

**CURSUS STRATEGISCH
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

VOOR DOCENTEN PERSONEEL &
ARBEID AAN NEDERLANDSE
HOGESCHOLEN

COLOFON foto's Norbert Waalboer Fotografie (vz) / Verne © (az) **vormgeving** ontwerpjanhaandrikman
De foto's op het omslag zijn afkomstig van de grafische panelen in het USBO-pand. Zij verbeelden ontmoetingen en confronteren bezoekers met karakters uit verschillende werelden. Uitgangspunt voor het beeldverhaal is 'Alice in Wonderland': de reis die studenten en cursisten maken gedurende hun opleiding. Het 'leren' als ontdekkingsreis.

GRAAG ONTVANG IK MEER INFORMATIE OVER:

- Masterprogramma Bestuur en Beleid voor professionals**
Tweejarige opleiding leidend tot een masterdiploma (MA)
Start tweejaarlijks in september
- Masterprogramma Organisatie, Cultuur en Management**
Tweejarige opleiding leidende tot het masterdiploma (MA)
Start jaarlijks in januari
- Masterprogramma Strategisch Management in de non-profit sector**
Tweejarige opleiding leidend tot een masterdiploma (MA)
Start jaarlijks in september
- Coaching en Consulting in Context**
Tweejarige opleiding
Start tweejaarlijks in xxxxxxx
- Organiseren en Leidinggeven voor Aio's en Oio's**
9 dagen verdeeld over een periode van anderhalve maand
Start in voorjaar

- Strategisch Human Resource Management**
4 dagen verdeeld over een periode van acht weken
Start najaar
- Leiderschap voor Professionals**
9 dagen verdeeld over een periode van anderhalve maand
Start in voorjaar
- Coaching voor leidinggevenden en staf-functionarissen**
Individueel begeleidingstraject op afspraak
- Maatwerk- en Managementdevelopment trajecten** voor organisaties binnen het publieke domein

of kijk op www.uu.nl/usbo/emp

Stuur dit formulier naar (postzegel niet nodig):

**Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en
Organisatiewetenschap (USBO)
t.a.v. secretariaat EMP
Antwoordnummer 3402
3500 ZL Utrecht**

organisatie

t.a.v. dhr/mw.

afdeling en functie

adres werkgever

postcode/plaats

e-mail

telefoon

CURSUS STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT VOOR DOCENTEN PERSONEEL & ARBEID AAN NEDERLANDSE HOGESCHOLEN

TWEEDE EDITIE IN SEPTEMBER EN OKTOBER 2012

Er zijn in Nederland ruim 17 HBO instellingen die een opleiding Personeel en Arbeid (P&A) aanbieden¹. Deze P&A opleiding op HBO's hebben naar schatting 7.000 studenten verspreid over vier jaren. Er zijn naar schatting 400 tot 500 docenten P&A die al dan niet part-time of full-time verbonden zijn aan de hogescholen.

Ter vergelijking, in Nederland zijn circa 10 reguliere HRM master opleidingen² met naar schatting ongeveer 500 master studenten per jaargang. De reguliere HBO opleidingen P&A zijn dus 14 maal groter dan het HRM onderwijs op Nederlandse universiteiten. Met andere woorden: Als we een bijdrage willen leveren aan de professionalisering van het HRM vak, dan moeten we ons ook richten op HRM binnen de opleidingen P&A op de HBO's. Een groot deel van de HR professionals in de praktijk heeft namelijk een opleiding P&A aan een HBO gevolgd.

Veel van de docenten P&A aan de hogescholen hebben geen opleiding P&O, human resource management (HRM) of een aanverwante discipline. De docenten hebben bijvoorbeeld een opleiding in Talen, Geschiedenis, Sociologie, Onderwijskunde of Psychologie. De betreffende P&A docenten hebben wel praktische P&O ervaring opgedaan. De P&A docenten op hogescholen zijn doorgaans enthousiast, creatief (bijvoorbeeld in de vertaalslag van literatuur naar opdrachten in de praktijk) en sterk in de contacten met de praktijk. Dat komt de opleidingen ten goede. Tegelijkertijd is er weinig tijd en ruimte om up-to-date te blijven met de laatste HRM inzichten.

