

Loopbaanontwikkeling

Marinka Kuijpers

2003

Ph.D. thesis
University of Twente



Twente University Press

Also available in print:
<http://www.tup.utwente.nl/>

Loopbaanontwikkeling

Onderzoek naar 'Competenties'

Promotiecommissie

- Voorzitter* Prof.dr. B.E. van Vucht Tijssen
Promotoren Prof.dr. J. Scheerens
Prof.dr. N.D. Verhelst
Referent Dr. F. Meijers
Leden Prof.dr. J.W.M. Kessels
Dr. B.I.J.M. van der Heijden
Prof.dr. J.A.M. Heijke
Prof.dr. J.G.L. Thijssen



Dit onderzoek werd uitgevoerd in het kader van het Interuniversitair Centrum voor Onderwijsonderzoek; het onderzoek werd mede mogelijk gemaakt door een financiële bijdrage van NWO.



Twente University Press

Uitgever Twente University Press,
Postbus 217
7500 AE Enschede
www.tup.utwente.nl

Omslagontwerp Jo Molenaar, [deel4 ontwerpers], Enschede
Druk Océ Facility Services, Enschede

© M.A.C.T. Kuijpers, Enschede, 2003

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd door middel van druk, fotocopie of op welke andere wijze ook zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN 9036518768

LOOPBAANONTWIKKELING

ONDERZOEK NAAR 'COMPETENTIES'

PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van
de graad van doctor aan de Universiteit Twente,
op gezag van de rector magnificus,
prof.dr. F.A. van Vught,
volgens besluit van het College voor Promoties
in het openbaar te verdedigen
op vrijdag 21 maart 2003 te 15.00 uur

door

Maria Anna Catharina Theresia Kuijpers
geboren op 26 november 1962
te 's Gravenzande

Dit proefschrift is goedgekeurd door de promoteren
prof.dr. J. Scheerens
prof.dr. N.D. Verhelst

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD

Hoofdstuk 1	ACHTERGRONDEN EN OPZET VAN HET ONDERZOEK	1
1.1	Inleiding	1
1.2	Achtergronden en relevantie van het onderzoek	1
	1.2.1 Visies op menselijk kapitaal	2
	1.2.2 Het gezicht van menselijk kapitaal in de samenleving	4
	1.2.3 Theorievorming binnen het HRD-veld	9
	1.2.4 Instrumentontwikkeling m.b.t. loopbaancompetenties	10
1.3	Onderzoeksvragen en opzet van het onderzoek	10
	1.3.1 Onderzoeksvragen en methoden	11
	1.3.2 Opzet van het onderzoek	13
1.4	Opbouw van het proefschrift	14
Deel 1	OPERATIONALISATIE VAN LOOPBAANFACTOREN	
Hoofdstuk 2	LOOPBANEN IN ONTWIKKELING	17
2.1	Inleiding	17
2.2	Ontwikkeling van de visie op loopbanen	17
	2.2.1 Verandering van visie op loopbanen	17
	2.2.2 Verschuiving van beleid en praktijk m.b.t. loopbaanontwikkeling	18
	2.2.3 De relevantie van verandering van visie op loopbaanontwikkeling voor de praktijk	19
	2.2.4 Kritische kantekeningen	20
2.3	Begrippen en onderzoek m.b.t. loopbaanontwikkeling	21
	2.3.1 Definiëring van begrippen m.b.t. loopbaanontwikkeling	21
	2.3.2 Loopbaanontwikkelingsconcepten	22
2.4	Competenties voor loopbaanontwikkeling	24
	2.4.1 Competenties	24
	2.4.2 Competenties voor de moderne loopbaan	25
	2.4.3 Kenmerken van loopbaancompetenties: uitgangspunten van onderzoek	26
2.5	Loopbaancompetenties	27
	2.5.1 Onderzoek naar loopbaancompetenties	27
	2.5.2 Loopbaanreflectie	28
	2.5.3 Werkexploratie	29
	2.5.4 Loopbaansturing	30
	2.5.5 Zelfprofilering	31
	2.5.6 Relatie tussen loopbaancompetenties	31
2.6	Conclusies	31
Hoofdstuk 3	LOOPBAANCOMPETENTIES: EEN KWALITATIEF ONDERZOEK	33
3.1	Inleiding	33
3.2	Interviews met loopbaanexperts	34
	3.2.1 Respondentengroep	34
	3.2.2 Methode	35
	3.2.3 Resultaten van interviews met experts	37
3.3	Interviews met werknemers	43
	3.3.1 Respondentengroep	43
	3.3.2 Methode	44
	3.3.3 Resultaten van interviews met werknemers	45
3.4	Interviews met personeelsfunctionarissen	47
	3.4.1 Respondentengroep	47
	3.4.2 Methode	48
	3.4.3 Resultaten van interviews met personeelsfunctionarissen	48
3.5	Conclusies	55

Hoofdstuk 4	EEN MEETINSTRUMENT VOOR LOOPBAANCOMPETENTIES	57
4.1	Inleiding	57
4.2	Zelfbeoordeling	58
4.3	Constructie en toetsing van de vragenlijst (versie pilotstudy)	59
	4.3.1 Items van indicatoren	59
	4.3.2 Optimaliseren van itemformulering	61
	4.3.3 Inhoudsvaliditeit van de vragenlijst	61
	4.3.4 De vragenlijst	62
4.4	Respondentengroep van de pilotstudy	62
4.5	Analyse en resultaten	63
	4.5.1 Homogeniteitsanalyse	63
	4.5.2 Itemschalen	65
	4.5.3 Discriminante validiteit van itemschalen	67
4.6	Conclusies	68
Hoofdstuk 5	CONVERGENTE VALIDITEIT VAN DE VRAGENLIJST: EEN KWALITATIEVE STUDIE	69
5.1	Inleiding	69
5.2	Methode	69
	5.2.1 Respondenten	70
	5.2.2 Procedure	70
5.3	Resultaten	70
	5.3.1 Interbeoordelaars vergelijking	71
	5.3.2 Vergelijking interviews en pilotstudy	72
	5.3.3 Loopbaancompetenties	74
5.4	Conclusies over de validiteit van de vragenlijst	74
Hoofdstuk 6	CONCLUSIES EN DISCUSSIE DEEL 1	75
6.1	Inleiding	75
6.2	Doelen en uitgangspunten	75
	6.2.1 Doelen	75
	6.2.2 Uitgangspunten	76
6.3	Methode	77
6.4	Resultaten	78
Deel 2	ONDERZOEK NAAR RELATIES VAN VARIABELEN IN HET NOMOLOGISCHE NETWERK VAN LOOPBAANFACTOREN	
Hoofdstuk 7	OPZET VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK	83
7.1	Inleiding	83
7.2	Keuze van variabelen van het nomologische netwerk	83
	7.2.1 Persoonsgebonden variabelen	84
	7.2.2 Situatiegebonden variabelen	86
	7.2.3 Opbrengstvariabelen	87
7.3	Onderzoeksmodel	87
7.4	Methode	89
	7.4.1 Selectie van organisaties	89
	7.4.2 Procedure	90
	7.4.3 Respondentengroep	91
	7.4.4 Instrument	93
7.5	Verlaglegging van de resultaten in de vervolghoofdstukken	95
Hoofdstuk 8	DE STRUCTUUR VAN COMPETENTIES VOOR LOOPBAANACTUALISATIE	97
8.1	Inleiding	97
8.2	Achtergronden en hypothesen	98
8.3	Analyse met behulp van LISREL	100

8.4	Resultaten van de LISREL-analyses	103
	8.4.1 Resultaten van de eerste orde-analyses	103
	8.4.2 Resultaten van de tweede orde-analyses	108
	8.4.3 Conclusies van de LISREL-analyse	112
8.5	Analyse van schalen	113
8.6	Conclusies	114

Hoofdstuk 9 DE RELATIE TUSSEN PERSOONSGEBONDEN VARIABELEN EN LOOPBAANFACTOREN **117**

9.1	Inleiding	117
9.2	Geslacht	118
	9.2.1 Empirische achtergronden en hypothesen	118
	9.2.2 Resultaten	119
9.3	Loopbaanfase	120
	9.3.1 Empirische achtergronden en hypothesen	120
	9.3.2 Resultaten	121
9.4	Functie	122
	9.4.1 Empirische achtergronden en hypothesen	123
	9.4.2 Resultaten	123
9.5	Loopbaanambitie	124
	9.5.1 Empirische achtergronden en hypothesen	125
	9.5.2 Resultaten	126
9.6	Relaties van persoonsgebonden variabelen	128
	9.6.1 Verschillen in persoonsgebonden variabelen binnen de responsgroep	128
	9.6.2 Bijdrage van persoonsgebonden variabelen aan loopbaanfactoren	130
9.7	Conclusies	132

Hoofdstuk 10 DE RELATIE TUSSEN SITUATIEGEBONDEN VARIABELEN EN LOOPBAANFACTOREN **135**

10.1	Inleiding	135
10.2	Mobiliteitsperspectief	136
	10.2.1 Empirische achtergronden en hypothesen	137
	10.2.2 Resultaten	138
10.3	Dynamiek van de werkomgeving	141
	10.3.1 Empirische achtergronden en hypothesen	142
	10.3.2 Resultaten	142
10.4	Loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie	144
	10.4.1 Empirische achtergronden en hypothesen	145
	10.4.2 Resultaten	145
10.5	Loopbaanondersteuning vanuit de privé-situatie	146
	10.5.1 Empirische achtergronden en hypothesen	146
	10.5.2 Resultaten	147
10.6	Relaties van situatiegebonden variabelen	148
	10.6.1 Verschillen in situatiegebonden variabelen binnen de responsgroep	148
	10.6.2 Bijdrage van situatiegebonden variabelen aan loopbaanfactoren	150
10.7	Conclusies	154

Hoofdstuk 11 DE RELATIE TUSSEN LOOPBAANFACTOREN, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT EN LOOPBAANSUCCESS **157**

11.1	Inleiding	157
11.2	Loopbaanontwikkeling en HRD	158
	11.2.1 Voorspellende factoren van deelname aan HRD-activiteiten: Empirische achtergronden en hypothesen	159
	11.2.2 Resultaten	162

11.3	Van loopbaanontwikkeling naar loopbaansucces	166
	11.3.1 Voorspellende factoren van loopbaansucces: Empirische achtergronden en hypothesen	168
	11.3.2 Resultaten	169
11.4	Conclusies	173

Hoofdstuk 12 DE RELATIE TUSSEN LOCUS OF CONTROL EN LOOPBAANFACTOREN **177**

12.1	Inleiding	177
12.2	Achtergronden en hypothesen	177
12.3	Methode	178
	12.3.1 Responsgroep	178
	12.3.2 Procedure	179
	12.3.3 Instrument	179
12.4	Analyse en resultaten	180
12.5	Conclusies	182

Hoofdstuk 13 CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN **185**

13.1	Inleiding	185
13.2	Competenties voor loopbaanactualisatie	185
13.3	De validiteit van het meetinstrument	190
	13.3.1 Triangulatie	190
	13.3.2 Discriminante validiteit	191
	13.3.3 Het nomologische netwerk	191
13.4	Relaties in het nomologische netwerk	192
	13.4.1 Persoons- en situatiegebonden variabelen	192
	13.4.2 Opbrengstfactoren	193
13.5	Beperkingen van het onderzoek	198
13.6	Aanbevelingen voor verder onderzoek	200
13.7	Implicaties voor het HRD-veld	202

LITERATUUR **205**

BIJLAGEN **215**

Bijlage 1	Vragenlijst loopbaanactualisatie	215
Bijlage 2	Criteria voor de indeling van deelnemende organisaties	223
Bijlage 3	Hoofdstuk 8 Correlatiematrix van Figuur 8.6	225
Bijlage 4	Hoofdstuk 9 Regressie-analyses van persoonsgebonden factoren	226
Bijlage 5	Hoofdstuk 10 Regressie-analyses van situatiegebonden factoren	229
Bijlage 6	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van deelname aan HRD-activiteiten	232
Bijlage 7	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie	236
Bijlage 8	Hoofdstuk 11 Regressie-analyse van plannen voor HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie	238
Bijlage 9	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van loopbaansucces	239
Bijlage 10	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van HRD-activiteiten voor loopbaansucces	241
Bijlage 11	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van loopbaansucces m.b.t. balans tussen werk en privé-leven	243
Bijlage 12	Hoofdstuk 11 Regressie-analyses van zorg voor balans werk en privé-leven	244
Bijlage 13	Hoofdstuk 12 Locus of Control vragenlijst	250

SUMMARY **253**

VOORWOORD

'Niet je talent bepaalt wie je bent, maar de keuzes die je maakt' zijn de woorden die mij opvielen in een film (typisch geval van 'dissertatiegeobsedeerdheid'). Deze woorden vatten het uitgangspunt van mijn onderzoek samen; het maakt uit welke sturing je geeft aan je leven en dus ook aan je werk, ongeacht de mogelijkheden en de beperkingen waar je mee te maken hebt. Dit neemt niet weg dat ik me er zeer bewust van ben dat de mogelijkheden tot sturing en de uitwerking van je keuzes sterk afhangen van de mensen om je heen. Anderen kunnen alleen bepalen of het product van vier jaar onderzoek waardevol is, maar voor mij is het proces zeer waardevol geweest dankzij de ondersteuning en liefde van diverse mensen.

Ik solliciteerde op het AIO-project zonder enig idee te hebben wat het werk zou inhouden. Het woord 'promotor' kwam in mijn vocabulaire niet voor. Aldoende ontdekte ik de inhoud van het werk. Met mijn 'werkexploratie' was het slecht gesteld, maar aan mijn 'werkprocessturing' mankeerde daarentegen niets. Het onderzoeksproject 'Differentiële effecten van opleidingsvarianten' waarop ik in eerste instantie solliciteerde, wijzigde in het eerste jaar in 'Loopbaanontwikkeling, onderzoek naar competenties'. Ik kreeg de gelegenheid om te onderzoeken of de aspecten waarop mijn eerdere boek 'Waardevol werk' grotendeels was gebaseerd, ook empirisch zouden kunnen worden onderbouwd. Ik ben Jaap Scheerens heel dankbaar dat hij mij de ruimte heeft gegeven om (voor mij) waardevol werk te verrichten. Ik dank Martin Mulder voor de steun die hij mij hierin het eerste jaar van mijn onderzoek heeft gegeven. Doordat mijn onderzoek veranderde van een quasi-experimenteel naar een instrumenteel-nomologisch onderzoek, kreeg ik de eer met Norman Verhelst samen te werken, mijn steun en toeverlaat in de laatste fase van de moeilijkste analyses. Norman heb ik leren kennen als een integer en zeer deskundig methodoloog die mij capaciteiten in het onderzoeksvak heeft bijgebracht.

In de periode van onderzoek ben ik meer waarde gaan hechten aan het proces van onderzoek (motievenreflectie). Moesten mijn werkzaamheden in de beginfase vooral efficiënt en effectief leiden tot tastbare resultaten, later haalde ik mijn motivatie vooral uit het delen van ervaringen. Hierin hebben mijn collega's van TO veel voor mij betekend. Voor hen was het nooit te veel om tijd vrij te maken voor advies en feedback, op het juiste moment te vragen hoe het met mij ging en ook aandacht te hebben voor het antwoord op deze vraag. Simone Doolaard, Jitty Brandsma, Ida Wognum, Lyset Rekers, Roel Bosker, Adrie Visscher, Rien Steen, Lisenka van het Reve, Ralf Maslowski, Hans Luyten, Bob Witziers en Carolien Post hebben allen een bijdrage geleverd aan het voltooien van het proefschrift. Een speciale band heb ik opgebouwd met mijn kamergenoot en mede-AIO Froukje Jellema, die deelgenoot was van gebeurtenissen in mijn werk en privé-leven gedurende het gehele proces.

Mijn, nog wat onderontwikkelde, competentie 'netwerken' heeft geleid tot deelname aan het 'leer-werkgroepje' dat bestond uit de meest bijzondere mensen: Saskia Tjepkema, Eline Lankhuijzen, Marianne van Woerkom, Anja Doornbos en Rob Poell. Het was een voorrecht om ieder van hen te mogen leren kennen.

Dit onderzoek was niet mogelijk geweest zonder de respondenten en de contactpersonen van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek. Mijn enthousiasme over het onderwerp heb ik kunnen delen met studenten die betrokken zijn geweest bij het onderzoek: Atti Kingma, Jeroen Oude Egbrink, Johan Maas en Hannelore Noort. Ook bedank ik de geïnterviewde experts op het gebied van loopbaanontwikkeling voor de bereidheid om hun deskundigheid en ervaringen met mij te delen en voor het vertrouwen in mijn onderzoek dat zij hebben geuit. Serieus genomen worden als beginnend onderzoeker is essentieel voor de motivatie. Dank daarvoor aan Beate van der Heijden, Joseph Kessels en Jo Thijssen. Een bijzonder belangrijk persoon voor mij is Frans Meijers. Hij is voor mij in veel opzichten een voorbeeld, persoonlijke coach en een goede vriend gebleken.

De balans tussen mijn werk en privé-leven heeft een centrale rol gespeeld in mijn loopbaan. Hoewel de resultaten van mijn onderzoek erop duiden dat deze factor buiten het concept loopbaanontwikkeling valt, was het voor mij een belangrijk aspect in mijn loopbaansturing. Hoewel niet direct betrokken bij mijn loopbaansturing, bedank ik mijn leuke carpoolers Peter Scheeren en Tieme Stevens voor de letterlijke sturing tussen mijn werk en privé-leven.

Werken aan de balans tussen werk en privé-leven was niet mogelijk geweest zonder hulp van burens, vrienden en familie. Zij waren niet alleen belangrijk voor me in praktische zin, zoals het opvangen van de kinderen, maar ook door de belangstelling voor mijn werk, hoewel het voor een aantal onbegrijpelijk bleef hoe en waarom ik dit werk doe. Ik dank in het bijzonder Annika Kuijpers, Margriet de Ru, Sijtse Molenkamp, Tine Tjhuis, Gerdien Ardesch, Robert en Marta Hevink. Een bijzonder plekje hierin heeft mijn vriendin Ina ten Broeke, mijn paranimf. Lieneke Lageman, de meest geweldige schoonmoeder, heeft zich op alle mogelijke manieren ingezet, zodat ik mij een goede werkende moeder kon voelen.

Mijn grootste fan in mijn loopbaan is mijn moeder. Voor haar is mijn promotie net zo geweldig als voor mij. Ik dank haar voor het vertrouwen, de steun en haar liefde.

Mijn wetenschappelijke loopbaan is gelijk opgegaan met mijn carrière als moeder. Hoogzwanger van Quin zat ik in de collegebanken, Noa was nog geen half jaar oud toen ik met mijn promotie-onderzoek begon. Deze twee belangrijkste mensjes in mijn leven hebben een essentiële bijdrage geleverd aan het plezier dat ik heb beleefd aan mijn promotie-onderzoek, doordat zij zich gewillig lieten 'platknuffelen' op frustrerende momenten en doordat hun aanwezigheid voor mij al het andere relativeerde.

Als er iemand is die mij steunt om mijn wensen in mijn loopbaan in vervullen te laten gaan is het mijn liefde, Steven Meijer. Dit proefschrift is in wezen een inspanning van ons samen.

Mijn streven naar ontwikkeling, van zuster tot doctor, kreeg ik mee van mijn vader. Ik draag mijn proefschrift op aan hem.

Marinka Kuijpers
Goor, februari 2003

Hoofdstuk 1

ACHTERGRONDEN EN OPZET VAN HET ONDERZOEK

1.1 Inleiding

Loopbaanontwikkeling is relevant voor elke werknemer. De arbeidsloopbaan ontwikkelt zich gedurende het arbeidzame leven, ook wanneer geen pogingen worden gedaan om de wijze van loopbaanontwikkeling te beïnvloeden. In de afgelopen decennia is getracht meer inzicht te verkrijgen in loopbaanontwikkeling en factoren die hierop van invloed zijn. De werknemer wordt vaker geconfronteerd met de eigen verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van de persoonlijke loopbaan. Ook voor veel werkgevers is loopbaanontwikkeling van werknemers tegenwoordig een relevant onderwerp.

Steeds vaker worden kennis en vaardigheden van de werknemer beschouwd als menselijk kapitaal, dat kan worden ingezet voor economische groei en het succes van een organisatie. Quinn (1992) stelt in zijn boek 'Intelligent Enterprise' dat sprake is van een nieuw strategisch paradigma, waarbij de aandacht verschuift van productgerichte strategieën naar activiteiten gericht op kennis en service. Dit leidt tot interesse voor ontwikkeling van vaardigheden van werknemers om flexibel inzetbaar te kunnen blijven in het arbeidsproces. De voorwaarde van flexibiliteit en leren gedurende het arbeidsproces, heeft ook consequenties voor de loopbaan van werknemers. De traditionele loopbaan, die veelal bepaald wordt door de vooropleiding van de werknemer en investeringen door werkgevers, verschuift naar een 'veranderlijke loopbaan' die vooral door de werknemer wordt gestuurd. De vraag is in welke mate, en voor welke organisaties en werknemers deze verschuivingen relevant zijn. Sommige banen en beroepen lijken hiervoor gevoelig, maar anderen schijnen zelfs immuun (Arthur & Rousseau, 1996). In veel publicaties op het gebied van Human Resource Management (HRM) en Development (HRD) worden werknemers beschouwd als manager van hun persoonlijke loopbaan. Boeken, trainingen, begeleidingstrajecten en websites worden ontworpen om de werknemer of werkzoekende te ondersteunen bij deze verantwoordelijkheid. Hoewel zeer uiteenlopende benaderingen worden gehanteerd in het veld dat zich bezighoudt met loopbaanontwikkeling, blijken de uitgangspunten zelden te berusten op empirische onderzoeken. Voorliggend proefschrift tracht een bijdrage te leveren aan het vergroten van inzicht omtrent loopbaanontwikkeling en loopbaancompetenties. In paragraaf 1.2 worden de achtergrond en de relevantie van het onderzoek toegelicht. In de hierop volgende paragrafen van dit hoofdstuk komen de onderzoeksvragen en de fasen van het onderzoek aan bod.

1.2 Achtergrond en relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek is onderdeel van een onderzoeksprogramma binnen het aandachtsgebied 'Menselijk Kapitaal' en wordt uitgevoerd binnen de groep 'Human Resource Development' van de afdeling Onderwijsorganisatie en Management, faculteit Toegepaste Onderwijskunde. Doelstellingen van het onderzoek zijn:

- Versterking van de empirische basis voor uitbreiding van het elementaire model van menselijk kapitaal door menselijk kapitaal uit te drukken in competenties, het in beschouwing nemen van intermediërende variabelen en een ruime set van opbrengstfactoren;
- Bijdragen aan theorievorming in het HRD-veld betreffende loopbaanontwikkeling;
- Instrumentontwikkeling en -validering met betrekking tot loopbaancompetenties.

In deze paragraaf 1.2 worden de doelstellingen in een conceptueel kader geplaatst. Eerst wordt een historisch overzicht gegeven van de visie op menselijk kapitaal. Vervolgens worden aspecten van menselijk kapitaal op (inter)nationaal, organisatie- en individueel niveau uiteen gezet, die relevant zijn voor de verantwoording van voorliggend onderzoek. Menselijk kapitaal wordt in verband gebracht met verschuivingen in visie op arbeid en met begrippen als 'employability', 'levenslang leren' en 'veranderlijke loopbaan'. Deze verschuivingen zijn niet in elke werksituatie van toepassing of in gelijke mate relevant, maar duiden op uitgangspunten waarop veranderend beleid en praktijk is gebaseerd. Beschreven wordt hoe dit onderzoek zou kunnen bijdragen aan het model van menselijk kapitaal en aan theorievorming in het HRD veld. Tenslotte worden de achtergronden met betrekking instrumentontwikkeling en -validering beschreven.

1.2.1 Visies op menselijk kapitaal

Van oudsher worden kapitaal en investeringen in verband gebracht met materiaal zoals machines, gebouwen en apparatuur, die door verhoging van de productiviteit op langere termijn geld moet opleveren. In de jaren zestig wordt door diverse economen gesteld dat onderwijs en opleidingen de productiviteit van medewerkers vergroot. In 1961 introduceerde Schultz ideeën over menselijk kapitaal en Becker ontwikkelde in zijn boek 'Human Capital' (1964) een theorie over het rendement van investeringen in onderwijs en opleidingen. Sinds die tijd is het begrip menselijk kapitaal toonaangevend in de economische benadering van onderwijs en opleidingen (Oosterbeek, 1992). Het menselijk kapitaal van een persoon bestaat uit de kennis en de vaardigheden waarover hij beschikt. De economische waarde van het menselijk kapitaal wordt uitgedrukt in de opbrengst van deze voorraad kennis en vaardigheden. De kern van het elementaire model van menselijk kapitaal geeft een oorzakelijk verband aan tussen de mate van onderwijs en opleidingen als kosteninvestering, en de verwachte inkomsttoename als baten (Correa, 1995). Het investeren in menselijk kapitaal vindt plaats in het onderwijs (meestal voor dat de arbeidsmarkt wordt betreden) en in opleidingen (vaak nadat de arbeidsmarkt is betreden). In het elementaire model van menselijk kapitaal worden drie relaties beschreven (Torraco, 1998):

1. Investeren in onderwijs en opleidingen leidt tot ontwikkeling van kennis en vaardigheden.
2. Uitbreiding van kennis en vaardigheden verhoogt de productiviteit van de werknemer.
3. Verhogen van de productiviteit leidt tot toename van het individuele inkomen en winst voor de organisatie.

De economische waarde van het menselijk kapitaal wordt gemeten als het verschil tussen de kosten en de baten van investeringen in menselijk kapitaal (Theeuwes, 1995, p.3). Vooral economen trachten dit vaak uit te drukken in financiële termen.

Belangrijke punten van kritiek op de theorie van menselijk kapitaal zijn:

- Opleidingen zouden niet de productiviteit van werknemers vergroten, maar de aanwezige productieve eigenschappen van mensen aantonen. Dit zou werkgevers de mogelijkheid geven om werknemers te selecteren met aangeboren bekwaamheden of

persoonlijke eigenschappen die hen meer productief maken, zoals motivatie, doorzettings- en leervermogen, analytisch inzicht etc. (screeningshypothese) (Oosterbeek, 1992; Peschar & Wesseling, 1995; Woodhall, 1997).

- Mensen zouden niet alleen investeren in opleidingen om in de toekomst hun inkomen te vergroten, maar ook om niet-financiële redenen (De Grip, 1987), zoals persoonlijke ontplooiing en het vergroten van inzetbaarheid (De Jong, Witziers & Mulder, 2000).
- Beperkte capaciteiten en keuzemogelijkheden zijn van invloed op het niveau en de mate waarin gebruik wordt gemaakt van onderwijs en opleidingen; niet voor iedereen zijn alle keuzes mogelijk (De Grip, 1987). Rosenbaum en Thurow komen in hun onderzoek, begin jaren 90, tot de conclusie dat niet de werknemer maar de werkgever veelal bepaalt welke investeringen in menselijk kapitaal worden gedaan (Glebbeek, 1993).
- Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn niet altijd op elkaar afgestemd (De Grip, 1987; Meesters, 1992; Peschar & Wesseling, 1995). Het inkomen is dus niet alleen afhankelijk van onderwijs en opleidingen, maar ook van de werking van de arbeidsmarkt.
- Kosten en baten van opleidingen zijn niet gemakkelijk in financiële middelen uit te drukken (Coopers & Lybrand, 1996; Correa, 1995; Gelderblom & Hammink, 1991).

Groot (1991) betoogt dat de theorie van het menselijk kapitaal en de 'screeningshypothese' naast elkaar kunnen bestaan; scholing verhoogt de productiviteit van werknemers en is tevens een signaal voor vaardigheden en capaciteiten. Als reactie op de overige kritiekpunten wordt gepleit voor uitbreiding van het model van menselijk kapitaal. In 1996 schrijft de OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) dat momenteel sprake is van een nieuwe generatie van menselijk-kapitaal-onderzoek. Het verband tussen opleiding en inkomen blijkt minder lineair dan in het kader van de menselijk-kapitaal-theorie wordt verondersteld. OECD pleit voor een meer open theoretische definitie van menselijk kapitaal: kennis die een persoon verwerft gedurende zijn leven en gebruikt om goederen, diensten of ideeën te produceren in markt en niet-markt omstandigheden. Deze abstracte definitie houdt de bron, de aard en de validering van menselijk kapitaal open en geeft meer ruimte om de uitkomsten van menselijk kapitaal anders dan in geld uit te drukken en om onderzoeksmethoden uit te breiden.

Hedendaags onderzoek in Nederland laat zien dat het model van menselijk kapitaal op diverse punten wordt uitgebreid. In het verslag van presentaties van de Programmaraad voor het Onderwijsonderzoek worden onderzoeken van het aandachtsgebied 'Menselijke Kapitaal' beschreven (Wald, 2001). Als inputfactoren worden andere vormen van leren dan formele scholing en opleidingen beschouwd als investering in menselijk kapitaal. Tevens worden in plaats van het aantal jaren scholing indicatoren voor competenties gebruikt als inputfactoren. Als outputindicatoren worden maatschappelijk of persoonlijk succes onderzocht. Hieruit volgt dat de benadering van menselijk kapitaal bijgesteld wordt, maar dat geenszins sprake is van algehele verwerping van de theorie.

De kritiek op de theorie van menselijk kapitaal wordt in voorliggend onderzoek verwerkt. Opbrengstfactoren worden uitgebreid met niet-financiële maten en het lineaire verband tussen kosten en baten wordt genuanceerd door intermediaire factoren (persoons- en situatiegebonden variabelen) in het onderzoek op te nemen.

1.2.2 Het gezicht van menselijk kapitaal in de samenleving

Menselijk kapitaal is een begrip dat als metafoor veelvuldig wordt ingezet ter rechtvaardiging van beleid en praktijk op verschillende niveaus in de samenleving. Ter verantwoording van de relevantie van dit onderzoek wordt nu uiteengezet hoe de visie van menselijk kapitaal zichtbaar is in beleid en praktijk op (inter)nationaal, organisatie- en individueel niveau.

De aandacht voor menselijk kapitaal is gerelateerd aan het uitgangspunt dat arbeid en arbeidsmarkt veranderingen doormaken. Deze veranderingen duiden de overgang aan van een industriële naar een post-industriële samenleving (Meijers, 1995), met verschuiving in werkgelegenheid van de industrie naar de dienstverlening (Heijke & Van der Velden, 1997). Een collectieve zorgcultuur met veel ongeschoolde arbeid verschuift naar een individuele zelfredzaamheidcultuur met relatief veel kennisintensieve arbeid (Thijssen, 1997). Techniek en informatisering zorgen voor verandering van arbeid (automatisering) en maken het mogelijk dat het ontwerpen en het vervaardigen van producten op verschillende locaties plaats kunnen vinden. Door globalisering worden organisaties geconfronteerd met nieuwe concurrenten. Technologische ontwikkelingen bieden mogelijkheden tot vernieuwing van productieprocessen. Hierdoor verdwijnen sommige vormen van arbeid en veranderen diverse arbeidseisen die aan werknemers worden gesteld. Bepaalde kennis en vaardigheden verouderen door de product- en procesvernieuwing, zodat het verwerven van kennis en vaardigheden door organisaties en werknemers meer dan een eenmalige activiteit wordt. De term 'levenslang leren' wordt gebruikt voor leren tijdens de arbeidsperiode, dat de benodigde ontwikkeling van menselijk kapitaal mogelijk zou moeten maken voor de 'employability' van de werknemer.

Employability

In de afgelopen jaren is veel publiciteit geweest over 'employability' en het belang hiervan. Thijssen (1997) zet in zijn inaugurale rede de verschillende interpretaties van het begrip employability uiteen en komt tot de conclusie dat weinig overeenstemming bestaat over de definitie. Een veelvuldig gebruikte definitie van employability is: 'het vermogen van een persoon om werk te verkrijgen' (De Vries, Gründeman & Van Vuuren, 2001). Versloot, Glaudé & Thijssen (1998) beschrijven dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden in het accent van het begrip van employability in de tijd: van inzetbaarheid in de jaren zeventig, flexibiliteit in de jaren tachtig, naar zelfverantwoordelijkheid in de jaren negentig. Uitgaande van de meer individuele benadering van employability van de jaren negentig, wisselen ook hierbinnen accenten in omschrijvingen van employability. Veel definities gaan uit van de kwantiteit van inzetbaarheid op functies en taken (Allegro, 1998; Bolweg & Beckhoven, 1995; Thijssen, 1997). De kwaliteit van inzetbaarheid is herkenbaar in definities die motivatie en capaciteiten van het persoon relateren aan de eisen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt (Gaspersz & Ott, 1996; Van der Heijden, 1998). De employability van een persoon wordt dan bepaald door zijn vermogen en bereidheid om zijn capaciteiten, indien vereist, in een andere werksituatie in te zetten en door de kennis omtrent de situatie waarin deze capaciteiten vereist of benut kunnen worden (De Vries et al., 2001). Employability wordt hiermee gekoppeld aan de loopbaanontwikkeling van de werknemer. Uit een overzicht van definities van employability door Versloot, Glaudé en Thijssen (1998) blijkt dat een aantal auteurs in hun definitie direct naar loopbaansturing van de persoon verwijst (definities van Bhaermann & Spill; Bloch & Bates).

