtbij) en een distaal (ver weg) niveau. Met proximaal wordt bedoeld zaken die direct gerelateerd zijn aan de uit te voeren taken (bijvoorbeeld: feedback). Distaal gaat over de organisatorische context waarin het werk wordt gedaan (bijvoorbeeld: de overheid in Nederland besluit een nieuw financieringsmodel te introduceren waarbij het budget wordt gekoppeld aan de werkgelegenheidskansen van afgestudeerden). Een voorbeeld van een *proximale job resource* is autonomie en een voorbeeld voor een *distal job resource* is ondersteuning van de leidinggevende. *Job demands* gaat in deze over de werkomgeving, de omgevingscondities (i.e. geluid, werkschema's) en *job resources* gaan over zaken die indirect de werktaken beïnvloeden (i.e. baanzekerheid, sociaal support).

De HR-praktijken worden ingedeeld in vier pakketten (cf. Kooij et al., 2014):

1. ontwikkelingspraktijken (*developmental HR bundles*);
2. onderhoudspraktijken (*maintenance HR bundles*);
3. gebruikspraktijken (*utilisation HR bundles*) en
4. accommoderende praktijken (*accommodative HR bundles*).

Deze pakketten worden specifiek ingezet voor het verlengen van het werkzame leven. Een korte toelichting bij de HR-pakketten: *developmental*: een medewerker wordt in staat gesteld om een hoger niveau van functioneren te bereiken, *maintenance*: een medewerker wordt gefaciliteerd om op het huidige niveau te blijven werken (ondanks

leeftijdsgelateerde veranderingen), *utilisation*: maakt gebruik van de kennis van de oudere werknemer en kan hem of haar helpen terug te keren op het oude niveau (voordat hij een (functioneel) verlies ervaart) en *accommodative*: ondersteunt de medewerker om te functioneren op een lager niveau als het behoud van het niveau niet meer mogelijk is.

Uit deze studie komen twee belangrijke bijdragen: 1. Inzetbaarheid wordt positief beïnvloed door *developmental HR-practices* en 2. *job resources* beïnvloeden positief de mogelijkheid om te blijven werken. Dus om medewerkers inzetbaar te houden, kunnen HR-functionarissen medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden ongeacht hun leeftijd. Als organisaties niet deze mogelijkheden hebben dan kunnen zij zich richten op het verbeteren van de *job resources* (werkzekerheid, organisatorische rechtvaardigheid en sociale ondersteuning). *Job resources* hebben een positief effect op *sustainable employability* (cf. Kooij et al., 2014).

### **2.1.6 Algemene conclusie**

Duurzame inzetbaarheid (*sustainable employability*) bestaat uit drie onderdelen: inzetbaarheid (*employability*), duurzaamheid (*sustainable*) en tijd (*in time*). Aan het begrip tijd worden een aantal interpretaties gekoppeld: leeftijd (*chronical age*), veroudering (*aging*), stereotypering van de oudere werknemer en tijdgeboden onderzoek doen (of *cross-lagged research of longitudinal research*). Opvallend is dat in de meeste studies vooral *chronological age* wordt gebruikt; nergens wordt nog een ander type leeftijd gebruikt.

## **2.2 Wat is organizational commitment?**

### **2.2.1 Introductie**

Deze paragraaf geeft duiding aan het begrip *organizational commitment*. In de volgende subparagraaf wordt de definitie gegeven van dit kernbegrip. *Organizational commitment* is het onderwerp geweest van verschillende kritische reviews vanaf 1977. Meyer en Allen beschreven in 1991 een definitie van het construct. Zij delen dit construct ook

in, in drie componenten. In de volgende subparagraaf komen aanverwante begrippen aan bod, zijnde: *work engagement* en *organizational citizenship behaviour* (ocb).

In de vierde paragraaf (2.2.4 de ontwikkeling van het model) wordt dieper ingegaan op het drie componentenmodel (TCM) van *organizational commitment*. Variabelen zoals antecedenten en gevolgen worden gedetailleerd benoemd. Zo'n construct ontwikkelt zich gedurende de tijd en wetenschappers hielden het TCM tegen het licht. Diverse auteurs onderzochten *organizational commitment* en hadden wetenschappelijk commentaar; hier gaat paragraaf 2.2.5 over.

Tot slot van deze paragraaf wordt het begrip toegelicht in relatie tot het onderwijs. Dat heeft alles te maken met de oorspronkelijke onderzoeksvraag: Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability* binnen het (hoger) onderwijs (bij de oudere werknemer)? Deze paragraaf wordt afgesloten met de zin dat er veel te winnen valt door ervoor te zorgen dat docenten de juiste betrokkenheid hebben bij zowel het beroep van docent als bij hun onderwijsinstelling.

### **2.2.2 Definitie**

*Organizational commitment* is de afgelopen jaren het onderwerp van onderzoek geweest van verschillende wetenschappers. Een belangrijk punt is dat er gebrek aan overeenstemming is over de definitie van het construct.

Meyer en Allen (1991) beschrijven *organizational commitment* en onderscheiden drie componenten: *affective*, *continuance* en *normative commitment*. Volgens hen is commitment een 'psychologische toestand die -de relatie van de werknemer met de organisatie kenmerkt en -implicaties heeft voor de beslissing om het lidmaatschap van de organisatie voort te zetten of te beëindigen'. De aard van commitment is te vinden in het onderscheid tussen *attitudinal* en *behavioral* commitment (cf. Mowday et al., 1982). Dit onderscheid is ingebed in de huidige literatuur over *organizational commitment*.

*Affective commitment* verwijst naar de emotionele gehechtheid van de werknemer, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. Werknemers met een sterk affectief commitment blijven in dienst van de organisatie omdat zij dat willen. *Continuance commitment* verwijst naar een bewustzijn van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie. Werknemers van wie de oorspronkelijke band met de organisatie gebaseerd is op *continuance commitment* blijven omdat zij dat nodig hebben. *Normative commitment* weerspiegelt een gevoel van verplichting om het dienstverband voort te zetten. Werknemers met een hoge mate van *normative commitment* hebben het gevoel dat zij verplicht zijn om bij de organisatie te blijven.

Volgens Meyer en Allen (1991) zijn er een aantal antecedenten voor de componenten van commitment te noemen. Voor *affective commitment* noemen zij (cf. Mowday et al., 1982) vier categorieën: 1. persoonlijke kenmerken, 2. structurele kenmerken, 3. werkgerelateerde kenmerken en 4. werkervaringen. Bij *continuance commitment*, waarbij het gaat om de erkenning van de kosten die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie, kan alles wat de waargenomen kosten verhoogt als een antecedent worden beschouwd. De meest onderzochte antecedenten zijn: -*side bets* of investeringen en -de beschikbaarheid van alternatieven. Deze antecedenten worden opnieuw besproken in paragraaf 2.2.4 (de ontwikkeling van het model). In detail wordt daar geschreven over een deelcomponent: de beschikbaarheid van alternatieven. Een voorbeeld van een *side bet* is: het opgeven van op basis van senioriteit gebaseerde privileges (bijvoorbeeld: gebruik maken van de seniorenregeling). Dit kan worden ervaren als potentiële kosten van het verlaten van een organisatie. Investeringen -in de betrokkenheid met de organisatie- worden verhoogd in aantal en/of in omvang en de aantrekkelijkheid van de alternatieven wordt verminderd.

Voor wat betreft *normative commitment* is de wetenschappelijke literatuur meer theoretisch dan empirisch ontwikkeld. Een mogelijk antecedent kan zijn het internaliseren van de normatieve druk (cf. Wiener, 1982). Daar kan nog meer wetenschappelijk onderzoek naar gedaan worden.

### 2.2.3 Organizational commitment en aanverwante begrippen

In de wetenschappelijke literatuur over organizational commitment binnen het hoger onderwijs bij de oudere werknemer komen naast *organizational commitment* twee andere constructen voor die nauw aan dit kernbegrip verwant zijn. Het betreft de begrippen: 1. *work engagement* en 2. *organizational citizenship behaviour*.

*Work engagement* is een motiverende psychologische toestand met drie dimensies: 1. kracht, 2. toewijding en 3. absorptie (cf. Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Yalabik et al. (2013) noemen als antecedenten van *work engagement*: *job satisfaction* en *affective commitment*. Met behulp van een *cross-lagged* onderzoek en vier hypothesen onderbouwen deze auteurs empirisch dat *work engagement* een mediërende rol speelt tussen enerzijds de *employee attitudes* (zijnde *affective commitment* en *job satisfaction*) en anderzijds de *employee outcomes* (zijnde *job performance* en *intention to quit*). In enge zin zou men dus kunnen stellen dat *work engagement* een mediërende rol speelt tussen *affective commitment* en *intention to quit*.

*Organizational citizenship behaviour* (OCB) is het andere aanverwante kernbegrip dat in de literatuur voorkomt (Meyer et al., 2019, 2002; Thomson, Karsten & Oort, 2016). Volgens Thomson, Karsten en Oort (2016) is OCB van docenten, gedefinieerd als gedrag dat discretionair (aan eigen inzicht en beslissing overlaten) is. Dit gedrag wordt niet direct of expliciet erkend door het formele beloningssysteem en heeft in zijn totaliteit het bevorderen van het effectief functioneren van de organisatie (cf. Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) tot doel en is cruciaal voor het succes van een school (e.g. Bogler & Somech, 2005). OCB wordt gezien als een multidimensionaal construct en omvat altruïsme, nauwgezetheid, sportiviteit, hoffelijkheid en burgerzin. Hoewel OCB niet direct bijdraagt aan de kerntaken van de organisatie, onderhoudt het de bredere organisatorische, sociale en psychologische omgeving om de kernactiviteiten van de school te vergemakkelijken. Beide kernbegrippen zijn verwant aan en liggen dichtbij *organizational commitment* en dan met name de componenten: *affective* en *normative commitment*. Bij het onderzoek naar *organizational*

*commitment* komen deze aanverwante kernbegrippen vaak voor in de literatuur.

*Organizational commitment* is geen strak afgebakend construct.

#### 2.2.4 De ontwikkeling van het model

Vanaf 1991 is het three-component model doorontwikkeld. In 2002 beschreven Meyer et al. een meta-analyse van de antecedenten, correlaties en de consequenties van *affective*, *continuance* en *normative commitment*. Deze meta-analyse vond plaats tien jaar na de eerste beschrijving van het TCM-model (Meyer & Allen, 1991). Commitment is een multidimensionaal construct. Doel van de meta-analyse was om de sterkte van de correlaties tussen de variabelen te beoordelen. Daarbij gebruikten zij alleen de *Affective (ACS)*, *Continuance (CCS)* en *Normative (NCS) Commitment Scales*. Deze meetschalen zijn speciaal ontwikkeld om het three-component model te evalueren.

Figuur 2.3 geeft een samenvatting van de veronderstelde verbanden tussen de drie componenten van commitment en de variabelen (antecedenten, gevolgen). Aan de linkerkant van Figuur 2.3 worden de antecedenten van de componenten gepresenteerd, aan de rechterzijde staan de gevolgen van commitment genoemd. In het midden staan de componenten zelf vermeld. Per component worden een aantal antecedenten genoemd. Belangrijk te benoemen zijn die antecedenten die bij *continuance commitment* genoemd worden: o.a. *alternatives and investments*. In de figuur worden ook correlaties genoemd die wederkerig van invloed zijn op *affective commitment*. In dit onderzoek (Meyer et al., 2002) worden deze correlaties buiten beschouwing gelaten. De onderzoeksvraag die later aan bod komt, gaat over het feit of *organizational commitment* invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Rechts in Figuur 2.3 staan de gevolgen of de *outcomes* vermeld (o.a. *turnover intention* en *turnover*). Dit onderzoek laat zien dat er een negatief verband is tussen *affective commitment*, *continuance commitment* en *turnover intention*.