De kennis en ervaring met vooral strategische HR vraagstukken en laatste theoretische inzichten kan sterk worden verbeterd, bijvoorbeeld als het gaat om:

- strategische besluitvorming en HR strategie (zie o.a. Boxall & Purcell, 2008)
- HR beleid in verschillende organisatie contexten (zie o.a. Paauwe, 2004)
- de toegevoegde waarde van HRM / HRM & Performance (zie o.a. Boselie, 2010)
- de verschillende HR rollen en HR competenties (zie o.a. Ulrich e.a., 2009)

Deze strategisch HR inzichten kunnen de docenten P&A ondersteunen bij het vormgeven van het P&A onderwijs en bij het begeleiden van studenten onderzoeken in de praktijk.

INTRODUCTIE

INTRODUCTIE

Het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap is een academisch kenniscentrum van de Universiteit Utrecht. In het onderwijs, onderzoek en advies van USBO staan dienstverlenende organisaties centraal. Speciale aandachtsgebieden zijn politiek, bestuur, organisatie, cultuur, HRM en communicatie.

¹ Volgens Elsevier 2010: Chr.HS Windesheim, Fontys HS, HS Zeeland, Avans HS, HS Leiden, Noord.HS Leeuwarden, Stenden HS, HS Rotterdam, Saxion HS, Chr.HS Ede, Hanzehogeschool Groningen, HS Utrecht, HS Zuyd, HS Arnhem/Nijmegen, HS Inholland, Haagse HS en HVA Amsterdam.

² Master HRM onder andere aan: VU (Paul Jansen), UvA (Deanne Den Hartog), EUR (Bram Steijn; Daan van Knippenberg), UU (Peter leisink), KUN (Beate van der Heijden), RUG (Eric Molleman), UT (Jan Kees Looise; Karin Sanders) en UvT (Jaap Paauwe).

WAAROM EEN 'CRASH COURSE' SHRM

WAAROM EEN 'CRASH COURSE' SHRM

Inhoudelijk kan er een inhaalslag gemaakt worden bij de docenten P&A. Daar staat wel tegenover dat de beschikbare tijd om een training te volgen in veel gevallen heel beperkt is. De docenten hebben maar een beperkte tijd voor eigen training en opleiding, het bezoeken van wetenschappelijke HR congressen (bijvoorbeeld het HRM Netwerk congres of de jaarlijkse Academy of Management Meeting), het doen van onderzoek en/of het lezen van wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van HRM (o.a. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL, INTERNATIONAL JOURNAL OF HRM EN PERSONNEL REVIEW). Deze cursus SHRM voor docenten P&A is compact en intensief opgezet rondom twee bijeenkomsten van ieder twee dagen (dus vier cursusedagen in totaal).

De opzet van de cursus omvat 40 contacturen verspreid over vier volle dagen van 10 modules. Het totale studiebelasting van de cursus is 200 uur, bestaande uit:

- voorbereidend leeswerk (o.a. boek van Paul Boselie, 2010)
- thuisopdracht (HR Strategy Scan in een praktijk organisatie, inclusief interviews en analyse van documenten)
- feedback geven op de HR Strategy Scan van een collega deelnemer

DOELSTELLINGEN

- verdere professionalisering van het vakgebied P&O (HRM) – "excellente docenten P&A vormen de basis voor excellente studenten P&A en toekomstige HR business partners"
- docenten P&A nieuwe kennis en inzichten laten opdoen wat betreft theoretische en methodologische inzichten op het gebied van human resource management
- docenten nieuwe inzichten laten opdoen met betrekking tot hedendaags HRM om toe te kunnen pas in het eigen onderwijs
- docenten laten leren van elkaar onderling (leren van andere docenten P&A)
- vormen van een netwerk van docenten P&A van verschillende opleidingen
- actief betrekken van de lectoren HRM (circa 10 tot 15 in totaal in Nederland)³ in wisselende samenstellingen in de cursus voor koppeling HR theorie aan HR praktijk met name daar waar het gaat om praktijk onderzoek van studenten

DOELSTELLINGEN

LITERATUUR

Boselie, P. (2010) STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A BALANCED APPROACH. London: McGraw-Hill. Hoofdstukken: 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 en 12.
De cursusprijs is inclusief het tekstboek van Boselie (2010).