Theoretisch en empirisch zou employability relevant zijn voor werk op drie niveaus (Versloot et al., 1998):

1. Samenleving: de mate waarin de potentiële beroepsbevolking qua competenties en kwalificaties past bij het geheel van arbeidsplaatsen.
2. Organisatie: de mate waarin het interne en extern beschikbaar personeelsbestand past bij de kwalificatie-eisen voor functies.
3. Persoon: de kans op betaald werk en aantrekkelijke arbeidspositie.

Employability betreft de bekwaamheid van mensen om, nu en in de toekomst, een geschikte arbeidspositie te bekleden. De geschiktheid heeft betrekking op zowel het soort werk, als op het vermogen en motivatie hiervoor van mensen. Arbeidsposities kunnen veranderen, waardoor de geschiktheid afhangt van de capaciteit van de werknemer om zichzelf te ontwikkelen. Employability wordt in dit proefschrift aangeduid met een Nederlandse term, namelijk 'arbeidscapaciteit'. Met arbeidscapaciteit wordt bedoeld: het vermogen om werk uit te voeren dat aansluit bij zowel arbeidsmarktvraag en -verandering, als het menselijk kapitaal van de werkende.

Bij het bovenstaande moet worden opgemerkt dat niet in alle organisaties veranderlijkheid en arbeidscapaciteit van belang zijn. Uit een onderzoek van de Vries et al. (2001) onder ruim 1000 organisaties in Nederland, blijkt dat hoewel de meeste organisaties maatregelen treffen om de arbeidscapaciteit van het personeel te bevorderen, slechts een derde beleid op dit gebied heeft geformuleerd. Luken (2002) concludeert dat, ondanks de CAO-afspraken over arbeidscapaciteit van werknemers, de concrete activiteiten hiervoor tegenvallen en dat arbeidscapaciteitsbeleid in organisaties veelal onvoldoende of onduidelijk is. Een deel van de organisaties en werknemers in Nederland blijft gericht op zorg van de werkgever voor levenslange arbeidszekerheid, waarin veranderingen in werk(zaamheden) minimaal zijn. Door de toenemende krapte van bepaalde expertises op de arbeidsmarkt zal de behoefte van de organisatie om de werknemer aan zich te binden mogelijk toenemen. Dit streven naar arbeidszekerheid betekent niet vanzelfsprekend dat er geen beroep wordt gedaan op de arbeidscapaciteit van de medewerkers. In een dynamische organisatie zal het ontwikkelen en toepassen van verschillende werkcompetenties een belangrijke plaats innemen. De belangen van werkgevers met betrekking tot arbeidscapaciteit zouden, volgens De Vries et al. (2001), verschuiven van het bevorderen van vrijwillige mobiliteit van werknemers naar andere organisaties, naar het binden van werknemers aan een organisatie, waarin ze kunnen leren en hun marktwaarde kunnen verhogen. Loopbaanontwikkeling wordt hiermee ingezet als middel om werknemers te werven en aan zich te binden. Deze ontwikkeling is afhankelijk van de conjunctuur en zou dus ook weer 'terug' kunnen verschuiven. Ongeacht de belangen van werkgevers voor arbeidscapaciteit, is het uitgangspunt steeds dat arbeidscapaciteit van werknemers kan worden vergroot door leren gedurende de arbeidsperiode. In veel publicaties wordt dit aangeduid met de term 'levenslang leren'.

Levenslang leren als investering van menselijk kapitaal

Op internationaal niveau blijkt de groeiende erkenning voor investeringen in menselijk kapitaal uit aandacht voor 'levenslang leren'. Levenslang leren zou essentieel zijn voor toekomstige zekerheid en succes voor werknemers, organisatie en landen (OECD, 1998). Levenslang leren is, volgens de OECD, de hoogste prioriteit voor regeringsleiders om economische groei te bevorderen. Al in de jaren zeventig wordt op internationaal niveau leren als levenslang proces bestudeerd, maar pas in de negentiger jaren komt 'levenslang leren' opnieuw op de beleidsagenda. De Europese Commissie publiceert in 1996 een

beleidsnota 'Teaching and learning: towards a learning society' en dat jaar wordt uitgeroepen tot het Europese jaar voor 'lifelong learning'. Volgens Fitzsimons (1997) is theorie van menselijk kapitaal in westerse landen de meest invloedrijke economische theorie als kader voor educatie en beleid sinds begin zestiger jaren. Dit kader zou de basis vormen voor de vergroting van arbeidscapaciteit door investeringen in onderwijs, opleidingen en werkgelegenheidsplannen.

In Nederland is 'levenslang leren' actueel geworden in het kennisdebat. Op initiatief van de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen is een landelijke discussie in gang gezet over de vraag welke kennis en vaardigheden die in de toekomst nodig zijn (Ministerie OC&W, 1998). Het kabinet heeft de aanbevelingen van het Presidium van het kennisdebat uitgewerkt in een nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'. De stelregel van het Presidium luidt: "De tijd dat het leven in duidelijk opeenvolgende en onderscheiden fasen is ingericht ligt de komende eeuw definitief achter ons. Het is dan niet meer zo dat je eerst gaat leren tot je uitgeleerd bent, waarna je je kennis voor de rest van je leven te gelde maakt in het arbeidsproces, om ten slotte van een welverdiend pensioen te genieten. In een kennissamenleving is in principe niemand ooit uitgeleerd." (Ministerie OC&W 1997a, p. 9). Het uitgangspunt is dat de groei van menselijk kapitaal van groot belang wordt geacht voor de maatschappij. In het rapport 'Leerpunten voor de toekomst van een leven lang leren' (Ministerie OC&W, 1997b) is aangegeven dat in het regeerakkoord van Paars II (1998) een hoofdstuk 'een leven lang leren' is opgenomen, dat een beleid voor tenminste drie kabinetsperioden zal bestrijken. De kern van een leven lang leren zou het verzekeren van 'employability' van de burgers zijn. Employability wordt hierin uitgelegd als het vermogen om te participeren in de kennismaatschappij. Uitgangspunten zijn dat economische en sociale ontwikkelingen vereisen dat burgers niet alleen getraind worden op vakmanschap, dat training niet eenmalig is en dat weinig mensen op eigen kracht hun 'employability' kunnen verzekeren. Het kabinet zou zich daarom ten doel gesteld hebben, zorg te dragen voor mogelijkheden voor 'levenslang leren' (Ministerie OC&W, 1997b). In het 'Nationaal actieprogramma, een leven lang leren', wordt toegezegd dat 'employability-adviseurs' zullen worden aangesteld om advies te geven aan zowel werkgevers als werknemers. Daarnaast wordt aangekondigd dat bedrijven, die investeren in werknemers, het keurmerk 'Investors in people' krijgen uitgereikt. Gaspersz, van Maren en Maat schrijven in 2001, dat duizenden organisaties inmiddels interesse hebben getoond voor dit initiatief van de overheid. Zij beschrijven dat investeren in mensen resultaten voor een bedrijf blijken op te leveren.

Kamp en Wildemeersch (1999) nemen een 'leven lang leren' kritisch onder de loep. Zij concluderen dat bij 'levenslang leren', een leven lang zich beperkt tot de periode van arbeid en dat de deelname aan volwasseneneducatie in Nederland, ondanks het geformuleerde beleid, achterloopt op verschillende Europese landen. Het uitgangspunt van eigen verantwoordelijkheid van de werknemers voor het inzetten en ontwikkelen van hun kapitaal staat in contrast met activiteiten van de overheid om zorg te dragen voor de arbeidscapaciteit en levenslang leren (Kamp & Wildemeersch, 1999). Ook in organisaties is de paradox van 'werknemers zelf verantwoordelijkheid laten nemen' herkenbaar in de vastgestelde 'competentieprofielen', 'ontwikkelingsroutes' en 'loopbaanpaden'. Hierin wordt aangegeven wat werknemers moeten kunnen en leren in een bepaalde functie, ongeacht de capaciteiten en motieven van de individuele werknemer.

De ontwikkeling van menselijk kapitaal in organisaties

De ontwikkeling van menselijk kapitaal is ook op organisatieniveau meer in de belangstelling komen te staan. Nordhaug schrijft in 1993 (p. 17): "Today we seem to witness the beginning of an era in which organizations are increasingly reinterpreted from being mainly production centered economic units to being learning centered economic units." De veronderstelling is dat, in tegenstelling tot fysiek kapitaal, nieuwe ideeën over efficiëntere processen en nieuwe producten continue groei van bedrijven mogelijk maken (Masoulas, 1998). Ontwikkeling van kennis en vaardigheden wordt vaker gezien als voorwaarde voor een organisatie om te kunnen overleven. In de jaren tachtig vindt de opmars plaats van Human Resource Management. De essentie van HRM is het streven naar optimaal gebruik maken van menselijke hulpbronnen. Eén van de kernpunten van HRM is erkenning van het belang van goed opgeleide werknemers voor de realisering van organisatiedoelstellingen (Kluytmans & Hancké, 1990). Een belangrijk motief bij organisatie-innovatie is de wens tot een betere benutting van het menselijk kapitaal waarover een organisatie beschikt. Het model van de 'lerende organisatie' is bij uitstek het model waarin deze opvatting van menselijk kapitaal tot uitdrukking komt. Het is een model, waarin de organisatie gericht is op het verwerven, instandhouden, ontwikkelen en benutten van competenties. Competenties worden, in deze context, beschouwd als individuele kwaliteiten die de bepalende factoren zijn voor succes in werk. Het formuleren van competenties zou het menselijk kapitaal in de organisatie meer transparant maken, en tevens de arbeidscapaciteit van werknemers binnen de organisatie vergroten. Om het aanwezige menselijk kapitaal in organisaties te kunnen benutten voor het organisatiesucces, worden in verschillende bedrijven organisatiedoelen of kerncompetenties (kenmerken van een organisatie) geformuleerd. Human Resource Development wordt ingezet om de kloof tussen gewenst en aanwezig menselijk kapitaal te overbruggen door de ontwikkeling van competenties van werknemers. Competentie-ontwikkeling zou van grote betekenis zijn voor de organisatie als het gaat om reorganisatie, efficiëntie, concurrentie en economische groei (Nordhaug, 1993). Meijers en Teerling (2003) concluderen aan de hand van een literatuurstudie, dat het voor organisaties niet alleen van belang is ontwikkelingsactiviteiten voor vakbekwaamheid in het beleid op te nemen, maar ook ontwikkelingsactiviteiten voor het bevorderen van loopbaanontwikkeling van werknemers. Deze maatregel zou een positief effect hebben op de binding aan de organisatie, de tevredenheid, de motivatie en het welbevinden van de medewerkers.

Veranderlijke loopbaan

Het streven naar arbeidscapaciteit, door benutting van menselijk kapitaal op de arbeidsmarkt en in organisaties, heeft consequenties voor de loopbaan van de individuele werknemer. Enkele decennia geleden lag de arbeidsloopbaan redelijk vast. De vooropleiding was voorspellend voor de baan in het arbeidsbestel en de carrière speelde zich vaak binnen één organisatie af. Economische en wetenschappelijke ontwikkelingen kunnen leiden tot onvoorspelbaarheid van arbeidsloopbanen door wisselende werkgelegenheid en verschuivingen van arbeid. In 1992 hebben in Nederland 399.000 werknemers (6,8 %) een flexibele arbeidsrelatie (geen vast contract met een werkgever), in 2000 zijn dat er 530.000 (7,7%) en de top is in 1998 met 604.000 (9%). De toename van flexibele arbeidskrachten geldt voor zowel mannen als vrouwen, voor alle leeftijdscategorieën en voor alle opleidingsniveaus (zie gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek van 2002). Arthur (1994) voorspelt dat werknemers langere of kortere tijd in hun loopbaan werkloos zullen zijn en/of zich moeten omscholen. Vanuit de arbeids-

capaciteitsgedachte worden in grote bedrijven mobiliteitscentra en loopbaanwinkels geïntroduceerd (Vlaming, 2000). Een vast dienstverband bij eenzelfde werkgever, zo mogelijk een arbeidsleven lang wordt als traditioneel beschouwd (Versloot et al., 1998). Tegenwoordig worden loopbaanmogelijkheden meer in het licht van arbeidscapaciteit geplaatst, waarbij loopbanen zich over de grenzen van organisaties voltrekken (ook wel 'boundaryless career' genoemd) (Arthur 1994). In Nederland is dit herkenbaar in het onderzoek door de arbeidsinspectie van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid naar aspecten van arbeidscapaciteitsbeleid in 130 CAO's van 4,2 miljoen werknemers. Hieruit blijkt dat scholingsbeleid gericht is op een algemeen 'employability-beleid', dat organisatie-overstijgend is en uitgaat van individueel maatwerk (Luken, 2002). De traditionele baan, als een verzameling van vaststaande taken en verantwoordelijkheden, blijkt niet altijd flexibel genoeg om het functioneren in een instabiele arbeidsmarkt mogelijk te maken (Meijers & Wijers, 1997). Doordat organisaties hierdoor minder in staat zullen zijn om de loopbaan van een persoon te plannen, zou 'loopbaanbezit' een nieuwe betekenis krijgen in de toekomst, volgens Hall en Mirvis (1995). Zij stellen dat in het verleden vooral de werkgever zich verantwoordelijk voelde voor de loopbaan van de werknemer, maar dat nu zelfsturing een belangrijk element in het gedrag van de werknemer wordt. Hall en Mirvis (1995) voorspellen dat de werknemer die niet in staat is zich aan te passen aan de veranderende organisatie, neerwaarts mobiel of zelfs werkloos zal raken. De werknemer wordt geacht zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de benutting en ontwikkeling van competenties om zijn arbeidspositie te versterken en zijn arbeidsmarktwaarde te verhogen. Een werknemer (als investeerder in menselijk kapitaal) zal zijn menselijk kapitaal investeren daar waar hij de hoogste opbrengst verwacht. Meer opleiding betekent meer kapitaal om te investeren, meer menselijk kapitaal betekent meer kansen op werk (Davenport, 1999) en een grotere arbeidscapaciteit (Kluytmans & Ott, 1999).

Conclusie

Uit de conceptuele analyse van menselijk kapitaal blijkt dat de metafoor van werknemers als kapitaal niet meer van deze tijd is. Menselijk kapitaal kan in tegenstelling tot fysiek kapitaal (zoals machines) niet worden beschouwd als eigendom van een organisatie. Werknemers zijn dus dragers van en investeerders in menselijk kapitaal geworden. Daarnaast kunnen werknemers niet als passief materiaal worden gekocht, verkocht en ingezet voor de doelen en successen van een organisatie. Werknemers worden in toenemende mate beschouwd als actieve ondernemers van hun persoonlijke kapitaal en kunnen hun kapitaal inzetten, ontwikkelen en meenemen naar andere organisaties.

Er zijn op (inter)nationaal en organisatieniveau aanwijzingen dat investeren in menselijk kapitaal steeds belangrijker wordt, gezien de veranderingen in economie, op de arbeidsmarkt en in arbeidsorganisaties, waarin een verschuiving is waar te nemen naar een kenniseconomie en kenniswerk. Hierbij is investeren in menselijk kapitaal meer dan onderwijs en formele opleidingen alleen en behoeft niet noodzakelijkerwijs te worden uitgedrukt in geld. Investeren in menselijk kapitaal is nodig vanuit het oogpunt van arbeidscapaciteit. De kwalitatieve, individuele dimensie van arbeidscapaciteit verwijst naar loopbaanontwikkeling. Ten aanzien van loopbaanontwikkeling -net zoals t.a.v. levenslang leren- wordt steeds meer het accent gelegd op de individuele verantwoordelijkheid en zelfsturing. Een zekere individuele verantwoordelijkheid is er natuurlijk altijd geweest, maar nu wordt er in beleid en praktijk verwachtingen geformuleerd en eisen gesteld met betrekking tot de verantwoordelijkheid van de werknemer. Het is nog onduidelijk wat een persoon moet kennen of kunnen c.q. over welke competenties een

persoon moet beschikken -wat op te vatten is als een specifieke vorm van menselijk kapitaal- om die zelfsturing in de loopbaanontwikkeling te realiseren. In voorliggend onderzoek wordt getracht meer zicht te krijgen op competenties die van belang kunnen zijn voor de zelfsturing in loopbaanontwikkeling, om hiermee een bijdrage te kunnen leveren aan de onderzoeksdoelstelling betreffende menselijk kapitaal.

1.2.3 Theorievorming binnen het HRD-veld

De tweede doelstelling van voorliggend onderzoek is het leveren van een bijdrage aan de theorievorming binnen het HRD-veld betreffende loopbaanontwikkeling. Dat loopbaanontwikkeling onderdeel uitmaakt van HRD is niet algemeen erkend. In een studie naar definities van HRD, wordt loopbaanontwikkeling in slechts vier van de achttien definities als belangrijk element beschouwd (Boudreaux, 2001). Boudreaux betoogt dat ondanks loopbaantheorieën die inzicht in de relatie tussen persoon en werk bieden, loopbaanontwikkeling door het HRD-veld over het hoofd wordt gezien. Op basis van uitspraken in publicaties over loopbaanontwikkeling, stelt ze dat met de toenemende nadruk op alternatieve loopbanen van personen, traditionele theorieën over loopbaanontwikkeling mogelijk niet langer relevant zijn. Ze pleit voor toekomstig onderzoek naar de 'veranderlijke loopbaan', waarin ook organisatorische factoren in ogenschouw worden genomen als middel om de rol van HRD uit te breiden en om het bereiken van HRD-doelen te ondersteunen.

Wat betreft de theorievorming binnen het HRD-veld ontbreekt een breed model van menselijk kapitaal, hoewel de HRD-praktijk al geruime tijd wordt beschouwd als strategische investering met economisch voordeel voor zowel de werkgever als de werknemer. Daarnaast is weinig onderzoek verricht naar competenties die van belang zijn voor loopbaanontwikkeling, terwijl in de HRD-praktijk competenties een prominente plaats innemen. Theorie en praktijk van HRD blijken op dit gebied weinig op elkaar afgestemd. Lynham (2000) wijst erop dat onderzoek in het HRD-veld te vaak gericht is op de praktijk en te weinig bezig is met theorievorming. Pas sinds 1996 blijkt er meer belangstelling voor te bestaan. Lynham noemt twee uitdagingen van theorievorming in het HRD veld, namelijk om de aandacht te richten op de relatie tussen onderzoek en praktijk, en erkenning van de waarde van multiple onderzoeksparadigma's in de theorievorming. Theorievorming is, volgens Lynham (2000), het cyclische proces, waarbij coherente beschrijvingen, verklaringen en beeldvorming van geobserveerde of ervaren fenomenen worden gegenereerd, geverifieerd en ontwikkeld. Lynham geeft aan dat de term 'theorie' op bijna evenveel manieren is gedefinieerd als het aantal auteurs op dit gebied. Uit het overzicht van definities van Lynham blijkt dat de term theorie veelal wordt gebruikt als een verklarend idee of model van de relaties tussen factoren in de 'echte wereld' (definities van Chambers, Cohen, Torraco). De Groot (1972) stelt dat een theorie een systeem van beweringen is, waaruit toetsbare hypothesen zijn af te leiden. Senge (1994) gaat ervan uit dat slechts van een theorie gesproken kan worden indien deze herhaaldelijk is getoetst en houdbaar is gebleken.

In dit onderzoek wordt ervan uit gegaan dat een theorie meer is dan een idee. Toetsbare hypothesen zullen worden geformuleerd. Theorievorming wordt begrepen als in de definitie van Lynham (2000). Er wordt getracht de beide uitdagingen van theorievorming in het HRD-veld, die door Lynham worden geformuleerd, aan te gaan in dit onderzoek. Er wordt kennis vanuit de psychologie, sociologie en bedrijfskunde op het gebied van loopbaanontwikkeling gebruikt om inzicht te krijgen in loopbaancompetenties en factoren

die hiermee samen hangen. Dit inzicht kan een meerwaarde opleveren voor de praktijk van beleid en interventies in het HRD-veld. Er wordt een instrument ontwikkeld om loopbaancompetenties te meten. Dit kan voor zowel wetenschappelijk onderzoek als voor de praktijk van loopbaandienstverlening een hulpmiddel zijn om meer zicht te krijgen op de loopbaanontwikkeling van werknemers.

1.2.4 Instrumentontwikkeling met betrekking tot loopbaancompetenties

Om een bijdrage te leveren aan de theorievorming over menselijk kapitaal binnen het HRD veld, is gezocht naar een wijze om loopbaancompetenties –als specifieke vorm van menselijk kapitaal- te meten. De OECD stelt in de notitie 'Human Capital Investment' (1998) dat er drie manieren gebruikelijk zijn om menselijk kapitaal te meten:

- De kosten van verkrijgen van gecertificeerde kennis;
- Mensen onderzoeken op hun competenties;
- Schatten van productiviteit, gebaseerd op prestatie-indicatoren als inkomensniveau, baangarantie, werkstatus en referenties uit het verleden.

De eerste en derde meetmethode zijn veelvuldig toegepast in onderzoek (OECD, 1998). De OECD stelt dat er mogelijk minder aandacht moet zijn voor het uitdrukken van effecten van ontwikkeling van menselijk kapitaal in geld en dat gezocht moet worden naar alternatieven. De gerichtheid op geldelijke metingen zou voorbij gaan aan de competenties en de condities waaronder menselijk kapitaal ontstaat, terwijl dit fundamentele vragen zijn met betrekking tot menselijk kapitaal volgens de OECD (1998, p. 10).

Wetenschappers die zich bezighouden met organisatieontwikkeling, zoals Nordhaug (1993) en Senge (1994), laten zien dat verandering van productieprocessen in organisaties, in toenemende mate een beroep doet op het ontwikkelen van competenties. Klarus (1998) gaat in zijn proefschrift 'competenties erkennen' uitgebreid in op het belang van het meetbaar maken van competenties voor het beleid en de praktijk. In voorliggend onderzoek naar loopbaancompetenties gaat het tevens om het meetbaar maken van competenties voor theorievorming over loopbaanontwikkeling. In de gevallen dat eerder onderzoek is verricht naar loopbaancompetenties is vooral gebruik gemaakt van interviews. Het voordeel hiervan is dat meer inzicht kan worden verkregen in de processen die ten grondslag liggen aan het onderzochte onderwerp, maar het nadeel is dat relatief weinig mensen kunnen worden ondervraagd. Het voorliggend onderzoek beoogt, naast het gebruik maken van interviews, ook een instrument te ontwikkelen om loopbaanontwikkeling op grote schaal te kunnen meten. Een meetinstrument voor loopbaancompetenties, dat gebaseerd is op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek, blijkt niet voorhanden. Hierdoor is aandacht besteed aan de ontwikkeling en validering van een meetinstrument betreffende loopbaancompetenties.

1.3 Onderzoeksvragen en opzet van het onderzoek

In paragraaf 1.1 is het referentiekader van het onderzoek geschetst. Belangrijke uitgangspunten van het onderzoek zijn:

- De theorie van menselijk kapitaal behoeft uitbreiding van het elementaire model.
- Werk is aan verandering onderhevig, waardoor mensen vaker ook na hun initiële scholing, gedurende het arbeidsproces, blijven leren (investeren in menselijk kapitaal) voor het vergroten van arbeidscapaciteit;
- Steeds vaker wordt een beroep gedaan op de verantwoordelijkheid van de werknemer voor de ontwikkeling van de persoonlijke loopbaan;

- Loopbaancompetenties worden beschouwd als een specifieke vorm van menselijk kapitaal, die opbrengst kunnen opleveren voor zowel werknemers (doordat zij zichzelf kunnen ontwikkelen in hun loopbaan), als voor de organisatie (werkspecifieke kennis en vaardigheden kunnen effectiever worden benut ter economisch voordeel van de organisatie).

Dit onderzoek tracht een beter inzicht te geven in competenties die nodig zijn voor het actualiseren van de persoonlijke loopbaan van werknemers en de factoren die hiermee samenhangen. Het onderzoek is uitgevoerd onder hoger opgeleide werknemers die werkzaam zijn in middelgrote en grote organisaties. Er is gebruik gemaakt van zowel kwalitatief als kwantitatief georiënteerde onderzoeksmethoden.

In deze paragraaf worden de onderzoeksvragen en de methoden om deze vragen te beantwoorden, beschreven.

1.3.1 Onderzoeksvragen en methoden

De ontwikkelingen op het gebied van menselijk kapitaal, werk en loopbanen van werknemers hebben geleid tot de onderzoeksvraag:

Welke competenties zijn relevant voor actualisatie van de persoonlijke loopbaan?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is allereerst een literatuurstudie uitgevoerd met betrekking tot loopbaanontwikkeling, competenties in het algemeen en loopbaancompetenties in het bijzonder. Op basis van de literatuurstudie wordt duidelijk dat er geen eenduidigheid bestaat over competenties, die bijdragen aan het actualiseren van de persoonlijke loopbaan, en dat nauwelijks onderzoek is gedaan op dit gebied. Om een actueel beeld te krijgen van ideeën die heersen over loopbaancompetenties in Nederland, zijn vertegenwoordigers van verschillende groepen geïnterviewd, die te maken hebben met loopbaanontwikkeling. Ten eerste zijn experts, op het gebied van loopbaanontwikkeling, geïnterviewd. De opvattingen over loopbaancompetenties, die hierin naar voren zijn gekomen, zijn getoetst in interviews met werknemers. Ten slotte zijn ook personeelsfunctionarissen in verschillende organisaties geïnterviewd, om het concept loopbaancompetenties vanuit de werkgeversoptiek te begrijpen. Het concept loopbaancompetenties is niet eerder op grote schaal onderzocht. Een betrouwbaar en gevalideerd meetinstrument om loopbaancompetenties te meten, is niet voorhanden.

De waarde van de resultaten van een onderzoek wordt grotendeels bepaald door de kwaliteit van een meetinstrument. Daarom is voorliggend onderzoek instrumenteel-nomologisch van aard, met als doel om een meetinstrument te ontwikkelen en te valideren. Om een meetinstrument te ontwikkelen zijn de teksten gebruikt van de interviews met experts, op het gebied van loopbaanontwikkeling. Er is een vragenlijst ontwikkeld die uitgebreid is geëvalueerd door verschillende experts op het gebied van vragenlijstontwikkeling, onderzoek en loopbaanontwikkeling. Vervolgens is de vragenlijst getoetst in een pilotstudy onder bijna tweehonderd respondenten. De convergente validiteit is onderzocht door middel van het vergelijken van de uitkomsten van de pilotstudy met uitkomsten van interviews met een aantal respondenten van de pilotstudy. Het meetinstrument gebruikt in een grootschalig onderzoek onder bijna 1600 werknemers in 16 bedrijven. Dit leverde opnieuw informatie op over de validiteit en betrouwbaarheid van het meetinstrument. Tenslotte is het meetinstrument gebruikt om de relatie met een bestaand instrument te onderzoeken om de 'discriminante validiteit' te bestuderen.

In een instrumenteel-nomologisch onderzoek binnen de gedragswetenschappen wordt beoogd om dimensies van persoonskenmerken meetbaar te maken (De Groot, 1972). De

dimensies, die in dit onderzoek gemeten worden zijn loopbaancompetenties die inhoudelijk verschillen, maar die allen bijdragen aan de actualisatie van de persoonlijke loopbaan. Wat betreft de definitie van een competentie, blijkt onduidelijk of een competentie het vermogen van een persoon uitdrukt of dat pas sprake is van een competentie als het vermogen middels gedrag waarneembaar is. Daarnaast is onbeslist of motivatie onderdeel uit zou moeten maken van een competentie. Vermogen, gedrag en motivatie worden in voorliggend onderzoek opgevat als mogelijke modaliteiten van een competentie. Een algemene onderzoeksvraag luidt dan ook:

Wat is structuur van een competentie qua modaliteiten en inhoudsaspecten?

Deze onderzoeksvraag is toegespitst op loopbaancompetenties.

De grenzen van het nomologische netwerk van het construct loopbaancompetenties, moet gezien het soort onderzoek, strak om het begrip worden getrokken (De Groot, 1972). Variabelen die, in verband met loopbaancompetenties, worden onderzocht moeten dus in directe relatie staan met dit construct. In dit onderzoek over loopbaanontwikkeling wordt menselijk kapitaal uitgedrukt in competenties, in dit geval loopbaancompetenties. In plaats van een lineair verband tussen kosten en baten te onderzoeken, zoals dit in het traditioneel onderzoek met betrekking tot menselijk kapitaal gebruikelijk is, worden verschillende intermedierende factoren in ogenschouw genomen, zowel persoonlijke als situationele factoren. Onderzoeksvragen die hier op betrekking hebben zijn:

Welke persoonsgebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren?

Welke situatiegebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren?

Persoonsgebonden variabelen die worden onderzocht zijn: geslacht, loopbaanfase, functie, loopbaanambitie en 'locus of control'. Situatiegebonden factoren, die in het onderzoek zijn opgenomen zijn: mobiliteitsperspectief van de werknemers, dynamiek van de werkomgeving, en loopbaanondersteuning van de werk- en privé-situatie.

De baten worden in dit onderzoek niet uitgedrukt in geld, maar in persoonlijk succes, in dit geval loopbaansucces. Er wordt onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces. Intrinsiek loopbaansucces heeft betrekking op de tevredenheid van de werknemer over zijn eigen loopbaan, extrinsiek loopbaansucces betreft de waardering van anderen voor de loopbaan van de respondent. De onderzoeksvraag luidt:

Welke loopbaanfactoren hangen samen met aspecten van loopbaansucces?

De relaties van het model van menselijk kapitaal, zoals Torraco (1998) deze heeft beschreven, lijken niet als vanzelfsprekend passend te zijn voor het onderzoeksmodel van voorliggend onderzoek. Investerings in opleiden leiden volgens Torraco tot competentie-ontwikkeling. In dit geval kan het omgekeerde het geval zijn, namelijk dat benutting van loopbaancompetenties leidt tot toename van deelname aan opleidings- en/of begeleidingstrajecten. De onderzoeksvraag is dan ook als volgt geformuleerd:

Welke loopbaanfactoren hangen samen met de mate van deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten?

De onderzoeksvragen betreffende het nomologische netwerk van loopbaancompetenties worden beantwoord op basis van het grootschalige kwantitatieve onderzoek onder werknemers van zestien bedrijven en geïllustreerd met gegevens uit de interviews met vertegenwoordigers van verschillende groepen die bij loopbaanontwikkeling betrokken zijn.

De onderzoeksvragen sluiten aan bij de uitbreiding van het begrip en het onderzoek naar menselijk kapitaal op de volgende punten:

- Werknemers worden niet beschouwd als menselijk kapitaal, maar als investeerders en dragers van menselijk kapitaal;
- Menselijk kapitaal wordt gemeten in competenties;
- Intermediërende factoren zijn in het onderzoeksmodel opgenomen (persoons- en situatiegerelateerde factoren);
- De gemeten baten worden niet uitgedrukt in geld, maar in succesfactoren.

De theoretische onderbouwing en de te toetsen hypothesen die betrekking hebben op de bovenstaande onderzoeksvragen worden in de betreffende hoofdstukken uiteengezet.

1.3.2 Opzet van het onderzoek

Voor een overzicht van de ondernomen activiteiten in het onderzoek, is de onderstaande Tabel 1.1. opgenomen. De onderzoeksactiviteiten zijn ingedeeld naar onderwerp en doel. In de laatste kolom is aangegeven waar de uitwerking van de onderzoeksactiviteit in dit proefschrift wordt beschreven.