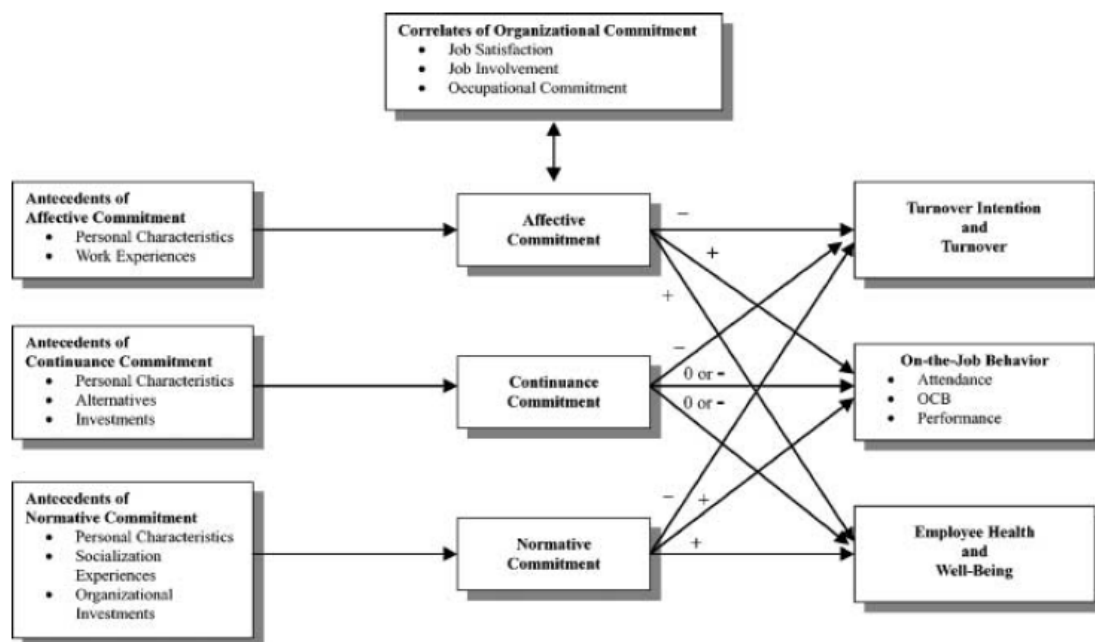


FIG. 1. A Three-Component Model of Organizational Commitment.

Figuur 2.3 A Three-component Model of Organizational Commitment (Meyer et al., 2002)

Een ander onderzoeksdoel was om de werkelijke correlaties tussen de onderliggende constructen van deze metingen te schatten met name tussen *affective* en *normative* commitment. Daarnaast wilde men de dimensionaliteit (aantal dimensies) van de *continuance commitment scale* onderzoeken en de generaliseerbaarheid van het model buiten Noord-Amerika. De specifieke vraag is of culturele verschillen van invloed kunnen zijn.

Deze studie wijst het volgende uit over de werkelijke correlaties: de gecorrigeerde correlatie tussen *affective and normative commitment* is substantieel en de correlatie tussen *continuance commitment* en zowel *affective als normative commitment* is bescheiden.

In paragraaf 2.2.2 (Definitie) is al beschreven dat *continuance commitment* een aantal subelementen heeft. In de betreffende paragraaf worden *side bets* of investeringen en de beschikbaarheid van alternatieven beschreven. Meyer et al. (2002) schrijven over dimensionaliteit van *continuance commitment*. Twee elementen (cf. McGee & Ford, 1987)

zijn te interpreteren: subelement 1 gaat over een 'gebrek aan alternatieve werkgelegenheid' (Low Alternatives = LoAlt) en subelement 2 gaat over 'opofferingen die gepaard gaan met het verlaten van de organisatie' (High Sacrifices = HiSac). Beide elementen zijn significant gerelateerd. In de paragraaf 2.2.6 (Onderwijs) worden beide subelementen van *continuance commitment* nog nader uitgewerkt.

De correlaties tussen *affective commitment* en de subelementen van *continuance commitment* waren laag.

	Affective				
Commitment	Continuance	LoAlt HiSac			
	Normative				
Correlatie				Substantieel	Bescheiden

Figuur 2.4 Correlaties componenten TCM-model volgens Meyer et al. (2002)

Er kunnen geen culturele verschillen (binnen diverse landen) worden geconstateerd, daarvoor is op dit moment geen bewijs bekend.

Meyer en Allen (2002) adviseren om toekomstig onderzoek te doen. Dit onderzoek kan bestaan uit: 1. onderzoek naar causale effecten 2. onderzoek naar interacties tussen de componenten van commitment en 3. onderzoek naar interculturele verschillen bij het TCM-model.

### 2.2.5 Kritiek op het construct

In de literatuur wordt ook kritiek op het construct *organizational commitment* geleverd. Zo heeft Swales (2002) kritiek op het construct zelf en op het meten daarvan. Swales stelt dat de reden van het vinden van weinig (cor)relatie tussen het meten van *organizational commitment* en de veronderstelde resultaten het feit is dat redenen vóór commitment worden gevonden en niet voor het begrip commitment zelf. Hij stelt dat het construct opnieuw aan

onderzoek moet worden onderworpen en er nieuwe opvattingen over commitment nodig zijn die zowel de relationele als de transactionele contracten omvatten, de culturele verschillen erkennen en het onderscheid tussen tijdelijk en actief commitment inzichtelijk maken.

Solinger, Van Olffen en Roe (2008) stellen een wijziging van het three-component model voor. Zij suggereren een herconceptualisatie op basis van de *attitude theory*. Zij baseren zich daarbij op het model van Eagly and Chaiken (1993). Met behulp van dit (*attitude-behavior*) model wordt er voorgesteld *organizational commitment* te beschrijven met een houding ten aanzien van een doel (de organisatie) en met een houding ten aanzien van gedrag (blijven of vertrekken bij de organisatie).

Solinger, Van Olffen en Roe (2008) vinden inconsistenties in het empirische onderzoek: -met name de positie van *continuance commitment* als een component van het overall commitment construct en -de relatie tussen *normative* en *affective* commitment. Wijdverbreid is overeengekomen dat *organizational commitment* een *attitude* is. Solinger, Van Olffen en Roe (2008) refereren daarom aan Eagly and Chaiken (1993), zij hebben deze theorie uitgewerkt in een model dat duidelijk maakt hoe attitudes ten opzichte van de doelen samenhangen met attitudes ten opzichte van gedrag. *Affective commitment* wordt volgens Solinger, Van Olffen en Roe (2008) 'attitude toward target', *continuance commitment* wordt 'utilitarian outcomes' en *normative commitment* wordt: - '*normative outcomes*' en '*self-identity outcomes*'. Vervolgstappen zijn: - een *attitude toward behavior*, - *intention* en als laatste – *behavior*. Deze auteurs zien ook de beperkingen van het Eagly & Chaiken model (E&C-model, 1993). Enerzijds, de toepasbaarheid is beperkt tot gedragingen die bewust worden uitgevoerd (dus niet onbewust emotioneel gedrag) en anderzijds enkele factoren kunnen worden toegevoegd die de rol van *organizational commitment* kunnen matigen of versterken (controle van gedrag). Naar aanleiding van het onderzoek komen Solinger, Van Olffen en Roe (2008) tot de volgende strikte *attitudinal* definitie van *organizational commitment*:

'*Organizational commitment* is een houding van een werknemer ten opzichte van de organisatie, die tot uiting komt in een combinatie van affect (emotionele binding, identificatie),

cognitie (is identificatie en internalisatie van de doelen, normen en waarden) en actiebereidheid (een algemene gedragsbelofte om de belangen van de organisatie te dienen en te verbeteren).’

### 2.2.6 Onderwijs

De onderzoeksvraag handelt over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* binnen het onderwijs (bij de oudere werknemer). In deze paragraaf wordt ingegaan op *organizational commitment* binnen het onderwijs.

Thomsen, Karsten en Oort (2016) deden onderzoek in het mbo-onderwijs en beaamen dat er minder aandacht is geweest voor *affective organizational commitment* (AOC) binnen onderzoek dat plaatsvindt binnen het onderwijs. In onderwijsonderzoek worden er vier soorten van commitment onderscheiden: 1. commitment aan de schoolorganisatie als een eenheid 2. commitment aan de academische doelen 3 commitment aan de studenten en 4. commitment aan ‘de kennis die nodig is om effectief les te geven’ (didactiek). In de studie van Thomsen et al. (2016) wordt gefocust op *affective commitment* naar de organisatie. Het AOC van docenten is empirisch verbonden met positief leerkrachtgedrag, in het bijzonder met *organizational citizenship behaviour* (OCB, definitie zie 2.2.2). Transformationeel (is doelbewust veranderend) en gedistribueerd (is gedeeld) leiderschap en interpersoonlijk vertrouwen blijken het AOC van docenten te bevorderen.

Affective organizational commitment (AOC) wordt beïnvloed door vertrouwen in de leidinggevende en vertrouwen in het hoger management. Resultaten van dit onderzoek geven aan dat hoe meer vertrouwen de docent heeft in het management, hoe groter het AOC is. Dit geldt in het bijzonder voor het vertrouwen van de docent in de leidinggevende, in mindere mate voor het vertrouwen van de docent in het hoger management. Aan het vertrouwen in de leidinggevende en in het hoger management ligt ten grondslag een waargenomen psychologische afstand bij zowel de leidinggevende als bij het hoger management. De resultaten geven aan dat er een direct negatief effect is van waargenomen psychologische afstand van de leidinggevende tot het AOC en ook een direct waargenomen

psychologische afstand van het hoger management tot AOC. Het directe negatieve effect van het hoger management is bijna tweemaal zo groot als bij de leidinggevende.

In aansluiting op bovenstaand onderzoek gaat een andere studie over het commitment van docenten ten aanzien van de organisatie en hun beroep (Meyer et al., 2019). Deze studie is uitgevoerd onder Canadese docenten. Dit onderzoek breidt het eerdere onderzoek naar het TCM-model uit: -er worden persoonsgerichte analysetechnieken toegepast, -de wetenschappers ontwikkelen vijf profielen (combinaties van de componenten uit het TCM-model afgezet tegen organisatie en beroep) en tot slot -benadert men het commitment van de docenten met een meer holistische aanpak.

Opmerkelijk te noemen is dat J.P. Meyer, wetenschapper van het eerste uur voor wat betreft *organizational commitment*, samen met A.J.S. Morin, zijn 'eigen' TCM-model aan een kritische blik onderwerpt, het verfijnt en met een meer holistische aanpak komt (binnen het onderwijs).

Onderzoekers begonnen een persoonsgerichte benadering te implementeren om de vijf profielen van de commitment mindset te identificeren. Het voordeel daarvan is te vinden bij het vergelijken van de bevindingen. Twee doelen zijn in ogenschouw genomen: *organization* en *occupation*. De drie bekende componenten zijn gebruikt: *affective* (AC), *continuance* (CC) en *normative commitment* (NC). Bij *continuance commitment* zijn twee subelementen gebruikt: Low Alternatives (LA) en High Sacrifice (HS). In paragraaf 2.4 (De ontwikkeling van het model) zijn deze subelementen benoemd. *Normative commitment* (NC) is in deze studie niet opgenomen.

Karakteristieken van de vijf profielen zijn:

Profiel 1: CC:LA dominant (*organization*); CC-dominant (*occupation*);

Profiel 2: AC-dominant (*organization and occupation*);

Profiel 3: *moderate commitment* (*organization and occupation*);

Profiel 4: *fully-committed (organization and occupation)* en

Profiel 5: *moderate commitment (organization); fully committed (occupation)*.

Bij profiel 4 werd het hoogste niveau van welzijn gevonden (volledig toegewijd zowel aan organisatie als aan beroep).

Als er breder wordt gekeken naar de implicaties van *organizational commitment* literatuur in het algemeen, is het onduidelijk hoe goed de bevindingen van deze studie gegeneraliseerd kunnen worden (externe validiteit) naar andere beroepsgroepen zolang er geen aanvullend onderzoek is uitgevoerd.

Het artikel eindigt met de zin dat er meer onderzoek nodig is naar *organizational commitment* tussen onderwijsinstellingen en hun docenten. Idealiter worden daar de eerdergenoemde profielen in meegenomen. Het artikel sluit mooi af: 'in de tussentijd blijkt echter dat er mogelijk veel te winnen valt door ervoor te zorgen dat docenten de juiste betrokkenheid hebben bij zowel het beroep van docent als bij hun school'.