³ HRM lectoren in Nederland zijn o.a. Willem de Lange (Avans), Petra Biemans (InHolland), Maarten van Riemsdijk (Saxion), Robert Verburg (Nijmegen/Arnhem), Martha Meerman (Amsterdam), Ben Emans (Hanzehogeschool) Rob Grundemann (Hogeschool Utrecht) en Ben Fruytier (Hogeschool Utrecht).

De cursus beslaat vier volle dagen verspreid over twee bijeenkomsten (in totaal tien dagdelen; 40 contacturen).

Introductie Strategisch HRM

Hoofdstuk 1 en 2 uit het boek (Boselie, 2010) zullen hierbij centraal staan.

Eerst zullen een aantal korte colleges gegeven worden door Paul met veel ruimte voor interactie en discussie. De colleges bevatten tevens individuele en groeps oefeningen. Module 1 is een algemene introductie van de stand van zaken met betrekking tot strategisch human resource management (SHRM) aan de hand van inzichten van onder andere Paauwe (2004), Boxall, Purcell & Wright (2007), Boxall & Purcell (2008) en Boselie (2010). Het gaat daarbij niet alleen om het zoeken naar een definitie van SHRM, maar ook om het belang van de factor mens in organisaties voor succes en om het belang van verschillende organisatie contexten. Dat laatste punt gaat onder andere dieper in op de noodzaak om HRM af te stemmen op de interne en externe omgeving (context) van een organisatie. Later in de cursus zullen we hier verder op ingaan aan de hand van een context analyse (thuisopdracht). Concepten die behandeld zullen worden zijn o.a. 'best practices', 'best-fit practices' en verschillende vormen van 'fit' (o.a. organisatie fit, strategische fit, institutionele fit en interne fit).

In module 2 staat een rollenspel centraal dat betrekking heeft op private equity interventies en de impact op medewerkers en HRM in het bijzonder. Private equity interventies worden gepleegd door actieve en agressieve investeerders. Zij richten zich op ondergewaardeerde organisaties die zij opkopen en vervolgens reorganiseren en mogelijk opsplitsen. Voorbeelden van organisaties die in de afgelopen jaren opgekocht zijn door private equity organisaties zijn Hema, V&D, Stork en NXP (voorheen onderdeel van Philips). Dit rollenspel is bedoeld om de deelnemers te laten ervaren hoe veranderingen in de omgeving doorwerken op organisatie strategie, HR beleid en medewerkers van de betreffende organisatie. Het rollenspel wordt ondersteund door een empirische studie van Paul Boselie en Bas Koene (2010) uit het tijdschrift HUMAN RELATIONS. Het rollenspel dient ter ondersteuning van de begripsvorming omtrent hedendaagse SHRM uitdagingen en de doorwerking van strategische besluitvorming (bijvoorbeeld overname of niet) op HR beleid, HR professionals en medewerkers.

De toegevoegde waarde van HRM & high performance work systems

Hoofdstuk 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 en 11 uit het boek (Boselie, 2010) zullen hierbij centraal staan.

In module 3 zal worden ingegaan op de meerwaarde van human resource management inclusief de bijbehorende theoretische inzichten (o.a. resource based view, strategische contingentie benaderingen, abilities/motivation/opportunity theorie en strategische klimaat theorie). De HR waardeketen zal nader worden uitgewerkt aan de hand van de laatste inzichten uit het vakgebied. We weten bijvoorbeeld uit recent onderzoek dat bepaalde HR interventies positieve effecten hebben op productiviteit en motivatie van medewerkers. Tegelijkertijd hebben deze HR interventies mogelijke negatieve effecten op het welzijn van medewerkers (bijvoorbeeld als het gaat om stress en burnout). In deze module zal bijzondere aandacht besteed worden aan high performance work practices en systems (HPWPs en HPWSs). Dit zijn bijzondere vormen van HRM die op grote schaal worden toegepast in theorie en praktijk. Paul zal wederom starten met enkele korte colleges met veel ruimte voor interactie en discussie. Het inbrengen van eigen ervaringen, bijvoorbeeld met het doen van onderzoek dat uitgevoerd wordt door studenten P&A, is hierbij van grote waarde.