Tabel 1.1. *Fasering van het onderzoek*

Onderwerp	Doel / indeling van onderwerp	Onderzoeksactiviteiten	Verwijzing inhoudsopgave
Probleemdefinitie		1. Probleemkeuze	§ 1.2
Loopbaan-competenties	Operationalisatie van het begrip en aanverwante begrippen	2. Literatuurstudie	H1, H2, § 8.2, 1 ^e subparagraaf
		3. Interviews met loopbaanexperts	§ 3.2
		4. Interviews met werknemers	§ 3.3
		5. Interviews met personeels-functionarissen in organisaties	§ 3.4
		6. Itembepaling vragenlijst	§ 4.3.1,
		7. Item formulering door gesprekken met: -mensen uit de doelgroep -onderzoekers -methodologen -taalkundig experts	§ 4.3.2
		8. Inhoudsvaliditeit door interviews met experts	§ 4.3.3
		9. Pilotstudy	H 4
		10. Interviews met respondenten die hoog en laag scoren in de pilotstudy	H 5
	Onderzoeksmodel		11. Keuze bepalende factoren
Modeltoetsing	Vorbereiding hoofdonderzoek	12. Constructie van definitieve vragenlijst	§ 4.5, § 7.4.4
		13. Matrix voor deelnemende organisaties	§ 7.4.1
	Uitvoering hoofdonderzoek	14. Uitzetten van vragenlijsten	§ 7.4.2
		15. Terugkoppeling naar organisaties	§ 7.4.3
		16. Non-responsinterviews	§ 7.4.3
		17. Data-analyse	H8-H11
	Onderzoek naar de relatie met Locus of control	18. Vorbereiding	§ 12.3.1
19. Vragenlijsten uitzetten		§ 12.3.2	
20. Dataverwerking –analyse		§ 12.4	

1.4 Opbouw van het proefschrift

Dit proefschrift bestaat uit twee delen, namelijk een deel over de operationalisatie van loopbaancompetenties en een deel over onderzoek naar de structuur van het construct loopbaancompetenties en de relatie hiervan met andere variabelen.

In het eerste deel (hoofdstukken 2 tot 6) wordt verslag gedaan van het onderzoek met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag over competenties die relevant zijn voor de actualisatie van de persoonlijke loopbaan. In hoofdstuk 2 wordt verslag gedaan van de literatuurstudie die verricht is naar visie en theorie betreffende loopbaanontwikkeling en loopbaancompetenties. In hoofdstuk 3 worden de interviews beschreven met vertegenwoordigers van verschillende groepen die te maken hebben met loopbaanontwikkeling, namelijk: experts op het gebied van loopbaanontwikkeling, werknemers die behoren tot de doelgroep van het onderzoek en personeelsfunctionarissen. De citaten van de interviews van loopbaanexperts zijn gebruikt voor de ontwikkeling van een vragenlijst die inzicht zou moeten geven in de loopbaancompetenties van werknemers. Er is een pilotstudy uitgevoerd om de ontwikkelde vragenlijst te toetsen (hoofdstuk 4). Voor validering van de vragenlijst zijn zowel loopbaanexperts (paragraaf 4.2.4) als respondenten van de pilotstudy (hoofdstuk 5) geïnterviewd. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken op basis van de uitkomsten van de verschillende deelonderzoeken die beschreven zijn in deel 1.

In het tweede deel van het proefschrift wordt verslag gedaan van het grootschalige kwantitatieve onderzoek. Het product van deel 1 is een vragenlijst voor het meten van loopbaancompetenties, die vervolgens is uitgezet onder ruim 3000 werknemers in 16 verschillende organisaties in Nederland. In hoofdstuk 7 wordt de steekproeftrekking, het onderzoeksmodel en de gebruikte methode van het hoofdonderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 8 wordt ingegaan op de uitkomsten van de analyses die betrekking hebben op de structuur van het concept competenties in het algemeen en loopbaancompetenties in het bijzonder. Vervolgens worden de relaties beschreven tussen de loopbaancompetenties en persoonsgebonden variabelen (hoofdstuk 9), situatiegebonden variabelen (hoofdstuk 10), deelname aan HRD-activiteiten en loopbaansucces (hoofdstuk 11). In een deelonderzoek wordt het verband onderzocht tussen de locus of control van een werknemer en zijn loopbaancompetenties (hoofdstuk 12). Het proefschrift wordt afgesloten met de conclusie van de verschillende deelonderzoeken die in dit proefschrift beschreven staan en worden vervolgens weer gerelativeerd in de discussie hierover (hoofdstuk 13). Ook worden in dit laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor nader onderzoek en implicaties gegeven voor de praktijk in het HRD-veld.

Deel 1

OPERATIONALISATIE VAN LOOPBAANFACTOREN

Hoofdstuk 2

LOOPBANEN IN ONTWIKKELING

2.1 Inleiding

In de afgelopen decennia heeft de visie op loopbaanontwikkeling een verandering ondergaan. Deze verandering is zichtbaar in loopbaanontwikkelingsbeleid en –praktijk, op nationaal niveau en in organisaties. De, al dan niet realistische, belangen die worden gehecht aan de ‘moderne loopbaan’, geven de relevantie aan om begrippen rondom loopbaanontwikkeling nader te specificeren. In dit hoofdstuk worden begrippen met betrekking tot loopbaanontwikkeling en loopbaancompetenties geoperationaliseerd op basis van de literatuur. De onderzoeksvraag luidt:

Welke competenties zijn relevant voor actualisatie van de persoonlijke loopbaan?

In paragraaf 2.2 worden ontwikkelingen van de visie op loopbanen beschreven en in paragraaf 2.3 worden begrippen en onderzoek betreffende loopbaanontwikkeling uiteen gezet. Paragraaf 2.4 gaat in op competenties voor loopbaanontwikkeling en in paragraaf 2.5 worden de onderscheiden loopbaancompetenties nader toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enige conclusies (paragraaf 2.6).

2.2 Ontwikkeling van de visie op loopbanen

De verschuiving van een industriële naar een postindustriële of postmoderne samenleving, die de laatste 25 jaar van de twintigste eeuw heeft plaatsgevonden, heeft verandering teweeggebracht in de werksituatie. Vanuit de verschillende disciplines worden deze veranderingen van werk als uitgangspunt genomen voor onderzoek, beleid en praktijk. In het HRD-veld staan onder meer de consequenties van verandering van werk voor loopbanen van werknemers in de belangstelling.

2.2.1 Verandering van visie op loopbanen

Concepten met betrekking tot loopbanen zijn al ongeveer een eeuw in ontwikkeling. Een loopbaan is in eerste instantie benaderd als een beroepskeuze. Parson, beschouwd als pionier, stelde reeds in 1909 aan de orde hoe werkers, in de snelle groei die de Verenigde Staten als industriële staat doormaakte, over beroepen verdeeld konden worden, met het idee dat een bewuste beroepskeuze zou leiden tot toename van de arbeidsproductiviteit (Meijers, 1995). Toch blijkt pas sinds de afgelopen twee decennia in organisaties interesse voor het concept van loopbanen te bestaan (Burke, 1995). Dit heeft te maken met een veranderende visie op loopbanen. Vooral in de jaren zestig en zeventig zou ‘verzorging van wieg tot graf’ en ‘een baan voor het leven’ als maatschappelijk ideaal gelden (Bom, Derks & Van Wijngaarden, 1999). Kenmerken van het traditionele beeld van loopbaanontwikkeling is het lineaire karakter (stijgen naar de top van de organisatie), de verwachting van een levenslang dienstverband vaak in één organisatie, en een zekere voorspelbaarheid en planning op basis van initiële scholing (Bird, 1994; Ilgen & Pulakos, 1999; Meijers, 1995). Verandering van functie naar een andere organisatie werd gezien als een ‘breuk’ in de loopbaan. Tegenwoordig wordt de

loopbaan beschouwd als een patroon van werken afgewisseld met leren en wordt een functieverandering gezien als mogelijkheid voor een kansrijke sprong in de persoonlijke ontwikkeling (Van Dijck, 1994). Verschillende auteurs beschrijven kenmerken van de hedendaagse benadering van loopbaanontwikkeling (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Bom, Derks & Van Wijngaarden, 1999; Glebbeek, 1993; Hall & Mirvis, 1995; Hall & Moss, 1998; Ilgen & Pulakos, 1999; Lankhuijzen, 2002; Peiperl & Arthur, 2000; Van Dijck, 1994; Versloot et al., 1998). Een compilatie hiervan wordt hieronder weergegeven:

- Het verloop van de loopbaan is meer onvoorspelbaar door een verschuiving van een levenslang dienstverband naar levenslange flexibele inzetbaarheid.
- De loopbaan kan verticaal en horizontaal verlopen in termen van functieniveau en speelt zich af buiten de grenzen van één organisatie: boundaryless career (Arthur & Rousseau 1996).
- Men heeft een grotere keuzevrijheid op de arbeidsmarkt.
- Niet alleen de initiële scholing, maar de wijze waarop levenslang leren wordt ingezet is bepalend voor het loopbaanverloop.
- Ontwikkeling in de loopbaan is gebaseerd op continu, zelfgestuurd, relationeel leren, waarbij wordt uitgegaan van uitdagingen in werk.
- Het loopbaandenken verliest het rationele element van planning op lange termijn vooraf. Mensen staan meer stil bij stimulerende en motiverende factoren met betrekking tot hun werk.
- Er vindt afstemming plaats tussen loopbaanontwikkeling en privé-situatie.
- Criterium voor succes is de mate van voldoening en zelfactualisatie (persoonlijke ontwikkeling op basis van loopbaaninterventies).
- De nadruk wordt gelegd op de verantwoordelijkheid van de werknemers, in plaats van de organisatie, voor de ontwikkeling van de loopbaan. De persoon wordt beschouwd als ondernemer van de eigen loopbaan.
- De organisatie voorziet in ontwikkelingsbronnen.

Een vooronderstelling van deze benadering van loopbaanontwikkeling is dat mensen tijdens hun arbeidzaam leven kunnen en willen veranderen van werk(zaamheden) en richting in hun loopbaan. Mulder (1996) schrijft in zijn proefschrift dat men in de psychologie, bepaald door de visie van de psychoanalyse, er lange tijd vanuit is gegaan dat een persoon weinig verandert gedurende zijn volwassen levensperiode. Volgens Mulder wordt, door verschillende overzichtstudies, in toenemende mate duidelijk dat de ontwikkeling die volwassenen doormaken gedurende hun loopbaan niet onaanzienlijk is.

2.2.2 Verschuiving van beleid en praktijk m.b.t. loopbaanontwikkeling

Op nationaal niveau worden de verschuivingen van traditionele naar moderne loopbanen als uitgangspunt genomen voor beleid en praktijk van loopbaanontwikkeling van werknemers. In 2002 is een rapport uitgekomen van een onderzoek naar beleid en diensten voor loopbaanontwikkeling in Nederland, in opdracht van het Ministerie van OC&W (Oomen, 2002). Dit onderzoek is onderdeel van een internationaal onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD/OESO) en heeft als doel te achterhalen in welke mate de diensten op het gebied van loopbaanontwikkeling kunnen bijdragen aan het bereiken van doelen in het overheidsbeleid. Doelen die de overheid in Nederland voor het regeringsbeleid heeft geformuleerd op het gebied van loopbaanontwikkeling zijn terug te vinden in nota's als 'In goede banen', de 'Doorstroomagenda Beroepsonderwijs', 'Een leven lang leren', wetgeving als SUWI (Structuur Uitvoering Werk en Inkomen) en de 'employability-agenda' van het kabinet. Vanaf 1

januari 2002 is er een nieuwe organisatiestructuur voor arbeidsbemiddeling en sociale zekerheid. Belangrijk onderdeel daarvan is de vestiging van 131 Centra voor Werk en Inkomen (CWI), met onder meer een regionale informatie- en adviesfunctie die is vastgelegd in de Wet SUWI. Deze diensten zijn voor zowel werkzoekenden als werkenden kosteloos beschikbaar.

De groeiende loopbaandienstverlening in Nederland geeft ook aanwijzingen voor het belang dat wordt gehecht aan 'moderne' loopbaanontwikkeling. De schatting is dat ruim 200 particuliere bureaus voor loopbaandienstverlening en enkele honderden zelfstandig gevestigden loopbaandiensten aanbieden. Tevens zijn er circa 650 reïntegratiebedrijven die worden in geschakeld om mensen (terug) te leiden naar werk (Oomen, 2002).

De visie op de 'moderne loopbaan' is zichtbaar in de arbeidsvoorwaarden van werknemers. Steeds vaker wordt loopbaanontwikkeling onderdeel van CAO's die worden afgesloten (Oomen, 2002, p. 33) en wat betreft pensioenopbouw is het niet langer ongunstig om te veranderen van organisatie of pensioenfonds.

De afgelopen twee decennia staat het concept van moderne loopbanen in organisaties in de belangstelling. In het eerste decennium wordt de institutionalisering van loopbaanontwikkelingsprocessen en technieken benadrukt (Burke, 1995) door bijvoorbeeld de opkomst van assessmentcentra, mobiliteitscentra, loopbaanplanning workshops, loopbaanplanningsgesprekken tussen managers en professionals en de inzet van menselijk kapitaal middels loopbaanmanagement. Het tweede decennium richt zich, volgens Burke, meer op de informele ontwikkeling van de werknemer en de rol van leren in loopbaanontwikkeling. De verschuiving van visie op loopbaanontwikkeling hangt samen met de veranderende ideeën over de relatie tussen werkgever en werknemer. In de literatuur wordt deze relatie beschreven als het 'psychologische contract'. Het psychologische contract is een ongeschreven contract dat opvattingen van werknemers over wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever als uitgangspunt neemt (Lankhuijzen, 2002; Schalk & Freese, 1997). Het traditionele psychologische contract tussen werkgever en werknemer, dat baanzekerheid biedt voor loyaliteit, zou worden herzien in tijden van verandering van werk en loopbanen. Onder het nieuwe convenant geven werkgevers mensen de mogelijkheid om hun toekomstperspectieven op werk te vergroten voor productiviteit en verbintenis met de organisatie zolang de werknemer hier werkt. (Kakabadse & Kakabadse, 2000). De verschuiving van de arbeidsverhoudingen tussen werkgever en werknemers wordt binnen het HRD-veld als een gegeven beschouwd, maar niet altijd als een wenselijke. Lankhuijzen en Thijssen (2000) wijzen op het gevaar van een tweedeling op de arbeidsmarkt tussen meer en minder zelfredzame arbeidskrachten op het gebied van hun loopbaanontwikkeling.

2.2.3 De relevantie van verandering van loopbaanvisie voor de praktijk

Er is veel geschreven over voordelen van de 'moderne loopbaanontwikkeling'. De voordelen zouden gelden op verschillende niveaus in de samenleving. Op nationaal niveau zou aandacht voor loopbaanontwikkeling vermindering van werkloosheid betekenen, door meer efficiënt zoeken en meer kans op goede afstemming tussen werk en werknemer (Killeen, 1996). Tevens wordt een bijdrage van de oplossing van het WAO-probleem gezocht in de aandacht voor loopbaanontwikkeling. Psychische problemen van mensen in de WAO zouden vaak loopbaanproblemen zijn. Door aandacht voor loopbaanontwikkeling zouden minder werknemers te kampen krijgen met burn-out (Kooreman, 2001).

Hoogendijk (2001) concludeert dat werknemers zich minder laten beïnvloeden door collectieve waarden en normen van buitenaf, maar meer bezig zijn met zelfsturing. Bij een goede afstemming van de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer op de doelen van de organisaties, zou de organisatie verzekerd zijn van de inzet van werknemers. Dit zou gezondheidsklachten, conflicten, negatieve betrokkenheid verminderen en ten goede komen aan het succes van de organisatie, volgens Hoogendijk. Killeen (1996) stelt dat, als de keuzen voor banen verbeteren door loopbaanontwikkeling, organisaties profiteren van verminderde opleidingskosten, verbeterde werkprestaties en vergrote werkmotivatie (Boudreaux, 2001; Paffen, 1999). Het onderzoek van Cheng en Ho (2001) onder 155 werknemers laat zien dat betrokkenheid van werknemers bij de ontwikkeling van hun loopbaan positief gerelateerd is aan leermotivatie en transfer van leren (gebruik van het geleerde in de werksituatie). In hun artikel zetten zij uiteen dat betrokkenheid bij loopbaanontwikkeling positief samenhangt met ontwikkeling van vaardigheden en met werkprestaties, en negatief gerelateerd is aan personeelsverloop.

Op individueel niveau zou aandacht voor loopbaanontwikkeling leiden tot verbetering van keuzes met betrekking tot participatie op de arbeidsmarkt en menselijk kapitaal; welke competenties te ontwikkelen en wat te investeren (Killeen, 1996; Van der Heijden, 2002). Van Loo (2002) toont in een onderzoek onder 100 werknemers aan, dat mensen die meer verantwoordelijkheid nemen voor wat zij leren in hun loopbaan, meer verdienen. Glebbeek (1993) beschrijft het longitudinale onderzoek van Melvin Kohn en andere onderzoeken, waaruit blijkt dat zelfbepaling en flexibiliteit invloed hebben op de soort banen dan mensen verderop in hun loopbaan willen en kunnen krijgen, en andersom. Lankhuijzen (2002) beschrijft dat een werknemer die zelf meer initiatieven neemt in het sturen van zijn loopbaan, ook meer benodigde mobiliteit vertoont dan mensen die minder initiatief nemen. Kooreman (2001) stelt dat het voordeel van loopbaanontwikkeling voor werknemers, vanuit het oogpunt van sociologen, vooral op het gebied van zingeving ligt. Uit het onderzoek van Murphy (2001), onder 158 werknemers, blijkt dat zelfmanagement strategieën (zoals loopbaandoelen stellen en zelfmanagementgedrag) significant bijdraagt aan het ervaren loopbaansucces.

2.2.4 Kritische kanttekening

Het is op zijn plaats om enige kritische kanttekeningen te plaatsen bij de inhoud van deze paragraaf. Onderzoek in Amerika wijst uit dat kenmerken van de 'moderne loopbaan' in de loopbaanontwikkeling van werknemers herkenbaar zijn (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Onduidelijk is nog de mate waarin kenmerken van de 'moderne loopbaan' voorkomen, en wat de eigenschappen van personen en contextfactoren zijn die bijdragen tot vorming van een 'moderne loopbaan'. Daarnaast moet worden opgemerkt dat het belang van loopbaanontwikkeling voor de organisatie en voor de werknemer niet gelijk is. Voor organisaties zijn de organisatiedoelen veelal het uitgangspunt, voor werknemers staat vooral de persoonlijke loopbaan centraal. Werkgevers die veronderstellen dat werknemers slechts gemotiveerd zijn om het belang van de organisatie te dienen en bereid zijn alleen te investeren in ontwikkeling om organisatiedoelen te bereiken, gaan voorbij aan de motivatie en het vermogen van werknemers om persoonlijke talenten te ontwikkelen. Mensen die onvoldoende voldoening vinden in hun werk, zouden minder productief zijn en zouden vaker de organisatie verlaten (Rowden, 1996). Het nalaten van investeringen in persoonlijke ontwikkeling van werknemers, wordt duur betaald met kosten voor vervanging van deze medewerker.

Onduidelijk is nog in welke mate werknemers in de gelegenheid zijn om hun eigen loopbaan richting te geven. Het uitgangspunt van de afgelopen twintig jaar dat werkenden meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun loopbaan, is gebaseerd op de sociale en economische analyses in een beperkt deel van de arbeidsmarkt, die wijzen op instabiliteit en veranderlijkheid van arbeid, waarin mogelijkheden worden geboden voor leren en sturing. Harrison (2000) stelt dat in het geval deze mogelijkheden niet aanwezig zijn, individuele keuzes eerder riskant dan effectief zijn. Hij concludeert dat alleen in een praktijk die mogelijkheid biedt voor autonomie, management van leren aantrekkelijk en nodig is.

Over de effecten van loopbaaninterventies is nog weinig bekend (Law, 1996), ondanks de groeiende aandacht voor loopbaanontwikkeling op (inter)nationaal en organisatieniveau in beleid en praktijk. Het is de vraag in welke mate de voordelen die worden toegeschreven aan de moderne benadering van loopbaanontwikkeling, zullen blijken. Duidelijk wordt wel dat de aandacht voor loopbaanontwikkeling van werknemers in organisaties toeneemt. Dit geeft de relevantie of zelfs de noodzaak aan, om meer inzicht te krijgen in begrippen rondom loopbaanontwikkeling.

2.3 Begrippen en onderzoek m.b.t. loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling wordt vanuit verschillende perspectieven benaderd; zowel wat betreft begripsvorming, als in onderzoek op dit gebied. In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de verschillende benaderingen.

2.3.1 Definiëring van begrippen m.b.t. loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling kan op twee manieren worden begrepen:

- als realisatie van de loopbaan in de tijd; hier loopbaanverloop genoemd;
- als het realiseren van loopbaandoelen en waarden, beïnvloeding van het loopbaanverloop; hier loopbaanactualisatie genoemd.

Loopbaanverloop duidt op de aaneenschakeling van gebeurtenissen met betrekking tot de loopbaan in het arbeidzame leven van een persoon. Over de aard van deze gebeurtenissen bestaan uiteenlopende opvattingen. In verschillende definities van loopbaanontwikkeling, in de zin van loopbaanverloop, hebben deze gebeurtenissen de betekenis van banen of posities, en opleidingen of trainingen (Boerlijst, Van der Flier & Van Vianen, 1993; Van de Loo, 1992). Bird (1994) stelt dat, uitgaande van de moderne visie op loopbaanontwikkeling, werknemers waarde toevoegen aan de organisatie door het creëren van informatie door middel van reflectie op hun ervaringen. Loopbaanontwikkeling zou dus, volgens Bird, niet worden gedefinieerd als achtereenvolgende banen, maar als opeenvolgende werkervaringen. Dit uitgangspunt wordt gedeeld door meerdere auteurs, zoals Arthur, Bailyn, Hall, Mc Dougal en Vaughan, Rothwell en Sredl (Boudreaux, 2001). De termen loopbaanverloop en *carrière* zijn niet uitwisselbaar. Met *carrière* wordt vooral de verticale mobiliteit gedurende de loopbaan aangeduid, terwijl met loopbaanverloop ook horizontale, diagonale (combinatie van horizontale en verticale mobiliteit) en radiale (binnen de bestaande functie verbreding of verdieping) mobiliteit kan omvatten (Schoemaker & Geerdink, 1991). *Loopbaanverloop* wordt in navolging van Bird (1994) in dit onderzoek begrepen als *een opeenvolging van werkervaringen, leerervaringen en netwerkrelaties die gedurende de loopbaan zijn verworven*.

Loopbaanontwikkeling, in de zin van *loopbaanactualisatie*, duidt op het verwerven van werkervaringen, leerervaringen en netwerkcontacten om persoonlijke doelen en waarden

in het werk te verwerklijken. Dit gebeurt in overleg met mensen in de omgeving en vindt plaats ongeacht mogelijkheden en beperkingen van de omgeving. Loopbaanontwikkeling is hiermee geen incidentele keuze voor een beroep of functie, maar een doorlopend proces van beïnvloeden van het loopbaanverloop. Invloed vanuit de organisatie op het loopbaanverloop wordt vaak *loopbaanmanagement* genoemd en vanuit het individu vaak *loopbaanplanning* (Boudreaux, 2001; Paffen, 1999). Loopbaanmanagement is een proces van strategische planning en ontwikkeling van menselijk kapitaal door de organisatie. Loopbaanplanning is een individuele benadering waarbij mensen op basis van hun loopbaanmogelijkheden keuzes en doelen in hun loopbaan bepalen. Beide termen lijken minder geschikt gezien de uitgangspunten met betrekking tot de 'moderne loopbaan' van dit onderzoek. Loopbaanmanagement ligt niet in de lijn met ideeën over de werknemer als zelfsturende loopbaanontwikkelaar. Loopbaanplanning wordt beschouwd als één van de mogelijkheden om richting te geven aan de loopbaan, maar niet de enige. Het uitgangspunt van loopbaanactualisatie is dat de werknemer zijn/haar loopbaanverloop niet slechts laat afhangen van het loopbaanmanagement van de organisatie, maar zelf invloed heeft op het loopbaanverloop. Bij loopbaanactualisatie is sprake van een onderhandeling tussen werkgever en werknemer, waarbij de werknemer zijn wensen, doelen en mogelijkheden als uitgangspunt neemt bij het verkennen van mogelijkheden in de organisatie, zijn besprekingen met de werkgever en de besluitvorming om deze in te zetten voor de doelen van de organisatie. Of en in welke mate de werknemer in staat is tot loopbaanactualisatie kan afhangen van contextfactoren en persoonsfactoren.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de term loopbaanactualisatie. Actualisatie wordt vooral in de psychologie gebruikt als het verwerklijken van persoonlijke doelen en waarden. Ook in de opvattingen over de 'moderne loopbaan' wordt 'zelfactualisatie' (van Dijck, 1994) als kenmerk genoemd. Belangrijke elementen van de term loopbaanactualisatie zijn (1) het individuele karakter, (2) het streven naar ontplooiing en (3) het inzetten van werken en leren voor het gewenste loopbaanverloop. *De definitie van loopbaanactualisatie (loopbaanontwikkeling als beïnvloeding van het loopbaanverloop) luidt: het verwerklijken van persoonlijke doelen en waarden in het werk, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving.*

2.3.2 Loopbaanontwikkelingsconcepten

In de loop van de tijd dat men zich heeft bezig gehouden met de loopbaanontwikkeling van mensen, heeft een verschuiving plaatsgevonden van perspectieven. Law (1996) onderscheidt vier clusters van loopbaanontwikkelingstheorieën:

1. 'Trait-and-factor' (eigenschap en omstandigheid) theorieën, waarin afstemming tussen mensen met bepaalde eigenschappen en geschikt werk het uitgangspunt is.
2. 'Self-concept' (zelfbegrip) theorieën, waarin het individu met zijn unieke ervaringen en veranderende motivatie met betrekking tot werk centraal staat.
3. 'Opportunity-structure' (kansconstructie) theorieën, waarin de sociale positie als belangrijkste bepalende factor voor loopbaanontwikkeling wordt beschouwd.
4. 'Community interaction' (interactie) theorieën, waarin de communicatie over en weer tussen het individu en omgeving in loopbaanontwikkeling centraal staat.

Trait-and-factor en selfconcept theorieën zijn vooral in psychologische termen uitgedrukt en opportunity en community interaction theorieën meer in sociologische termen. Gezien de definitie van theorie (hoofdstuk 1), waarbij het uitgangspunt is dat een theorie herhaaldelijk is getoetst en houdbaar is gebleken, kan in het geval van loopbaan-

ontwikkeling vaak beter worden gesproken van concepten, gezien het feit dat nog weinig onderzoek is verricht op dit gebied.

Hall en Mirvis (1995) beschrijven de historische ontwikkeling van loopbaanontwikkelingsonderzoek. Het eerste onderzoek op gebied van loopbanen is gedaan door psychologen als Super, Holland en Crites, en sociologen als Merton en Becker. Dit onderzoek richt zich vooral op de afstemming tussen de persoon en beroep. Het doel van de psycholoog was om loopbaankeuzes en succes van mensen te voorspellen, sociologen wilden begrijpen wat de invloed hierop is van bijvoorbeeld economische en opleidingskundige factoren.

De volgende fase van onderzoek betreft de afstemming tussen persoon en baan (Bray, Cambell & Grant, 1974; Hall, 1976; Schein, 1978). Deze onderzoeken bestuderen de factoren die van belang zijn voor individuele baankeuze. Daarnaast vinden functieanalyses in termen van vaardigheden- en prestatie-eisen plaats. Deze zijn gebruikt voor selectie en begeleiding van medewerkers, gericht op de overeenstemming tussen de functiekeuze en capaciteiten.

Vervolgens zijn onderzoeken over loopbaanfasen, levenscycli en carrièreladders uitgevoerd (Hall, 1987). De bedoeling hierbij is om een betere afstemming te vinden tussen persoon en organisatie gedurende een lange-termijn-loopbaan. Het psychologische contract is gedefinieerd in termen van werkgever-werknemerrelatie en binding met de organisatie wordt centraal geacht in de loopbaanontwikkeling.

De afstemming van persoonlijke eigenschappen op een beroep of baan is bekritiseerd (Meijers, 1995; Spijkerman & Admiraal, 2000). In een beroep en baan kunnen verschillende mensen terecht en een persoon kan in verschillende beroepen of banen goede prestaties leveren. Kortom, er bestaat geen ideaal persoonsprofiel voor een bepaalde functie. Geschiktheid voor een beroep of baan kan afhangen van de werksituatie door bevorderende of belemmerende factoren en kan ontwikkeld worden door bijvoorbeeld leren. Classificatiesystemen van motieven voor het indelen van personen (Holland, 1992; Schein, 1987) worden veelal gebruikt in de loopbaandienstverlening. Kritiek op deze benadering is dat keuzes in loopbaanontwikkeling een te complex geheel is om mensen op een dergelijke eenvoudige wijze te onderscheiden. Daarnaast zou het uitgangspunt, dat de samenleving stabiel is, niet in overeenstemming zijn met de huidige stand van zaken (Meijers, 1995; Spijkerman & Admiraal, 2000). Ook van de ontwikkelingspsychologische benadering zijn de beperkingen inmiddels bekend. Hierbij zou de indeling in afzonderlijke loopbaanfasen bepalend zijn voor de loopbaankeuzes van de persoon (Gottfredson, 1981; Marcia, 1980). Deze thematische benadering staat tegenover de procesmatige benaderingen, waarin er vanuit wordt gegaan dat de menselijke ontwikkeling zich minder eenvoudig laat onderbrengen in een lineair patroon van ontwikkeling (Knip, 2002). Spijkerman en Admiraal (2000, p. 37) zijn van mening dat loopbaanontwikkeling niet begrepen kan worden door "een bijna deterministische normatieve faseomschrijving", maar vooral wordt bepaald door de persoonlijke historie en context.

Hall en Mirvis (1995) stellen een nieuwe fase in loopbaanontwikkelingsonderzoek voor, waarbij de afstemming tussen een persoon en zijn levenswerk centraal staat. Hier verschuift het accent van afstemming op specifieke banen en organisaties naar afstemming op levensinteresse en -situatie van mensen. De gerichtheid op 'levenswerk' zou leiden tot een voldoening voor het individu. Kritiek op onderzoek dat is uitgevoerd op het gebied van loopbaanontwikkeling, heeft te maken met het feit dat het onderzoek gebaseerd is op de traditionele visie op loopbanen (Boudreaux, 2001), met een eenmalige keuze voor een (onveranderbaar) beroep of baan, waarbij loopbaan-

ontwikkeling binnen de grenzen van één organisatie plaatsvindt en gericht is op verticale mobiliteit. Aanbevelingen voor onderzoek over loopbaanontwikkeling in de toekomst zijn onder meer gericht op de ontwikkeling van werknemers gedurende hun arbeidzame leven door het opdoen van verschillende werkervaringen en leerervaringen (Boudreaux, 2001). Onderzoek over loopbaanactualisatie van werknemers is beperkt. Qua doelgroep heeft loopbaanontwikkelingsonderzoek veelal betrekking op de fase voordat de arbeidsmarkt betreden wordt (Gottfredson, 1981; Helwig, 2001; Lent, Brown & Hackett, 1994) of betreft de transitie van school naar arbeidsmarkt (Krumboltz & Worthington, 1999; Savickas, 1999). Qua onderzoeksonderwerp blijkt onderzoek zich te richten op de samenhang van persoonlijke en contextfactoren met het loopbaanverloop van een specifieke groep werknemers (Arbona, 2000; Boudreaux, 2001; Paffen, 1999).

2.4 Competenties voor loopbaanontwikkeling

In voorliggend onderzoek wordt de aanbeveling van Boudreaux (2001) opgevolgd door het proces van loopbaanontwikkeling van werknemers te bestuderen. De invalshoek van dit onderzoek is het bestuderen van competenties van de werknemers zelf om loopbaandoelen en waarden te verwerkelijken, zoals Hall en Mirvis (1995) dit voorstellen. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de verschillende benaderingen van competenties. Vanuit de literatuur worden verschillende soorten competenties onderscheiden die van belang kunnen zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan van een werknemer. In dit onderzoek staan de zogenoemde loopbaancompetenties centraal. Het verschil met andere soorten competenties en de kenmerken van loopbaancompetenties, zoals deze in dit onderzoek worden gebruikt, worden beschreven.