### 3. Methodologie

#### 3.1 Introductie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische benadering die is gehanteerd voor het uitvoeren van een Systematic Literature Review (SLR). Een SLR is een transparante onderzoeksstrategie gericht op het verzamelen, analyseren en combineren van bestaande academische literatuur met als doel een objectief overzicht te verkrijgen van de actuele stand van zaken van de kennis binnen dit onderzoeksgebied.

In dit onderzoek is de methodologie gebruikt conform de PRISMA richtlijnen om methodologische consistentie en reproduceerbaarheid te waarborgen. De PRISMA 2020-checklist is als hulpmiddel gebruikt. De werkwijze omvat onder andere het duidelijk en nauwkeurig opschrijven van de onderzoeksvragen, het beschrijven van de inclusie- en exclusiecriteria, het systematisch zoeken binnen de geselecteerde wetenschappelijke databases, de beoordeling van de kwaliteit en de relevantie van de geselecteerde onderzoeken.

Door het gebruik van deze methodologie wordt beoogd niet alleen transparantie te bewerkstelligen in het onderzoeksproces maar ook een basis te leggen voor de validiteit van de verkregen inzichten.

Het doel van dit onderzoek is om de onderzoeksvraag te beantwoorden; Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability* binnen het (hoger) onderwijs, bij een oudere werknemer?

#### 3.2 Datacollectie

##### 3.2.1 Zoekstrategie

De gehanteerde zoekstrategie bestaat uit een combinatie van automatische en handmatige zoekmethoden zoals weergegeven in Figuur 1. De automatische zoekprocedure betrof het systematisch uitvoeren van zoekopdrachten binnen een database. Als aanvullende

stap is gebruikgemaakt van handmatig zoeken in de vorm van snowball sampling, waarbij referenties uit reeds geselecteerde publicaties zijn geraadpleegd om additionele relevante literatuur te identificeren.

Het geautomatiseerde zoekproces diende als basis van het literatuurbestand en vond plaats binnen de wetenschappelijke database Web of Science. Deze databron is gekozen vanwege haar betrouwbaarheid en het feit dat de opgenomen studies onderworpen zijn aan een peerreviewproces, hetgeen de wetenschappelijke kwaliteit borgt. Binnen Web of Science is er gezocht op diverse combinaties van de keywords *organizational commitment*, *sustainable employability* en de interactie daartussen. De keywords mochten voorkomen in de titel, in het abstract of in de volledige tekst, met als doel een zo compleet mogelijk overzicht van de relevante literatuur te verkrijgen. Een van beide keywords moest in de titel, in het abstract of in de volledige tekst voorkomen, het andere keyword kon dan in de andere onderdelen (titel, abstract of volledige tekst, afhankelijk van waar het eerste keyword in voorkwam) worden beschreven. Als beide keywords voorkwamen in het abstract en in de volledige tekst, werd het artikel opgenomen in de SLR-database. Indien dit niet het geval was, is er een inhoudelijke toetsing gedaan waarna het artikel al dan niet werd opgenomen.

Na afronding van de eerste zoekfase werd een beoordeling uitgevoerd op basis van vooraf gedefinieerde inclusie- en exclusiecriteria. De belangrijkste toetsing was de inhoudelijke relevantie ten aanzien van de centrale onderzoeksvraag waarbij met name de mate van conceptuele aansluiting op de begrippen *organizational commitment* en *sustainable employability*, als ook de focus op de oudere werknemer binnen het onderwijswerkveld als speerpunt diende. De inhoudelijke relevantie werd getoetst door een systematische analyse van de abstracts en, indien nodig, de volledige artikelen, waarbij werd nagegaan in hoeverre de kernconcepten expliciet werden behandeld.

Om de uiteindelijke selectie te vergroten, is aanvullend tweemaal handmatig snowball sampling toegepast (via Google Scholar). Deze techniek, waarbij referenties van relevante studies systematisch worden nagegaan, heeft geleid tot uitbreiding van het artikelbestand

met (peerreviewed) publicaties, inclusief literatuur die buiten de automatische zoekresultaten viel (bijvoorbeeld artikelen uit andere geografische contexten, zoals China). Deze zoekstrategie vond plaats binnen de referentielijsten van de via Web of Science geïdentificeerde artikelen én binnen publicaties waarin de relatie tussen de twee kernconcepten centraal stond. Het betrof hier twee separate zoekstrategieën. Hierbij is gebruikgemaakt van een *exponential non-discriminative snowball sampling* benadering waarbij elk potentieel relevant artikel opnieuw kritisch is beoordeeld op basis van relevantie, kwaliteit en inclusiecriteria, voor dat deze aan de uiteindelijke set artikelen is toegevoegd.

### 3.2.2 Selectiecriteria

Om de relevantie van de opgenomen literatuur te waarborgen, zijn inclusie- en exclusiecriteria gehanteerd (zie Tabel 3.1). De selectie van publicaties beslaat de periode van 1990 tot en met 2024, gebaseerd op twee inhoudelijke overwegingen. Ten eerste vormt een kernpublicatie uit 1991 (A Three-component conceptualization of organizational commitment, Meyer & Allen, 1991) een fundamenteel uitgangspunt voor het concept *organizational commitment*. Ten tweede betreft het construct *sustainable employability* een relatief jong onderzoeksgebied, waarvoor de meeste publicaties uit de periode 2015-2024 zijn meegenomen, met als doel een zo actueel mogelijk overzicht van de wetenschappelijke literatuur te bieden.

	Inclusiecriteria	Exclusiecriteria
Publicatie	1990 tot en met 2024	Voor 1990, in 2025
Taal	Engels	Niet Engels
Toetsing	Peerreviewed	Niet peerreviewed
Context	Hoger onderwijs (hbo, universiteit)	Geen hoger onderwijs
Leeftijd	Ouder dan 50 jaar, tot aan 67 jaar	Jonger dan 50 jaar, ouder dan 67 jaar

Database	Web of Science, Google Scholar	Alle andere databases
----------	-----------------------------------	-----------------------

Tabel 3.1 Inclusie- en exclusiecriteria voor de selectie van literatuur

Een voorbeeld van een selectie: een zoekopdracht via Web of Science waarbij is gezocht op *organizational commitment OR organisational commitment) AND (sustainable employability)* leverde een resultaat op van 16 hits. Vervolgens werd er breder gezocht met behulp van *(org\* commitment) AND (sustain\* employability)*. Dat leverde een resultaat op van 20 hits. Geen specifieke velden werden geselecteerd, onderwerpen werden geselecteerd in 'all fields'. In de volgende stappen zijn opgenomen *(higher education OR university)* AND *(older employee OR age OR pension)*.

De geselecteerde studies zijn afkomstig van onderzoekers uit Europa, Noord-Amerika, Azië en Afrika. Het zwaartepunt ligt bij publicaties uit Europese landen.

Binnen dit onderzoek is een nadrukkelijke voorkeur gehanteerd voor de inclusie van peerreviewed artikelen, om de wetenschappelijke kwaliteit van de geselecteerde literatuur te waarborgen. Desondanks zijn via *snowball sampling* ook enkele niet-peerreviewed artikelen maar inhoudelijk relevante publicaties geïdentificeerd. Gezien de gekozen variabelen binnen de onderzoeksvraag is ervoor gekozen deze publicaties toch op te nemen, waarbij de inhoudelijke bijdrage zwaarder woog dan het formele peerreviewcriterium.

Bij de selectie is in aanvang gezocht naar artikelen gepubliceerd in vooraanstaande wetenschappelijke tijdschriften, zoals het *Journal of Organizational Behavior*, waarin de ontwikkeling van theorie en praktijk samenkomen. In een aantal gevallen kon niet aan dit zoekcriterium worden voldaan; in dat geval is ervoor gekozen de inhoudelijke kwaliteit en relevantie van het artikel te laten prevaleren boven de status van het tijdschrift als toonaangevend.

De centrale onderzoeksvraag betreft de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability*. Aan dit thema zijn twee contextuele randvoorwaarden verbonden: het betreft medewerkers binnen het hoger onderwijs, specifiek de oudere werknemers (leeftijd 50 jaar of ouder, tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd). Bij de literatuurselectie is nadrukkelijk gezocht naar studies waarin deze doelgroep centraal staat.

Binnen de geselecteerde literatuur zijn zowel cross-sectionele als longitudinale onderzoeken opgenomen. Longitudinale onderzoeken kunnen de causale relatie tussen beiden constructen aantonen en de ontwikkeling van de onderlinge relatie bestuderen. Op dit moment is er binnen de wetenschappelijke literatuur in beperkte mate sprake van beschikbaarheid van longitudinale onderzoeken naar de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability*.

Aansluitend werd er via Google Scholar handmatig gezocht op de zoektermen “*organizational commitment AND sustainable employability AND higher education AND older employees*”. Deze zoekstrategie leverde een substantieel grotere hoeveelheid literatuur op. Aangezien Google Scholar ook niet-peer-reviewed publicaties en andere literatuur (bijvoorbeeld: niet-gepubliceerde onderzoeksresultaten) indexeert, is bij deze selectie een kritische beoordeling op inhoudelijke relevantie essentieel. Artikelen dienen expliciet in te gaan op de doelgroep (oudere werknemers in het hoger onderwijs) en empirisch inzicht te bieden in de relatie tussen *sustainable employability* en *organizational commitment*.

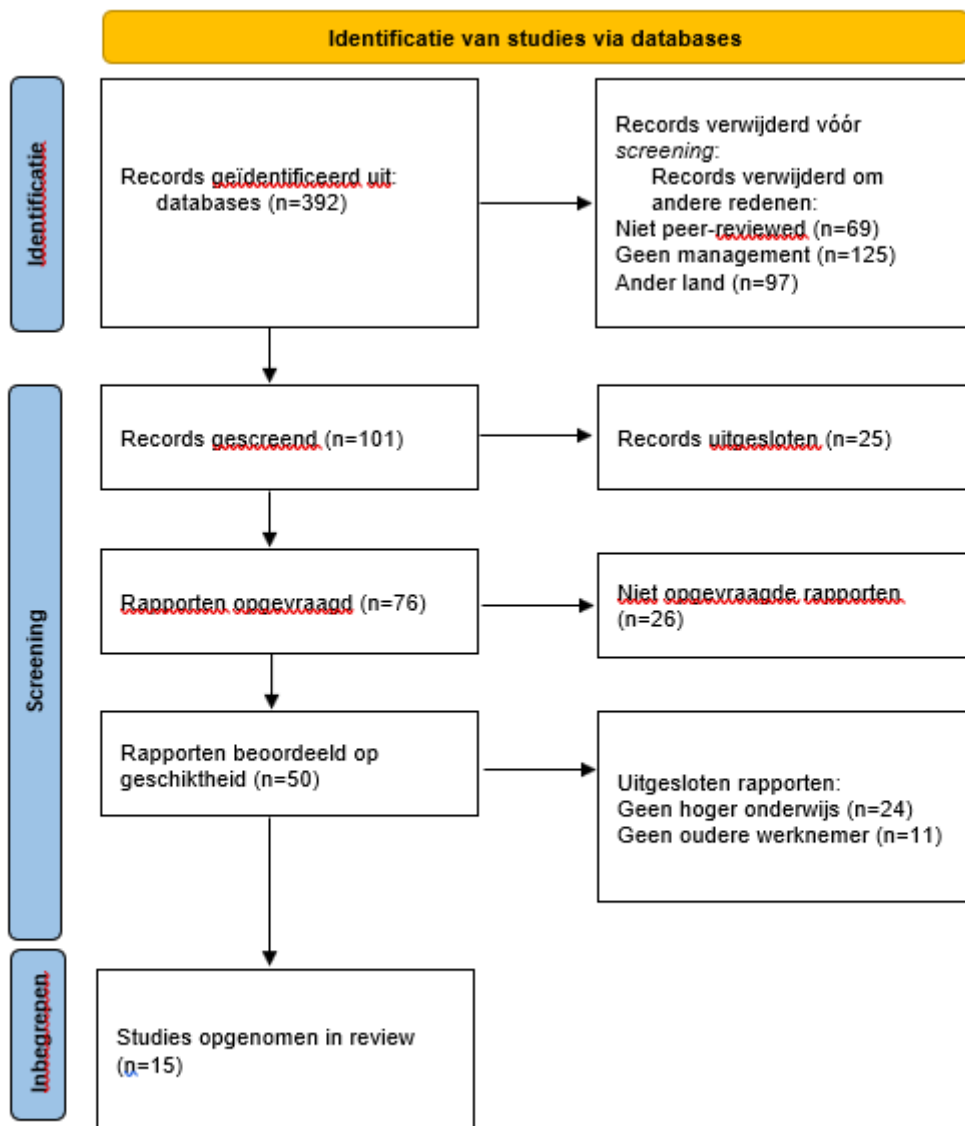
### **3.2.3 Informatiebronnen**

Voor het systematisch literatuuronderzoek is Web of Science gehanteerd als primaire databron. Het aanvullende handmatige zoekproces, door middel van snowball sampling, is uitgevoerd met behulp van RUQuest (de universiteitsbibliotheek van de Radboud Universiteit) en Google Scholar.