INHOUD EN STRUCTUUR

← MODULE 1 EN 2

INHOUD EN STRUCTUUR

← MODULE 3 EN 4


 INHOUD EN
STRUCTUUR

MODULE 5 →

Introductie HR Strategy Scan

Hoofdstuk 2 van het tekstboek (Boselie, 2010) zal hierbij centraal staan.

In module 1 en module 2 van de cursus is uitgebreid ingegaan op het belang van organisatie context voor de juiste vormgeving van human resource management. Wat werkt in de ene organisatie uit sector A (bijvoorbeeld de metaalindustrie) hoeft nog niet te werken in de andere organisatie uit sector B (bijvoorbeeld de zorg). Om een goed beeld te krijgen van de invloed van context (omgeving) op organisatie en de vormgeving van HRM in het bijzonder worden de deelnemers aan de cursus gevraagd een HR Strategy Scan uit te voeren in een praktijk organisatie. Dit is een omvangrijke thuisopdracht waarbij de deelnemer de eigen organisatie als onderzoeksobject mag nemen of een willekeurige andere praktijk organisatie. Aan de hand van interviews en documenten analyse worden de HR Strategy Scans uitgewerkt en later gepresenteerd in module 9 en 10 van de cursus. Deze thuisopdracht geeft de mogelijkheid tot verdieping. De HR Strategy Scan met de bijbehorende methodiek is volledig uitgewerkt in hoofdstuk 2 van het boek van Paul Boselie (2010). De docent leert hiermee zelf te werken en kan daarmee op termijn het model inzetten in het eigen onderwijs op hogescholen. In module 5 zullen uitgebreide instructies gegeven worden zowel wat betreft de inhoudelijke aspecten van het model als de concrete aanpak.

MODULE 6 →

HR rollen en HR competenties

Hoofdstuk 12 van het tekstboek (Boselie, 2010) zal hierbij centraal staan.

Module 6 zal dieper ingaan op de verschillende HR rollen en HR competentie modellen. We zullen tevens enkele oefeningen doen met de modellen. Er zal ook aandacht besteed worden aan de rol van HR professionals bij de vertaalslag van HR beleid naar werkelijke HR praktijken en gepercipieerde HR praktijken. Wright & Nishii (2008) spreken in dit kader over intended HR practices (HR beleid), actual HR practices (vormgeving van HRM door lijnmanagers) en perceived HR practices (gepercipieerd HRM door de medewerkers). Paul Boselie zal een uitgebreid overzicht geven van de verschillende HR rollen en HR competentie modellen gebaseerd op het werk van onder andere Karen Legge, John Storey, Dave Ulrich, Zella King en David Guest. De HR professional van vandaag en morgen moet over een heel arsenaal aan kwaliteiten beschikken om volwaardig business partner te worden en te blijven.

MODULE 7 →

Boekbesprekingen en gebruik van literatuur in onderwijs

In deze module bespreken we een aantal populaire boeken op het gebied van HRM (o.a. Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2008; Noe e.a., 2008). Daarnaast zullen we het gebruik van artikelen in regulier onderwijs bespreken. Bijvoorbeeld hoe kunnen we een wetenschappelijk artikel uit een internationaal tijdschrift gebruiken in ons reguliere onderwijs? Paul Boselie zal een aantal mogelijkheden presenteren, wederom met veel ruimte voor interactie, discussie en de uitwisseling van ervaringen.

HR rollen en HR competenties

Hoofdstuk 12 van het tekstboek (Boselie, 2010) zal hierbij centraal staan.

In module 8 komen we terug op de HR rollen en HR competenties, maar nu specifiek gericht op de ver-
taalslag van HR beleid naar HR praktijk. In deze module gaan we aan de hand van theorie en oefen-
ningen verder in op de positie en rol van zowel HR professionals als lijnmanagers. Het werk van Wright
& Nishii (2008) en het promotie-onderzoek van Eva Knies (2011) zal hierbij centraal staan. Hoe krijgen
we goed HR beleid vertaald naar daadwerkelijke interventies? Welke rol spelen lijnmanagers bij het in
de praktijk brengen van HRM? En wat is de rol van HR professionals richting lijnmanagers? Ook de
recente inzichten van Becker en Huselid (2006) met betrekking tot HR implementation strategy zullen
in deze module uitgebreid aan bod komen.