2.4.1 Competenties

In continu en ingrijpend veranderende organisaties die nadruk leggen op arbeidscapaciteit krijgt competentie-management veel aandacht (Thijssen, 1998). 'Competentie-management' sluit aan bij de uitgangspunten van HRD en lijkt voor veel organisaties het middel om aan de eisen van kwaliteit en flexibiliteit te kunnen voldoen. Over het werken met competenties zijn weinig resultaten bekend; veel organisaties zijn in de implementatiefase en zijn nog niet toe aan evaluatie (Mulder, 1998). In publicaties op het gebied van competenties, verschijnen uitgebreide overzichten van verschillende definities en uiteenzettingen over het verschil van de term competentie met aanverwante begrippen zoals functievereisten, kennis, vaardigheden, kwalificaties en gedragscriteria (Mulder, 2001). Het blijkt dat de betekenis van het begrip competentie niet is uitgekristalliseerd. Volgens Simons (1999) zijn er twee benaderingen van competentie-management te onderscheiden; vanuit het cognitivisme en het sociaal-constructivisme. Het onderscheid komt tot uitdrukking in (1) *richting van communicatie* over competentie-management, (2) *de omschrijving* van competenties en (3) *de visie op het meten* van competenties. De cognitivistische benadering gaat volgens Simons uit van top-down denken (ad 1). Kerncompetenties van de organisaties worden omgezet in functiecompetenties. Kerncompetenties worden opgevat als de unieke vermogens van organisaties om producten of diensten te leveren (Quinn, 1992). Functiecompetenties geven de eisen weer, die gesteld worden aan de werknemer in een bepaalde functie (ad 2). Het meten van competenties is gericht op waarneembaar gedrag (ad 3). De sociaal-constructivistische benadering gaat uit van interactie tussen werkgever en werknemer (ad 1); er vindt communicatie plaats over organisatiebelang en leerdoelstellingen van de werknemer. Bij de omschrijving van competenties zijn motivatie, waarden en normen van belang (ad 2). Competenties zijn situatiegebonden en dus minder gemakkelijk

generaliseerbaar. Bij het meten van competenties wordt in de sociaal-constructivistische benadering een grote rol weggelegd voor de beoordelingen door de personen zelf en de subjectiviteit bij observaties (ad 3). Het demonstreren van competenties is niet voldoende; plannen, motiveren en reflecteren van gedrag zijn, in deze benadering, onderdeel van de competentie.

2.4.2 Competenties voor de moderne loopbaan

Gezien de interesse voor loopbaanontwikkeling van werknemers in organisaties, groeit het belang van operationalisatie van competenties voor de moderne loopbaan, waarin arbeidscapaciteit en zelfverantwoording centraal staan. In de literatuur worden drie soorten competenties onderscheiden:

- *Werkcompetenties*: competenties om werk te kunnen (blijven) uitvoeren. Diverse auteurs wijzen erop dat voor arbeidscapaciteit brede werkcompetenties van belang zijn (Kearns, 2001; Onstenk, 1998; Thijssen 1997). Onder brede of generieke competenties worden competenties verstaan die in meerdere werksituaties toepasbaar zijn. Voorbeelden zijn: marktgerichtheid, innovatief vermogen en leiding geven. Werkcompetenties, breed of niet, zijn gericht op het uitvoeren van specifieke werkzaamheden in een werksituatie;
- *Leercompetenties*: competenties om nieuwe werkcompetenties te ontwikkelen. Voor arbeidscapaciteit is het van belang om competenties te ontwikkelen, te blijven leren om in verschillende werksituaties inzetbaar te zijn (Ministerie van OC&W, 1997b). Leercompetenties duiden op leervermogen en -bereidheid noodzakelijk voor het ontwikkelen van werkcompetenties en op het vermogen om kennis en vaardigheden te verwerven om in te kunnen spelen op verandering van inhoud en verantwoordelijkheden in werk;
- *Loopbaancompetenties*: competenties om werkcompetenties en leercompetenties te sturen. Doordat loopbanen zich minder vaak afspelen binnen één enkele organisatie en de keuzevrijheid van het individu op de arbeidsmarkt toeneemt, wordt de werknemer zelf de belangrijkste manager van zijn loopbaanontwikkeling. Werkcompetenties en leercompetenties worden niet alleen ingezet om organisatiedoelen te bereiken, maar ook voor de persoonlijke loopbaanontwikkeling.

Soortgelijke indelingen zijn te vinden in Thijssen (1997) en in het verslag van de onderwijsraad (1998). In plaats van beroepscompetenties is gekozen voor de term werkcompetenties. Diverse auteurs (Arthur & Rousseau, 1996; Meijers & Wijers, 1997) wijzen op de mogelijkheid dat op een dynamische arbeidsmarkt, steeds minder sprake zal zijn van beroepen, maar eerder van het inzetten van capaciteiten. Werkzaamheden van een bepaald beroep kunnen gedifferentieerd zijn voor de verschillende beroepsuitoefenaars en zijn aan veranderingen onderhevig. In het perspectief van de moderne loopbaan is het woord 'beroepscompetenties' mogelijk een te statisch begrip. Zowel werkcompetenties en leercompetenties, als loopbaancompetenties bepalen mede het verloop van de individuele loopbaan. De competentie om werk uit te voeren en de competentie om nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen, hebben invloed op mogelijkheden en belemmeringen die een persoon in zijn loopbaan zal ervaren. Of en welke werkcompetenties het individu zal uitvoeren en ontwikkelen is afhankelijk van verschillende factoren, denk aan bijvoorbeeld kansen in de werksituatie of tijds-investeringsmogelijkheden.

Beschrijvingen van competenties hebben tot nu toe vooral betrekking op werkcompetenties, zowel in de literatuur als in organisaties (Ellström, 1997; Mansfield &

Mitchell, 1996; Rothwell & Kolb, 1999). Meijers (1998) gaat uit van het standpunt dat de kern van de arbeidscapaciteit van de werknemer niet gevormd wordt door vakkennis, maar door de competentie om inzicht te krijgen in de persoonlijke levenswaarden en het werk dat hierop aansluit. Vanuit de gedachtegang dat een zekere zelfsturing in de loopbaan mogelijk, of zelfs wenselijk is, zouden overstijgende competenties van belang kunnen zijn om zelf invloed te hebben op het inzetten en ontwikkelen van werkcompetenties. Zelfsturing heeft vaak een technisch-instrumentele connotatie: het zelfstandig initiëren en uitvoeren van werkzaamheden. Het uitgangspunt bij loopbaancompetenties is dat zelfsturing ook een persoonlijk doel dient. Kessels (1998) stelt dat werknemers in het streven naar arbeidscapaciteit vaker van werk zullen veranderen en voortdurend moeten leren om hun economische aantrekkelijkheid te behouden. Volgens Kessels zullen bij de motivatie van leren de zelfregulatie vaardigheden bijzondere aandacht vereisen. Meijers en Wijers (1997) stellen dat leren een bewust proces wordt van plannen, ervaren en reflecteren; leren kan investeren voor de toekomst betekenen. Loopbaancompetenties zijn geformuleerd op een reflectief niveau. Het gaat erom dat de werknemer niet achter werk- en scholingsaanbod aanloopt, maar dat de werknemer enige afstand neemt, reflecteert en stuurt op basis van persoonlijke doelen en waarden.

2.4.3 Kenmerken van loopbaancompetenties: uitgangspunten van onderzoek

In dit onderzoek staan loopbaancompetenties centraal. De definitie die in dit proefschrift wordt gehanteerd, luidt: een *loopbaancompetentie is een functionele eenheid van de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie, en inhoudsaspecten relevant voor loopbaanactualisatie*.

In dit onderzoek worden competenties begrepen vanuit de sociaal-constructivistische benadering en hebben de volgende, door Simons (1999) beschreven, kenmerken: motivatie wordt van belang geacht in de omschrijving, er vindt interactie plaats met de omgeving en bij het beoordelen van de competenties wordt gebruik gemaakt van personen zelf. Vanuit de sociaal-constructivistische benadering worden competenties niet als baanoverstijgend gezien. Loopbaancompetenties worden wel als baanoverstijgend, maar niet als loopbaanoverstijgend beschouwd. Uitgaande van kenmerken van de moderne loopbaan, waarbij de loopbaan zich niet als vanzelfsprekend binnen één organisatie afspeelt, wordt verondersteld dat competenties voor de loopbaan kunnen worden ontwikkeld en benut in verschillende situaties gedurende het loopbaanverloop. De mate waarin competenties worden ingezet kan afhangen van de mogelijkheden van de privé- of werksituatie van de werknemer.

De scheiding tussen competenties voor de loopbaan en het werk is niet zo strikt als hierboven beschreven. Bijvoorbeeld reflecteren en ontwikkelen van capaciteiten kan zowel de werkuitvoering als loopbaanactualisatie ten goede komen. Er wordt van loopbaancompetenties gesproken als loopbaandoelen, en niet slechts organisatiedoelen, het uitgangspunt zijn bij het benutten van de competentie. Het verschil met leercompetenties is dat niet zozeer het vermogen tot leren centraal staat, maar of iemand in staat is om leeronderwerpen en leersituaties te bepalen en te creëren, die aansluiten bij zijn capaciteiten en motieven, en daarbij rekening houdend met de mogelijkheden van de (werk)omgeving.

Het is van belang om loopbaancompetenties te formuleren ondanks dat het onderscheid mogelijk niet altijd helder is, omdat steeds meer nadruk komt te liggen op de persoonlijke verantwoording voor de loopbaanontwikkeling van werknemers. Hierdoor wordt het noodzakelijk om inzicht te krijgen in de vraag wat hiervoor nodig is.

2.5 Loopbaancompetenties

Dat loopbaancompetenties in de belangstelling staan mag blijken uit het niveau waarop en de mate waarin zij worden beschreven. In Amerika zijn door het NOICC (National Occupational Information Coordinating Committee) nationale loopbaanontwikkeling-competenties geformuleerd. In Nederland heeft het CINOP (Centrum voor Innovatie van Opleidingen) loopbaancompetenties geformuleerd op basis van de, door de Onderwijsraad, geformuleerde competenties (Bom, Derks & van Wijngaarden, 1999). In 1993 wordt door het LDC (toen nog: Landelijk Dienstverlenend Centrum voor studie- en beroepskeuzevoorlichting) een werkgroep geformeerd die 'actorkwalificaties' op het gebied van de loopbaan beschrijft "als een soort wensenlijstje" (Spijkerman & Admiraal, 2000, p.40). In veel literatuur wordt verwezen naar auteurs die over loopbaanontwikkeling hebben geschreven, zelden naar onderzoek dat verricht is op dit gebied. Aan de hand van de literatuurstudie worden in voorliggend onderzoek de volgende loopbaancompetenties onderscheiden (zie ook Kuijpers, 2000b):

- *Loopbaanreflectie*: beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden. Een kenmerkende vraag is: Wat kan en wil ik?
- *Werkexploratie*: onderzoek van werk en mobiliteit in de loopbaan. Oriëntatie op het inzetten van werkcompetenties staat hierin centraal. Een kenmerkende vraag is: Wat is er mogelijk in mijn huidige werk en daarbuiten?
- *Loopbaansturing*: loopbaangerichte planning en beïnvloeding van leer- en werkproces. Het gaat hierbij om het managen van leercompetenties, en het plannen en inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan. 'Hoe kan ik ontwikkelen?' is de vraag die hier centraal staat.
- *Zelfprofilering*: presentatie op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling. Profileren van werkcompetenties en onderhandelen over de ontwikkeling van werkcompetenties zijn hierin van belang. Het gaat hier om de vraag: Hoe kan ik laten zien wat ik kan?

In deze paragraaf wordt ingegaan op onderzoek naar loopbaancompetenties en worden de hierboven genoemde loopbaancompetenties nader beschreven.

2.5.1 Onderzoek naar loopbaancompetenties

Verschillende onderzoeken op het gebied van loopbaancompetenties maken gebruik van de indeling van competenties door Defillippi en Arthur (1994). Zij hebben drie soorten loopbaancompetenties geformuleerd, namelijk competenties van 'knowing why', 'knowing-how' en 'knowing-whom'. De 'knowing why' competenties hebben betrekking op waarden en interesses. Bij 'knowing-how' competenties gaat het om functiegerelateerde kennis die nodig is voor werkprestaties. Deze competentie is vergelijkbaar met, de in paragraaf 2.4.2 onderscheiden werkcompetenties. De 'knowing-whom' competenties betreffen de ontwikkeling van klantencontacten en het identificeren van belangrijke netwerkcontacten. Deze competenties zijn dus deels werkcompetenties, als het gaat om het klantennetwerk, en deels loopbaancompetenties (zoals deze in voorliggend onderzoek worden gebruikt) als het gaat om contacten die kunnen worden ingezet voor loopbaanactualisatie. Dit onderscheid in 'knowing why', 'knowing-how' en 'knowing-whom' competenties is niet statistisch getoetst, maar is in Amerikaans onderzoek gebruikt in interviews bij 23 (Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000) en 75 respondenten (Arthur, Inkson & Pringle, 1999), en in een Frans onderzoek door interviews onder 78 respondenten (Cadin, Bailly-Bender & De Saint-Giniez, 2000). Deze onderzoeken hebben als doel om de relaties van deze competenties met andere factoren te beschrijven en niet

om na te gaan of dit een goede indeling is. De beschreven competenties zijn deels organisatiespecifiek en dus minder geschikt als er sprake is van een moderne loopbaan (Lankhuizen, 2002, p. 72). Een empirisch onderzoek over loopbaancompetenties van Hackett, Betz en Doty (1985) is gebaseerd op een analyse van loopbaanontwikkelingsgedrag van 50 vrouwelijke universitair docenten. Grotendeels zijn de competenties functiespecifiek. Ball heeft een competentiemodel ontwikkeld op basis van analyse van "a number of case study interviews" (1997, p. 76). Dit model is, naar bekend, niet statistisch getoetst. Het is wel gebruikt in onderzoek om de relatie met andere factoren te onderzoeken (Lankhuizen, 2002). In Nederland hebben Meijers en Wijers (1997) het begrip loopbaancompetentie beschreven als actorkwalificatie, transitiekwalificatie en arbeidskwalificatie. Hierover is geen empirisch onderzoek uitgevoerd. Geconcludeerd kan worden dat in de literatuur loopbaancompetenties vaak genoemd worden, maar dat geen empirisch onderzoek is verricht naar de structuur van competenties.

Meetinstrumenten om loopbaancompetenties te meten blijken niet geschikt of niet op validiteit en betrouwbaarheid getoetst. Super heeft onderzoek op het gebied van loopbaanactualisatie verricht en heeft hiervoor ook meetinstrumenten ontwikkeld (Savickas, 1994). Het meetinstrument: Career Development Inventory (CDI) meet vier dimensies: houding ten opzichte van planning en exploratie, en competenties in loopbaankennis en in keuzes maken. Dit instrument is bedoeld voor adolescenten en blijkt niet geschikt voor volwassenen. Het meetinstrument ACCI (adult career concern inventory) van Super meet geen loopbaanactualisatie, maar de bewustwording met betrekking tot aanpassing aan veranderingen in werkcondities (Savickas, 1994). Verder zijn bijvoorbeeld inventarisatielijsten gemaakt om loopbaanoriëntaties in kaart te brengen (Orpen, 1998a) en 'waardenschalen' (Luzzo, 2000). Ook deze lijsten zijn voor voorliggend onderzoek niet geschikt.

Het ontbreken van geschikte meetinstrumenten en onderzoek naar de structuur van loopbaancompetenties, is aanleiding om het construct loopbaancompetenties nader te bestuderen. Literatuurstudie over loopbaancompetenties wijst op verschillende perspectieven van waaruit diverse vaardigheden of competenties worden beschreven. Competenties en vaardigheden worden genoemd vanuit een cognitieve invalshoek en vanuit een meer affectieve benadering. Bij de cognitieve benadering wordt loopbaanactualisatie bepaald door de afstemming van capaciteiten en planning op organisatie-eisen of arbeidsmarktfragen (Holland, 1985; Reynaert & Spijkerman, 1995). De affectieve benadering gaat uit van zingeving, identiteitsvorming en waarden. (Hall & Mirvis 1995; Meijers & Wijers, 1997; Onstenk, 1998; Van de Loo, 1992). Aspecten van beide benaderingen zijn terug te vinden in de indeling van loopbaancompetenties, die in voorliggend onderzoek worden gebruikt. In de volgende paragrafen wordt nader ingegaan op deze loopbaancompetenties.

2.5.2 Loopbaanreflectie

Loopbaanreflectie heeft betrekking op reflectie op capaciteiten en motieven die van belang kunnen zijn voor de loopbaan. Zelfreflectie, zelfonderzoek (Mensink, 1994) of zelfconceptverheldering (Taborsky & de Grauw, 1974) zijn termen die centraal staan in onderzoek over loopbanen en in de loopbaandienstverlening. Van de Loo (1992) noemt theoretische en empirische onderzoeken die -in navolging van Super (1957)- de centrale rol van het zelfconcept bij loopbaanontwikkeling benadrukken. Het bezwaar van Van de Loo betreffende de theorie van Super, is het uitgangspunt van eenrichtingsverkeer met

een statisch zelfconcept als beginpunt voor de keuze van een passend beroep. Volgens Van de Loo is zelfconcept actief, reflecterend en beïnvloedend. Hij noemt dit loopbaanperspectief. Loopbaanontwikkeling zou zelfconceptontwikkeling impliceren en omgekeerd. Ook in meer recente literatuur wordt het belang van zelfreflectie voor de loopbaanontwikkeling beschreven (Murphy, 2001; Nabi, 2000; Watts, 1996). Kidd (1996) stelt dat vaardigheden, om systematisch te reflecteren op ervaringen, fundamenteel zijn vanuit het oogpunt van een veranderende arbeidsmarkt. Hall en Mirvis (1995) stellen dat zelfbewustzijn een essentiële loopbaancompetentie is in de toekomst, omdat dit de werknemer toerust voor 'leren te leren'.

In loopbaanonderzoek en -dienstverlening waarin de match tussen persoon en beroep of werkeisen centraal staat, ligt de nadruk op reflectie van capaciteiten; de kennis, vaardigheden en eigenschappen die aanwezig zijn bij de persoon en vereist voor het werk. Meijers (1995) vindt deze cognitieve benadering te beperkt. Hij stelt reflectie op levenswaarden centraal. In plaats van afstemming van capaciteiten op functie of beroep, pleit hij voor het ontwikkelen van een arbeidsidentiteit. De eerste vraag die gesteld zou moeten worden is 'Wat voor soort mens ben ik qua motivatie, interesses, sterke en zwakke kanten?'. Belangrijke ervaringen in het werk kunnen worden vertaald naar capaciteiten, motieven en interesses (Meijers, 1995). De aandacht voor de innerlijke motieven en waarden worden door meer auteurs benadrukt (Kidd, 1996). Defillippi en Arthur (1994) hebben het over 'knowing why' competenties, die betrekking hebben op overtuigingen en identiteit van mensen: loopbaanmotivatie, persoonlijke betekenis en identificatie. Kessels (1998) wijst op het belang van het opsporen van de werkelijke interesses van medewerkers. Mensen te laten werken naar hun interesses, zou een voorwaarde zijn om bijzondere prestaties te kunnen leveren in een kenniseconomie. 'Levenslang leren' voor arbeidscapaciteit wordt dan ook 'leren voor eigen levensbelang'; leren wordt ingezet voor het realiseren van doelen, waarden en wensen van de individuele werknemer in zijn arbeidsloopbaan. Reflectieve vaardigheden zijn volgens Kessels nodig om op te sporen waar werkelijke interesses liggen. Een aantal auteurs heeft getracht een indeling te maken voor interesses en ambities gerelateerd aan werkcultuur, bijvoorbeeld in loopbaanankers (Schein, 1987) en oriëntatie (Holland, 1992).

2.5.3 Werkexploratie

Het verwerven van informatie over werk wordt essentieel geacht om een loopbaan te ontwikkelen. Taborsky en De Grauw (1974) spreken over horizonverruiming: zicht krijgen op mogelijkheden in maatschappij, exploreren van functie-, opleidings- en beroepsmogelijkheden. Een belangrijke discussie in de literatuur gaat over de wijze waarop werkexploratie effectief kan plaatsvinden, via voorlichting of participatie. Meijers (1998) stelt dat de volgende vragen in loopbaanontwikkeling essentieel zijn: "Op welk arbeidsgebied kan ik gegeven mijn kwaliteiten een betekenisvolle bijdrage leveren aan de samenleving?" en "In wat voor soort beroepsrol kan ik tot een betekenisvolle uitwisseling met anderen komen?". Naast zicht op de inhoud van het werk, wordt ook zicht op arbeidsmarktontwikkelingen van belang geacht voor loopbaanontwikkeling (Meijers & Wijers, 1997; Reynaert & Spijkerman, 1995). Zowel ontwikkelingen op macro-niveau -de betekenis van politieke, economische of technologische ontwikkelingen voor het werk of de arbeidsmarkt in de toekomst-, als op mesoniveau -ontwikkelingen in de organisatie of binnen bepaald werk- lijken hierbij van belang. Crites (1984) beschrijft de noodzaak voor het gebruik maken van bronnen met betrekking tot loopbaaninformatie, karakteristieken van de werksoort, capaciteiteneisen en waarden in een specifieke werk-

situatie. Werkexploratie heeft ook betrekking op de bewustwording van mogelijkheden die zich voordoen op de arbeidsmarkt (Ball, 1997).

2.5.4 Loopbaansturing

Kidd (1996), Nabi (2000), en Reynaert en Spijkerman (1995) concluderen dat planning van de loopbaan essentieel is om zelf sturing te geven aan de loopbaan. De doelgerichtheid heeft een belangrijke plaats in loopbaanontwikkeling. Uit het onderzoek van Gattiker en Larwood (1988) blijkt dat lange termijnplanning in de loopbaan samenhangt met loopbaansucces. Mensink (1994) concludeert dat planning een onderdeel is van zelfmanagement. Het stellen van doelen zou de motivatie voor werk bevorderen (Bowditch & Bueno, 1990). Ook Taborsky en De Grauw (1974) benadrukken het belang van doelgerichte besluitvorming in loopbaanontwikkeling. Planning heeft niet persé betrekking op het stellen van doelen op langere termijn, maar veel vaker wordt tegenwoordig in de literatuur gepleit voor korte termijn plannen met betrekking tot kansen die zich kunnen voordoen.

Sturing in de loopbaan zou tevens mogelijk zijn door het uitoefenen van invloed op het leren. Onstenk (1998, p.5) stelt: "Men leert ook voor de loopbaan.", "Vanuit dit perspectief zijn leer- en vormgevingscompetenties gericht op het kunnen oplossen van leer- en ontwikkelingsproblemen, belangrijk voor de werknemer." Van Damme (1999) is van mening dat het de verantwoordelijkheid van de werknemer zelf is, om leren in te zetten voor de persoonlijke levensloop, één van de basiscompetenties is van levenslang leren. Ball (1997) stelt dat werknemers, in plaats van te wachten op hun leidinggevende, zelf initiatieven moeten nemen om te werken in de richting van hun persoonlijke doelen en om te herkennen hoe zij het beste leren.

Niet alleen leerervaringen, maar ook werkervaringen kunnen bijdragen tot de loopbaanactualisatie. Door invloed te hebben op het werk, kan de loopbaan in een bepaalde richting gestuurd worden. Dit kan men bewerkstelligen door werkinhoud meer te richten op de gebieden waar men capaciteiten en motivatie voor heeft. Flexibiliteit van de werknemer om werkzaamheden aan te passen en uit te breiden, valt onder de competenties voor de loopbaan (Onstenk, 1998) en past binnen de arbeidscapaciteitsgedachte (Meijers & den Broeder, 1999).

Onderdeel van werkprocessturing is het zorgdragen voor een balans tussen werk en privé-leven. Meijers (1995) benadrukt het belang van het herstel van deze balans. Volgens Mirvis en Hall (1994) hebben werkenden moeite de grenzen tussen werk en privé-leven te bewaken. Defillippi en Arthur (1994) spreken over het belang van het vinden van een evenwicht tussen werk en familie. Ook in de politiek wordt hier meer aandacht aan gegeven. Denk aan maatregelen die worden genomen om werk en zorgtaken beter te kunnen combineren. Ball (1997) beschrijft de competentie 'balancing work and non-work' als het evenwicht tussen behoeften van de persoon zelf, de familie en het werk. Van Hoof (2001) concludeert in zijn analyse over de balans tussen werk en privé-leven in een veranderend arbeidsbestel, dat werknemers in alle leeftijden tegenwoordig op zoek zijn naar een nieuwe balans tussen werk en privé.

2.5.5 Zelfprofilering

Uitdragen wat men kan en wil aan belangrijke anderen zou, naast het onderzoeken van zichzelf en werk, en sturing brengen in de eigen loopbaan, relevant zijn voor loopbaan-

actualisatie. Een psychologisch contract, dat niet op lange termijn zekerheid garandeert in ruil voor loyaliteit en betrokkenheid, zal het voor de werknemer moeilijk, maar noodzakelijk maken om te onderhandelen (Kakabadse & Kakabadse, 2000). Kidd (1996) stelt op basis van empirisch onderzoek dat onderhandelen over de loopbaan van belang is voor de loopbaanontwikkeling. Het gaat om het verwoorden van capaciteiten, motivatie en loopbaanplannen, maar ook het bedingen van leeractiviteiten en ondersteuning voor de gewenste loopbaanontwikkeling.

Een belangrijk onderdeel van loopbaanontwikkeling in een dynamische arbeidsmarkt en dynamische organisatie blijkt het besteden van aandacht aan netwerken te zijn. Defillippi en Arthur (1994) spreken van 'knowing whom' competenties voor de groei van een loopbaanrelevant netwerk voor loopbaaninformatie en versterken van de positie. Reynaert en Spijkerman (1995) beschrijven het belang van netwerkactiviteiten en het raadplegen van relevante sleutelfiguren over aspecten van loopbaanproblemen.

2.5.6 Relatie tussen loopbaancompetenties

Het onderscheid in de vier loopbaancompetenties (loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing, zelfprofilering) is niet zo strikt en duidelijk als hier is gesteld. In onderzoek, beleid en praktijk wordt dit onderscheid in competenties niet genoemd, maar combinaties van of als afzonderlijke onderwerpen komen de bovenstaande competenties wel vaak voor. Ook in de loopbaandienstverlening blijken deze competenties soms als afzonderlijke thema's van loopbaanontwikkeling beschouwd te worden. Te denken valt aan trainingen over zelfbeeld, loopbaanplanning, netwerken en onderhandelen voor loopbaan, of computerprogramma's voor zelfbeeld en verkenning van de arbeidsmarkt.

De loopbaancompetenties staan niet geheel op zichzelf. Zelfreflectie levert kennis op over eigen motivatie en capaciteiten. Deze kennis is nodig om informatie over werk te verzamelen die relevant is. Kennis over zichzelf en over werk is een voorwaarde om gericht de loopbaan te plannen en werk te sturen. Zelfprofilering is gebaseerd op de kennis die iemand heeft over zichzelf en werk, en op ervaringen betreffende de sturing van de loopbaan. Zelfprofilering levert feedback op die gebruikt kan worden voor zelfreflectie en levert informatie op over werk, dat gebruikt kan worden voor werkexploratie. Kortom: de ene loopbaancompetentie levert informatie op die nodig is voor de andere. Daarnaast is ook onderscheid aan te geven tussen de loopbaancompetenties. Loopbaanreflectie en loopbaansturing zijn meer gericht op interactie met zichzelf; werkexploratie en zelfprofilering meer op interactie met de omgeving. Zelfreflectie en werkexploratie zijn meer gericht op bewustwording van mogelijkheden; loopbaansturing en zelfprofilering zijn meer gericht op ingrijpen op het eigen loopbaanverloop.

2.6 Conclusies

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is beschreven hoe de visie op loopbanen verschuift onder invloed van verandering van werk. De 'moderne loopbaan' heeft een meer onvoorspelbaar verloop en gaat uit van meer eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor de ontwikkeling van zijn loopbaan, door het streven naar leren en stimulerende factoren in het werk. In beleidsvorming en praktijkuitoefening wordt de 'moderne loopbaan' als uitgangspunt genomen op zowel (inter)nationaal als op organisatieniveau. Men kan kritisch staan ten opzichte van de mate waarin de moderne loopbaan is ingeburgerd in onze samenleving en de mate waarin de belangen die hieraan worden gehecht realistisch zijn. Ondanks dit geeft de aandacht voor loopbaanontwikkeling de noodzaak aan om begrippen en competenties rondom loopbaanontwikkeling te verduidelijken en voor onderzoek meetbaar te maken.

Dit onderzoek naar loopbaanactualisatie gaat over competenties van werknemers die relevant zijn voor hun loopbaanontwikkeling. Zowel psychologische als sociologische aspecten krijgen binnen dit onderzoek aandacht, vanuit het perspectief van Human Resource Development (HRD). Kenmerken van loopbaancompetenties in dit onderzoek zijn: loopbaancompetenties zijn persoonsgebonden, worden beoordeeld door de personen zelf, zijn baanoverstijgend, hebben reflectieve en interactieve componenten. De onderzoeksdefinitie die in dit proefschrift wordt gehanteerd, luidt: een *loopbaancompetentie is een functionele eenheid van modaliteiten (vermogen, gedrag en motivatie) en inhoudsaspecten relevant voor loopbaanactualisatie*. Met loopbaanactualisatie wordt bedoeld: het verwerkelijken van persoonlijke doelen en waarden in het werk, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving.

Empirisch onderzoek naar loopbaancompetenties is zeer beperkt en vaak niet van toepassing op het onderzoek naar loopbaanactualisatie van werknemers in organisaties. Voor dit onderzoek worden vier loopbaancompetenties onderscheiden:

- *Loopbaanreflectie*: beschouwing van capaciteiten en motivatie die van belang zijn voor de loopbaan. Het gaat hier om het reflecteren op aanwezige werkcompetenties en persoonlijke waarden (Wat kan en wil ik?);
- *Werkexploratie*: onderzoek van werk en mobiliteit in de loopbaan. Oriëntatie op het inzetten van werkcompetenties staat hierin centraal (Wat is er mogelijk in mijn huidige werk en daarbuiten?);
- *Loopbaansturing*: loopbaangerichte planning en beïnvloeding van leer- en werkproces. Het gaat hierbij om het managen van leercompetenties, en het plannen en inzetten van werkcompetenties voor de loopbaan (Hoe kan ik ontwikkelen?);
- *Zelfprofilering*: presentatie op de interne en externe arbeidsmarkt gericht op loopbaanontwikkeling. Profileren van werkcompetenties en onderhandelen over de ontwikkeling van werkcompetenties zijn hierin van belang (Hoe kan ik laten zien wat ik kan?).

Hoofdstuk 3

LOOPBAANCOMPETENTIES: EEN KWALITATIEF ONDERZOEK

3.1 Inleiding

Uit literatuurstudie blijkt dat er veel is geschreven over, maar weinig onderzoek is verricht naar loopbaancompetenties. Voor theorievorming is een continue verfijning en ontwikkeling van belang (Lynham, 2002). Lynham beschrijft vier fases van een continu proces:

1. ontwikkeling van een concept;
2. operationalisatie;
3. bevestiging of verwerping;
4. toepassing.

Fase 1 en 2 beschouwt ze als het theoretische deel van theorievorming, fase 2 tot 4 als het onderzoeksdeel. In de literatuur blijkt loopbaanontwikkeling vanuit verschillende perspectieven te worden bestudeerd en begrepen. In de literatuur zijn weinig aanknopingspunten gevonden om loopbaancompetenties op grote schaal te onderzoeken. Een uitbreiding van de fasen van conceptontwikkeling en operationalisatie lijkt daarom noodzakelijk. Fase 1 en 2 worden hiermee ook onderzoeksdeel van de theorievorming. Het onderzoek is in eerste instantie explorerend. Het kwalitatieve onderzoeksinterview is een geschikte methode voor conceptontwikkeling (Bogdan & Biklen, 1992; Creswell, 1998; Turnbull, 2002). Het kwalitatieve onderzoeksinterview probeert de betekenis van de ervaringen van mensen te begrijpen en te gebruiken voor wetenschappelijke interpretatie (Bogdan & Biklen, 1992; Kvale, 1996). In dit onderzoek gaat het om de ontwikkeling en operationalisatie van een concept (loopbaancompetenties) op basis van de principes van 'grounded theory study', zoals beschreven door Glaser en Strauss (Bogdan & Biklen, 1992). De theorie wordt onderlegd (grounded) door interviews uit het veld (Creswell, 1998). Het gaat hierbij om het cyclische proces van identificatie van kernbegrippen en dimensies door codering en interpretatie (Bogdan & Biklen, 1992, p. 74). De 'grounded theory' komt oorspronkelijk uit de sociologie en onderscheidt zich van andere paradigma's in kwalitatief onderzoek, doordat de benadering voornamelijk is gericht op theorievorming (Creswell, 1998). De 'grounded theory' wordt veelal geassocieerd met een positivistische wetenschapsopvatting, waarbij wordt uitgegaan van het bestaan van een intersubjectief verifieerbare waarheid, dan wel met een postpositivistische wetenschapsopvatting, waarbij men meer kritisch staat tegenover de waarheid, maar wel uitgaat van objectiviteit (Denzin & Lincoln, 2000). In dit onderzoek wordt gestreefd naar beschrijvingen van meningen en waarden van respondenten uit de verschillende respondentengroepen, op zoek naar overeenkomsten, patronen en aanvullingen. Tevens wordt de context van tijd en plaats van belang geacht voor de uitkomsten.