### 3.2.4 Selectieproces

De stappen van het selectieproces zijn weergegeven in figuur 3.2 en omvatten vijf opeenvolgende stappen. Stap 1: het automatisch zoeken in Web of Science en het handmatig zoeken in Google Scholar op *sustainable employability*, *organizational commitment*, hoger onderwijs, oudere werknemer leverde 392 publicaties op. Stap 2: Deze publicaties (in aantal 392) werden beoordeeld op basis van de vooraf vastgestelde inclusie- en exclusiecriteria, toegepast op 1. titel, 2. abstract en 3. gehele tekst. Het gevolg daarvan was dat er 291 artikelen werden uitgesloten, 101 publicaties bleven over. Stap 3: de selectiecriteria (*sustainable employability*, *organizational commitment*, hoger onderwijs, oudere werknemer) zijn inhoudelijk getoetst. Dat leidde tot uitsluiting van 25 artikelen, 76 publicaties bleven over. Stap 4: Er is een hernieuwde inhoudelijke screening van de abstracts uitgevoerd. Op basis hiervan zijn 26 artikelen uitgesloten en bleven er 50 publicaties over. Stap 5: Gedurende deze stap is de context waarin het onderzoek plaatsvond opnieuw beoordeeld (hoger onderwijs: hbo of universiteit) en is de leeftijd van de deelnemer aan het onderzoek (de oudere werknemer) kritisch bekeken. Het gevolg daarvan was uitsluiting van 35 artikelen (24 artikelen geen hoger onderwijs, 11 artikelen geen oudere werknemer). Er blijven 15 publicaties over die worden opgenomen in de review.

Alle geselecteerde artikelen zijn door de auteur van deze scriptie zelfstandig geïdentificeerd, verzameld en gescreend op relevantie. Met behulp van Excel is een gestructureerd overzicht gecreëerd van de geëxporteerde informatie, waaronder auteur(s), publicatiejaar, titel en abstract.



PRISMA flow diagram: selectieproces wetenschappelijke artikelen

Figuur 3.2 PRISMA flow diagram: selectieproces wetenschappelijke artikelen

Na voltooiing van het selectieproces zijn de geselecteerde artikelen onderworpen aan een inhoudelijke analyse. In hoofdstuk 4 (Onderzoeksresultaten en analyses) worden de bevindingen systematisch besproken, waaronder: een thematisch overzicht van het concept *sustainable employability*, een samenvatting van de literatuur omtrent *organizational commitment*, en een beschouwing van de relatie tussen *organizational commitment* en *sustainable employability*, binnen het hoger onderwijs, bij de oudere werknemer.

### 3.3 Validiteit

Validiteit verwijst naar de mate waarin daadwerkelijk gemeten wordt wat beoogd wordt te meten. Binnen dit onderzoek is validiteit afhankelijk van zowel de relevantie van de geselecteerde bronnen voor het beantwoorden van de hoofdvraag, als van de methodologische kwaliteit van de uitvoering van het onderzoek. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit.

De validiteit van dit onderzoek wordt geborgd door een zorgvuldige afbakening van de onderzoeksvraag, een wetenschappelijk onderbouwde onderzoeksopzet, en een systematische aanpak van dataverzameling en data-analyse.

Dit betekent: 1. De onderzoeksvraag is helder en specifiek geformuleerd waardoor het onderzoek zich richt op een duidelijk afgebakend onderzoeksgebied. 2. De SLR sluit nauw aan bij het bredere literatuuronderzoek en 3. De dataverzameling is uitgevoerd op basis van vooraf vastgestelde inclusie- en exclusiecriteria, hetgeen bijdraagt aan de consistentie en betrouwbaarheid van de verkregen data.

De interne validiteit betreft de mate waarin een mogelijke causale relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele overtuigend kan worden vastgesteld.

Om de interne validiteit te waarborgen, is gekozen voor een methodologische onderbouwde onderzoeksopzet, waarbij gebruik is gemaakt van een *systematic literature review*. Deze methode reduceert selectiebias en verhoogt de reproduceerbaarheid van het onderzoek. Ter ondersteuning van de transparantie en consistentie in het selecteren, analyseren en rapporteren van relevante studies, is de PRISMA-checklist gehanteerd als richtlijn binnen het onderzoeksproces.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere contexten en doelgroepen. De vraag is of op basis van dit onderzoek de resultaten geëxtrapoleerd kunnen worden. Onderwijs is in landen verschillend georganiseerd, in Finland heeft het beroep van docent meer aanzien. Qua

pensioengerechtigde leeftijd is het zo dat in Nederland men vaker en langer doorwerkt (tot aan of tot na de pensioengerechtigde leeftijd). In Frankrijk daarentegen – als voorbeeld – kan men als ambtenaar met 62 jaar met pensioen. Beide voorbeelden (onderwijs, pensioengerechtigde leeftijd) maakt de culturele verschillen inzichtelijk.

### **3.4 Betrouwbaarheid**

De stappen in dit literatuuronderzoek zijn zo nauwkeurig en transparant mogelijk beschreven, zodat een andere onderzoeker deze kan repliceren. De geselecteerde studies zijn beoordeeld op de betrouwbaarheid van hun meetinstrumenten; alleen artikelen uit kwalitatief hoogwaardige, peer-reviewed tijdschriften zijn opgenomen. De betrouwbaarheid van dit literatuuronderzoek kan worden vastgesteld door een andere onderzoeker het zoekproces en de selectiecriteria te laten volgen. In dat geval zou een vergelijkbare selectie van studies moeten worden verkregen.

Het is echter belangrijk om te merken dat, gezien het kwalitatieve karakter van het onderzoek, resultaten kunnen variëren door verschillen in interpretatie tussen onderzoekers. Dit onderzoek is uitgevoerd door één onderzoeker, wat een risico met zich meebrengt ten aanzien van de intrabeoordelaarsbetrouwbaarheid.

### **3.5 Ethiek en wetenschappelijke integriteit**

De American Psychological Association (APA) hanteert ethische principes en een gedragscode voor wetenschappelijk onderzoek. In dit onderzoek worden met name twee principes uitgelicht: c. integriteit en d. rechtvaardigheid.

Hoewel dit onderzoek uitsluitend is gebaseerd op bestaande literatuur en geen directe betrokkenheid van respondenten kent, blijven ethische uitgangspunten zoals integriteit en rechtvaardigheid essentieel. Integriteit houdt in dit kader in dat er zorgvuldig is omgegaan met het selecteren, interpreteren en rapporteren van bronnen. De opgenomen artikelen in de uiteindelijke analyse zijn grotendeels afkomstig uit internationale, peer-reviewed tijdschriften die strikte eisen stellen aan wetenschappelijke en ethische kwaliteit.

Deze tijdschriften vereisen dat gerapporteerd onderzoek voldoet aan de geldende ethische normen. In elk van de 31 geselecteerde artikelen is expliciet vermeld dat het onderzoek is goedgekeurd door de ethische commissie van de betreffende universiteit of onderzoeksinstelling.

Ten aanzien van het principe van rechtvaardigheid is er bewust aandacht besteed aan het opnemen van literatuur van diverse wetenschappelijke auteurs en stromingen, om zo een evenwichtig en representatief beeld te schetsen van het onderzoeksveld. Daarnaast is kritisch gekeken naar de context waarbinnen kennis is geproduceerd, om oog te houden voor mogelijke structurele ongelijkheden binnen het wetenschappelijke werkveld.

## 4. Onderzoeksresultaten en analyses

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. De resultaten van de afhankelijke variabele (*sustainable employability*), de onafhankelijke variabele (*organizational commitment*) worden in aparte paragrafen beschreven. In de daaropvolgende paragraaf komt een samenvattend overzicht van alle onderzoeksresultaten aan bod. De kernmerken van de studies en de voornaamste uitkomsten worden gepresenteerd in tabel 4.1. In de tabel wordt alleen de naam van de eerste auteur en het jaartal van de publicatie vermeld. De volledige bronnen zijn opgenomen in de literatuurlijst. De opgenomen leeftijd is de gemiddelde leeftijd (*mean age*), de studies bestudeerden vaak leeftijdsgroepen.

Na de presentatie van de onderzoeksresultaten worden deze systematisch geanalyseerd en geduid. De analyses worden uitgevoerd per kernbegrip, als laatste wordt de onderlinge relatie tussen beide constructen geanalyseerd. Kerninzichten en patronen worden geïdentificeerd.

## 4.2 Overzicht empirische studies en analyse van de data

Tabel 4.1 Empirische studies naar de invloed van organizational commitment op sustainable employability in het hoger onderwijs bij de oudere werknemer

Empirische studies naar de invloed van organizational commitment op sustainable employability in het hoger onderwijs bij de oudere werknemer										
	Auteur	Jaar	Land	N	Construct	Design	Design	Participant	Context	Leeftijd
1	Van Dam	2017	Nld	119	Rel.	empirisch	(questionnaire)	office employees	public transport	44
2	Rahi	2022	Pakistan	311	Rel.	empirisch	cross-sectional survey	employee	private organization	-
3	Yalabik	2017	UK	282	Rel.	empirisch	web-based survey	employee plus manager	consulting hrm	-
4	Moreira	2022	Portugal	2099	Rel.	empirisch	online questionnaire	organization	Portugal	36
5	Gürbüz	2024	Nld	251	Rel.	empirisch	longitudinal (online survey)	employee (randomly)	diverse organizations	46
6	Yousaf	2012	Pakistan	230	Rel.	empirisch	(paper) questionnaire	academic staff	public university	>40
7	De Cuyper	2011	België	551	Rel.	empirisch	(questionnaire)	workers	hr services plus 8 schools	38
8	Philippaers	2017	België	458	Rel.	empirisch	cross-lagged (survey)	employees	4 private sector organizations	40
9	Ling Ling	2014	China	405	Rel.	empirisch	survey (questionnaire)	employees	enterprises	26-30
10	Murray	2021	Canada	346	Rel.	empirisch	online survey	employees	lodging	31-40
11	De Wet	2022	Zuid-Afrika	144	Rel.	empirisch	questionnaire	teachers	public school (secondary)	-
12	Huijs	2019	Nld	683	Rel.	empirisch	longitudinal (questionnaires)	employees	3 teams police, 1 government, 1 ngo	46
13	Templer	2010	Canada	764	Rel.	empirisch	cross-sectional study, survey	participants	not-forprofit organization (50-plus)	58-61
14	Tett	1993	Canada	-	Rel.	conceptueel	meta-analyse	-	-	-
15	Van Dam	2009	Nld	346	Rel.	empirisch	survey	employees	printcompany, finance, healthcare	55
	Rel. = relatie tussen OC en SE									

## Analyse van de data

De 15 bestudeerde artikelen zijn geschreven in de periode van 1993 tot en met 2024. De artikelen zijn als volgt verdeeld over de continenten: Afrika (1), Amerika (3), Azië (3) en Europa (8).