Presentaties van de deelnemers: HR Strategy Scan

Hoofdstuk 2 van het tekstboek (Boselie, 2010) zal hierbij centraal staan.

De laatste twee modules zullen worden ingevuld met de presentaties van de HR Strategy Scan
opdrachten van de deelnemers. Iedere deelnemer heeft een praktijkonderzoek verricht en de HR
Strategy Scan uitgewerkt. Iedere kandidaat presenteert de eigen scan en geeft feedback op een scan
die uitgewerkt is door een andere deelnemer. De volgende punten zullen nadrukkelijk aan bod komen
tijdens de presentaties:

- Hoe is de koppeling tussen theorie en praktijk uitgewerkt?
- Wat zijn de inhoudelijke knelpunten die de kandidaat tegen is gekomen tijdens het uitwerken
van de thuisopdracht?
- In welke mate geeft de uitgewerkte HR Strategy Scan een goed beeld van de daadwerkelijke
situatie waarin de betreffende organisatie zich bevindt?
- Hoe is het proces van onderzoek verlopen?
- Hoe kan de deelnemer deze scan inzetten in het eigen onderwijs? Aan welke voorwaarden
moet dan worden voldaan? Wat is de rol van de docent hierbij?
- Hoe verloopt de presentatie van de HR Strategy Scan? (presentatie vaardigheden)
- Wat is de feedback op de opdracht van een collega deelnemer?

In module 9 en 10 zullen een lector HRM en Professor Paul Boselie optreden als sessieleiders. HRM
lectoren in Nederland hebben een nadrukkelijke taak om HRM theorie en praktijk op hogescholen te
verbinden.

Een aanzienlijk deel van module 9 en module 10 zal in het teken staan van presentaties van de deel-
nemers met betrekking tot de opdracht die is voorbereid. Er zullen ook twee uren ingeruimd worden
voor onderwerpen die tijdens bijeenkomst 1 zijn aangedragen door de groep deelnemers. Daarmee
kunnen we maatwerk richting de groep leveren.

← MODULE 8

← MODULE 9 EN 10

INHOUD EN
STRUCTUUR

SCHEMA

	Dagdelen en modules	Dagen	Docent(en)
Bijeenkomst 1 September 2012	MODULE 1 Introductie SHRM Theorie van o.a.: - Paauwe (2004) - Boxall, Purcell & Wright (2007) - Boxall & Purcell (2008) - Boselie (2010: H1 en H2)	Donderdag 9.00-13.00u	Prof. Paul Boselie
	MODULE 2 Introductie SHRM Rollenspel – Private Equity & multiple stakeholders - Boselie & Koene (2010) - Boselie (2010: H2)	Donderdag 13.00-17.00u	Prof. Paul Boselie
	MODULE 3 Toegevoegde waarde Theorie o.a. - high perf. work systems - AMO-model - RBV - strategic climate - Boselie (2010: H3 en H4)	Donderdag 17.00-20.00u	Prof. Paul Boselie
	MODULE 4 Toegevoegde waarde HPWS casus a.h.v. hoofdstuk van Knies, Leisink & Boselie (2011) - Boselie (2010: H6, H7, H8, H9, H10 en H11)	Vrijdag 9.00-13.00u	Eva Knies, MSc.
	MODULE 5 Introductie HR Strategy Scan Thuisopdracht - Paauwe (2004) model - Boselie (2010) model - Boselie (2010: H2)	Vrijdag 13.00-17.00u	Prof. Paul Boselie

	Dagdelen en modules	Dagen	Docent(en)
Bijeenkomst 2 Oktober 2012	MODULE 6 HR rollen en competenties Theorie o.a. - Ulrich 1.0, 2.0 & 3.0 (1997, 2005 en 2009) - Storey (1992) - Legge (2005) - Guest & King (2004) - Boselie (2010: H12)	Donderdag 9.00-13.00u	Prof. Paul Boselie
	MODULE 7 Boekbesprekingen en literatuur gebruik - Boeken - Tijdschriften	Donderdag 13.00-17.00u	Prof. Paul Boselie
	MODULE 8 HR rollen en competenties (vervolg) Lijn-HRM & implementatie - Wright & Nishii (2008) - Becker & Huselid (2006) - Knies (2011) - Boselie (2010: H12)	Donderdag 17.00-20.00u	Eva Knies, MSc.
	MODULE 9 Presentaties HR Strategy Scan - Boselie (2010: H2)	Vrijdag 9.00-13.00u	Prof. Paul Boselie & 1 HRM lector
	MODULE 10 Presentaties HR Strategy Scan - Boselie (2010: H2)	Vrijdag 13.00-17.00u	Prof. Paul Boselie & 1 HRM lector