Dit kwalitatieve onderzoek heeft als doel om zicht te krijgen op competenties voor loopbaanactualisatie binnen de Nederlandse context. Om dit doel te bereiken zijn

personen van drie groepen geïnterviewd, die direct betrokken zijn bij loopbaancompetenties. Het betreft experts op het gebied van loopbaanontwikkeling in Nederland (3.2), werknemers (3.3) en personeelsfunctionarissen (3.4). Deze laatste groep is geïnterviewd om de benadering vanuit de organisatie met betrekking tot loopbaanactualisatie te belichten.

Onderzoekstechnisch spreekt men in dit geval van data-triangulatie: het aanboren van verschillende data-bronnen (Wester & Peters, 1999). Hoewel objectiviteit niet verkregen kan worden, wordt door het gebruik van triangulatie getracht een diepgaand begrip van het onderwerp te verkrijgen (Denzin & Lincoln, 2000).

Ten Dam en Volman (2001) concluderen dat kwalitatief onderzoek in Nederland voornamelijk wordt uitgevoerd in de context van meetinstrumentontwikkeling. De resultaten van voorliggend kwalitatief deelonderzoek zullen worden gebruikt voor meetinstrumentontwikkeling. Dit wordt in hoofdstuk 4 beschreven.

3.2 Interviews met loopbaanexperts

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de samenstelling van de respondentengroep, het doel en de methode van het onderzoek en het proces van operationalisatie van loopbaancompetenties op basis van de interviewteksten. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van citaten. Citaten van deskundigen kunnen een waardevolle bijdrage leveren aan het begrijpen van loopbaancompetenties voor loopbaanactualisatie. De citaten gelden tevens als verantwoording van de gemaakte keuzes in het onderzoek en ter illustratie van de competenties die in dit onderzoek worden onderscheiden.

3.2.1 Respondentengroep

Om te bepalen welke personen in aanmerking komen voor het fungeren als expert op het gebied van loopbaanontwikkeling is een aantal criteria geformuleerd, namelijk:

- De expert is een wetenschapper die zich bezig houdt met loopbaanontwikkeling, of;
- De expert werkt langdurig in de praktijk van loopbaanontwikkeling in een gerenomeerd bedrijf op het gebied van loopbaanontwikkeling (indicator voor bewezen deskundigheid);
- De expert heeft over het onderwerp loopbaanontwikkeling gepubliceerd en/of neemt deel aan werkgroepen op dit gebied.

Respondenten zijn geworven op basis van hun publicaties, of op aanbeveling van andere experts. Bij de keuze zijn de verschillende perspectieven van loopbaanontwikkelingen die naar voren komen in de literatuur van belang geweest. Bijvoorbeeld: zowel experts die vooral uitgaan van reflectie op persoonlijke waarden bij loopbaanontwikkeling, als ook experts die uitgaan van loopbaanontwikkeling door opleidingstrajecten of zelfprofilering, zijn in dit onderzoek betrokken.

Negen van de tien benaderde experts hebben deelgenomen aan de interviews. Er zijn acht mondelinge diepte-interviews gehouden en één expert heeft schriftelijk gereageerd op de vragen voor het interview. Omschrijvingen van de respondenten zijn:

1. Directeur loopbaanbegeleidingsbureau, die is gepromoveerd op het gebied van loopbaanontwikkeling en nog steeds publiceert op dit gebied (schriftelijke reactie).
2. Directeur opleidingen van een groot Nederlands bedrijf, die diverse lezingen over loopbaanontwikkeling heeft gehouden.
3. Directeur van een bekend loopbaan- en outplacementbureau.

4. Directeur van een opleidingsbureau, die loopbaanbegeleiding voor diverse grote bedrijven in Nederland verzorgt.
5. Hoogleraar, die veel heeft gepubliceerd over employability en loopbaanontwikkeling.
6. Manager loopbaancentrum van een Nederlandse universiteit.
7. Manager van een mobiliteitscentrum van een groot Nederlands bedrijf die meerdere publicaties over dit onderwerp op zijn naam heeft.
8. Universitair docent, die in haar promotieonderzoek, loopbaanontwikkeling van werknemers heeft bestudeerd.
9. Universitair hoofddocent, met als aandachtsgebied loopbaanontwikkeling. Hij is tevens eigenaar van een loopbaanadviesbureau.

3.2.2 Methode

Het doel van de interviews is het verkrijgen van een overzicht van indicatoren met betrekking tot loopbaanactualisatie. Daarnaast is gekeken of indicatoren zijn in te delen naar loopbaancompetenties, die op basis van de literatuur zijn onderscheiden.

Bij de selectie van experts is uitgegaan van doelbewuste sampling. De sampling heeft niet aselect plaatsgevonden, omdat er vanuit is gegaan dat juist die mensen gekozen worden die kunnen bijdragen aan de uitbreiding van het conceptueel kader. De eerste respondenten zijn gekozen op basis van de 'snowball sampling' techniek (Bogdan & Biklen, 1992, p. 70), waarbij de respondent is gevraagd om een volgende kandidaat aan te bevelen. Daarnaast is gezocht naar personen die eventueel een andere kijk op loopbaanontwikkeling hebben om het concept uit te breiden (Bogdan & Biklen, 1992, p. 71). In de interviews is met open vragen gestart (Bogdan & Biklen, 1992, p. 70). Vragen die onder andere zijn gesteld, zijn:

1. Wat verstaat u onder loopbaan?
2. Uit welke aspecten bestaat het ontwikkelen van een loopbaan?
3. Welke competenties (kennis/vaardigheden/motivatie) zijn nodig om de loopbaan te ontwikkelen?
4. Wat houden die competenties (kennis/vaardigheden/motivatie) concreet in?
5. Op welke wijze zou gemeten kunnen worden of iemand over loopbaancompetenties beschikt?
6. Wie zou dat moeten/kunnen beoordelen?
7. Welke bewijzen zijn er dat dit loopbaancompetenties (vaardigheden) zijn die maken dat iemand zijn loopbaan kan ontwikkelen?
8. Welke loopbaancompetenties zijn ontwikkelbaar/opleidbaar?

Naarmate de interviews vorderden zijn ook meer gerichte vragen gesteld om na te gaan of de informatie die in eerdere interviews naar voren is gekomen, ook door deze respondenten worden herkend en erkend als aspecten van loopbaanontwikkeling. De laatste twee interviews blijken weinig nieuwe informatie op te leveren. Er is sprake van zogenaamde informatieverzadiging (Bogdan & Biklen, 1992, p68; Creswell, 1998, p. 56). Dit is reden om af te zien van verdere dataverzameling.

De interviews zijn opgenomen op audiotape en zijn volledig uitgetypt, zoals geadviseerd in literatuur betreffende kwalitatieve onderzoeksinterviews (Bogdan & Biklen, 1992, p. 128; Seidman, 1998, p.97). De tijdsduur van interviews varieerde van 50 tot 120 minuten. Er is gestreefd naar interviews van ongeveer 90 minuten, zoals aangegeven in Seidman (1998), maar in een enkel geval bleek de respondent minder tijd vrij te kunnen

maken. Met behulp van het dataverwerkingsprogramma voor kwalitatieve analyses 'Atlas/ti' zijn citaten met betrekking tot loopbaanontwikkeling gecodeerd. De analyse is uitgevoerd in vier stappen, op basis van de constant vergelijkende methode van Glaser en Strauss (Creswell, 1998; Wester, 1995; Wester & Peters, 1999).

1. Exploratiefase: Teksten worden gelezen en er worden trefwoorden geformuleerd die als codes aan citaten worden toegevoegd (open-coderen).
2. Specificatiefase: Centrale begrippen worden uitgewerkt. Overeenkomsten tussen bepaalde citaten worden gezocht. Codes komen in een soort boomstructuur te staan.
3. Reductiefase: Er wordt gezocht naar de belangrijkste indicatoren (selectief coderen).
4. Integratiefase: relaties worden beschreven, de theorie wordt systematisch onderzocht.

Ad 1: Codes die gebruikt worden zijn bijvoorbeeld: 'arbeidsmarkt kennen', 'balans leven-werk', 'capaciteitenanalyse', 'netwerk', 'solliciteren' en 'zeggen wat je wilt'. In totaal zijn 52 codes gebruikt. Er is een overzicht gemaakt van de codes met de bijbehorende citaten. Op basis van bestudering van de codes en citaten zijn bepaalde citaten bij een andere code ondergebracht. Het enige citaat onder de code 'werksatisfactie' is bijvoorbeeld ondergebracht bij de code 'motivatie'.

Citaat van code 'Werksatisfactie':

"Scannen van je werkomgeving en je werk. Soms is het goed om stil te staan bij: Ben ik nog wel tevreden met mijn werk, zit ik wel lekker in mijn vel?"

Voorbeelden van citaten van code 'Motivatie':

"Je stelt voor jezelf vast waar je echt enthousiast van wordt, waar je echt voor gaat. Wat geeft je voldoening, wat geeft je plezier?"

"Dat je keuzes moet maken over wat je leuk vindt en wat je interessant vindt."

Ad 2: In de volgende fase zijn bepaalde codes samengevoegd die tot een bepaald onderwerp behoorden. Enkele citaten met verschillende codes blijken namelijk betrekking te hebben een zelfde onderwerp. De code 'Motivatie' bijvoorbeeld is samengevoegd met de code 'Waarden' en 'Reflectie'.

Voorbeeld van citaat van code 'Waarden':

"De kerndilemma's waar we het hier over hebben, ook in termen van loopbaan-competenties, stellen je de vraag: Kan ik hier het soort mens zijn die ik wil zijn? Die dienen zich aan op waardenniveau, stellen jou voor het probleem van: wil ik dit werk wel, is dit niet contrair aan wat ik voel, aan wat ik ben, wat mijn bestemming is op deze aarde?"

Voorbeelden van citaten van code 'Reflectie':

"Je moet weten waar je carrière vaak op ankert, je moet enorme zelfkennis hebben, je moet je eigen psycholoog zijn."

"Je moet in ieder geval weten wat je wilt, welke richting je op wilt, welke doelen je hebt, wat je belangrijk vindt in je leven en in je werk."

Binnen deze verzameling van citaten per onderwerp, is een indeling gemaakt op verschillende niveaus, van algemeen naar specifiek.

Voorbeeld van een algemeen citaat van capaciteitanalyse:

"Je moet op basis van analyses die je gemaakt hebt in staat zijn een eerlijke sterkte-zwakke analyse te maken"

Voorbeeld van een specifiek citaat van capaciteitanalyse:

"Ja, nadenken over, je moet het niet, maar het is verstandig, om voortdurend na te denken over of je kwaliteiten en capaciteiten of ze wel en in welke mate ze tot hun recht komen in je huidige functie waar je werkt."

Ad 3: Op basis van het samenvoegen van citaten zijn indicatoren van loopbaanontwikkeling vastgesteld. Bij een nieuw onderwerp of ander niveau is een indicator geformuleerd. Niet het aantal citaten over hetzelfde onderwerp is bepalend voor het formuleren van een indicator, maar het specifieke van het citaat. Dus soms is een indicator vastgesteld op één, ander keren op basis van meerdere citaten.

Ad 4: De indicatoren zijn samengevoegd per onderwerp. Op basis van de onderwerpen is gekeken in hoeverre dit overeenkomt met de in de literatuur gevonden competenties. Bij de samenstelling is gezocht naar een evenwichtige verdeling over de verschillende onderwerpen en competenties. Het schema, met de bijbehorende citaten, is ter beoordeling voorgelegd aan loopbaanexperts (Paragraaf 4.3.3).

3.2.3 Resultaten van interviews met experts

De in de literatuur te onderscheiden loopbaangerichte competenties, zijn in de interviews herkend. De uitspraken samengevoegd per onderwerp over loopbaanontwikkeling op verschillend abstractieniveau worden in figuur 3.1 weergegeven.

Loopbaanreflectie

Op één na hebben alle experts aangegeven dat loopbaanreflectie van belang is voor loopbaanactualisatie. Het gaat hierbij om een onderzoek naar de vraag: 'Wat voor mens ben ik?' Soms is gebruik gemaakt van meer algemene bewoordingen, op andere momenten is specifiek aandacht besteed aan loopbaanreflectie in de interviews.

Voorbeelden van citaten in algemene bewoording van reflectie:

"Deze onzekerheid [op de arbeidsmarkt] kun je aan op basis van reflexiviteit."

"Als je het allemaal zelf doet moet je een sterk reflectievermogen hebben."

"Heb het lef om naar jezelf te kijken en je bent je eigen loopbaanadviseur."

Loopbaanreflectie blijkt in de interviews, net als in de literatuur, zowel met reflectie op capaciteiten als met reflectie op motieven verband te houden. Door de meeste experts zijn beide aspecten genoemd als belangrijk voor loopbaanactualisatie, twee experts spreken zich alleen uit over reflectie op capaciteiten of op motieven. Reflectie op capaciteiten gaat over de sterke en zwakke kanten van iemand, wat hij/zij kan. Reflectie op motieven heeft betrekking op hetgeen iemand belangrijk vindt, wat hij/zij wil. De citaten van zowel reflectie op capaciteiten als op motieven zijn zowel op algemeen als op specifiek niveau onder te brengen.

Voorbeeld van algemeen citaat van reflectie op motieven:

"Kun je iets doen om je bewust te worden? Ja, stilstaan, juist niet bewegen. Je denkt na, omdat je dat wilt. Dat kan over het verleden, heden of toekomst gaan. Het gaat meer over het verleden als je langer niet hebt nagedacht."

Competentie:	Aspect:	Indicator:
Loopbaanreflectie	1. Capaciteitenreflectie	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene sterkte-zwakteanalyse maken b. Reflecteren op capaciteiten in huidige werk c. Reflecteren op leerervaringen d. Capaciteitenanalyse gericht op toekomstig werk e. Reflecteren op feedback van anderen
	2. Motievenreflectie	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene analyse van (levens)waarden b. Reflecteren op motiverende activiteiten in werk in het algemeen c. Reflecteren op huidige werk d. Motievenanalyse gericht op toekomstig werk
Werkexploratie	3. Oriëntatie op werk	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene oriëntatie op werk dat aansluit bij capaciteiten, motivatie, doelen b. Exploratie van inhoud en eisen van relevant werk c. Exploratie van doelen en waarden van specifiek(e) werk(plek) d. Gerichtheid op macro-ontwikkelingen in het relevante werkveld e. Gerichtheid op dilemma's en ontwikkelingen in relevant werk
	4. Oriëntatie op mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene oriëntatie op mobiliteit b. Specifieke oriëntatie op mobiliteit binnen of buiten het bedrijf c. Exploratie van mobiliteitsprocedure d. Exploratie van bronnen met betrekking tot mobiliteit
Loopbaansturing	5. Loopbaanplanning	<ul style="list-style-type: none"> a. Loopbaandoelen/plannen maken op lange en korte termijn b. Exploratie van activiteiten om doelen te bereiken c. Loopbaanplanning gebruiken in werk d. Loopbaankeuzen maken o.b.v. capaciteiten, motivatie, doelen e. Motivatie voor loopbaanplanning
	6. Leerprocessturing	<ul style="list-style-type: none"> a. Analyse van leervraag o.b.v. werkeisen en -wensen b. Analyse van leervraag o.b.v. leerbereidheid en -vermogen c. Bepalen van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten d. Zorg voor transfer van privé-leven naar werksituatie e. Motivatie voor leerprocessturing
	7a. Werkprocessturing	<ul style="list-style-type: none"> a. Verandering van werkinhoud o.b.v. capaciteiten b. Verandering van werkinhoud o.b.v. motivatie en loopbaandoelen c. Zorg voor flexibiliteit in werk
	7b. Zorg voor balans leven-werk	
Zelfprofilering	8. Bespreken van loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Bespreken van capaciteiten en motivatie in de werksituatie b. Presenteren van capaciteiten, motivatie, ervaring gericht op mobiliteit c. Onderhandelen over werk(faciliteiten) d. Onderhandelen over opleidingsactiviteiten
	9. Presenteren in werk	<ul style="list-style-type: none"> a. Tonen van capaciteiten in werk b. Uitdragen van deskundigheid
	10. Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> a. Netwerk opbouwen b. Netwerk onderhouden c. Netwerk inzetten voor deskundigheidsbevordering d. Netwerk inzetten voor mobiliteit

Figuur 3.1. *Competenties, inhoudsaspecten en indicatoren voor loopbaanactualisatie*

De specifieke citaten hebben betrekking op reflectie in de huidige werksituatie en met betrekking tot toekomstig werk. Dit geldt voor zowel reflectie op capaciteiten als op motieven.

Voorbeeld van een specifiek citaat van reflectie op capaciteiten in de huidige werksituatie:

“Bijvoorbeeld vraag feedback op je functioneren, wat goed gaat, wat niet.”

Voorbeeld van een specifiek citaat van reflectie op capaciteiten met betrekking tot toekomstig werk:

"Welke vaardigheden hebben ze hier [in een eerdere werksituatie] nu opgedaan die ze daar [in een toekomstige functie] kunnen toepassen"

Voorbeeld van een specifiek citaat van reflectie op motieven met betrekking tot toekomstig werk:

"Wat vind jij nou voor de komende jaren in jouw loopbaan belangrijk als waarden?"

Werkexploratie

Werkexploratie is door alle experts genoemd als onderdeel van loopbaanactualisatie. Het betreft het hoe, wat en waar van werk. Zowel oriëntatie op werk als oriëntatie op mobiliteit is genoemd. Bij oriëntatie op werk gaat het om zicht op de inhoud, als ook om de ontwikkelingen van relevant werk. Dit kan een algemene oriëntatie zijn op wat voor soort werk aansluit bij de capaciteiten, motivatie en doelen, maar ook specifiek onderzoek naar de eisen en doelen van een bepaalde organisatie of functie.

Voorbeeld van een citaat van algemene oriëntatie op werk:

"Wat je volgens mij ook moet weten is dat je je eigen markt enigermate moet kennen. Niet alleen op welke arbeidsgebieden wil ik werken, maar ook voor welk arbeidsgebied ben ik gekwalificeerd."

Voorbeeld van een specifiek citaat van exploratie van inhoud en eisen van werk:

"Je moet weten wat het vraagt van de medewerkers in termen van kennis, vaardigheden."

Voorbeeld van een specifiek citaat van exploratie van doelen en waarden:

"Je moet nagaan wat er precies wordt gevraagd in termen van waarden, van instelling."

Naast de oriëntatie op actueel werk, wordt ook de oriëntatie op ontwikkelingen op macro- en mesoniveau relevant geacht voor loopbaanactualisatie.

Voorbeeld van een citaat over ontwikkelingen op macroniveau:

"... zicht op: hoe ontwikkelt zich nou het arbeidsveld waarin ik werk.... Het vergt inzicht in politieke, economische en technisch-wetenschappelijke stromingen."

Voorbeeld van een citaat van ontwikkelingen in de werkplek:

"Het is aan de medewerkers zelf te bepalen in hoeverre deze veranderingen relevant kunnen zijn voor hun verdere loopbaan binnen [de huidig werkplek] of buiten [de huidige werkplek]."

Oriëntatie op mobiliteit heeft betrekking op algemene en specifieke oriëntatie op mobiliteitsmogelijkheden, en hoe de gewenste mobiliteit het beste kan worden verwezenlijkt.

Voorbeeld van een citaat over mobiliteitsmogelijkheden:

"Hoogopgeleiden kun je vragen om de arbeidsmarkt in kaart te brengen.... zij moeten enig inzicht hebben in hun eigen arbeidsmarktsegment: waar zijn overschotten, waar zijn gemakkelijke en moeilijke overgangen."

Voorbeeld van een citaat met betrekking tot mobiliteitsprocedure:

"Je moet weten wie je moet benaderen en hoe. Een stoffeerder zonder meetlat is hetzelfde als een student zonder pen. Je moet op de hoogte zijn van sollicitatie-technieken, hoe je moet bellen, hoe je brieven moet schrijven, informatie moet inwinnen, een gesprek moet voeren enz., wat voor dat segment relevant is. In sommige segmenten is het bijvoorbeeld niet gebruikelijk dat er een sollicitatiebrief geschreven wordt. Je moet weten hoe je iemand te woord staat ... je moet weten welke krant je moet lezen."

Loopbaansturing

Citaten die ondergebracht zijn onder de competentie loopbaansturing hebben te maken met de wijze waarop richting bepaald en gegeven kan worden aan het verloop van de loopbaan, ofwel: hoe invloed uitgeoefend kan worden op het loopbaanverloop om werk te kunnen doen dat past bij de motieven en capaciteiten. Dit heeft te maken met loopbaanplanning (keuzes maken, bepalen van doelen en activiteiten), leerprocessturing (leren voor de loopbaan) en werkprocessturing (werkzaamheden verrichten die van belang zijn voor loopbaanontwikkeling in balans met de privé-situatie).

Onder de noemer loopbaanplanning worden loopbaanplannen/doelen, -activiteiten en -keuzes geschaard. Bijna alle experts noemen loopbaanplanning als onderdeel van loopbaanactualisatie.

Voorbeeld van een citaat van loopbaanplannen/doelen maken:

"Mensen moeten hun doelstellingen kennen. Doelstellingen geven aan wat je wilt... Dit kan heel concreet zijn, maar ook geschetst met een bepaald idee, soort werkzaamheden, aard van werkzaamheden waar het om gaat, de soort organisatie en de beweging die je wilt maken vanuit je huidige functie."

Voorbeeld van een citaat met betrekking tot keuzes:

"Er is meer een tendentie van zelfregulatie met betrekking tot loopbaancompetenties. Je moet daarvoor keuzes kunnen maken en consequenties hiervan overzien."

Vooraf sturing van het eigen leerproces wordt door de experts opgevat als manier om de eigen loopbaan te beïnvloeden. Het verschil met leercompetenties is dat niet 'het kunnen leren' centraal staat, maar om het 'leren te kunnen inzetten' voor de loopbaan. Citaten leveren indicatoren op met betrekking tot het bepalen van leervragen en leeractiviteiten die van belang zijn voor de loopbaan, en zorgen voor transfer van het geleerde van de ene situatie naar de andere.

Voorbeeld van een citaat met betrekking tot analyse van de leervraag:

"In wezen begint leren pas als mensen een idee hebben wat ze willen leren en waarom ze het willen leren. Het grote probleem is dat de meeste mensen aan scholing beginnen zonder dat ze zelf weten wat ze willen leren, ze weten wat de baas vindt wat ze moeten leren."

Voorbeeld van een citaat met betrekking tot bepalen van leeractiviteiten:

"Het moet wel duidelijk zijn hoe de opleiding binnen de loopbaan valt en hoe het aansluit bij verdere ontwikkelingen in de loopbaan."

Voorbeeld van een citaat van transfer:

"Ze moeten datgene wat ze in het bedrijf doen kunnen verbinden met datgene wat ze erbuiten doen om het betekenisvol te kunnen laten zijn."

De helft van de experts is van mening dat er mogelijkheden bestaan om de loopbaan te sturen door beïnvloeding van werksituatie waarin men zich bevindt. Men kan het huidige werk beïnvloeden door het aanpassen van de werkinhoud op eigen capaciteiten, motivatie en loopbaandoelen, en zorg voor flexibiliteit in werk.

Voorbeeld van een citaat van verandering van werkinhoud:

"Dus wat mensen in ieder geval als loopbaanvaardigheid hebben, is autonomie vergroten als mogelijkheid om je niet door situaties te laten leiden, maar door zelf op enigerwijze grip te krijgen op de situatie."

Voorbeeld van een citaat van flexibiliteit in werk:

"Dat je mee kunt denken aan oplossingen van problemen van de organisatie, kunnen inleven, meebewegen, ontwikkelen: flexibiliteit."

Zorg voor een balans tussen het privé-leven en werk is door één respondent genoemd.

Voorbeeld van een citaat balans leven-werk:

"Balans is een belangrijk thema in dit verband. Het wordt steeds belangrijker dat er een balans is in werk en je leven."

Zelfprofilering

De helft van de experts geeft aan dat netwerken en het bespreken van de loopbaan deel uitmaken van loopbaanactualisatie. Voor twee respondenten zij dit de belangrijkste gespreksonderwerpen van het interview. Drie van de experts geven aan dat presenteren in het werk onderdeel is van loopbaanactualisatie. Citaten die op deze onderwerpen betrekking hebben zijn ondergebracht bij de competentie zelfprofilering. Het gaat om de hierbij om de dialoog met de omgeving over zichzelf en (gewenst) werk.

Onder het bespreken van de loopbaan wordt zowel het bespreken van capaciteiten en motivatie, als onderhandelen over werkfaciliteiten en leeractiviteiten verstaan.

Voorbeeld van een citaat over het bespreken van capaciteiten en motivatie:

"Dat is één van de belangrijkste dingen: dat mensen wat ze willen, ook leren benoemen, bij de mensen en op die plekken neer te leggen waar het opgepakt kan worden.... De filosofie die daarachter zit is dat mensen zelf in beweging moeten komen en dat ze zelf moeten kunnen schetsen wie ze zijn, wat ze kunnen en wat ze willen.... Mensen moeten voorbeelden geven, concrete situaties beschrijven waarin ze gewerkt hebben, concrete taken benoemen, acties die zij hebben ondernomen om die taken in die situatie uit te voeren en de resultaten schetsten die het heeft opgeleverd."

"Je maakt een profiel van jezelf in dat werk. Hoe sluit het aan bij je eigen idee, filosofie enz. Je schetst jezelf met de relevante kwaliteiten die je hebt. Je probeert jezelf te verkopen: niet alleen wat je te bieden hebt, maar ook wat je kunt betekenen voor de organisatie."

Voorbeeld van een citaat met betrekking tot onderhandelen over ontwikkelingsactiviteiten:

"een werknemer moet kunnen beargumenteren waarom een cursus of opleiding of een netwerk belangrijk voor hem is."

Presenteren in werk heeft te maken met het tonen van die capaciteiten in het werk, die van belang zijn voor de gewenste ontwikkeling van de loopbaan.

Voorbeeld van een citaat over tonen van capaciteiten in werk:

"Je moet je kunnen presenteren: je moet je vaardigheden kunnen presenteren."

Voorbeeld van een citaat van uitdragen van deskundigheid:

"Je moet het [je deskundigheid] in een bepaalde context kunnen plaatsen, overtuigend kunnen brengen."

Een netwerk opbouwen, onderhouden en inzetten voor de loopbaan wordt beschouwd als onderdeel van loopbaanactualisatie.

Voorbeeld van een citaat over netwerk opbouwen en onderhouden van:

"Je moet de volgende dingen vragen: Besef je wat het begrip netwerk betekent? Heb je een netwerk? Beschrijf dat netwerk. Heb je in het verleden genetwerkt? Netwerk je nu? Of hoe zou je gaan netwerken? Welke methodieken gebruik je dan en hoe meet je de voortgang in het netwerk? Bijvoorbeeld de voortgang is: bij elk contact zorg ik voor een nieuw contact... Netwerken heeft een aantal aspecten. Netwerken is geven en nemen.... Je gaat niet zitten wachten. Je houdt voeling met je netwerk."

Voorbeeld van een citaat over netwerk inzetten voor mobiliteit:

"Aan de ene kant: dat je de contacten op de arbeidsmarkt gebruikt als jouw persoonlijke adviseurs uit het veld: waar de werkzaamheden en functies zijn, ten aanzien van wie je bent, wat je kan en wat je wilt. Het tweede is: dat je in de zoektocht op ideeën gebracht wordt over functies, organisaties die je niet zag."

Citatenoverzicht

In Tabel 3.1 is een overzicht gegeven van het aantal genoemde citaten betreffende de verschillende inhoudsaspecten van loopbaanactualisatie.

Tabel 3.1. *Aantal citaten per respondent met betrekking tot inhoudsaspecten van loopbaancompetenties*

Citaten interviews met experts	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal
Loopbaanreflectie Algemene citaten		5		4	1				10
Capaciteitenreflectie	3			4	5	3	5	5	25
Motievenreflectie	2	5			3		3	3	16
Werkexploratie Oriëntatie op werk	3	10	3	4	1	2	6	4	33
Oriëntatie op mobiliteit	3	1	5	3	4	4	1	1	22
Loopbaansturing Loopbaanplanning	2		4		2	2	9	3	22
Leerprocessturing	5	4	2	9	4	4	2	3	33
Werkprocessturing + Balans leven-werk	3	2			4		3		12
Zelfprofilering Bespreken loopbaan	8	4	1	5			13	1	32
Presenteren in werk	8			2			1		11
Netwerken	5	4	1	3			6		19
Totaal	42	35	16	34	24	15	49	20	235

Niet elk interview heeft evenveel bruikbare citaten opgeleverd. Bij een aantal interviews is veel aandacht gegeven aan andere aspecten van loopbaanontwikkeling naast loopbaanactualisatie. Andere onderwerpen die aan bod zijn gekomen, zijn: mobiliteit, employability, opleidingsvormen en -inhouden, loopbaanbeleid vanuit de organisatie of overheid. Ook zijn sommige citaten langer dan anderen. Een citaat is: één of meer zinnen die op één aspect betrekking hebben. De ene respondent vertelt dus in een aantal zinnen over een bepaald aspect, licht dit toe en komt hier niet meer op terug, terwijl een andere respondent meerdere keren in het gesprek hetzelfde aspect naar voren laat komen.

Het totaal van citaten per competentie zijn redelijk gelijk verdeeld: Loopbaanreflectie: 51, Werkexploratie: 55, Loopbaansturing 67, Zelfprofilering: 62. Dit kan wijzen op het evenwicht in belang dat wordt toegekend aan iedere competentie. Zou bijvoorbeeld het aspect 'balans leven-werk' (onderdeel van werkprocessturing in deze indeling) als competentie zijn onderscheiden (Ball, 1997), dan zou dit slechts 2 citaten van 1 expert hebben opgeleverd. Dit aantal zou relatief weinig zijn in vergelijking met bijvoorbeeld het aantal citaten met betrekking tot loopbaanreflectie. Alle citaten van de competenties werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering kunnen in de sub-onderdelen van deze competentie worden ondergebracht. Alleen citaten van loopbaanreflectie zijn soms te algemeen om in te delen in reflectie op capaciteiten of motieven.

Het onderscheid in focus op de verschillende competenties dat in de literatuur te vinden is, komt ook in de interviews met experts naar voren. Bijvoorbeeld:

- Expert nr. 1 besteedt zijn interview vooral aan zelfprofilering terwijl expert nr. 5 en 6 deze competenties geheel niet noemen;
- Expert nr. 2 heeft het bij loopbaanreflectie over reflectie op motieven, expert nr. 4 heeft het over capaciteitanalyse;
- Expert nr. 6 legt de nadruk in loopbaanactualisatie op de competenties werkexploratie en loopbaansturing.

De competentie werkexploratie en het inhoudsaspect leerprocessturing is door elke expert genoemd als onderdeel van loopbaanactualisatie. De inhoudsaspecten 'presenteren in werk' en 'werkprocessturing' worden door respectievelijk drie en vier experts genoemd. Mogelijk zijn dit aspecten die door sommige experts meer worden opgevat als onderdeel van werkcompetenties i.p.v. loopbaancompetenties.

Het doel van de interviews, om een overzicht te verkrijgen van indicatoren met betrekking tot loopbaanactualisatie, is behaald. De indicatoren blijken in te delen naar loopbaancompetenties, die op basis van de literatuur zijn onderscheiden.

3.3 Interviews met werknemers

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de methode en resultaten van de interviews met hoogopgeleide werknemers. Het doel van de interviews is om na te gaan in hoeverre de competenties, die onderscheiden zijn op basis van literatuur en interviews met experts, te herkennen zijn in de loopbaanverhalen van de respondenten en in hoeverre zij de competenties als relevant erkennen voor loopbaanactualisatie.

3.3.1 Respondentengroep

Werknemers die hebben deelgenomen aan de interviews zijn representanten van de doelgroep van het grootschalige onderzoek (hoofdstuk 7). Zij hebben minimaal een HBO-opleiding, hebben minimaal een jaar werkervaring en werken minimaal 20 uur per week.

Er zijn vier werknemers geïnterviewd; één leidinggevende en één uitvoerende in een overheidsinstelling, één leidinggevende en één uitvoerende in een commercieel bedrijf. De keuze voor de organisatie is aselekt gemaakt. Het hoofd personeelszaken heeft diverse mensen gevraagd om medewerking te verlenen, hieruit zijn de mensen voor interview aselekt gekozen. De interviewer had geen connecties met de betreffende organisaties en de respondenten. Contacten zijn telefonisch via de personeelsfunctionaris van de organisatie gelegd.

3.3.2 Methode

De interviews met representanten van de doelgroep zijn gericht op het loopbaanverloop en de hieraan gekoppelde loopbaanactualisatie. In tegenstelling tot de interviews met de experts, waarin het identificeren van aspecten van loopbaanactualisatie het doel is, staat de vraag centraal in hoeverre de geformuleerde aspecten van loopbaanactualisering daadwerkelijk in loopbanen van werknemers worden herkend en erkend.