Qua research design hebben 14 van de 15 studies een empirische designmethode, 1 onderzoek heeft een conceptueel design. Van de empirische studies werden in 2 gevallen als participant onderwijsmedewerkers genoteerd (*academic staff, teachers*), 3 studies vonden plaats in een onderwijsinstelling (*public university, school, public school*). Als laatste criterium is leeftijd te noemen (een range van 36 tot 61). Het is van belang te melden dat het hierbij is gekeken naar gemiddelde leeftijd (mean age) en niet naar dé leeftijd van de oudere werknemer. Dit gegeven wordt verklaard in paragraaf 5.3, discussie.

## 4.3 Analyse

Onderstaande tekst markeert het begin van de analysefase binnen de systematische literatuurreview (SLR). Op basis van de geselecteerde 15 wetenschappelijke artikelen worden in dit deel de belangrijkste bevindingen geanalyseerd en geordend. Het doel is om onderliggende verbanden tussen de studies te identificeren. Door een vergelijking en een interpretatie van de onderzoeksresultaten ontstaat een overzicht van de huidige stand van de kennis. Deze analyse vormt daarmee de kern van het antwoord op de centrale onderzoeksvraag in dit onderzoek.

**Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability* (bij de oudere medewerker in het (hoger) onderwijs)?**

### Overzicht

*Organizational commitment* heeft invloed op *sustainable employability* (bij de oudere medewerker in het hoger onderwijs). Voor duurzame inzetbaarheid is een leeftijdsondersteunende werkcontext van belang. Dan ontstaat er een hoger affectief commitment en heeft de baan daarmee intrinsieke waarde (componenten: betekenisvol,

erkenning, uitdagend en ontwikkelingsgericht). Oudere werknemers hebben banen met intrinsieke waarde nodig (Van Dam et al., 2017). Leidinggevendens spelen een cruciale rol in het verwerven van een baan met intrinsieke waarde.

Organisatie- en teamcommitment hebben een negatieve relatie met 'intentie tot vertrek'. Intrinsieke motivatie en externe factoren hebben hier invloed op (Yalabik et al., 2017). Het ontwikkelen van competenties levert (zelf)vertrouwen op bij de werknemer. De werknemer zal deze ontwikkelde kwaliteiten toetsen aan de interne en externe werkomgeving. Hierbij is sprake van wederkerigheid (*reciprocity*) (De Cuyper & De Witte, 2009). Bij deze wederkerigheid wordt door beide partijen getoetst, de werknemer toetst mogelijk subjectief (bijvoorbeeld: *perceived ability*). Een negatieve interne inzetbaarheid (*employability*) kan leiden tot verloopintenties, een externe employability heeft een positief effect (de werknemer waardeert zichzelf meer door het ontwikkelen van zijn eigen vaardigheden) (Ling et al., 2014). Let wel, een intentie is een voornemen en nog geen gedrag of uitgevoerde actie.

De management paradox kan een rol spelen (De Cuyper & De Witte, 2009). De management paradox gaat over investeringen die een werkgever doet in inzetbaarheid van de werknemer die de werknemer verplicht tot een teruggave. Kritisch hierbij is tot welke omvang deze wederkerigheid zich verhoudt. De paradox zit in de aanname dat inzetbaarheid een positief effect heeft op de organisatie in termen van resultaten (*performances*), maar ook negatieve effecten heeft in termen van terugtrekking (bijvoorbeeld in de vorm van verminderd *affectief organizational commitment*).

Training kan de inzetbaarheid en het *organizational commitment* verhogen (Ling et al., 2014). Persoonlijke en carrièrevoordelen van training verschillen per culturele en organisatorische context. Ondersteuning door de leidinggevende vergroot de effectiviteit van de training (Ling et al., 2014). Door het ontwikkelen van competenties (kwaliteiten) voelen de werknemers meer vertrouwen in hun eigen handelen (Murray & Holmes, 2021).

Betekenis (onderdeel van de intrinsieke motivatie) is van belang. De werknemer investeert in emotionele verbindingen en verhoogt op die manier de betrokkenheid (Murray & Holmes, 2021).

Bij een zeer laag commitment ontstaat *mental retirement*, de werknemer is wel (duurzaam) inzetbaar (Huijs et al., 2019). Hij zal een intentie hebben om eerder met pensioen te gaan.

Verschillende groepen oudere werknemers hebben specifieke antecedenten die hun werkmotivatie beïnvloeden (Templer et al., 2010). De intentie om te blijven werken, hangt samen met werkcentraliteit (*work centrality*), de plaats die werk in het leven van de werknemer inneemt. Oudere werknemers hebben wel verschillende behoeftes in hun werkzame leven, deze dienen afgestemd te worden op hun loopbaanperspectief (*lifespan perspective*).

### **Verschillende benaderingen van de relatie tussen *organizational commitment* en *sustainable employability***

- Voor een goede relatie tussen *organizational commitment* en *sustainable employability* is functie- en werkontwerp (*job and work design*) van belang (Van Dam et al., 2017). Autonomie en intrinsieke banen verhogen het functie- en werkontwerp (Yalabik et al., 2017).
- *Job resources* (hulpbronnen) dragen bij aan een betere werkomgeving en zo aan duurzame inzetbaarheid. Bij de werkomgeving hoort ook leiderschap en ondersteuning. Goed leiderschap brengt het team in stelling (Yalabik et al., 2017). Leiderschap kan ook de werknemer ondersteunen en hem laten participeren in het besluitvormingsproces (participation in decision making, pdm) zodat de werknemer zich gezien voelt. Beiden verhogen *affective commitment*. Een uitdagende en lonende (waardering & erkenning) werkomgeving helpt bij het behouden van werknemers (Van Dam et al., 2009) door het verlagen van de *intention to quit*.

- *Organizational commitment* kan gemeten worden in de relatie tot het beroep en in relatie tot de organisatie. In de relatie tot het beroep uit een positief *organizational commitment* in de intentie om de organisatie te verlaten. *Organizational commitment* in relatie tot de organisatie uit zich in meer betrokkenheid. De werknemer vergelijkt werkgevers in zijn intentie de organisatie te verlaten, betrokkenheid ligt daaraan ten grondslag. Werknemers voelen zich meer betrokken bij een organisatie als zij meer vertrouwen hebben in het behoud van hun baan (Yalabik et al., 2017).
- Training en ontwikkeling (*HRM-practices*) spelen een belangrijke rol in het behoud van de werknemer en de betrokkenheid. Voor de medewerker relevante training verhoogt *organizational commitment* terwijl algemene trainingen een negatieve impact hebben op *affective organizational commitment* (Ling et al., 2014).
- *Affective* en *normative commitment* hebben een sterk negatieve impact om met pensioen te gaan of op de intentie om de organisatie te verlaten. De intentie om te vertrekken, is hoger bij een gebrek aan kennis- en vaardigheidsontwikkelingen (Murray & Holmes, 2021; De Wet & Rothmann, 2022).
- Pensionering of eerder stoppen met werken wordt ook beïnvloed door: - financiële overwegingen, - de houding van de partner (wil de partner eerder met pensioen?), - werkvolvoening (*work fulfillment*), en *generativiteit* (overdragen van werkzaamheden aan de jongere generatie). Tijdens de loopbaan (*lifespan perspective*) wijzigen ook de behoeftes aan werk (Templer et al., 2010, Van Dam et al., 2009).
- Een leeftijdsondersteunend klimaat (*an age-supportive climate*) is belangrijk voor de betrokkenheid van oudere werknemers (Van Dam et al., 2017). HRM-maatregelen zijn van belang voor alle leeftijden om duurzame inzetbaarheid te verhogen.

### **Onderlinge relaties en beïnvloedende factoren**

Een aantal bevindingen zijn in de paragrafen hierboven al beschreven, hieronder zijn alleen nieuwe bevindingen opgenomen.

- Voor *affective commitment* is geen leeftijdseffect gevonden (Van Dam et al., 2017). Age-effect gaat hier over oudere werknemers, zij hebben zinvolle, lonende, ontwikkelingsgerichte en uitdagende banen nodig (Van Dam et al., 2017).
- Het bevorderen van de ontwikkeling van kerncompetenties is van belang om werknemers voor de organisatie te behouden (Moreira et al., 2022). Als werknemers ervaren dat de organisatie zich bezighoudt met de ontwikkeling van de competenties zal de (interne) inzetbaarheid hoger zijn, waardoor een hoger *organizational commitment* ontstaan en de intentie om vrijwillig de organisatie te verlaten vermindert.
- Een beïnvloedende factor is de persoonlijkheid van een werknemer (Yousaf & Sanders, 2012). Dit kernelement beïnvloedt zijn duurzame inzetbaarheid.
- Eerder onderzoek (Templer et al., 2010) differentieerde niet binnen de groep van oudere werknemers of focuste alleen op een specifieke groep van oudere werknemers.
- Geslacht is een significante voorspeller voor het werkvolvoeningsmotief (*work fulfillment motive*) (Templer et al., 2010). Een voorbeeld: veelal blijven (oudere) vrouwen doorwerken.
- Organisaties kunnen besluitvorming door werknemers over vervroegde pensionering beïnvloeden (Van Dam et al., 2009). Van belang voor de oudere werknemer is de kwaliteit van werk (interessant werk, veranderingen in de taken, ontwikkeling, ondersteuning en erkenning & waardering, matiging in werkdruk).

### **Algemene overeenkomsten**

- Alleenstaande oudere werknemers blijven werken om financiële redenen. Leeftijd is geen significante voorspeller van financiële motieven, demografische factoren voorspellen deze wel (bijvoorbeeld: geslacht, inkomen, opleiding, gezinssamenstelling) (Templer et al., 2010). Er zijn ook generatieve (bijdragen aan kennisoverdracht aan toekomstige generaties) redenen om te blijven werken.
- Hoe langer een werknemer blijft in een organisatie, hoe sterker de interne sociale banden en hoe lager de mogelijkheid om de organisatie te verlaten (Ling et al., 2014).

- De unieke impact van *commitment* op de beslissing om bij de organisatie te vertrekken, is vrij klein in de praktijk (Tett & Meyer, 1993).
- Over alle bestudeerde artikelen over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* kan gezegd worden dat psychologisch welzijn van belang is. Daarnaast is de inzet van de HR-praktijken (vier onderdelen) van invloed op *organizational commitment* en daardoor op *sustainable employability*.

### **Verschillen tussen de onderzoeken naar de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability***

- In diverse onderzoeken zijn de constructen onderzocht door zelfregistratie van de respondenten (Ling et al, 2014; Murray et al., 2021). In andere studies zijn de resultaten gescoord door een onderzoeker (Van Dam et al, 2017; Yalabik et al, 2017). Deze zelfregistratie levert een mogelijke *common method bias* op. In onderstaande paragraaf (5.4 beperkingen, toekomstig onderzoek) zal daarop worden teruggekomen.
- In de onderzochte literatuur gebruikt men verschillende interpretaties van dezelfde constructen. Zo wordt bijvoorbeeld *sustainable employment* gebruikt voor *sustainable employability* (Van Dam et al, 2017), *work engagement* als een aanverwant begrip aan *organizational commitment* (Rahi, 2021) en *work ability* voor *sustainable employability* (Van Vuuren et al., 2023).
- In een aantal studies komt het begrip *psychological distance* voor (Yalabik et al., 2017, Van Dam et al., 2017, Ling et al, 2014). Dit begrip gaat over afstand tot bijvoorbeeld een theorie (Field Theory), afstand tot interacties (*meaningful interactions*) en bijvoorbeeld afstand tot het werk.
- Dit onderzoek gaat over motieven die de beslissing van oudere werknemers beïnvloeden om te blijven behoren tot de beroepsbevolking. Antecedenten worden ook onderzocht, bijvoorbeeld *work centrality* (Templer et al., 2010).
- Erkenning (*recognition*) wordt veel genoemd in de onderzochte literatuur (Van Dam et al., 2017; Rahi, 2021; Yalabik et al., 2017; De Wet & Rothmann, 2022; Templer et al., 2010;

Tett & Meyer, 1993). Veelvuldig wordt het begrip waardering (*value*) gebruikt in de studies. In allerlei verschijningsvormen: *job value* (Van Dam et al., 2017), *intrinsic value* (Gürbüz et al., 2024) en *learning value* (Van Dam et al., 2017), Templer et al., 2010). Beide begrippen zouden ook kunnen worden geplaatst bij de overeenkomsten maar vanwege de diverse interpretaties worden deze bij de verschillen geplaatst. Beide begrippen hebben veel invloed op zowel erkenning als waardering.