De cursus bevat verschillende werkwijzen zoals:

- Presentaties van experts (o.a. Professor Paul Boselie)
- zelfstudie (o.a. tekstboek Strategisch HRM – A Balanced Approach)
- thuisopdracht (HR Strategy Scan inclusief document analyse en interviews in de praktijk)
- plenaire discussies
- individuele opdrachten gedurende de bijeenkomsten
- team opdrachten gedurende de bijeenkomsten
- een rollenspel (HRM en private equity)
- presentaties door deelnemers van de eigen strategy scan
- feedback van deelnemers op het werk van andere deelnemers
- feedback van HRM lectoren op thuisopdracht

WERKWIJZE

WERKWIJZE

CURSUS STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Locatie van de cursus	USBO (Universiteit Utrecht) in Utrecht vanwege de beschikbare faciliteiten en de gunstige geografische ligging voor deelnemers uit het hele land. Adres: Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht
Locatie van de cursus	September 2012
Deelnemers	Minimaal 12 en maximaal 22 deelnemers.
Cursusleider en moderator	Paul Boselie (p.boselie@uu.nl)
Project coördinator	Bianca Kooij (B.T.M.Kooij@uu.nl)
Aanmelding	Via inschrijfformulier cursus Strategisch HRM Docenten P&A. Stuur email naar Bianca Kooij voor aanvraag inschrijfformulier: B.T.M.Kooij@uu.nl
Certificaat na deelname	De deelnemers krijgen een certificaat van USBO (Universiteit Utrecht) na volledige deelname aan het programma.
Cursusprijs	De kosten voor de cursus bestaan uit onderwijskosten, catering en studiemateriaal (excl. overnachtingen en vervoerskosten). De actuele prijs is te vinden op onze website: www.uu.nl/usbo/emp

CV EN ACHTERGROND PROFESSOR PAUL BOSELIE

Paul Boselie (PhD, MSc) is Professor in Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) aan de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoek richt zich op human resource management, institutionalisme, strategisch management en arbeidsverhoudingen. Zijn onderzoek is gepubliceerd in JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES, HUMAN RELATIONS, APPLIED PSYCHOLOGY, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (USA), INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, THE INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER, MANAGING SERVICE QUALITY, MANAGEMENT REVUE, ADMINISTRATION IN SOCIAL WORK EN PERSONNEL REVIEW. Paul heeft een groot aantal bijdragen geleverd in de vorm van hoofdstukken in boeken voor gerenomeerde uitgeverij zoals Oxford University Press (OUP Handbook of HRM), SAGE (SAGE handbook of HRM), Edward Elgar Cheltenham and McGraw-Hill. Hij heeft meer dan 50 publicaties op zijn naam staan op het gebied van HRM. Paul's onderwijs omvat zowel executive training als regulier onderwijs op bachelor en master niveau. Hij is tevens European Editor van Personnel Review en lid van de Editorial Board van de Journal of Management Studies.

Loopbaan

1997-2001	Graduate Student, Tinbergen Institute Rotterdam
2001-2004	Postdoc researcher, Erasmus University, Rotterdam School of Economics
2002	PhD thesis verdediging
2003-2004	ERIM Research Fellow, Erasmus University Rotterdam
2003-2004	Visiting Fellow at King's College London
2004-2007	Assistant Professor, Department of HR Studies, Tilburg University
2005-2011	ORI Research Fellow, Tilburg University
2007-2011	Associate Professor, Department of HR Studies, Tilburg University
2009	Visiting Fellow at the ILR School, Cornell University (USA)
2009-heden	Professor in Strategic HRM, USG, Utrecht University