Tabel 3.2. *Interviewschema voor interviews met werknemers*

Onderwerp	Vragen
Achtergronden	Leeftijd, geslacht, hoogst afgeronde opleiding, aantal jaren werkervaring, functie, aantal jaren in deze functie, aantal functies afgelopen 5 jaar, mobiliteitsbehoefte en noodzaak.
Open vragen	
Gebeurtenis	Mobiliteit, opleiding, crisis, succeservaringen?
Activiteiten	Welke activiteiten en wie zijn hierbij betrokken?
Beoordeling	Welke activiteiten waren succesvol, relevant? Welke niet? Waarom?
Loopbaancompetenties	Welke loopbaancompetenties nodig voor activiteiten? Wanneer worden loopbaancompetenties benut?
Resultaten	Wat waren de resultaten van het inzetten van loopbaancompetenties?
Beïnvloedende factoren	Welke factoren van invloed voor inzetten van loopbaancompetenties?
Inhoudsaspecten van loopbaancompetenties	Wat, wanneer en belang van inhoudsaspecten van loopbaanontwikkeling: 1. Capaciteitenreflectie, 2. Motievenreflectie, 3. Oriëntatie op werk, 4. Oriëntatie op mobiliteit, 5. Loopbaanplanning, 6. Leerprocessturing, 7. Werkprocessturing, 8. Bespreken van loopbaan, 9. Presenteren in werk, 10. Netwerken.
Reactie op stellingen/vragen	
	<ol style="list-style-type: none"> Ik ga bewust bij mezelf na of ik in mijn huidige werk op de juiste plaats zit gezien mijn capaciteiten. Als er zich nieuwe ontwikkelingen in mijn vakgebied voordoen, zal ik bewust nagaan of ik voldoende capaciteiten heb om in te spelen op deze ontwikkelingen. Ik acht mijzelf in staat aan te geven hoe mijn waarden tot uitdrukking komen in mijn werk. Ik sta er bewust bij stil of ik werk doe waarin ik van betekenis voor andere mensen kan zijn. Hoe vaak gaat u na wat de ontwikkelingen zijn in het vakgebied waarin u werkt of wilt werken? Ik acht mijzelf in staat goed in te schatten waar mogelijkheden zijn om over te stappen naar ander werk. Ik acht mijzelf in staat precies aan te geven wat ik over vijf jaar bereikt wil hebben. Ik ga jaarlijks bij mezelf na of mijn loopbaandoelen bereikt zijn of dat ik op de goede weg ben om ze te bereiken. Voordat ik zou besluiten om een cursus te gaan volgen, zou ik bij mezelf nagaan of ik deze in mijn (toekomstig) werk kan gebruiken. Als ik nieuwe capaciteiten verwerf buiten mijn werk, ga ik na of ik deze in mijn (toekomstige) werksituatie kan gebruiken. Ik breid mijn taken uit of verander deze om meer grip te krijgen op mijn eigen loopbaan. Ik zorg dat de tijd die ik aan mijn werk besteed in balans is met de tijd die ik aan mijn privé-leven besteed. Ik bespreek met mijn leidinggevende hoe ik het beste gebruik kan maken van mijn capaciteiten in mijn werk. Ik onderhandel met mijn leidinggevende over opleidingen die ik wil volgen. Ik acht mijzelf in staat aan anderen te laten zien hoe deskundig ik ben. Ik acht mijzelf goed in staat om contact te leggen met mensen die ik niet ken en die mij verder kunnen helpen in mijn loopbaan.

Het loopbaanverhaal van de respondenten is aan de hand van gebeurtenissen, personen, successen en beïnvloedende factoren in de loopbaan aan de orde gesteld. In elk interview zijn de verschillende aspecten voor loopbaanactualisatie naar voren gekomen. De inhoudsaspecten zijn afzonderlijk besproken en aan de hand van stellingen. Het interview schema is weergegeven in Tabel 3.2.

Het interview is gestart met de achtergrondvragen en vervolgens is bij elk interview een verschillende volgorde gehanteerd voor de overige drie onderdelen. Reden daarvoor is dat antwoorden in een later stadium van het interview mogelijk worden beïnvloed door de antwoorden die in het begin van het interview zijn gegeven. Op het moment dat de vier competenties en de tien inhoudsaspecten van loopbaanactualisatie aan bod waren geweest, in dit geval na vier interviews, zijn de interviews gestaakt.

3.3.3 Resultaten van interviews met werknemers

De vier loopbaangerichte competenties en de tien inhoudsaspecten worden herkend in de loopbaanverhalen van de respondenten. Niet alle competenties en inhoudsaspecten worden door de vier respondenten in hun loopbaan ingezet. Twee respondenten geven vooraf aan niet met loopbaanontwikkeling bezig te zijn. Later blijkt dat zij doelden op mobiliteit. Eén hiervan blijkt zijn werkzaamheden aan te passen aan zijn persoonlijke capaciteiten (werkprocessturing) en de ander blijkt zeer actief bezig te zijn met leerprocessturing en het bespreken van de loopbaan. De derde respondent is veel bezig met werkexploratie en werkprocessturing. De vierde respondent laat zich in zijn loopbaan leiden door zijn waarden en is actief bezig met planning van de loopbaan, leerprocessturing en netwerken. In deze paragraaf wordt per competentie een beschrijving gegeven van de punten die in de gesprekken naar voren zijn gekomen. De paragraaf wordt afgesloten met enige conclusies.

Loopbaanreflectie

Alle respondenten geven aan dat zij reflecteren op hun capaciteiten. Twee van de vier zeggen zich regelmatig af te vragen of zij in het huidige werk op de juiste plaats zijn, gezien hun capaciteiten. Aanleiding om stil te staan bij capaciteiten zijn: een conflict op het werk, onvrede over een bepaald project of werkopdracht, een gesprek met de leidinggevende, of een informeel overleg met collega's. Eén respondent geeft aan dat hij praat met mensen in de privé-situatie over zijn capaciteiten. Drie respondenten zeggen niet of onbewust stil te staan bij hun capaciteiten met betrekking tot nieuwe ontwikkelingen in de organisatie of op het vakgebied.

Drie van de vier respondenten kunnen globaal aangeven wat zij als waarden in hun werk zien. Voorbeelden hiervan zijn: 'uitdaging zoeken', 'werk aanpassen aan de prioriteiten in de privé-situatie' en 'werk moet zinvol zijn voor anderen'. Soms kunnen zij wel aangeven wat zij willen in het werk, maar niet verwoorden welke waarden hieraan ten grondslag liggen. Twee respondenten zeggen niet (vaak) na te denken over waarden in hun werk. Eén van de respondenten is zich bewust van zijn waarden en drijfveren in zijn werk. Hij schets een voorbeeld van een werkgever die onderdelen voor wapens bleek te produceren. Hij heeft om deze reden ontslag genomen. Ook in zijn huidige baan blijken waarden een uitgangspunt te zijn bij reflectie, en hij besteedt hier regelmatig tijd aan. Een ander beschrijft hoe hij, voordat hij besluit een project aan te vragen of op zich te nemen, nagaat in hoeverre dit project bij hem past. Achteraf reflecteert hij op zijn rol in

het project. Eén respondent geeft aan dat 'het gevoel onderin zijn buik' aangeeft of hij in zijn loopbaan op de goede weg zit.

Werkexploratie

Bij verandering van werk wordt door de respondenten nagegaan wat de inhoud van het toekomstige werk zal zijn. Hierover wordt met netwerkcontacten gesproken of met degene, die de betreffende baan verlaat. Degene die al sinds lange tijd in een zelfde functie werkzaam is, blijkt niet bezig te zijn met de inhoud van ander werk. Twee van de respondenten zeggen steeds na te gaan wat ontwikkelingen in het werk zijn en wat dit voor het eigen werk betekent. Zo nodig worden collega's om informatie gevraagd. Eén respondent zegt niet met ontwikkelingen bezig te zijn, één leest maandelijks vakliteratuur en is op de hoogte van ontwikkelingen die hierin genoemd staan en van hetgeen hij toevallig op een andere wijze te weten komt.

Over onderzoek naar mobiliteitsmogelijkheden blijkt één respondent wekelijks contact te hebben met zijn netwerk. Een ander 'screent' wat aangeboden wordt, leest advertenties en solliciteert af en toe. Twee respondenten zijn niet actief bezig om zicht te krijgen op mobiliteitsmogelijkheden. Eén hiervan zegt niet te kunnen inschatten wat de mogelijkheden op de arbeidsmarkt zijn.

Loopbaansturing

Eén respondent beschrijft hoe planning in de loopbaan vermindert, naarmate zijn loopbaan vordert. Voor hem is loopbaanplanning risico's durven nemen, het vermogen om voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, keuzes te maken, besluiten te nemen en niet terug te kijken. Twee respondenten geven aan niet bezig te zijn met loopbaanplanning, zich geen doelen te stellen en zeggen geen idee te hebben wat zij over vijf jaar of op korte termijn willen bereiken. Eén hiervan zegt in zijn loopbaan afhankelijk te zijn van externe ontwikkelingen en geeft aan zelf geen doelen in het werk te kunnen stellen. Een andere respondent geeft aan dat zijn loopbaanplanning zich vooral op korte termijn en op het huidige werk richt.

Wat betreft leerprocessturing zijn grote verschillen waar te nemen tussen de respondenten. De één is zeer bewust bezig met leerprocessturing; bepaalt zelf relevante cursussen ten behoeve van het huidige werk en voor de persoonlijke ontwikkeling, zoekt uit welke mogelijkheden er zijn en overlegt met experts op dit gebied. De ander vindt leerprocessturing onbelangrijk, heeft verplichte cursussen gevolgd die niet relevant bleken en is geheel niet bezig met opleiden en leren. Eén van de respondenten beschrijft hoe zijzelf initiatieven neemt om voor haar relevante zaken te leren en hoe zijzelf de leersituatie regelt die haar aanspreekt.

Alle vier de respondenten hebben invloed uitgeoefend op de eigen werkzaamheden. Twee doen dat vanuit het perspectief van het werk, twee meer vanuit het perspectief van hun persoonlijke loopbaan (nieuwe taken in het persoonlijke interessegebied op zich nemen die minder aan de huidige functie gekoppeld zijn). Drie van de vier zeggen capaciteiten in het werk te gebruiken die zij buiten het werk verworven hebben. Drie respondenten geven aan in meer of mindere mate het werk aangepast te hebben ten behoeve van een goede balans tussen werk en privé-leven.

Zelfprofilering

Twee van de vier respondenten geven aan niet met de leidinggevende te praten over plannen, wensen en mogelijkheden met betrekking tot de loopbaan. De andere twee respondenten bespreken met hun leidinggevende hoe zij de eigen capaciteiten kunnen inzetten in het werk en maken het bespreekbaar als zij nieuwe werkzaamheden of een andere functie ambiëren. Eén zegt dat hij vooral zichzelf profileren van belang vindt in sollicitatiegesprekken, gericht op de eisen van de functie.

Drie respondenten geven aan dat zij zich niet bewust presenteren in het werk op punten die zij belangrijk vinden voor hun loopbaan. Het 'te koop lopen met wat je kunt' is 'not done'. Twee hiervan geven aan dat ze dit wel van belang achten voor de loopbaan en dit in de toekomst wat meer willen doen. Eén respondent is bewust bezig met de presentatie van zijn capaciteiten in het werk. Hij merkt dat anderen op de hoogte zijn van zijn sterke kanten, doordat collega's op hetzelfde niveau advies vragen over hun werk.

Drie respondenten gebruiken hun netwerk ten bate van hun loopbaan voor deskundigheidsbevordering, om zicht krijgen op ontwikkelingen en mobiliteitsmogelijkheden. Twee hiervan zijn actief bezig met het verwerven en onderhouden van netwerkcontacten. Eén respondent zegt geen gebruik te maken van zijn netwerk en niet actief te zijn met het opbouwen van een netwerk.

Conclusies

Evenals in de interviews met experts blijken niet alle inhoudsaspecten door elke respondent genoemd te worden. Wel komen alle (inhoudsaspecten van) competenties, die door experts zijn benoemd, ook in de interviews met de werknemers aan bod. Het model van loopbaanfactoren, dat op basis van de interviews met experts is opgesteld, wordt ondersteund door de uitkomsten van de interviews met werknemers.

3.4 Interviews met personeelsfunctionarissen

De laatste groep respondenten bestaat uit personeelsfunctionarissen in verschillende organisaties. Zij kunnen het perspectief van de werkgever met betrekking tot loopbaanactualisatie verwoorden. In deze interviews is nagegaan of loopbaanfactoren, die in interviews met experts en werknemers aan de orde zijn gekomen, worden erkend en herkend als factoren die van invloed zijn op de loopbaanontwikkeling van de werknemers. In de interviews is aandacht besteed aan de mening van de respondent over het belang van loopbaancompetenties, de daadwerkelijke acties in de organisatie voor het stimuleren van loopbaancompetenties en de ervaringen over resultaten van het inzetten van loopbaancompetenties door werknemers.

3.4.1 Respondentengroep

De respondentengroep bestaat uit elf personeelsfunctionarissen, die betrokken zijn bij werving, selectie, ontwikkeling en beoordeling van personeel. Drie personeelsfunctionarissen zijn werkzaam in de dienstverleningssector, twee in de zorgsector, twee in productiebedrijven, één in de informatiseringsbranche, één in de toeristenindustrie en twee in het onderwijs. De selectie van organisaties voor deelname aan het onderzoek is gebaseerd op de indeling die is gebruikt bij het hoofdonderzoek (zie hoofdstuk 7). De organisaties onderscheiden zich van elkaar door de mate van mobiliteitsmogelijkheden voor de werknemers, dynamiek van de werkplek (mate van verandering van werkzaamheden in de functie) en ondersteuning vanuit het werk voor de loopbaanontwikkeling van

de werknemers. De reden om deze indeling te gebruiken is om variatie te realiseren, zoals dit in het hoofdonderzoek wordt gedaan. Het voordeel van spreiding van organisaties op een aantal variabelen is de mogelijke extra informatie die dit kan opleveren (Patton, 1987).

3.4.2 Methode

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is om na te gaan of de onderscheiden loopbaancompetenties in organisaties actueel zijn. Het gaat hierbij om de motivatie en het gedrag in de organisaties met betrekking tot de loopbaancompetenties en het effect van loopbaancompetenties. De volgende vragen staan in de interviews centraal:

1. In hoeverre worden de loopbaancompetenties in de organisatie van belang geacht?
2. Welke activiteiten of faciliteiten worden ingezet door de organisatie om bij te dragen aan de ontwikkeling en toepassing van de vier competenties en de tien inhoudsaspecten van loopbaanactualisatie?
3. Welke loopbaancompetenties leiden tot loopbaansucces, ofwel: krijgen werknemers meer kansen op het gebied van selectie, beoordeling en ontwikkeling als zij loopbaancompetenties inzetten?

Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview schema, waarin kernwoorden en -vragen als leidraad voor het interview zijn geformuleerd. Kernvragen hebben betrekking op gedrag en motivatie vanuit de organisatie voor toepassing, ontwikkeling en het rendement van loopbaancompetenties van werknemers. Elk interview is op minidisk opgenomen en is vervolgens woordelijk uitgetypt. De citaten zijn aan de hand van een codeboek gecodeerd. De interviews zijn door twee interviewers, studenten van de faculteit Toegepaste Ondewijskunde aan de Universiteit Twente, uitgevoerd en begeleid door de auteur van dit proefschrift. Na een eerste pilotinterview van beide onderzoekers zijn proces en product van het interview geëvalueerd. Het interviewschema is bijgesteld en een eerste versie van een codeboek is samengesteld. Vervolgens hebben de twee interviewers de interviews onafhankelijk van elkaar afgenomen. Na vijf interviews zijn de transcripten van de interviews door de twee interviewers en de onderzoeksbegeleider beoordeeld en is een definitief codeboek vastgesteld. Ook is na deze 'pilot fase' overleg geweest met een methodoloog. Het codeboek is gebruikt voor de volgende zes interviews. Citaten zijn gecodeerd opgenomen in een uitsprakenboek dat bestaat uit 363 uitspraken die gebruikt zijn voor analyse. In de laatste fase zijn de teksten door twee beoordelaars gecodeerd. Meer dan tachtig procent van de citaten zijn door de beoordelaars op dezelfde wijze gecodeerd.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van bronnentriangulatie; naast interviews zijn ook documenten met betrekking tot loopbaanbeleid van zeven organisaties bestudeerd. De documenten zijn vooral beleidsnotities, waarin loopbaanbeleid is geformuleerd. Het codeboek is tevens gebruikt voor de analyse van documenten.

3.4.3 Resultaten van interviews met personeelsfunctionarissen

Er blijkt verschil tussen het belang dat wordt gehecht aan loopbaancompetenties van werknemers en de werkelijk activiteiten die worden uitgevoerd in de organisatie om hierin voor werknemers te voorzien. Personeelsfunctionarissen geven aan dat ze bepaalde competenties wel van belang achten voor de loopbaan, maar dat hier in de organisatie (nog) geen aandacht voor is. Ook blijken activiteiten, die mobiliteit van werknemers bevorderen, soms bewust achterwege gehouden te worden:

“Werkgevers zien niet graag hun beste mensen vertrekken. Nu eens worden daarom vacaturekrantjes niet openbaar gemaakt, dan weer zal een chef niet scheutig zijn met ‘gevaarlijke’ projecten waar zijn mensen zich in de kijker kunnen spelen”.

Hierover bestaan ook andere meningen, bijvoorbeeld:

“Mensen moeten de mogelijkheid krijgen te groeien en zich te ontwikkelen. [Als je dit niet doet] lijkt het dat je ze kunt tegenhouden, maar vroeg of laat gaan ze toch. Daarom kun je hier beter op inspelen, door mogelijkheden te creëren.”

Loopbaanreflectie

Ruim de helft van de respondenten geeft aan dat loopbaanreflectie van belang is voor de loopbaan. Uit de interviews blijkt dat loopbaanreflectie vooral betrekking heeft op het reflecteren op capaciteiten. Er blijkt nauwelijks aandacht voor motievenreflectie. Bij de analyses van de interviewteksten wordt duidelijk dat capaciteitenreflectie door sommige bedrijven wordt benaderd vanuit de organisatiedoelen:

“We zijn nu in de omschakeling van kijken naar jezelf ... voor een resultatenplan, waarin wij zeggen dat je de volledige breedte van de functie moet kunnen invullen. Als er taken zijn die je niet kunt uitvoeren, dan moeten we daar mee aan de gang.”

Ook in een beleidsplan van een organisatie is verwoord hoe zelfreflectie kan worden ingezet voor de beschreven functiecompetenties van de organisatie:

“Belangrijk is dat beschikbare en gevraagde competenties duidelijk zijn en dat de medewerkers zichzelf daar aan kunnen toetsen. Medewerkers hebben inzicht in hun eigen competenties, en leidinggevenden kunnen coachen in de gewenste richting.”

Anderen zien reflectie in het kader van de loopbaanactualisatie van de werknemer:

“Ik denk dat het in deze organisatie heel belangrijk is dat je op jezelf kunt reflecteren: om te groeien en je te blijven ontplooien.”

Twee respondenten geven aan dat zij loopbaanreflectie van belang vinden voor de werknemers, maar dat de organisatie geen faciliteiten biedt om dit te ondersteunen. Twee respondenten zeggen geen aandacht te hebben voor loopbaanreflectie van medewerkers vanuit de organisatie. Het initiatief voor loopbaanreflectie wordt hier volledig bij de werknemers gelegd.

Reflectie op capaciteiten wordt door meer dan de helft gefaciliteerd door middel van ontwikkelingsgesprekken, functioneringsevaluaties, het inschakelen van externe deskundigen op dit gebied, en interviews. Het kunnen reflecteren op eigen motieven in werk, wordt door de respondenten als zinvol ervaren, maar wordt niet door werkgevers ondersteund met faciliteiten. Niet altijd leiden de genoemde faciliteiten tot loopbaanreflectie, doordat deze vooral gericht zijn op werkprestaties en niet wordt ingezet voor de loopbaanactualisatie van werknemers. Anderzijds blijken faciliteiten die worden gecreëerd door de werkgever niet altijd te worden benut.

Loopbaanreflectie zou, volgens de respondenten, leiden tot loopbaansucces. Verschillende personeelsfunctionarissen geven aan dat zij in selectiegesprekken op zoek zijn naar mensen die zelfkritisch zijn:

“Mensen moeten eerst naar zichzelf kijken, bewust zijn van hun eigen kwaliteiten.”

Werkexploratie

In de interviews komt vooral werkexploratie met betrekking tot mobiliteit aan de orde. Eén personeelsfunctionaris geeft aan dat werknemers in zijn organisatie helemaal niet op werkexploratie gericht zijn. Mensen werken langdurig in deze organisatie en zijn niet gericht op ander werk. Een andere respondent schat in dat een derde van de werknemers bezig is zicht te krijgen op mobiliteitsmogelijkheden. Vaak komen werknemers op de afdeling personeelszaken hiernaar informeren.

De organisaties verschillen nogal in ondersteuning op het gebied van werkexploratie. Twee personeelsfunctionarissen geven aan dat werknemers een vacatureblad krijgen, één organisatie adverteert met vacatures via de eigen website. Eén van de organisaties heeft een intern mobiliteitsbureau. In een andere organisatie wordt outplacement als mogelijkheid genoemd om zich te oriënteren op ander werk onder begeleiding van een loopbaancoach. Om zicht te krijgen op ander werk, worden in vier organisaties mogelijkheden gecreëerd om kennis te maken met een andere werksituatie. Dit kan binnen of buiten de organisatie zijn. Eén respondent vertelt dat dit vooral gebeurt als mensen ontevreden zijn over hun werksituatie.

Uit de documentenanalyse blijkt dat de organisatie er naar streeft om mensen bewust te maken van ontwikkelingen in het werk:

“Belangrijk is dat medewerkers hun competenties regelmatig toetsen aan de markt.”

“De werkgever bespreekt tenminste eenmaal per jaar met elke werknemer de ontwikkeling in zijn functioneren en inzetbaarheid in het licht van persoonlijke omstandigheden en ambities, ontwikkelingen op het vakgebied van de werknemer in de onderneming en op de arbeidsmarkt.”

De citaten van de documentenanalyse komen hierbij niet overeen met de citaten van de interviews van personeelsfunctionarissen uit deze organisaties.

Loopbaansturing

Niet alle organisaties blijken loopbaansturing te ondersteunen. In alle organisaties is wel geld of tijd beschikbaar voor de werknemers, maar niet altijd kan dit worden ingezet voor loopbaanactualisatie. Niet iedereen kan, binnen een organisatie, in dezelfde mate gebruik maken van faciliteiten en de initiatieven vanuit de organisaties wisselen sterk op dit gebied. In een organisatie waarin, volgens de personeelsfunctionaris, weinig activiteiten worden ondernomen om loopbaansturing te ondersteunen, wordt het belang van sturing wel in een beleidsnotitie genoemd:

“Flexibilisering van werkverhoudingen geeft medewerkers de ruimte om zelf sturing te geven aan hun functioneren”.

Onduidelijk is of dit gaat om autonomie in het uitvoeren van het werk of dat hiermee ook wordt bedoeld op de mogelijkheid om werk in te zetten voor loopbaanactualisatie. De verantwoordelijkheid voor loopbaansturing wordt in één organisatie volledig bij de werknemer zelf gelegd:

“Ze kunnen zelf huizen kopen, ze hebben kinderen die ze moeten opvoeden. Ze kopen auto’s, dan kunnen ze ook wel hun loopbaan voor een groot gedeelte inrichten.”

Dat wil overigens voor deze werkgever niet zeggen dat hij geen rol ziet weggelegd voor het bedrijf.

“Alles is mogelijk, als de functionaris er zelf vanuit een eigen motivatie mee komt.”

Drie van de elf respondenten geven aan dat loopbaanplanning in hun organisatie niet voorkomt. In één organisatie komt dit doordat werknemers hier geen behoefte aan hebben; de werknemers vooral uit zijn op stabiliteit in de werksituatie, volgens de respondent. Een andere personeelsfunctionaris is van mening dat iedere werknemer een planning zou moeten hebben, maar dat dit in de praktijk nog weinig gebeurt. De derde respondent, waarbij geen loopbaanplanning voorkomt in de organisatie, vindt dat loopbaanplanning niet de taak is van de werkgever, maar van de werknemer. Andere organisaties blijken wel bezig te zijn met loopbaanplanning. Loopbaanplanning komt bijvoorbeeld aan de orde in functioneringsgesprekken:

“Wij proberen altijd met iedereen in samenwerkingsafspraken en beoordelingsgesprekken te bepalen waar hij of zij naar toe wil.”

Er wordt in enkele gevallen gebruik gemaakt van een POP (Persoonlijk Ontwikkelings-Plan). De mate waarin POP’s worden ingezet om organisatiedoelen te bereiken, alsmede de mate waarin persoonlijke loopbaandoelen een rol spelen blijkt te variëren van persoon tot persoon. Verschillende citaten:

“Over persoonlijke ontwikkeling en resultatenplan worden afspraken gemaakt waarbij mensen kansen krijgen zich te ontwikkelen: om aan competentie-eisen van de functie te kunnen voldoen en eventueel verder te ontwikkelen naar de toekomst: waar men over vijf jaar naartoe wil.”

Een respondent benoemt dat het maken van loopbaanplannen met werknemers, werknemers stimuleert op het gebied van werkexploratie. Werknemers zouden door het maken van loopbaanplannen gestimuleerd worden om over de grenzen van hun baan te kijken.

Bijna alle respondenten geven aan dat binnen hun organisatie faciliteiten zijn voor leren, bijvoorbeeld: geld en tijd, een intern curriculumcollege (opleidingscentrum) met externe studiekosten regeling, studiefaciliteitenregeling, managementacademie en stage met behoud van salaris. Een voorwaarde voor het verkrijgen van tijd en geld is bijvoorbeeld dat de werknemer zelf het initiatief moet nemen om zijn opleidingsplannen met de leidinggevende bespreekbaar te maken. In één organisatie geldt de regeling dat de werkgever voor 30% van het beschikbare geld, opleidingen kan verplichten. In een andere organisatie moet de werknemer een deel van het door de werkgever geïnvesteerde geld terugbetalen als hij of zij binnen 3 jaar de organisatie verlaat.

De mate waarin leren kan worden ingezet voor de loopbaan, en niet voor het uitvoeren van de huidige functie, wisselt sterk. Een respondent beschrijft dat volgens hem bijna alles mogelijk is:

“Zelfs een bloemschikcursus als iemand over een aantal jaar een bloemenzaak zou willen beginnen.”

De ene werkgever blijkt veel geld beschikbaar te stellen voor leren voor de loopbaan, bijvoorbeeld voor het volgen van een academische studie. Een andere werkgever is van dit beleid teruggekomen.

“We zijn van een push-beleid overgestapt op een pull-beleid. Ook de goede mensen die we niet wilden missen gingen gebruik maken van de financiële voorzieningen en vertrokken. En dat is niet de bedoeling!”

Voor andere werkgevers is het bieden van opleidingsfaciliteiten een mogelijkheid om werknemers binnen de organisatie te halen en te houden:

“Tijdens sollicitatiegesprekken worden trainingstrajecten afgesproken.”

“Vaak wordt een opleidingsvraag door een werknemer gesteld vanuit een stukje ongenoegen in zijn functie.”

Als een werknemer in aanmerking wil komen voor faciliteiten zoals geld en tijd, dan wordt vaak de relevantie voor de (toekomstige) functie als uitgangspunt genomen. In een beleidsdocument is bijvoorbeeld vastgelegd dat de werknemer zich, met betrekking tot behoud en ontwikkeling van zijn inzetbaarheid, na overleg met de werkgever, door een erkend instituut kan laten adviseren. De werkgever stelt de werknemer daartoe een budget van ongeveer 450 euro per drie jaar beschikbaar. Wel wordt kritisch bezien voor wie een opleiding nuttig wordt bevonden:

“Er moet gekeken worden voor wie het gewenst is dat die een opleiding volgt. Nu is het zo, iemand gaat twee dagen naar een cursus en iemand vraagt ‘is het leuk?’. En iedereen gaat weer over tot de orde van de dag.”

Werkprocessturing komt in de interviews vooral naar voren als manieren om nieuwe werkervaring op te doen die van belang is voor de toekomst. In een enkele organisatie is het opdoen van werkervaring voor de toekomst geheel niet aan de orde. In andere organisaties geldt de mogelijkheid alleen voor leidinggevenden. In drie organisaties wordt vooral het werken in projecten gezien als mogelijkheid om werkervaring op te doen die van belang is voor de toekomst van de werknemer. Andere manieren om nieuwe werkervaring op te doen zijn: stage, jobrotation, en collegiale in- en uitleen. Initiatieven voor werkprocessturing kunnen worden genomen door de werkgever:

“Mensen, die vanuit de praktijk doorgroeien, worden ‘klaargestoomd’ voor een leidinggevende functie. Dat betekent dat ze het uitvoeren moeten afleren, om het even oneerbiedig te zeggen.”

“Er worden ‘kweekvijvertjes’ samengesteld van mensen die in potentie geschikt zijn voor leidinggevenden, om dit in een project voor een proefperiode van een jaar te proberen.”

Of door de werknemer:

“Als iemand daar zelf mee komt, zal daar weinig aversie tegen zijn.”

De balans tussen werk en privé-leven komt niet aan bod, en wordt blijkbaar niet als onderdeel van loopbaanactualisatie of als voorwaarde voor loopbaansucces beschouwd.

Plannen en leren worden niet expliciet genoemd als activiteiten die kunnen leiden tot loopbaansucces. Eén respondent stelt dat als de werknemer alleen de taakomschrijving goed uitvoert, anderen wellicht tevreden zijn over het functioneren, maar dat de werknemer zelf niet opvalt. De aandacht op zichzelf vestigen zou bijdragen tot verbetering van de loopbaankansen. Ook “initiatieven nemen” en “buiten de grenzen van je werk kijken” zouden leiden tot loopbaansucces.

Zelfprofilering

In bijna alle organisaties blijkt zelfprofilering, door het bespreken van, en onderhandelen over de loopbaan en netwerken, van belang te zijn voor loopbaanactualisatie.

Twee organisaties bieden faciliteiten om de onderhandelingsvaardigheden van werknemers aan te leren, namelijk door sollicitatietraining en loopbaantraining. Binnen het onderwijs is in het werkgelegenheidsplan opgenomen dat werknemers ondersteund worden door de werkgever, als zij buiten het onderwijs carrière willen maken. Zelfprofilering is volgens de meeste respondenten de sleutel tot loopbaansucces; het leidt tot verbetering van loopbaanmogelijkheden. Citaten over bespreken van en het onderhandelen over de loopbaan:

“Je mag elke opleiding doen die je wilt, maar als je die van het geld of in de tijd van de baas wilt doen, moet je aantonen dat het belang heeft voor je huidige functie, dan wel een te verwachten, reële functie.”

“We hebben budgetten voor opleidingen en een stuk persoonlijke ontplooiing. Ik denk dat het veel belangrijker is als iemand kan aangeven waar hij naar toe wil. Als wij daar gezamenlijk iets in zien, dan moet het wel heel gek gaan wil het niet door gaan.”

Zelfprofilering kan dus leiden tot meer kansen voor opleiden. Volgens drie personeelsfunctionarissen draagt het bespreken van loopbaandoelen ook bij aan het toegewezen worden aan projecten. Meer dan de helft van de respondenten is van mening dat het communiceren over eigen capaciteiten en motieven in sollicitatiegesprekken, een positieve invloed te heeft op de kans te worden aangenomen. Bijvoorbeeld:

“Het is zeker van belang, als je concurrenten hebt [bij een sollicitatie], om een stukje van jezelf te laten zien: wie je bent en hoe je in het team past, want de cv’s [van de sollicitanten] zijn meestal vergelijkbaar.”

Alle elf respondenten onderschrijven het belang van zelfprofilering in het werk als belangrijke loopbaanfactor. Citaten:

“Als je een paar goede resultaten op je naam hebt staan dan ben je bekend bij sleutelfunctionarissen. Je ziet dat mensen goed terecht komen die iets hebben laten zien.”

"Mensen die zich nu in de kijker spelen die maken zich ook bekend voor middenmanagementfuncties."

"Mensen komen op bepaalde posities terecht omdat ze iets extra's hebben laten zien."

Alle respondenten zijn het er unaniem over eens dat netwerken een factor is die leidt tot loopbaansucces. Citaten met betrekking tot netwerken:

"Het is niet van belang wie je bent, maar wie je kent."

"Netwerken is essentieel. Je kunt je werk nog zo goed doen, je kunt nog zo goed uitblinken in je job, maar als je niet de juiste mensen kent is het verloren moeite."

"Netwerken is belangrijk om zo je goede naam ergens neer te leggen."