### **Bijzonderheden**

- In de diverse onderzoeken (Philippaers et al., 2017, Tett & Meyer, 1993, Huijs et al., 2019) worden tijdsintervallen gebruikt. In het gebruik van deze periodes is men niet eenduidig. Huijs et al. (2019) meten bijvoorbeeld op twee momenten (jaar 0, jaar 1) en merkt op dat voor het volgen van de ontwikkeling van de relatie het mogelijk beter zou zijn om na zes maanden nog eens te meten.
- De Wet & Rothmann (2022) gaan uit van een set van capaciteiten die de beste voorspellende waarde heeft voor het floreren op het werk. Zij toonden ook aan dat ondervinding (meestal) en leeftijd (in mindere mate) een rol speelden bij het voorspellen, in combinatie met specifieke capaciteiten. Over het algemeen gaven deze resultaten aan dat *sustainable employability* capaciteiten een factor waren in het vergemakkelijken van het functioneren van de docenten. Er is echter meer onderzoek nodig om na te gaan hoe veranderingen in capaciteiten het functioneren van de docenten beïnvloeden. Daarnaast is er meer onderzoek nodig om te begrijpen waarom minder ondervinding duurzame inzetbaarheid vergroot.
- Huijs et al. (2019) introduceren de term *mental retirement*. Mentale pensionering verwijst naar gevoelens van losgekoppeld zijn van het werk en de organisatie. Preventie van mentale pensionering is belangrijk omdat duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker wordt vanwege de vergrijzing. Mentale pensionering heeft, volgens Huijs, drie subconcepten: ontwikkelingsgerichte proactiviteit, werkbetrokkenheid en waargenomen

waardering. Er is nog weinig aandacht voor *mental retirement* in Nederland. Er zou meer bewustzijn mogen worden gecreëerd voor mentale pensionering.

- In de studie van Templer et al. (2010) zijn drie groepen respondenten (50-75 jaar) onderzocht. Bij alle respondenten gaat het om de laatste loopbaanfase. Deze respondenten zijn op verschillende manieren met een organisatie verbonden: 1. een carrièrebaan 2. een bridge job en 3. een zelfstandige ondernemer. Een korte toelichting: 1. een carrièrebaan: de medewerker werkt in de organisatie waar hij eerder werkte 2. een bridge job: de medewerker werkt door na zijn pensionering en heeft het arbeidsproces niet verlaten en 3. een zelfstandige ondernemer. Met name de *bridge job* wordt onder de aandacht gebracht vanwege het doorwerken na pensionering (in een betaalde baan).
- Wanneer werknemers vervroegd met pensioen gaan, verdwijnt met hen een waardevolle verzameling van vaardigheden, kennis en ervaring uit de organisatie. Dit verlies aan kennis kan een impact hebben op het functioneren van de organisatie.
- De vergrijzing is een structureel en onomkeerbaar fenomeen met verstrekken gevolgen voor de arbeidsmarkt. De demografische samenstelling van de beroepsbevolking verandert. Een transformatie in de culturele perceptie en de waardering van de oudere werknemers wordt noodzakelijker. De uitdaging voor HR-managers ligt niet alleen in het implementeren van beleid maar ook in het doorbreken van opvattingen over arbeidsparticipatie en productiviteit van senior medewerkers.

#### **4.4 Conceptuele uitwerkingen en verbanden van *sustainable employability* en *organizational commitment***

Nu de uitkomsten van de systematische literatuurreview zijn gepresenteerd, volgt ter afsluiting van dit hoofdstuk een overzicht van de belangrijkste bevindingen. Deze samenvatting helpt om de kernpunten zichtbaar te maken en vormt een brug naar de conclusies in het volgende hoofdstuk.

#### **Sustainable employability**

*Sustainable employability* betreft het vermogen van werknemers om gedurende hun loopbaan gezond, competent, gemotiveerd en productief te blijven (Fleuren et al., 2020). De factor tijd speelt hierin een centrale rol; *sustainable employability* is een dynamisch en longitudinaal concept dat ontwikkelt op het snijvlak van individuele kenmerken en contextuele invloeden.

De opbouw van het construct. Het construct *sustainable employability* bestaat uit: *Sustainability*: de langdurige geschiktheid en inzetbaarheid van werknemers in relatie tot hun loopbaan. *Employability*: het vermogen om werk te verkrijgen, te behouden en daarin te ontwikkelen. Deze twee elementen worden verder onderverdeeld: *Sustainability: personal resources* (autonomie, leervermogen) en *external resources* (ondersteuning, leermogelijkheden). *Employability*: individuele employability en contextuele employability. Volgens Alcover et al. (2021) omvat *sustainable employability* drie domeinen: gezondheid & welzijn, werkgedrag & prestaties en werkcapaciteiten & attitudes.

Beïnvloedende factoren. Diverse factoren zijn van invloed op *sustainable employability*: - HR-praktijken, zoals training en loopbaanbegeleiding, hebben een positieve impact (Van Beurden et al., 2024). – Leeftijd beïnvloedt op indirecte wijze, met name via motivatie en loopbaancommitment (Van der Heijden et al., 2016). – Zelfsturend leren is cruciaal voor oudere werknemers en versterkt hun inzetbaarheid (Van Dam et al., 2017). – Job resources zoals autonomie en leidinggevende steun dragen bij aan duurzame inzetbaarheid (Pak et al., 2019). – Contextuele factoren (intern/extern) - zoals *social support* en het leerklimaat – beïnvloeden de perceptie van *sustainable employability*. Het leerklimaat kan worden onderverdeeld in individueel leerklimaat (*self-directed learning orientation*, Raemdonck et al., 2022) en organisatorisch leerklimaat (*learning organisation*).

HRM. Binnen HRM zijn vier bundels van HR-praktijken geïdentificeerd: 1. *developmental* (gericht op groei, training, loopbaanontwikkeling), 2. *maintenance* (behoud van bestaande competenties), 3. *utilization* (optimale inzet van capaciteiten (prestatiebeloning, taakverrijking) en 4. *accommodative* (flexibiliteit en aanpassing aan

individuele behoeften). Hoewel deze indeling conceptueel waardevol is, blijkt uit empirisch onderzoek dat de praktische afbakening minder sterk is (Van Vuuren et al., 2024).

*Sustainable employability* is een gedeelde verantwoordelijkheid van individu en organisatie, waarbij zowel de werknemer als de werkgever invloed uitoefenen op de loopbaanontwikkeling en het werkklimaat.

Leeftijd: Oudere werknemers worden in de praktijk vaak geconfronteerd met leeftijdsgebonden stereotypen, zoals de veronderstelling dat zij minder behoefte zouden hebben aan training of minder bereid zouden zijn tot verandering (Van der Heijden et al., 2016). Echter, leeftijd op zich vormt geen belemmering voor het bevorderen van *sustainable employability* (Van Vuuren et al., 2023). Uit recent onderzoek blijkt bovendien dat leeftijd geen modererende invloed uitoefent op de relatie tussen human resource praktijken en *affective commitment* (Van Beurden et al., 2024). Wel blijkt dat oudere werknemers in mindere mate betrokken zijn bij *job crafting*. Deze betrokkenheid wordt ook bepaald door contextuele factoren als werkstructuur, leiderschapsstijl en ervaren autonomie, die gezamenlijk van invloed zijn op proactief werkgedrag en aanpassingsvermogen (Raemdonck et al., 2022).

Cultuur. De perceptie van inzetbaarheid is niet uitsluitend individueel bepaald, maar wordt ook beïnvloed door culturele aspecten binnen organisaties. In organisaties waar leeftijdsstereotypen sterker aanwezig zijn, worden oudere werknemers veelal minder positief beoordeeld op hun inzetbaarheid. Van der Heijden et al. (2016) stellen dat deze culturele componenten een verklarende rol spelen bij hoe inzetbaarheid wordt ervaren en geëvalueerd.

Levensloop: Een *lifespan perspective* is essentieel: *sustainable employability* verandert met de loopbaanfase en wordt beïnvloed door levensgebeurtenissen (zoals pensionering of loopbaanonderbreking) en externe evaluaties (Van Beurden et al., 2023). Longitudinaal onderzoek biedt inzicht in hoe inzetbaarheid zich gedurende de tijd ontwikkelt en welke interventies effectief zijn (Gürbüz et al., 2024).

## Organizational commitment

Organizational commitment verwijst naar de psychologische betrokkenheid van een individu bij een organisatie (Meyer & Allen, 1991). Dit construct bestaat uit drie componenten: - affective commitment (de emotionele verbondenheid en identificatie met de organisatie (desire); - continuance commitment (het afwegen van de kosten verbonden aan het verlaten van de organisatie (remain); - normative commitment (het gevoel van verplichting om bij de organisatie te blijven (obligation). Deze componenten correleren onderling en vormen samen een complex en dynamisch geheel (Meyer et al., 2002). Individuen kunnen in de loop van de tijd verschuiven tussen deze vormen van commitment, ook beïnvloed door persoonlijke kenmerken, werkervaringen en veranderingen in de werkomgeving (Swailles, 2002).

Conceptuele verfijning en alternatieve benaderingen. Solinger et al. (2008) stellen dat *organizational commitment*, in het bijzonder *affective commitment*, beter begrepen kan worden als een houding (attitude) ten opzichte van de organisatie. In deze benadering worden *continuance* en *normative commitment* beschouwd als antecedenten van specifiek gedrag (zoals blijven of vertrekken), in lijn met het Eagly & Chaiken attitude-behavior model.

Daarnaast wijzen Swailles (2002) en Thomsen et al. (2016) op de invloed van contractvormen (relationeel versus transactioneel) en de afstand tot leiderschap op de mate van commitment. Culturele contexten spelen hierin een belangrijke rol.

Commitmentprofielen en de persoonsgerichte benadering. Recente studies pleiten voor een persoonsgerichte benadering waarbij zogeheten commitmentprofielen worden opgesteld (Meyer et al., 2019). Hierin wordt *organizational commitment* afgezet tegen commitment aan het beroep. In de onderwijscontext is het bijvoorbeeld belangrijk dat docenten zowel commitment tonen aan het vak van docent als aan de onderwijsinstelling. Deze dubbele binding versterkt de intentie om te blijven werken.

Beïnvloedende factoren en dynamiek. *Organizational commitment* is gevoelig voor veranderingen in context, leeftijd en levensfase. Oudere werknemers hechten doorgaans meer waarde aan stabiliteit, werkzekerheid en een balans tussen werk en privé, wat de rol van *continuance* en *normative commitment* vergroot (Meyer & Allen, 1991). Vertrouwen in collega's, betrokkenheid bij de besluitvorming (in het bijzonder bij vakinhoudelijke beslissingen) en nabijheid van leidinggevendenden, zijn belangrijke versterkers van *affective commitment* (Thomsen et al., 2016). Daarnaast blijkt dat *work engagement* (een aanverwant begrip aan *organizational commitment*) een mediërende rol speelt tussen *affective commitment* en de intentie om de organisatie te verlaten (Solinger et al., 2008).

Invloeden van houding en gedrag: *organizational commitment* kan vanuit twee benaderingen worden bestudeerd: Gedragsmatig: gericht op de binding met de organisatie via verplichtingen, sociaaleconomische relaties of praktische overwegingen. Houdingmatig: gericht op de emotionele verbondenheid en identificatie met de organisatie (Meyer & Allen, 1991; Swailes, 2002). Het gedrag van werknemers wordt vaak voorafgegaan door intenties en houdingen. Deze ontwikkelingsmechanismen verschillen per component van commitment en worden beïnvloed door persoonlijke en contextuele factoren (Meyer et al., 2002).

Kritiek en ontwikkelingen: Hoewel het begrip *organizational commitment* zich heeft ontwikkeld, zijn de meetinstrumenten grotendeels ongewijzigd gebleven. Dit roept de vraag op of zij nog representatief zijn voor de huidige, dynamische organisatiecontexten waarin flexibiliteit, wendbaarheid en verandervermogen cruciaal zijn (Swailes, 2002).

*Organizational commitment* omvat zowel het persoonlijk welzijn van medewerkers als hun bereidheid om bij te dragen aan de organisatiedoelen (*organizational survival*) (Meyer & Allen, 1991). In onderwijsomgevingen beïnvloedt de leiderschapsstijl in hoge mate de betrokkenheid van medewerkers, waarbij vertrouwen en nabijheid van de leidinggevende sleutelrollen spelen (Thomsen et al., 2016).

Tenslotte: *Organizational commitment* is een complex en meerdimensionaal construct dat evolueert onder invloed van persoonlijke en contextuele factoren. Door het construct te benaderen vanuit zowel houdingsmatige als gedragsmatige invalshoeken, en door gebruik te maken van commitmentprofielen, kan beter inzicht worden verkregen in de dynamiek van werknemersbetrokkenheid. In hedendaagse werkomgevingen is een herwaardering van de metingen en interpretaties van *organizational commitment* noodzakelijk. Tot slot is het bij onderzoek naar *organizational commitment* van essentieel belang onderscheid te maken tussen het meten van het construct zelf en het onderzoek naar de onderliggende oorzaken of motieven (Swailles, 2002).

## 5. Conclusie, discussie

### 5.1 Inleiding

In dit afsluitende hoofdstuk wordt teruggekomen op de kernvraag van dit onderzoek. Aan de hand van de bevindingen uit de eerdere hoofdstukken wordt een samenvattende conclusie gepresenteerd (paragraaf 5.2). In paragraaf 5.3 volgt een reflectie op de resultaten en hun betekenis binnen zowel de theoretische als de praktische kaders. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven in paragraaf 5.4 en wordt er gekeken naar mogelijkheden voor toekomstig onderzoek. Daarna worden de praktische implicaties (paragraaf 5.5) beschreven waarbij inzichten worden geboden die relevant kunnen zijn voor organisaties en HR-professionals die streven naar duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Als laatste (paragraaf 5.6) wordt een slotconclusie beschreven.

### 5.2 Conclusie

Het doel van deze thesis was om de volgende hoofdvraag te beantwoorden: ‘Heeft *organizational commitment* invloed op *sustainable employability* binnen het hoger onderwijs bij een oudere werknemer?’ Om deze vraag te beantwoorden is een systematische literatuur review (SLR) uitgevoerd. Deze heeft de volgende inzichten opgeleverd:

1. *Organizational commitment*: dit construct is vanaf 1977 in ontwikkeling. Vanaf 1990 hebben Meyer & Allen een model ontwikkeld en empirisch onderbouwd. Vanaf 2019 is er aandacht voor de verdieping van dit construct door de ontwikkeling van commitmentprofielen.
2. *Sustainable employability*: dit construct is relatief nieuw; onderzoek ernaar is met name vanaf het tweede decennium van de 21ste eeuw in toenemende mate in internationale publicaties verschenen. Theoretische kaders en begripsvorming zijn nog in ontwikkeling.
3. Invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability*: uit de onderzochte literatuur blijkt dat er een aantoonbare invloed bestaat van *organizational commitment* op *sustainable employability*. Deze studie levert een bijdrage aan de huidige nog beperkte

kennis over deze relatie. Zo ook geeft deze studie inzicht in de factoren die van invloed zijn op de beslissing van werknemers om te blijven werken tot aan de AOW-leeftijd.

4. Context: door aan de centrale onderzoeksvraag toe te voegen 'binnen het (hoger) onderwijs' en 'de oudere werknemer' bracht dit in de wetenschappelijke literatuur beperkingen met zich mee. Deze kunnen ook uitdagingen genoemd worden. Vooraf werd aangenomen dat er veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar zou zijn over de relatie tussen beide constructen én dat deze relatie al eens eerder zou zijn onderzocht. Helaas was dat niet het geval. Het levert wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek op.
5. Oudere werknemer: strategieën en/of beleid ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid zijn niet universeel toepasbaar op de gehele populatie oudere werknemers. Onderscheid naar subgroepen (bijvoorbeeld: de leeftijdsgroep 50-60 jaar) is van belang aangezien deze groep werknemers andere wensen heeft ten aanzien van werk (*lifespan perspective*).
6. Doorwerken: buiten de scope van deze studie maar wel het vermelden waard, is het feit dat een groeiende groep oudere werknemers ervoor kiest om na het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd actief te blijven op de arbeidsmarkt.

Tot slot, op basis van de resultaten wordt geconcludeerd dat organisaties zich actief dienen in te zetten voor de ontwikkeling van strategie en beleid gericht op het behoud en de duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer, binnen het hoger onderwijs. Dit vereist niet alleen maar structurele maatregelen maar ook een fundamentele verandering in de organisatiecultuur ten aanzien van de oudere werknemer.

### **5.3 Discussie**

Vroege pensionering (eerder stoppen met werken dan de AOW-leeftijd) is een punt van zorg geworden voor de overheid en organisaties. Door een combinatie van vergrijzing en een afnemende jongere generatie wordt met name in de onderwijssector de druk voor de oudere werknemer om te blijven werken hoger. Dit vooruitzicht heeft geleid tot inzet op

duurzame inzetbaarheid en tot het afzwakken van initiatieven van werknemers voor vervroegde pensionering. Met het vergroten van *organizational commitment* kan duurzame inzetbaarheid worden verhoogd. Om de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* goed te begrijpen, is het van belang om te analyseren hoe beide constructen zich tot elkaar verhouden en elkaar mogelijk beïnvloeden. Daarbij is het essentieel om zicht te krijgen op de onderliggende factoren die bijdragen aan zowel organisatiebetrokkenheid (*organizational commitment*) als duurzame inzetbaarheid (*sustainable employability*). Ook de intenties die daaraan voorafgaan – zoals de bereidheid om zich te blijven ontwikkelen of verbonden te blijven aan de organisatie – spelen hierin een belangrijke rol.

*Organizational commitment* is een multidimensionaal construct dat volgens Meyer en Allen (1991) bestaat uit drie componenten: *affective*, *normative* en *continuance commitment*. *Affective commitment* blijkt gecorreleerd aan positieve werkuitkomsten zoals werktevredenheid (*job satisfaction*), leermotivatie (*self-directed learning orientation*) en proactief gedrag (*proactive behavior*). Deze gedragingen zijn essentieel voor duurzame inzetbaarheid aangezien zij bijdragen aan het vermogen van werknemers om langer inzetbaar te zijn en actief te investeren in hun eigen ontwikkeling.

Duurzame inzetbaarheid gaat volgens Fleuren et al. (2020) over een langetermijnvermogen om te werken en te blijven werken onder andere ondanks veranderende eisen aan vaardigheden. *Sustainable employability* is ook een multidimensionaal construct dat een longitudinaal kenmerk heeft. Duurzame inzetbaarheid wordt beïnvloed door individuele, werk- en omgevingsfactoren.

Duurzame inzetbaarheid wordt gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel werkgever als werknemer. Organisaties die investeren in een (leeftijd)ondersteunende werkcultuur, transformationeel leiderschap (*supervisor-employee*) en loopbaanondersteuning (vanuit een *lifespan perspective*) versterken de betrokkenheid van de medewerkers en creëren ook voorwaarden voor duurzame inzetbaarheid.

Concluderend zegt de literatuur dat *organizational commitment* en in het bijzonder de affectieve component invloed heeft op duurzame inzetbaarheid. Door commitment te bevorderen via HR-practices (bijvoorbeeld *developmental*) kunnen organisaties niet alleen de loyaliteit van de werknemers versterken maar het aanpassingsvermogen en de inzetbaarheid op lange termijn vergroten.

In deze studie zijn een aantal beperkingen te noemen van de onderzochte wetenschappelijke literatuur. Ten eerste is er de causaliteit. Cross-sectionele onderzoeken brengen alleen correlaties in kaart en doen geen uitspraken over oorzaak en gevolg. Ten tweede is er kans op een *common method bias*. Deze bias kan optreden als de onafhankelijke en de afhankelijke variabele door dezelfde responsmethode wordt gemeten. Deze bias kan schadelijk zijn voor de validiteit. Deze mogelijke *common method bias* wordt mogelijk veroorzaakt door *self-rating* (respondenten registreren en beoordelen zelf de door hen behaalde resultaten). Ten derde is vaak de gedragsintentie in plaats van gedrag bestudeerd. Intentie is een centrale voorspeller van gedrag. Deze intenties geven inzicht in de motieven om tot gedrag over te gaan maar geven geen inzicht in het daadwerkelijke gedrag. Ten vierde is de oudere werknemer bestudeerd, in een enkel geval is deze groep gesplitst in leeftijdscategorieën'.

## **5.4 Beperkingen van dit onderzoek, toekomstig onderzoek**

### **Beperkingen van dit onderzoek**

Hoewel deze systematische literatuurstudie waardevolle inzichten biedt in de relatie tussen *organizational commitment* en *sustainable employability* van oudere werknemers binnen het hoger onderwijs, kent dit onderzoek verschillende beperkingen. Hieronder een opsomming van een aantal beperkingen:

Verscheidenheid in definities en meetinstrumenten: *Organizational commitment* en *sustainable employability* worden in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd en gemeten, wat vergelijkbaarheid tussen de studies bemoeilijkt.

Beperkt aantal studies specifiek gericht op oudere werknemers binnen het hoger onderwijs. Er is zo veel mogelijk gepoogd beide specificaties te benaderen. Er is meer onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid onder zorgpersoneel.

De oudere werknemer wordt in de literatuur als een homogene groep beschouwd. De oudere werknemer opdelen in leeftijdsgroepen en op basis daarvan gericht onderzoek uit te voeren en resultaten te kunnen vergelijken zou beter zijn.

### **Toekomstig onderzoek**

Om meer inzicht te krijgen in de causaliteit tussen *organizational commitment* en *sustainable employability*, binnen het hoger onderwijs en de oudere werknemer, is het van belang om longitudinaal onderzoek te doen. Een korter tijdsinterval, dan het gebruikelijke interval van één jaar, zou de ontwikkeling van de relatie tussen beide constructen beter kunnen laten zien.

Kwantitatief onderzoek, gebaseerd op gevalideerde vragenlijsten, zou kunnen aantonen in hoeverre de oudere werknemer binnen het hoger onderwijs betrokken en inzetbaar blijft. Deze bevindingen kunnen input geven aan beleid. Binnen dit soort onderzoek kunnen ook respondenten met verschillende opleidingsniveaus (hbo, universiteit) worden vergeleken.

Er is weinig onderzoek bekend naar de component *continuance commitment* in relatie tot duurzame inzetbaarheid. Hoewel er onderzoek is verricht naar veroudering (*ageing*) blijft dit beperkt binnen de onderwijscontext. Een onderscheidende benadering, waarbij leeftijdsgroepen (50-60, 60-67 en 67+) afzonderlijk worden onderzocht, kan nieuwe inzichten opleveren.

Financiële motieven kunnen van invloed zijn op duurzame inzetbaarheid en de intentie om vervroegd te stoppen met werken. Zo ook kan het gedrag van de partner worden onderzocht in relatie tot vervroegde pensionering. Meer kennis over de feitelijke pensioendata zou helpen om de voorspellende waarde van gedragsintenties te toetsen.

Als laatste is het waardevol dit soort onderzoek uit te voeren binnen verschillende organisatietypen (publiek versus commercieel) en in verschillende Europese contexten (Nederland, Engeland en Spanje). Dit maakt culturele vergelijkingen mogelijk.