Volgens één respondent wordt de helft van de vacatures opgevuld op basis van netwerken. Gebruik maken van netwerkcontacten zou dus leiden tot meer mobiliteit. In meerdere interviews is bevestigd dat netwerken bijdraagt tot gunstige mobiliteit, omdat mensen hierdoor beter op de hoogte zijn van interessante banen. Het netwerken leidt dus via werkexploratie naar loopbaansucces. Door netwerken blijft de werknemer ook beter op de hoogte van ontwikkelingen:

"Door te netwerken bouw je een zodanige kennis van zaken op, blijf je actueel en zorg je ervoor dat je mensen die niet netwerken vóór blijft."

Opvallend is dat, ondanks dat veel belang wordt gehecht aan netwerken, slechts één organisatie gericht bezig is met het ontwikkelen van deze competentie. In begeleidingsgesprekken wordt met de werkgever gepraat over de vraag: "hoe ga je nou netwerken?". Als belangrijke netwerkactiviteiten worden genoemd: vertegenwoordigd zijn in allerlei commissies en relaties onderhouden met directieleden en "decisionmakers". Eén respondent noemt de mogelijkheden die de organisatie biedt om beurzen te bezoeken, als faciliteit van netwerken.

Beïnvloedende factoren

In de interviews wordt duidelijk dat loopbaancompetenties, in meerdere of mindere mate, leiden tot verbetering van mogelijkheden in de loopbaan. Andere factoren die bevorderend zouden werken voor loopbaanverbetering, zijn: goede werkprestaties, ondersteuning vanuit de directie, een gunstige organisatiecultuur en 'geluk hebben'.

Verschillende malen wordt de regio genoemd als belemmerende factor voor mobiliteit, bijvoorbeeld als men in een regio wil blijven wonen waar minder geschikte werkgelegenheid of waar doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. Eén personeelsfunctionaris ondervindt problemen met betrekking tot de mobiliteit van vrouwen, omdat zij alleen op uitvoeringsniveau in de zorg zouden willen werken.

Zoals genoemd, zijn respondenten geïnterviewd uit verschillende organisaties, waarin in meerdere of mindere mate sprake is van arbeidsmarktmogelijkheden, dynamiek van de werkomgeving en loopbaanontwikkelingondersteuning. In de analyses van de interviews komt naar voren dat organisaties, waarin de werknemers meer arbeidsmarktmogelijkheden hebben, weinig faciliteiten voor mobiliteitsmogelijkheden bieden. Organisaties,

waarin werknemers minder arbeidsmarktmogelijkheden hebben, bieden faciliteiten als: loopbaanbegeleiding, coachen, inschakelen van externe adviseurs en outplacement.

In organisaties, waarin de dynamiek van de werkomgeving groter is, wordt veel belang gehecht aan zelfprofilering van werknemers, zoals presentatie in het werk. In organisaties met minder dynamiek van de werkomgeving, blijkt vooral loopbaanreflectie van belang.

Respondenten uit organisaties die minder loopbaanondersteuning bieden, geven unaniem aan dat loopbaanactualisatie een zaak is van de werknemers zelf. Dit geldt vooral voor werkexploratie en zelfprofilering. Organisatie die volgens de criteria meer loopbaanondersteuning bieden, blijken ook inderdaad meer faciliteiten en mogelijkheden te bieden op het gebied van loopbaanactualisatie, vooral voor loopbaansturing en werkexploratie.

Conclusies

De conclusie die kan worden getrokken naar aanleiding van de interviews met personeelsfunctionarissen is dat het model van inhoudsaspecten voor loopbaanactualisatie, die is samengesteld op basis van interviews met experts, wordt ondersteund. Alleen de factor 'balans tussen werk en privé-leven' is in de interviews niet genoemd. Er blijkt een discrepantie te bestaan tussen het belang dat wordt gehecht aan loopbaancompetenties door de personeelsfunctionarissen en de faciliteiten die de organisatie biedt om loopbaancompetenties te benutten of te ontwikkelen. Faciliteiten die worden geboden voor reflectie, plannen en leren, worden veelal ingezet voor het bereiken van organisatie-doelen. Loopbaanactualisatie wordt vaak overgelaten aan de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Als de werknemer zelf initiatief neemt met betrekking tot loopbaanactualisatie, blijken er wel verschillende faciliteiten geboden te worden. De mate waarin loopbaancompetenties aandacht krijgen in een organisatie, verschilt sterk per bedrijf. Mobiliteitsmogelijkheden van de werknemer, dynamiek van de werkomgeving en loopbaanondersteuning kunnen hierin een rol spelen. Zelfprofilering wordt als de meest belangrijke competentie genoemd om de loopbaan verder te kunnen ontwikkelen. Het bespreken van de loopbaan kan leiden tot meer ondersteuning vanuit de organisatie voor leer- en werkprocessturing, en netwerken geeft meer mogelijkheden tot werkexploratie, waardoor mobiliteitskansen verbeteren. Loopbaanreflectie blijkt vooral in sollicitaties te leiden tot een grotere kans om te worden aangenomen. Loopbaansturing is niet genoemd als succesfactor bij selectie, beoordeling en mobiliteit, maar is volgens respondenten wel relevant voor de ontwikkeling en motivatie van werknemers. Er blijkt weinig overeenstemming te bestaan tussen de beleidsnotitie van een organisatie en de interviewcitataten van de respondent van de betreffende organisatie. Vaak blijkt de organisatie "nog niet toe" aan het implementeren van het beleid.

3.5 Conclusies

Om inzicht te verkrijgen in het concept loopbaancompetentie zijn experts op het gebied van loopbaanontwikkeling in Nederland, werknemers en personeelsfunctionarissen geïnterviewd. De interviews met experts zijn gebruikt om een gedetailleerd model van loopbaancompetenties, inhoudsaspecten en indicatoren op te stellen (figuur 3.1). De indeling van loopbaancompetenties die op basis van literatuurstudie (hoofdstuk 2) is gemaakt, bleek overeen te komen met de resultaten van de interviews met experts. De indeling is gebaseerd op een samenvoeging van inhoudsaspecten die door verschillende experts van belang worden geacht. Niet in elk interview zijn alle inhoudsaspecten van

loopbaancompetenties aan de orde gekomen. De indeling van competenties en inhoudsaspecten ziet er als volgt uit:

Tabel 3.3. *Indeling van inhoudsaspecten van loopbaancompetenties*

Competenties	Inhoudsaspecten
Loopbaanreflectie	Capaciteitenreflectie Motievenreflectie
Werkexploratie	Oriëntatie op werk Oriëntatie op mobiliteit
Loopbaansturing	Loopbaanplanning Leerprocessturing Werkprocessturing + Balans leven-werk
Zelfprofilering	Bespreken van loopbaan Presenteren in werk

Vervolgens zijn werknemers geïnterviewd, om na te gaan of de, in de expertinterviews genoemde inhoudsaspecten van loopbaancompetenties in loopbaanverhalen van werknemers voorkomen. Na vier interviews blijken alle inhoudsaspecten te zijn genoemd. De indeling blijkt niet alleen theoretisch geformuleerd, maar wordt ook vanuit de praktijk ondersteund. Niet alle inhoudsaspecten van de loopbaancompetenties blijken door alle werknemers te worden ingezet voor loopbaanactualisatie, wel worden bijna alle inhoudsaspecten van belang geacht door de respondenten.

Tenslotte zijn elf personeelsfunctionarissen geïnterviewd, om de motivatie en het gedrag met betrekking tot loopbaancompetenties vanuit het oogpunt van de organisatie toe te lichten. Ook hier blijkt dat alle inhoudsaspecten van loopbaancompetenties relevant zijn voor loopbaanactualisatie van werknemers. Alleen de balans tussen werk en privé-leven komt niet aan de orde en aan motievenreflectie wordt binnen de organisaties nauwelijks aandacht besteed. Niet in elke organisatie worden alle inhoudsaspecten van belang geacht en ook de mate van ondersteuning die de organisatie biedt aan werknemers op het gebied van loopbaancompetenties, wisselt. De interviews met personeelsfunctionarissen geven aanwijzingen dat mobiliteitsmogelijkheden van de werknemer, dynamiek van de werkomgeving en loopbaanondersteuning vanuit het werk, relevante factoren zijn met betrekking tot loopbaancompetenties.

Uit de interviews met vertegenwoordigers van de verschillende groepen die met loopbaanontwikkeling te maken hebben, blijkt dat de loopbaancompetenties van elkaar te onderscheiden zijn (doordat niet alle competenties door iedere respondent van belang wordt geacht), maar tegelijkertijd met elkaar in verband te staan (doordat de ene competentie een voorwaarde kan zijn voor het inzetten van een andere competentie). Alle competenties blijken te kunnen leiden tot enige vorm van loopbaansucces. Vooral zelfprofilering wordt voor loopbaansucces van belang geacht.

De kernconclusie van de kwalitatieve interviewstudie is dat vooralsnog kan worden aangenomen dat de indeling van (inhoudsaspecten van) loopbaancompetenties, die op basis van literatuurstudie is gemaakt, door empirische gegevens wordt ondersteund. De indeling van loopbaancompetenties naar inhoudsaspecten en indicatoren (figuur 3.1), zal dienen als uitgangspunt voor het ontwikkelen van een vragenlijst, die kan worden gebruikt voor grootschalig onderzoek.

Hoofdstuk 4

EEN MEETINSTRUMENT VOOR LOOPBAANCOMPETENTIES

4.1 Inleiding

Interviews met experts, werknemers en personeelsfunctionarissen geven zicht op de competenties die mensen benutten en ontwikkelen voor loopbaanactualisatie. Respondenten geven informatie over hun ervaringen; wat, hoe, wanneer en waarom zij (geen) activiteiten voor loopbaanactualisatie uitvoeren, wat voor hen (niet) succesvol is en welke factoren hiermee te maken hebben. Het zijn unieke verhalen, waarin de onderzoeker patronen tracht te herkennen om wetmatigheden op te sporen die voor een grote groep personen relevant zouden kunnen zijn. Het nadeel van een kwalitatieve interviewstudie is dat ze zeer tijdrovend is. De interviewteksten bevatten rijke, diepgaande en uitgebreide informatie, maar van een zeer beperkt aantal respondenten. Gezien het belang dat wordt gehecht aan loopbaanactualisatie in een samenleving waarin arbeidscapaciteit, 'levenslang leren', zingeving en eigen verantwoordelijkheid hoog in het vaandel staan, kan worden aangenomen dat het wenselijk is om een meetinstrument te ontwikkelen om loopbaancompetenties van een grotere groep mensen in kaart te kunnen brengen. Een meetinstrument kan een wetenschappelijk belang en een praktisch belang dienen. Het wetenschappelijk belang is dubbel: in eerste instantie kan met een meetinstrument worden nagegaan of de gehanteerde hypothetische concepten (de vier competenties) zich in de observaties (het beschreven gedrag van de respondenten) als stevige intern consistente, maar duidelijk van elkaar te onderscheiden eenheden, gedragen. Indien dit het geval is, kunnen deze concepten, middels gebruik van het meetinstrument, in verband worden gebracht met andere variabelen. Het praktische belang is de mogelijke inzet van het ontwikkelde meetinstrument op de werkvloer: men zou kunnen nagaan in welke mate werknemers loopbaancompetenties inzetten of zouden kunnen ontwikkelen. Het spreekt vanzelf dat het theoretische belang, in dit proefschrift, prioriteit heeft op het praktische belang. Daarom zal in dit onderzoek het meetinstrument in eerste instantie worden gebruikt om meer zicht te krijgen op de onderlinge samenhang van de (aspecten van) loopbaancompetenties, ofwel: of de loopbaancompetenties al dan niet te onderscheiden zijn en samen een abstracter begrip 'loopbaanactualisatie' vertegenwoordigen.

Om dit te kunnen onderzoeken is het noodzakelijk de loopbaancompetenties zo betrouwbaar en valide mogelijk te meten. Hiervoor is een meetinstrument in de vorm van een vragenlijst voor de werknemer ontwikkeld en getoetst in een pilotstudy, ter voorbereiding van een grootschalig onderzoek. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten en de fasen in de vragenlijstconstructie en -toetsing verantwoord. In paragraaf 4.2 wordt de keuze voor het meetinstrument beschreven. In paragraaf 4.3 komen constructie, toetsing en maatregelen ter verbetering van de van de pilotstudyvragenlijst aan de orde. In paragraaf 4.4 wordt ingegaan op de respondentengroep van de pilotstudy. In paragraaf 4.5 worden de HOMALS-analyse, de homogeniteitsanalyses van de schalen en de

interschaal-correlaties beschreven. Het meetinstrument, waarvan in dit hoofdstuk de totstandkoming wordt beschreven, zal worden gebruikt in een grootschalig onderzoek, dat beschreven wordt in de hoofdstukken 7 tot 11.

4.2 Zelfbeoordeling

In dit onderzoek wordt getracht een vragenlijst te ontwikkelen voor het meten van loopbaancompetenties. Bij de constructie van een vragenlijst is het van belang te bepalen voor wie de vragenlijst is bedoeld. Het gaat hier om de vraag wie het beste kan beoordelen of de werknemer competent is wat betreft loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. Mensen die hiervoor in aanmerking komen zijn: de werknemer zelf, zijn leidinggevende, collega's, netwerkcontacten, contacten uit de privé-situatie, of alle betrokkenen door 360 graden feedback (Kuijpers & Jellema, 2001). Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de waarderingen van verschillende betrokkenen niet corresponderen (Stoker & Van der Heijden, 2001; Jellema, 2003). Blijkbaar worden competenties vanuit verschillende perspectieven beoordeeld. In dit onderzoek wordt aan de beoordeling van de werknemer zelf het meeste waarde gehecht. De mate waarin werknemers reflecteren op wat ze willen in hun leven, de mate waarin ze hun loopbaan plannen en onderzoeken waar mobiliteitskansen liggen die hierop aansluiten, kan een werknemer alleen zelf beoordelen. De competentie 'zelfprofilering' zou wel beoordeeld kunnen worden door anderen, maar dan alleen de gedragscomponent, en niet het vermogen tot en de motivatie voor zelfprofilering. De vraag blijft staan of de beoordeling van een ander een betrouwbaarder beeld weergeeft. Zelfs bij observaties door getrainde onderzoekers speelt subjectiviteit een grote rol. Daarnaast blijkt uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken, dat er reden is om aan te nemen dat mensen in staat zijn hun eigen vermogen en gedrag te beschrijven (Vrugt & Koenis, 1997). Stoker en Van der Heijden (2001, p.109) stellen: "Wie anders dan de werknemer zelf begrijpt zijn functioneren beter dan hijzelf?". Een zelfbeoordelingsvragenlijst lijkt dus in dit geval de beste, mogelijk de enige manier, om zicht te krijgen op de loopbaancompetenties van een grote groep werknemers.

Van zelfbeoordelingsvragenlijsten zijn een aantal nadelen bekend: onduidelijk is of mensen zich van hun mogelijkheden en beperkingen bewust zijn; wat hun referentiekader is bij het invullen van de vragenlijst; of ze sociaal wenselijke antwoorden geven; en of met de vragenlijst niet de loopbaancompetentie, maar een persoonlijke eigenschap (bijvoorbeeld zelfoverschatting) wordt gemeten. Ondanks dat deze nadelen niet helemaal te vermijden zijn, wordt een aantal maatregelen getroffen om de gevolgen van de nadelen te beperken.

Ten eerste is besloten om de zelfbeoordelingsvragenlijst te verspreiden onder werknemers die minimaal een HBO-opleiding hebben, met als achterliggend motief dat zij tijdens hun opleiding hebben leren reflecteren op zichzelf, doordat veelal zelfreflectie-opdrachten zijn opgenomen in het curriculum. Hiermee wordt niet gezegd dat loopbaancompetenties voor werknemers met een lagere vooropleiding niet relevant zijn, maar dat beperking van de onderzoeksgroep, vanuit onderzoekspraktisch oogpunt, mogelijkheden biedt om de betrouwbaarheid van de resultaten te verhogen. Ten tweede zijn na de constructie van de vragenlijst zes interviews gehouden met werknemers op HBO+ niveau. De geïnterviewde is bevraagd over óf en hoe hij de vraag begreep, wat zijn antwoord zou zijn en waar dit antwoord op is gebaseerd. Hiermee is getracht meer inzicht te krijgen in het referentiekader van de geïnterviewden, de duidelijkheid van de vragen en de mate waarin sociaalwenselijkheid is uitgelokt door de vraagstelling. Op

basis van de uitkomsten van deze interviews is de vragenlijst bijgesteld. Ten derde is de persoonseigenschap 'locus of control' in relatie tot de vragenlijst met betrekking tot loopbaancompetenties onderzocht. De vragenlijst van 'locus of control' wordt gebruikt om te bepalen in welke mate mensen de oorzaak van succes en falen aan zichzelf of externe factoren toeschrijven. Resultaten met betrekking tot loopbaangerichte competenties zouden, vanuit psychologisch perspectief, kunnen samenhangen met de locus of control van werknemers. De vragenlijst van 'locus of control' is in verschillende onderzoeken gebruikt en getoetst (hoofdstuk 12). De variabele 'locus of control' is gebruikt als een controle variabele.

Hoewel het meten met zelfbeoordelingsvragenlijsten problemen oplevert, wordt er in dit onderzoek vanuit gegaan dat de uitkomsten van het onderzoek waardevolle informatie kunnen opleveren met betrekking tot loopbaanactualisatie. In de vragenlijst is onderscheid gemaakt in vier verschillende loopbaancompetenties. Binnen deze loopbaancompetenties is onderscheid gemaakt tussen modaliteiten en inhoudsaspecten van competenties. De modaliteiten zijn vermogen, gedrag en motivatie. Inhoudsaspecten zijn per competentie verschillend, bijvoorbeeld de competentie 'loopbaanreflectie' wordt onderverdeeld in 'capaciteitenreflectie' en 'motievenreflectie' (hoofdstuk 3). De verwachting is dat de variabiliteit binnen elke schaal van de vragenlijst wijst op werkelijke verschillen in competenties en niet op verschillen in sociale wenselijkheid of bepaalde antwoordtendenties.

4.3 Constructie en toetsing van de vragenlijst (versie pilotstudy)

In deze paragraaf vindt een beschrijving plaats van de fases die zijn doorlopen om de vragenlijst, die gebruikt is voor de pilotstudy, te ontwikkelen. In hoofdstuk 2 en 3 is het proces beschreven van identificatie van loopbaancompetenties en van aspecten en indicatoren van loopbaancompetenties. De indicatoren zijn uitgangspunt geweest voor het formuleren van de items van de vragenlijst. Na formulering van de vragen is de vragenlijst getoetst, bijgesteld en voor validering aan experts op het gebied van loopbaanontwikkeling voorgelegd.

4.3.1 Items van indicatoren

In een literatuurstudie is nagegaan hoe items geformuleerd kunnen worden, en welke items uit bestaande vragenlijsten, die verwant zijn aan loopbaancompetenties, gebruikt zouden kunnen worden. Meetinstrumenten met betrekking tot loopbaanactualisatie blijken niet beschikbaar te zijn en vragenlijsten uit het Handbook for tests and measurement in education and the social sciences (Lester & Bishop, 1997), die lijken aan te sluiten op deze vragenlijst, blijken niet voorhanden. De itemformuleringen die in verschillende proefschriften zijn gebruikt, hebben gediend als inspiratiebron. Met behulp van de citaten van de interviews met experts zijn per indicator (figuur 3.1) items geformuleerd.

In de vragenlijst is vooral gebruik gemaakt van verschillende soorten vraagstellingen en antwoordcategorieën. Deze zijn in Tabel 4.1 weergegeven.

Tabel 4.1. *Antwoordcategorieën gebruikt in de pilotstudy-vragenlijst*

Vraag	Antwoordcategorieën
In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens? (110 items)	1: Volledig oneens 2: Enigszins oneens 3: Niet oneens / niet eens 4: Enigszins eens 5: Volledig eens
Hoe vaak is de onderstaande stelling op u van toepassing? (6 items)	1: Nooit 2: Zelden
Hoe vaak komt de volgende stelling voor? (4 items)	3: Soms 4: Vaak 5: Zeer vaak
Hoe vaak komt de volgende situatie voor? (6 items)	1: Nooit 2: Alleen als ik ander werk zoek 3: Jaarlijks 4: Maandelijks 5: Wekelijks
Is de volgende stelling op u van toepassing? (5 items)	1: Niet 2: Wel

Bij de meeste items wijst 'volledig eens' 'zeer vaak' 'wekelijks' en 'wel' op een sterke competentie, maar bij vijftien items juist op een zwakke competentie. Het is een manier om antwoordtendenties tegen te gaan. Bij deze vijftien items zijn de antwoordcategorieën voor de analyses omgekeerd. Bij 26 items wordt de mogelijkheid gegeven om 'niet van toepassing' aan te kruisen. Bij elk van deze items wordt aangegeven wanneer deze vraag niet van toepassing is, bijvoorbeeld 'als u geen leidinggevenden heeft' of 'als u helemaal geen loopbaanplannen heeft'.

De items zijn veelal geformuleerd in de vorm van stellingen, waarbij de respondent op een 5-puntsschaal kan aangeven in hoeverre hij/zij het eens is met de stelling. Bij het bepalen van de items is uitgegaan van de formulering in termen van vermogen, gedrag en motivatie als mogelijke aspecten van een competentie (zie paragraaf 2.3). Bij vermogen gaat het om wat mensen inschatten dat ze zouden kunnen. Dit kan in het algemeen zijn of in een specifieke situatie.

Voorbeelden van vermogensitems:

"Ik acht mijzelf goed in staat te onderhandelen over opleidingen die ik wil." (volledig eens – volledig oneens)

"Als ik ander werk zou willen, zou ik mij goed oriënteren op ontwikkelingen die in dit werk voorkomen." (volledig eens – volledig oneens)

Gedrag heeft betrekking op wat mensen daadwerkelijk doen. Naast de items die geformuleerd zijn in de vorm van stellingen zijn hier ook een aantal vragen naar frequentie van het gedrag opgenomen.

Voorbeelden van gedragsitems:

"Ik ga bij mijzelf na waarom ik dingen wil leren." (volledig eens – volledig oneens)

"Op mijn initiatief zijn mijn werkzaamheden zo veranderd dat ze beter aansluiten bij het werk dat ik in de toekomst zou willen." (nooit – zeer vaak)

"Toen ik naar mijn huidige baan solliciteerde, heb ik nagegaan wat de doelen van deze organisatie zijn." (volledig eens – volledig oneens)

"Hoe vaak spreekt u met mensen buiten uw organisatie over uw loopbaan?" (nooit – wekelijks)

Voor motivatie wordt in deze studie gevraagd naar de mate dat de respondent een bepaald aspect van loopbaanactualisatie belangrijk vindt. Men kan bijvoorbeeld weinig aandacht besteden aan het opbouwen van een netwerk, maar dit wel belangrijk vinden.

Voorbeeld van motivatie-items:

“Ik vind het belangrijk om een netwerk op te bouwen voor mijn loopbaan.”

(volledig eens – volledig oneens)

Bij de formulering van de items is de nadruk gelegd op gedrag en vermogen. Per competentie zijn slechts 3 motivatie-items geformuleerd, omdat motivatie in de interviews met experts nauwelijks aan de orde is gekomen en omdat het totale aantal items in de vragenlijst beperkt gehouden moest worden, ter bevordering van de respons.

4.3.2 Optimaliseren van itemformulering

De geformuleerde vragen zijn meerdere malen bijgesteld op basis van de beoordeling van de items door verschillende personen. De volgende activiteiten zijn ondernomen om de itemformulering te verbeteren:

- Zes personen, die tot de doelgroep behoren, zijn geïnterviewd over de formulering van de items. Zij zijn gevraagd hoe zij de stelling of vraag begrepen, wat hun antwoord zou zijn en waar dit antwoord op is gebaseerd.
- Onderzoekers van de faculteit Toegepaste Onderwijskunde, Universiteit Twente, hebben de items van competenties beoordeeld op formulering, de afstemming op indicatoren en citaten, en onderscheidend vermogen.
- Drie taalkundig experts hebben de items beoordeeld en suggesties aangedragen ter verduidelijking.
- Twee methodologen hebben de items in relatie tot de antwoordmogelijkheden, onderscheidend vermogen van de items en de indeling van de vragenlijst beoordeeld.
- De items zijn vergeleken met het oorspronkelijke product van citaten en indicatoren om te beoordelen in hoeverre de bijgestelde vragen nog overeenkomen met de gegevens uit de interviews.

4.3.3 Inhoudvaliditeit van de vragenlijst

Voor het onderbouwen van de inhoudvaliditeit van een toets, zijn gegevens nodig die aantonen dat de steekproef van vragen waaruit de toets bestaat, representatief is voor wat men wil toetsen (Sanders & Eggen, 1993). Om na te gaan of aangenomen kan worden dat de items in de vragenlijst loopbaangerichte competenties meten, is de vragenlijst voorgelegd aan negen inhoudelijk experts. Vijf experts, die in een eerder stadium zijn geïnterviewd om inzicht te krijgen in het concept loopbaangerichte competenties, hebben de vragenlijst geëvalueerd. Daarnaast zijn vier andere experts, die niet eerder bij het onderzoek betrokken zijn geweest, gevraagd de inhoudvaliditeit van de vragenlijst te beoordelen.

Aan de experts is gevraagd te beoordelen in hoeverre de vragenlijst competenties van werknemers meet om de persoonlijke loopbaan bewust en doelgericht te ontwikkelen. Zij zijn gevraagd aan te geven welke vragen dit wel en welke dit niet meten, en welke aanpassingen volgens hen nodig zouden zijn.

Resultaten

Over het algemeen genomen bevestigen de experts de inhoudsvaliditeit van de vragenlijst. Eén van de experts heeft aangegeven dat de antwoordcategorieën mogelijk onvoldoende of onjuiste informatie kunnen opleveren, gezien het feit dat het referentiepunt van de respondent onzichtbaar blijft. Mogelijk zou de respondent kunnen refereren aan één gebeurtenis bij het invullen van de vragenlijst en geeft hij sociaal wenselijke antwoorden. Een andere expert stelt het gebruik van de term 'competentie' ter discussie. Als reactie hierop wordt het onderzoek naar loopbaangerichte competenties uitgebreid met een kwalitatieve studie, waarbij respondenten worden geïnterviewd (hoofdstuk 5). Daarnaast zal in het onderzoek specifieke aandacht worden besteed aan het begrip competentie (hoofdstuk 8).

4.3.4 De vragenlijst

De vragenlijst die gebruikt is voor de pilotstudy bestaat uit 131 items die loopbaangerichte competenties beogen te meten en een aantal items die de achtergronden van de responsgroep in beeld brengen, zoals persoonlijke gegevens, informatie over het huidige werk en de loopbaan. De verdeling van de 131 items is weergegeven in Tabel 4.2.

Tabel 4.2. *Verdeling van het items over modaliteiten en competenties in de pilot-study vragenlijst*

	Vermogen	Gedrag	Motivatie	Totaal
Loopbaanreflectie	11	13	3	27
Werkexploratie	11	11	3	25
Loopbaansturing	16	24	3	43
Zelfprofilering	13	20	3	36
Totaal	51	68	12	131

4.4 Respondentengroep van de pilotstudy

De vragenlijst met betrekking tot loopbaangerichte competenties is naar 470 werknemers verzonden en door 197 werknemers ingevuld geretourneerd (respons van 42 %). De respondentengroep bestaat uit werknemers uit de ICT- en onderwijssector. Deze keuze is gemaakt om verschil in mobiliteit in de respondentengroep te verkrijgen en spreiding over soorten organisaties en regio's mogelijk te maken. Er is gezocht naar een organisatie-overstijgend adressenbestand. De praktische beschikbaarheid van dit bestand is mede bepalend geweest voor de keuze van de groep die is aangeschreven. Werknemers die in dit bestand zijn opgenomen zijn aselekt aangeschreven. Na ongeveer vier weken ontvingen zij een herinneringsbrief. De respondentengroep woont over het gehele land verspreid, werkt in zowel non-profit als profitorganisaties en bekleedt zowel lijn- (leidinggevend en uitvoerend) als staffuncties.

De respondenten zijn vooral in de onderwijssector werkzaam (77%). Het grootste deel van de respondenten is vrouw (74%). De gemiddelde leeftijd van de respondent is 31 jaar. De leeftijd varieert van 19 tot 56 jaar. Negentien respondenten zijn 40 jaar of ouder, 80 respondenten zijn onder de 30 jaar.

4.5 Analyse en resultaten

Het doel van de analyse is om voor de vier competenties schalen van items samen te stellen met zo min mogelijk items en een acceptabele betrouwbaarheid per schaal. De competenties worden ingedeeld naar modaliteiten en inhoudsaspecten (Tabel 4.3). De indeling naar inhoudsaspecten is een specificatie van loopbaancompetenties, gebaseerd op de resultaten van de interviews met experts (hoofdstuk 3). De indeling van modaliteiten verwijst naar de vraag naar de houdbaarheid van de definitie van competenties, welke uitgaat van een functionele eenheid van vermogen, gedrag en motivatie.

Tabel 4.3. *Indeling van loopbaancompetenties naar inhoudsaspecten en modaliteiten*

	Inhoudsaspecten	Modaliteiten
C1. Loopbaanreflectie	1. Capaciteitenreflectie 2. Motievenreflectie	Vermogen Gedrag Motivatie
C2. Werkexploratie	3. Oriëntatie op werk 4. Oriëntatie op mobiliteit	Vermogen Gedrag Motivatie
C3. Loopbaansturing	5. Loopbaanplanning 6. Leerprocessturing 7 a. Werkprocessturing b. Zorg voor balans leven-werk	Vermogen Gedrag Motivatie
C4. Zelfprofilering	8. Bespreken van loopbaan 9. Presenteren in werk 10. Netwerken	Vermogen Gedrag Motivatie

In deze fase van het onderzoek is onduidelijk of onderscheid in inhoudsaspecten noodzakelijk is en of competenties moeten worden gegroepeerd binnen modaliteiten of andersom. Gezien de kleine steekproef zal, in deze pilotstudy, niet naar een antwoord worden gezocht. Aan de hand van de pilotstudy wordt een selectie gemaakt van items voor het samenstellen van eenheden van competenties en modaliteiten, die in het uiteindelijke meetinstrument voor loopbaancompetentie worden opgenomen. Deze zullen worden gebruikt in een grootschalig onderzoek, waarover in de hoofdstukken 7 tot 11 wordt gerapporteerd. Hoe de items tot subschalen kunnen worden gegroepeerd, zal pas duidelijk worden na een grondige analyse van de hoofdonderzoeksgegevens. Deze analyse wordt in hoofdstuk acht besproken.

Voordat schalen van items zijn samengesteld, is een homogeniteitsanalyse met HOMALS uitgevoerd. HOMALS staat voor 'homogeneity analysis by means of alternating least squares'. Het doel van de HOMALS-analyse is om op een rationele manier te achterhalen of het zinvol is de vijf opeenvolgende categorieën met de scores 1, 2, 3, 4 en 5 te waarderen.

4.5.1 Homogeniteitsanalyses

Bij de constructie van de items zijn telkens vijf antwoordcategorieën gegeven, die in het databestand zijn omgecodeerd in de codes 1 tot en met 5. Daaruit volgt echter niet dat het gerechtvaardigd zou zijn om deze codes direct als getallen te interpreteren die precies de mate aangeven waarin een concept (bijvoorbeeld een inhoudsaspect) aanwezig is. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat voor een bepaald item het verschil tussen een 4 en een 5 een veel groter verschil in competentie weerspiegelt, dan het

verschil tussen een 3 en een 4. Een rationele manier om hierachter te komen wordt geboden door de zogenaamde homogeniteitsanalyse (zie voor een elementaire inleiding, Van der Kloot, 1997). De basisidee van de homogeniteitsanalyse bestaat erin de antwoordcategorieën 1 tot 5 niet op te vatten als kwantitatieve indicatoren, maar als nominale variabelen. Een '4' stelt niet het getal vier voor, maar simpelweg een label voor een antwoordcategorie. De enige zinvolle uitspraak die men over labels kan doen is of ze van elkaar verschillen of niet; men kan ze zeker niet bij elkaar optellen of van elkaar aftrekken. Als men nu beschikt over een aantal variabelen (items in dit geval), waarvan men aanneemt dat ze allemaal hetzelfde concept representeren (bijvoorbeeld eenzelfde competentie), dan kan men zich de vraag stellen of het mogelijk is de (nominale) antwoorden op die items zo om te vormen dat er een simpele manier ontstaat om het bedoelde concept kwantitatief weer te geven. Men zoekt als het ware een enkele kwantitatieve representant van de antwoorden op alle items die tot de (hypothetische) schaal behoren. De techniek om dit te doen heet homogeniteitsanalyse en kan worden uitgevoerd met de SPSS-module HOMALS (SPSS 11.0 for Windows). In de toepassing van de analyse gebeuren essentieel twee zaken: (1) aan elke nominale categorie van elk item wordt een getalswaarde toegekend – de categoriekwantificatie, en (2) de score die een respondent krijgt is de som van de categoriekwantificaties van de categorieën die hij/zij heeft gekozen. Het eerste onderdeel (de toekenning van de categoriekwantificaties) is erg belangrijk: het vormt de nominale categorieën om tot kwantitatieve itemscores, en op deze itemscores kan men alle soorten mathematische bewerkingen uitvoeren, bijvoorbeeld het uitrekenen van de covariantiematrix tussen de items. Voor een willekeurige categoriekwantificatie zou men ook bijvoorbeeld Cronbach's alpha voor de hele toets kunnen bepalen. De homogeniteitsanalyse kiest de kwantificaties zo dat Cronbach's alpha gemaximaliseerd wordt, dat wil zeggen, men kan aantonen dat er geen andere categoriekwantificaties kunnen bestaan die leiden tot een hogere waarde van alpha. Homogeniteitsanalyse is dus een techniek om de categorieën zo te kwantificeren dat alle variabelen zo homogeen mogelijk zijn. Dit rechtvaardigt dan ook de uitspraak dat de met deze analyse verkregen schaal score de beste representant is van alle items samen. In Tabel 4.4 staan twee voorbeelden van categoriekwantificaties zoals ze uit één van homogeniteitsanalyses zijn gekomen.