## 5.5 Praktische implicaties

*Organizational commitment* verwijst naar de mate waarin werknemers zich verbonden voelen met de organisatie. *Sustainable employability* gaat over werknemers die langdurig inzetbaar zijn en blijven gedurende de gehele loopbaan en gemotiveerd zijn om te blijven werken (en niet om eerder met pensioen te gaan). De relatie tussen beide constructen is van belang voor organisaties die streven naar toekomstbestendige werknemers. In voorgaande tekst is beschreven dat *organizational commitment* invloed heeft op *sustainable employability*. Specifiek is deze relatie bestudeerd in het (hoger) onderwijs bij de oudere werknemer.

Wat kan een onderwijsinstelling doen om *organizational commitment* bij de oudere werknemer te verhogen?

Ten eerste kan het *affective organizational commitment* worden verhoogd. Dat kan door het actief erkennen en waarderen van de bijdragen van de oudere werknemer (docenten, onderzoekers en ondersteunend personeel). Erkenning kan plaatsvinden door de externe omgeving (plaatsen van wetenschappelijke publicaties in toonaangevende tijdschriften). Erkenning kan ook door de werknemer te betrekken bij beslissingen (*participation decision making*). Als laatste kan ook kennis worden gedeeld (*mentoring*) met jongere collega's zodat er waardering ontstaat voor de geleverde bijdragen.

Ten tweede is loopbaanontwikkeling van belang. Hoewel oudere werknemers vaak een stabiele positie hebben, blijft professionele groei belangrijk. Het aanbieden van gerichte trainingen draagt hieraan bij. Het creëren van leiderschapsrollen of adviesfuncties geeft de werknemer de kans de opgedane expertise in te zetten. Als laatste kunnen er – met flexibiliteit – loopbaanpaden (vanuit het *lifespan perspective*) worden ontworpen om de

werknemer de mogelijkheid te geven zich te specialiseren in nieuwe vakgebieden (*job crafting*).

Ten derde is autonomie een belangrijke factor. Oudere werknemers waarderen de vrijheid om het werk zelf in te richten. Autonomie kan worden bevorderd door: - vertrouwen te hebben in het functioneren van de werknemer; - met enige regelmaat te checken hoe de werknemer functioneert. Autonomie wordt ook verkregen door vrijheid in onderwijs- en onderzoeksactiviteiten toe te staan met dien verstande dat de activiteiten passen bij de organisatorische doelen en de strategie.

Ten vierde, in dit onderzoek is gekeken naar de positie van de oudere werknemer. De oudere werknemer kan ook worden geraakt in zijn gezondheid. Om dit te voorkomen en de oudere werknemer duurzaam inzetbaar te houden, kan ook aan de volgende maatregelen worden gedacht: - de werknemer de gelegenheid te geven (in werktijd) om een arts te bezoeken; - stimuleren van een gezonde werk-privébalans (werken in deeltijd); - een realistische werkdruk; - mentale ondersteuning. Het merendeel van voornoemde maatregelen zijn gebruikelijk en al in verschillende vormen opgenomen in de diverse cao's.

Als laatste, een werknemer werkt niet alleen en is lid van een team en een organisatie. Deze sociale verbondenheid en het onderdeel uitmaken van een gemeenschap is van essentieel belang. Een inclusieve organisatiecultuur waarin alle leeftijdsgroepen zich gewaardeerd voelen, draagt daaraan bij.

## **5.6 Eindconclusie**

De vergrijzing van de beroepsbevolking neemt toe. Dit verschijnsel is een langetermijnverschijnsel en is zeer waarschijnlijk niet onomkeerbaar. Door de veranderende samenstelling van de beroepsbevolking zullen overheid en organisaties (werkgevers) strategieën moeten ontwikkelen om oudere werknemers te overtuigen om te blijven werken of door te werken. Om werknemers aan te moedigen te blijven werken is het van belang om de betrokkenheid te vergroten. Dat kan op verschillende manieren: 1. via hun baan (*job*

*design, autonomy*) 2. via commitment met het team, leidinggevende en organisatie en 3. via de inzet van HR-practices (bijvoorbeeld *developmental*). Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de huidige beperkte kennis over de invloed van *organizational commitment* op *sustainable employability* van de oudere werknemer binnen het hoger onderwijs en over de factoren die van belang zijn bij de beslissing om te blijven werken tot de AOW-gerechtigde leeftijd.

## Referenties

- Alcover, C. M., Mazzetti, G., & Vignoli, M. (2021). Sustainable Employability in the Mid and Late Career: An Integrative Review. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 157-174. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a16>
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 471-507. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV.PSYCH.50.1.471>.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43, 420-438.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025, maart). Bevolking. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/leeftijd/ouderen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025, maart). Beroepsbevolking. <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-beroepsbevolking/beroepsbevolking>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (9 mei 2025). Pensioenleeftijd. <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2025/16/pensioenleeftijd-2001-2024>
- Cloostermans, L., Bekkers, M. B., Uiters, E., & Proper, K. I. (2015). The effectiveness of interventions for ageing workers on (early) retirement, work ability and productivity: a systematic review. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88, 521-532. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0969-y>
- \*De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox. Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review* 40(2), 152-172. <https://doi.org/10.1108/00483481111106057>

- \*De Wet, T., & Rothmann, S. (2022). Toward Perceived Sustainable Employability: Capabilities of Secondary School Teachers in a South African Context. *Frontiers in Psychology, 13*:842045. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842045>
- Fleuren, B. P. I., de Grip, A., Jansen, N. W. H., Kant, IJ., & Zijlstra, F. R. H. (2020). Unshrouding the Sphere from the Clouds: Toward a Comprehensive Conceptual Framework for Sustainable Employability. *Sustainability, 12*(6366), 1-27. <https://doi.org/10.3390/su12166366>
- \*Gürbüz, S., Bakker, A. B., Joosen, M. C. W., Noordik, E., Kok, R. N., Penders, G. B. S., & Brouwers, E. P. M. (2024). Sustainable employability and work outcomes: a prospective study. *BMC Public Health, 24*:3103. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20576-9>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist, 58*(2), e1-e14. <https://doi.org/10.1093.geront/gnw194>.
- \*Huijs, J. J. J. M., Houtman, I. L. D., Taris, T. W., & Blonk, R. W. B. (2019). Effect of a participative action intervention program on reducing mental retirement. *BMC Public Health, 19*:194. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-6522-x>
- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job design. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308. <https://doi.org/10.2307.2392498>.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2014). Managing ageing workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(15), 2192-2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>.

Lamont, R. A., Swift, H. J., & Abrams, D. (2015). A review and meta-analysis of age-based stereotype threat: negative stereotypes, not facts, do the damage. *Psychological and Aging* 30, 180-193. <https://doi.org/10.1037/a0038586>.

Le Blanc, P. M., Van der Heijden, B. I. J. M., & Van Vuuren, T. (2017). "I WILL SURVIVE" A Construct Validation Study on the Measurement of Sustainable Employability Using Different Age Conceptualizations. *Frontiers in Psychology Section Organizational Psychology* 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01690>.

\*Ling, L., Qing, T., & Shen, P. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162-186. <https://doi.org/10.1108/NBRI-09-2013-0034>

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Stanley, L. J., & Maltin, E. R. (2019). Teachers' dual commitment to the organization and occupation: A person-centered investigation. *Teaching and Teacher Education*, 77, 100-111. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.09.009>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

\*Moreira, A., Sousa, M. J., & Cesário, F. (2022). Competencies Development: The Role of Organizational Commitment and the Perception of Employability. *Social Sciences* 11: 125. <https://doi.org/10.3390/socsci11030125>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

\*Murray, W. C., & Holmes, M. R. (2021). Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability. *Sustainability*, 13, 3163. <https://doi.org/10.3390/su13063163>.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pak, K., Kooij, D. T. A. M., De Lange, A. H., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29, 336-352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

\*Philippaers, K., De Cuyper, N., & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 755-767. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1351950>

PRISMA. (2020). *PRISMA Flow Diagram*. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. <http://www.prisma-statement.org/PRISMAStatementFlowDiagram>

PRISMA. (2020). PRISMA checklist. Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses. <http://www.prisma-statement.org/prisma-2020-checklist>

Raemdonck, I., Beusaert, S., Van der Heijden, B. I. J. M., & Segers, M. (2022). Sustainable Employability of Teaching Staff Members? A Multiple-Group Path Analysis of the Role of Age, Self-directed Learning Orientation and Job Characteristics for Employability. *Vocations and Learning*, 15, 497-530. <https://doi.org/10.1007/s12186-022-09291-x>

- \*Rahi, S. (2022). Investigating the role of employee psychological well-being and psychological empowerment with relation to work engagement and sustainable employability. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 266-285.  
<https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2020-0200>
- Rijksoverheid. (9 mei 2025). AOW-leeftijd.  
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/aow-leeftijd-2024-2030>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Sen, A., 'Capability and Well-Being', in Martha Nussbaum, and Amartya Sen (eds), *The Quality of Life* (Oxford, 1993; online edn, Oxford Academic, 1 Nov. 2003),  
<https://doi.org/10.1093/0198287976.003.0003>
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1). 70-83.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155-178.
- \*Templer, A., Armstrong-Stassen, M., & Cattaneo, J., (2010). Antecedents of older workers' motives for continuing to work. *Career Development International*, 15(5), 479-500.  
<https://doi.org/10.1108/13620431011075349>
- \*Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

- Thomsen, M., Karsten, S., & Oort, F.J. (2016). Distance in schools: the influence of psychological and structural distance from management on teachers' trust in management, organisational commitment, and organisational citizenship behaviour. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 594-612.  
<https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1158193>
- Van Beurden, J., Pak, K., Kooij, D. T. A. M., & De Lange, A. (2024). How to commit aging workers: the role of HR bundles. *The international journal of human resource management*, 35(16), 2815-2838. <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2379434>
- \*Van Dam, K., Van der Vorst, J. D. M., Van der Heijden, B. I. J. M. (2009). Employees' Intentions to Retire Early. A Case of Planned Behavior and Anticipated Work Conditions. *Journal of Career Development*, 35(3), 265-289.  
<https://doi.org/10.1177/0894845308327274>
- \*Van Dam, K., Van Vuuren, T., & Kempes, S. (2017). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2449-2472.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137607>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 13-30.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1007130>
- Van der Heijden, B. I. J. M., Notelaers, G., Peters, P., Stoffers, J., De Lange, A. H., Froehlich, D., & Van der Heijde, C. M. (2018). Development and validation of the short-form employability five-factor instrument. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 236-248.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.02.003>
- Van der Klink, J. J. L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S. & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability – definition,

conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach.

*Scandinavian Journal Of Work Environment & Health*, 42(1), 71-79.

<https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>.

Van Vuuren, T., Semeijn, J. H., & Caniels, M. C. J. (2015). Hebben oudere medewerkers op maat gesneden HR-praktijken nodig? Do older employees need tailor made HR practices? *Tijdschrift voor Toegepaste Arbowetenschappen* 28, 42-50.

Van Vuuren, T., Van der Heijden, B. I. J. M., & Semeijn, J. H. (2023). With a little help from my friends: adopting a P-E fit perspective in understanding the value of organizational learning climate for sustainable employability. *Frontiers in Psychology* 14:1128535.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128535>

Veth, K. N. (2016). *The Driving Power of Development. HRM and Employee Outcomes Across the Life-Span* (ISBN/EAN 978-90-79371-18-1) [Doctoral dissertation, Radboud University]. Kenniscentrum Ondernemerschap Hanzehogeschool Groningen

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review* 7, 418-428.

Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799-2823.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>

\*Yalabik, Z. Y., Swart, J., Kinnie, N., & van Rossenberg, Y. (2017). Multiple foci of commitment and intention to quit in knowledge-intensive organizations (KIOs): what makes professionals leave? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 417-447. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244918>

\*Yousaf, A., & Sanders, K. (2012). The Role of Job Satisfaction and Self-Efficacy as Mediating Mechanisms in the Employability and Affective Organizational Commitment Relationship: A Case From a Pakistani University. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 907-919. <https://doi.org/10.1002/tie.21511>

\*Studies included in the review