Tabel 4.4. Een voorbeeld van categoriekwantificaties

Antwoordcategorie	Categoriekwantificatie	
	vraag 1	vraag 2
1	0.86	-0.74
2	-0.25	-0.35
3	-0.38	-0.26
4	-0.40	0.16
5	0.45	1.14

Wil men in de praktische toepassing van de schaal de door HOMALS geschatte interne consistentie ook daadwerkelijk bereiken, dan dienen aan de geobserveerde scores de door HOMALS berekende kwantificaties als score te worden toegekend. Deze praktijk heeft in dit onderzoek echter twee nadelen. (1) Niet geheeltallige scores (zie Tabel 4.4) zijn erg onhandig in praktische toepassingen en (2) de categoriekwantificaties die zijn gevonden, zijn schattingen die gebaseerd zijn op een tamelijk kleine steekproef, en zullen bijgevolg nogal flinke schattingsfouten bevatten. De ervaring heeft echter geleerd dat het vervangen van de categoriekwantificaties door opeenvolgende gehele getallen geen al te grote invloed heeft op de interne consistentie, zolang de categoriekwantifica-

ties maar monotoon zijn met de toegekende scores. In het voorbeeld van Tabel 4.4 betekent dit dat men zonder al te veel bezwaar de geheeltallige scores 1 tot 5 kan gebruiken voor vraag 2, maar niet voor vraag 1. De categoriekwantificaties voor vraag 1 geven aan dat de middelste categorie het hoogst moet worden gewaardeerd, en dat de waardering dient af te nemen als men meer naar de uiterste categorieën gaat. Dergelijke patronen komen in de uitgevoerde analyses een aantal keren voor, en omdat er geen eenvoudige interpretatie voor dit verschijnsel is gevonden zijn deze items uit het meetinstrument verwijderd.

Homogeniteitsanalyses met behulp van HOMALS zijn uitgevoerd op basis van alle items met betrekking tot loopbaancompetenties, per competentie, per modaliteit en op de combinatie competentie-modaliteit. Van de items, met betrekking tot loopbaancompetenties, blijken bijna alle categoriekwalificaties monotoon te zijn met de toegekende scores. De items, waarbij dit het geval blijkt, kunnen worden gehandhaafd.

4.5.2 Itemschalen

Items zijn, op basis van competentie en modaliteit, in schalen ondergebracht (figuur 4.1) Het aantal items per schaal is teruggebracht. Criteria die zijn gehanteerd om items te behouden of te verwijderen zijn:

- Zo weinig mogelijk items per schaal;
- Een gebalanceerde verdeling in aantal over vermogens en gedragsitems;
- Zo hoog mogelijke betrouwbaarheid (berekent in Cronbach's alfa);
- Inhoudelijke beoordeling van kwaliteit van vragen.

Uiteindelijk zijn 65 vragen overgebleven om loopbaancompetenties te meten. De betrouwbaarheid en het aantal items van de uiteindelijke schalen zijn hieronder weergegeven. Gezien het beperkte aantal items voor motivatie is de alpha hiervan niet weergegeven. De Cronbach's alpha is berekend op basis van de scores 1 tot 5. De scores 1 tot 5 zijn omgenummerd op basis van de categoriekwantificaties die met behulp van HOMALS berekend zijn. Hiervoor zijn hele getallen gebruikt. De uitkomsten van de Cronbach's alpha-analyse op basis van de scores 1 tot 5 blijken nauwelijks te verschillen van de berekende Cronbach's alpha op basis van de omgenummerde categoriekwalificaties.

Tabel 4.5. *Cronbach's alpha en aantal items van schalen*

Competentie\modaliteit		Vermogen	Gedrag	Motivatie
		.89 (27)	.85 (29)	.69 (8)
Loopbaanreflectie	.78 (16)	.72 (7)	.75 (7)	(2)
Werkexploratie	.79 (16)	.75 (6)	.70 (8)	(2)
Loopbaansturing	.74 (16)	.71 (7)	.71 (7)	(2)
Zelfprofilering	.80 (16)	.75 (7)	.73 (7)	(2)

Door het verminderen van items per schaal wordt een aantal indicatoren, die aan de hand van de expertsinterviews zijn geformuleerd, niet meer vertegenwoordigd in het meetinstrument. De indicatoren die zijn opgenomen in het meetinstrument dat gebruikt is voor het hoofdonderzoek zijn in Figuur 4.1 weergegeven.

Competentie:	Aspect:	Indicator:
Loopbaanreflectie	1. Capaciteitenreflectie	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene sterkte-zwakteanalyse maken b. Reflecteren op capaciteiten in huidige werk c. Reflecteren op leerervaringen d. Capaciteitenanalyse gericht op toekomstig werk e. Reflecteren op feedback van anderen
	2. Motievenreflectie	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene analyse van (levens)waarden b. Reflecteren op motiverende activiteiten in werk in het algemeen c. Reflecteren op huidige werk d. Motievenanalyse gericht op toekomstig werk e. Motivatie voor motievenanalyse
Werkexploratie	3. Oriëntatie op werk	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene oriëntatie op werk dat aansluit bij capaciteiten, motivatie, doelen b. Exploratie van inhoud en eisen van relevant werk c. Exploratie van doelen en waarden van specifiek(e) werk(plek) d. Gerichtheid op macro-ontwikkelingen in het relevante werkveld e. Gerichtheid op dilemma's en ontwikkelingen in relevant werk f. Motivatie voor oriëntatie op werk
	4. Oriëntatie op mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> a. Algemene oriëntatie op mobiliteit b. Specifieke oriëntatie op mobiliteit binnen of buiten het bedrijf c. Exploratie van mobiliteitsprocedure d. Exploratie van bronnen met betrekking tot mobiliteit e. Motivatie voor oriëntatie op mobiliteit
Loopbaansturing	5. Loopbaanplanning	<ul style="list-style-type: none"> a. Loopbaandoelen/plannen maken op lange en korte termijn b. Exploratie van activiteiten om doelen te bereiken c. Loopbaanplanning gebruiken in werk d. Loopbaankeuzen maken o.b.v. capaciteiten, motivatie, doelen e. Motivatie voor loopbaanplanning
	6. Leerprocessturing	<ul style="list-style-type: none"> a. Analyse van leervraag op basis van loopbaan doelen en wensen b. Bepalen van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten c. Zorg voor transfer van privé-leven naar werksituatie d. Motivatie voor leerprocessturing
	7a. Werkprocessturing	<ul style="list-style-type: none"> a. Verandering van werkinhoud o.b.v. capaciteiten b. Verandering van werkinhoud op basis van motivatie en loopbaandoelen c. Zorg voor flexibiliteit in werk
	7b. Zorg voor balans werk/privé-leven	
Zelfprofilering	8. Bespreken van loopbaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Bespreken van capaciteiten en motivatie in de werksituatie b. Presenteren van capaciteiten, motivatie en ervaring gericht op mobiliteit c. Onderhandelen over werk(faciliteiten) d. Onderhandelen over opleidingsactiviteiten e. Motivatie voor bespreken van loopbaan
	9. Presenteren in werk	<ul style="list-style-type: none"> a. Tonen van capaciteiten in werk b. Uitdragen van deskundigheid
	10. Netwerken	<ul style="list-style-type: none"> a. Netwerk opbouwen c. Netwerk inzetten voor deskundigheidsbevordering d. Netwerk inzetten voor mobiliteit e. Motivatie voor netwerken

Figuur 4.1. *Indicatoren van loopbaanactualisatie die zijn opgenomen in de vragenlijst voor het hoofdonderzoek*

Indicatoren die onvoldoende blijken aan te sluiten bij andere indicatoren van de competentie zijn:

Loopbaansturing:

- 'Analyse van leervraag op basis van werkeisen en -wensen' en 'analyse van leervraag op basis van leerbereidheid en vermogen'. De items die uit deze indicatoren

overbleven worden beter omschreven door 'analyse van leervraag op basis van loopbaandoelen en -wensen'. Items die niet direct gericht zijn op de loopbaan vielen buiten de eenheid, mogelijk omdat hier sprake is van leercompetenties in plaats van loopbaangerichte competenties.

- 'Zorg voor transfer van opleiding naar werksituatie'. Een verklaring hiervoor is mogelijk dat het item meer te maken heeft met leercompetenties dan loopbaangerichte competenties.
- 'Zorg voor een balans tussen werk en privé-leven'. Aangezien dit een indicator is die, ook gezien de literatuur, een belangrijk aspect is van loopbaanactualisatie, wordt de verklaring gelegd bij de formulering van de items. Nieuwe items voor het inhoudsaspect 'zorg voor een balans tussen werk en privé-leven' zijn geformuleerd voor het hoofdonderzoek.

Zelfprofilering:

- 'Ondersteuning en begeleiding vragen', mogelijk omdat het hier niet gaat om te laten zien wat je kunt, maar wat je niet kunt.
- 'Overdragen van deskundigheid', mogelijk omdat dit meer met werkcompetenties dan met loopbaangerichte competenties te maken heeft.

Van de motivatie-items die voor de pilotstudy aan de vragenlijst zijn toegevoegd, zijn die 2 items per competentie uitgekozen, welke het meest met elkaar samenhangen.

4.5.3 Discriminante validiteit van itemschalen

In dit onderzoek is het van belang te onderzoeken of het de moeite waard is om de vier competenties en de drie modaliteiten van elkaar te onderscheiden. Deze zogenoemde discriminante validiteit zou moeten blijken uit de correlatiestructuur van de data (Campbell & Fiske, 1959). De Tabellen 4.6 en 4.7 geven de interschaal correlaties van respectievelijk de vier competenties en de drie modaliteiten. De correlaties in de tabel die dikgedrukt zijn, geven de schaalbetrouwbaarheid (Cronbach's alfa, zie Tabel 4.5) weer. Als de schalen hetzelfde concept zouden meten, zouden de interschaal relaties even hoog zijn als de schaalbetrouwbaarheid.

Tabel 4.6. *Interschaal-correlaties van de competenties in de pilotstudy*

	<i>Loopbaan-reflectie</i>	<i>Werk-exploratie</i>	<i>Loopbaan-sturing</i>	<i>Zelf-profilering</i>
Loopbaanreflectie	.78			
Werkexploratie	.48	.79		
Loopbaansturing	.49	.67	.74	
Zelfprofilering	.33	.63	.72	.80

Tabel 4.7. *Interschaal-correlaties van de modaliteiten in de pilotstudy*

	<i>Vermogen</i>	<i>Gedrag</i>	<i>Motivatie</i>
Vermogen	.89		
Gedrag	.49	.85	
Motivatie	.64	.51	.69

Uit de Tabellen 4.6 en 4.7 blijkt dat de interschaal-relaties lager zijn dan de schaalbetrouwbaarheid. Dit ondersteunt het standpunt in dit onderzoek, dat het zinvol zou kunnen zijn om de competenties en modaliteiten te onderscheiden. Hierbij moet worden opgemerkt dat deze conclusie uiterst voorlopig is. Het is voldoende om voor de constructie van het definitieve meetinstrument de competenties en modaliteiten te blijven onderscheiden, maar het is geenszins een definitieve uitspraak over hoe de onderlinge samenhang nu eigenlijk in elkaar zit. Hiervoor zijn meer geavanceerde analysetechnieken nodig met een grotere responsgroep. Hoofdstuk 8 wordt gewijd aan het onderzoek naar de constructie van de loopbaancompetenties. Hierin komt tevens de specificering van loopbaancompetenties in inhoudsaspecten aan bod.

4.6 Conclusies

Om de kennis over loopbaancompetenties uit te breiden, wordt een meetinstrument ontwikkeld om op grote schaal mensen te kunnen bevragen over dit onderwerp. In dit hoofdstuk is het proces beschreven van constructie en toetsing van een vragenlijst, die is gebruikt in een pilotstudy onder 197 respondenten (42 % respons). Het meetinstrument is een zelfbeoordelingsvragenlijst. Ondanks de nadelen die over het gebruik hiervan bekend zijn, lijkt een zelfbeoordelingsvragenlijst de meest geschikte vorm. De vragenlijst is bedoeld voor hoger opgeleide werknemers. In de vragenlijst zijn de (aspecten van) loopbaancompetenties opgenomen en de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie. Bij de optimalisering van de itemformulering zijn diverse personen, zoals taalkundig experts, representanten van de doelgroep en onderzoekers, betrokken. De inhoudsvaliditeit van de vragenlijst is onderbouwd door interviews met negen experts op het gebied van loopbaanontwikkeling.

De vragenlijst die voor de pilotstudy is gebruikt bevat 131 items om loopbaancompetenties te meten. Na analyse van de items middels HOMALS-analyse, van schalen middels Cronbachs' alfa en na inhoudelijke beoordeling van de items is het aantal teruggebracht tot 65. Deze items zullen worden gebruikt in het hoofdonderzoek (Deel 2). Er zijn vier nieuwe items geformuleerd met betrekking tot de balans tussen werk en privé-leven.

Uit een analyse die inzicht geeft in de discriminante validiteit blijkt dat er voorlopig van kan worden uitgegaan, dat het zinvol is om de vier competenties en de drie modaliteiten te onderscheiden. De conclusies van de pilotstudy geven aanwijzingen dat het verantwoord is om deze constructie te gebruiken in het meetinstrument voor het grootschalige onderzoek. Het laatste woord over de constructie van loopbaancompetenties is nog niet gezegd. Hiervoor zijn meer uitgebreide analyses nodig met een grotere responsgroep.

Hoofdstuk 5

CONVERGENTE VALIDITEIT VAN DE VRAGENLIJST: EEN KWALITATIEF ONDERZOEK

5.1 Inleiding

Het gebruik van meerdere bronnen en methoden om onderzoeksvragen te beantwoorden wordt beschouwd als een manier om de validiteit van het onderzoek te vergroten (Francke & Richardson, 1994). In paragraaf 4.2 zijn de bedenkingen bij het gebruik van een zelfbeoordelingsvragenlijst aan de orde gesteld. Voor de onderzoeker is onduidelijk wat de beweegredenen van een respondent zijn om zichzelf hoog of laag te beoordelen op competenties. Om na te gaan of het redelijk is om aan te nemen dat de respondenten de vragen interpreteren zoals ze zijn bedoeld door de onderzoeker, zijn interviews gehouden met respondenten na de pilotstudy. Respondenten zijn geselecteerd op basis van hun resultaten op de vragenlijst. De interviews hebben tot doel de volgende vragen te beantwoorden:

- Komen de resultaten van de schriftelijke pilotstudyvragenlijst (hoofdstuk 4) betreffende de loopbaancompetenties die werknemers inzetten voor loopbaanactualisatie overeen met de resultaten van analyses van interviews met respondenten van de pilotstudyvragenlijst?
- Indien zij niet overeenkomen, wat is hiervoor dan de verklaring?
- Hoe verhouden de beoordelingen van de (aspecten) van loopbaancompetenties zich onderling?

Het vergelijken van de resultaten van twee verschillende methoden van onderzoek wordt methoden-triangulatie genoemd. In dit deelonderzoek wordt daarnaast gebruik gemaakt van onderzoekers-triangulatie; twee onderzoekers beoordelen onafhankelijk van elkaar de gegevens en vergelijken de resultaten hiervan (interbeoordelaars-betrouwbaarheid). Beide vormen van triangulatie worden gebruikt om de betrouwbaarheid en de validiteit te bevorderen (Steensma, 1992). Dit kwalitatieve deelonderzoek heeft dus een ander doel, dan de studie die in hoofdstuk 3 is beschreven en die exploratief van aard is. Elke conclusie die wordt getrokken op basis van de pilotstudy wordt overtuigender als deze overeenstemt met de conclusies op basis van een andere databron (data-triangulatie), in dit geval van de interviews met respondenten van de pilotstudy.

5.2 Methode

Om convergente validiteit van de vragenlijst te onderbouwen zijn interviews gehouden met een aantal respondenten van de pilotstudy. Toetsen op convergente validiteit gebeurt door verschillende maten met elkaar te vergelijken die hetzelfde concept meten (Cook & Campbell, 1979). De resultaten van de interviews zijn vergeleken met de resultaten van de vragenlijst van de pilotstudy.

5.2.1 Respondentengroep

De schriftelijke vragenlijst van de pilotstudy is geretourneerd door 197 respondenten. Veertien respondenten zijn benaderd om mee te werken aan interviews met betrekking tot de vragenlijst; zeven respondenten met een hoge score en zeven respondenten met een lage score op loopbaancompetenties, gemeten door middel van de pilotstudy-vragenlijst. Vooraf is een lijst samengesteld met respondenten die hoog en die laag hebben gescoord op de loopbaancompetenties. Hieruit is aselect een keuze gemaakt om respondenten te benaderen. De respondenten zijn telefonisch benaderd. Bijna alle respondenten zijn bereid gevonden medewerking aan het vervolgonderzoek te verlenen. Respondenten die niet geïnterviewd wilden worden, gaven aan dat zij op dat moment geen tijd hadden om aan het onderzoek mee te werken.

De onderzoeksgroep bestaat uit veertien werknemers. Hiervan zijn acht vrouwen en zes mannen. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 25 en 40 jaar. De gemiddelde leeftijd is 32 jaar. Zeven respondenten hebben een uitvoerende functie, zes een staf-functie en slechts één respondent is leidinggevende.

5.2.2 Procedure

In het onderzoek is de volgende procedure gevolgd:

1. Er zijn een semi-gestructureerd interview gehouden van ongeveer een uur. Het interview bestond uit twee delen. In het eerste deel van het interview is nagegaan in welke mate en op welke wijze de respondenten loopbaancompetenties inzetten voor loopbaanactualisatie. Onderwerpen die hierbij aan de orde zijn gekomen zijn: succes-ervaringen, teleurstellingen en keuzes in de loopbaan, mogelijkheden en belemmeringen die zij ervaren, en personen die van invloed zijn geweest op het loopbaanverloop. Bij elke onderwerp is nagegaan in welke mate loopbaancompetenties hierop betrekking hebben. In het tweede deel zijn de resultaten van de schriftelijke vragenlijst met de respondent doorgenomen; in hoeverre worden deze uitkomsten onderschreven en welke veranderingen zijn opgetreden sinds de vragenlijst is afgenomen.
2. De interviews zijn op audio-tape vastgelegd en volledig uitgeschreven;
3. Er is een codeboek samengesteld;
4. De citaten van de teksten zijn gecodeerd;
5. De citaten van een loopbaancompetentie hebben als uitgangspunt gediend voor de beoordeling van de mate waarin deze competentie van toepassing is in de loopbaan van de betreffende respondent. De citaten zijn door twee onderzoekers beoordeeld;
6. Deze beoordelingen van de onderzoekers zijn onderling vergeleken;
7. De beoordelingen van de onderzoekers zijn vergeleken met de uitkomsten van de pilotstudy;
8. Uit de interviewverslagen zijn factoren gedestilleerd die verandering van resultaten met betrekking tot de loopbaancompetenties, tot gevolg zouden kunnen hebben.

5.3 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de vergelijkingen tussen twee beoordelaars van de interviews (stap 5 van de procedure), tussen de resultaten van de interviews en de pilotstudy en worden verklaringen voor discrepantie beschreven. Een globaal overzicht van de resultaten wordt weergegeven in Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Resultaten van de pilotstudy en beoordelingen van de interviews betreffende loopbaancompetenties

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Loopbaanreflectie:	Pilotstudy	+	-	-	+	=	-	+	-	-	+	-	-	+	+
	Interview O1	+	-	+	+	=	-	+	-	-	+	+	-	+	+
	Interview O2	+	-	+	+	=	-	+	-	-	+	+	-	+	+
Werkexploratie	Pilotstudy	=	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	=	+
	Interview O1	=	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	=	+
	Interview O2	=	-	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-	=	+
Loopbaansturing	Pilotstudy	+	-	-	+	=	-	+	-	-	+	-	-	+	+
	Interview O1	+	-	+	-	=	-	+	-	-	+	+	-	+	+
	Interview O2	+	-	+	-	=	-	+	-	-	+	+	-	+	+
Zelfprofilering	Pilotstudy	=	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	+
	Interview O1	=	-	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+
	Interview O2	=	-	-	-	+	-	+	+	-	+	-	-	+	+

O1: Onderzoeker 1, O2: onderzoeker 2

+: hoge score, =: gemiddelde score, -: lage score

5.3.1 Interbeoordelaars vergelijking

Twee beoordelaars hebben onafhankelijk van elkaar, los van de uitkomsten van de pilotstudy, de interviewteksten beoordeeld op de mate van loopbaancompetentie van de respondenten. De beoordeling heeft zich gericht op alle inhoudsaspecten van de loopbaancompetenties. De (aspecten van de) loopbaancompetenties zijn beoordeeld met de waardering: hoog, laag of middelmatig. In tabel 5.1 zijn de beoordelingen van de competenties weergegeven. De waarderingen van de twee beoordelaars zijn met elkaar vergeleken.

De beoordelingen blijken in hoge mate overeen te stemmen. Van de 14 interviews blijkt slechts één interview anders te zijn beoordeeld (interview 4). Echter, na bespreken van dit verschil blijken de beoordelaars wel overeenstemming te bereiken. Voorbeelden van citaten die positief zijn gewaardeerd ('+' in Tabel 5.1), zijn:

Loopbaanreflectie:

"Omdat ik zoveel tijd aan werk besteed wil ik ook dat het iets is, waar ik bewust voor kies. Zo sta ik er ook in: ik heb hier voor gekozen, maar ik moet wel voortdurend die check maken: is dit nog steeds wat ik wil, past het nog steeds bij me?"

"Ja, ik denk na over wat ik wil in mijn loopbaan. Als ik iemand tegenkom en die een bepaald soort werk doet, vraag ik mij af: is dat iets wat ik zou kunnen of willen?"

Werkexploratie:

"Ik kijk gewoon elke week naar vacatures die mij leuk lijken en daar reageer ik dan op. Verder kan ik mijn contacten aanspreken: 'hebben jullie nog wat en weet jij iets?'. De meeste vacatures worden opgevuld zonder dat daar nog maar ruchtbaarheid aan is gegeven."

Loopbaansturing:

"De managementcursus die ik gedaan heb, is niet direct noodzakelijk voor mijn huidige functie. Dus dat is wel met het oog op de toekomst als ik weer leiding zou geven aan een grotere club."

Zelfprofilering:

"Ik presenteer me ook wel tijdens functioneringsgesprekken om daar toch een stapje in vooruit te komen."

Voorbeelden van citaten die laag zijn gewaardeerd met betrekking tot een aspect van loopbaanactualisatie (‘-’ in Tabel 5.1):

Loopbaanreflectie:

“Heel vaak denk ik niet na over mijn capaciteiten in mijn werk. Ik steek een beetje mijn kop in het zand, dan denk ik er helemaal niet over na.”

“Ik ben niet iemand die nadenkt over wat ik wil, welke baan ik het liefst zou willen. Als ik zo terugdenk zijn heel veel dingen min of meer toevallig [in mijn loopbaan]... Ik kom per ongeluk ergens terecht.”

Werkexploratie:

“Ik kijk niet naar ander werk, want ik heb het op zich naar mijn zin in mijn baan, ook al denk ik dat het niet helemaal ideaal is. Ik heb toch niet de neiging om te kijken of het ergens anders beter zou zijn.”

Loopbaansturing:

“We zijn momenteel met een redelijk klein clubje, dus er liggen kansen genoeg, alleen moet je die kansen wel grijpen. En dat is mijn probleem een beetje. Ik weet niet precies wat ik nou in die wereld wil gaan doen. Daar loop ik ook nu wel een beetje tegenaan. Ik heb altijd maar een beetje gedaan wat op de weg komt.”

Zelfprofilering:

“Ik heb van huis uit een soort van kernwaarde bescheidenheid: je moet niet te koop lopen met wat je kunt en wat je doet. Maar ja ik kom er ook steeds meer achter als niemand je kent, als niemand weet wat je doet, dat je dan ook niet moet denken dat je invloed hebt. Het gaat er wel om dat anderen ook weten wat je doet, hoe je dat doet, wat je kwaliteiten zijn, zodat ze ook weten op welke gebieden ze je in kunnen zetten, waar je kunt samenwerken en ook wat je eventueel niet doet.”

5.3.2 Vergelijking interviews en pilotstudy

De waarderingen op de aspecten van loopbaancompetenties van de beoordelaars zijn vergeleken met de uitkomsten van de pilotstudy. Nagegaan is of respondenten die in het interview aangegeven hebben actief bezig te zijn met loopbaancompetenties, ook in de vragenlijst hoog scoren op deze loopbaancompetenties. Dit geldt ook voor respondenten die laag hebben gescoord.

De uitkomsten van de interviews blijken grotendeels overeen te komen met de uitkomsten van de pilotstudy. Voor negen van de veertien interviews geldt een identieke uitkomst van de beoordeling van alle competenties met de uitkomsten van de pilotstudy. Dit betekent dat als een respondent op een competentie negatief is beoordeeld na analyse van het interview, hij ook in de pilotstudy op deze competentie een lage score blijkt te hebben.

De resultaten van vijf interviews blijken niet volledig overeen te komen met de resultaten van de pilotstudy. Voor vier hiervan is een verklaring te vinden in de interviewverslagen. Voor één interview geldt dat niet logisch te verklaren is waarom de uitkomsten van zijn interview niet gelijk zijn aan de uitkomsten van de pilotstudy. Uit het interview komt naar voren dat de respondent wel veel over zijn capaciteiten en motieven nadenkt (loopbaanreflectie), maar dat het hem niet lukt om grip te krijgen op het verloop van zijn loopbaan. Verder blijkt in het interview dat hij weinig activiteiten onderneemt op het gebied van werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. Toch gaf hij hoge scores op

deze competenties in de vragenlijst van de pilotstudy. Mogelijk is hij niet goed in staat tot realistische zelfbeoordeling of hij heeft sociaal wenselijk geantwoord in de pilotstudy-vragenlijst.

In vier interviews blijkt dat zich in de tijd tussen de afname van de pilotstudyvragenlijst en het interview een verandering heeft voorgedaan, waardoor de activiteiten met betrekking tot bepaalde competenties toegenomen zijn. Dit geldt voor loopbaanreflectie en loopbaansturing bij twee respondenten (nr. 3 en 11) die begeleiding hebben ontvangen van een loopbaancoach of psycholoog, werkexploratie bij een respondent (nr. 5) die door reorganisatie in de huidige werksituatie op zoek is gegaan naar ander werk, en zelfprofilering bij een respondent (nr. 8) die hiervoor een cursus heeft gevolgd.

Voorbeelden van citaten waaruit de discrepantie tussen uitkomsten van de pilotstudy en interviews verklaard kan worden:

Loopbaanreflectie:

"De loopbaanadviseur zei: 'Wil je niet een managementfunctie?'. Daar ben ik toen heel hard over gaan nadenken, bijvoorbeeld: mijn gevoel zegt dat ik dat niet wil, maar waarom wil ik dat niet? Toen heb ik gewoon lijstjes zitten maken, testjes zitten maken die je aan het denken zetten en een boekje gelezen."

"Dat heeft alles te maken met wat ik met mijn coach besproken heb: goed jezelf leren kennen, goed naar jezelf kijken op het gebied van wie ben ik, wat wil ik, wat kan ik, hoe kom ik over en hoe belangrijk zijn anderen voor mij in een werksituatie."

"Ik heb de afgelopen zomer zo'n 360 graden feedback scan gedaan. Vanaf dat moment heb ik gesprekken met die psycholoog gedaan. Ik vond dat ik eens na moest gaan denken over hoe ik dingen aanpak. Ik dacht: ik ben wel heel erg op de automatische piloot aan het draaien om het werk af te krijgen en ik moet gewoon weer eens nadenken over hoe ik mijn werk aan het doen ben. Een stap verder is, hoe sta ik in mijn loopbaan."

Werkexploratie:

"We zijn op mijn werk net aan het reorganiseren. Dus mijn functie vervalt. Ik ben nu echt binnen en buiten [de organisatie] aan het kijken naar andere functies: naar mensen die je kent, internet, in kranten kijken. Ik ben me echt gewoon aan het oriënteren."

Loopbaansturing:

"Ik realiseerde mij toen heel erg dat ik het leuker vind een grote taak te hebben dan heel veel kleine taakjes, dus ik heb van die kleine taakjes gevraagd of die door de nieuwe collega gedaan kunnen worden."

Zelfprofilering:

"Door die cursus leer ik steeds meer dat jezelf profileren wel belangrijk is. In dat half jaar dat ik die cursus [communicatie, interactie en managementvaardigheden] volgde is dat steeds meer tot leven gekomen. Ik denk dat je je niet minder hoeft neer te zetten dan je bent."

5.3.3 Loopbaancompetenties

Uit de interviews blijkt dat de vier onderscheiden loopbaancompetenties veelal aan elkaar gerelateerd zijn. In acht van de veertien gevallen blijkt dat zij die hoog of laag scoren op de ene competenties ook hoog respectievelijk laag te scoren op de andere competenties. Ook uit een aantal citaten blijkt dat competenties gerelateerd zijn:

Voorbeeld van relatie tussen loopbaanreflectie en loopbaansturing:

“Dat is in ieder geval het belangrijkste in je loopbaanontwikkeling vind ik dus dat je inderdaad weet wat je wilt. Als je geen duidelijk doel voor ogen hebt dan ontwikkel je je ook niet, omdat je dan niet kan focussen, je kan niets afkaderen, je pakt alles maar op wat er aan komt.”

Zes geïnterviewden blijken verschillend op de vier competenties te scoren. Deze respondenten scoren dus hoger op de ene, maar niet hoger op een andere competentie. Dit geeft aanwijzingen voor de veronderstelling dat de loopbaancompetenties zich van elkaar onderscheiden. Juist omdat de respondentengroep bestaat uit werknemers die extreem hoog of laag in de pilotstudy hebben gescoord, is de kans groot dat deze respondenten op de meeste of alle competenties extreem scoren. De verwachting is dat naarmate respondenten over het geheel genomen gemiddeld scoren, de verschillen tussen de competenties mogelijk toenemen.

Daarnaast blijkt dat situationele factoren van invloed kunnen zijn op het inzetten of ontwikkeling van een bepaalde competentie. Zo blijken werknemers die mobiliteitsbehoefte of noodzaak ervaren vaker loopbaancompetenties benutten of anderen inschakelen om hen te helpen in hun loopbaanactualisatie. Ook blijkt dat een respondent die een loopbaancoach heeft ingeschakeld, meer bezig is met motievenreflectie. Werknemers die feedback ontvangen vanuit de werksituatie blijken gestimuleerd te worden om te reflecteren op capaciteiten en motieven.

5.4 Conclusies over de convergente validiteit van de vragenlijst

De resultaten van de interviews geven vertrouwen in de onderbouwing van de convergente validiteit van de vragenlijst. De uitkomsten van slechts één van de veertien interviews blijkt onverklaarbaar niet overeen te stemmen met de uitkomsten van de pilotstudy. Dit betekent waarschijnlijk wel dat in de totale onderzoeksgroep meer mensen zullen zijn, waarvan de resultaten onvoldoende eenduidig interpreteerbaar zijn. De resultaten van de interviews geven voldoende vertrouwen in de vragenlijst op deze te gebruiken voor grootschalig kwantitatief onderzoek.

Er zijn aanwijzingen dat situationele factoren van invloed zijn op het al dan niet inzetten van loopbaancompetenties. Vier geïnterviewden blijken door een verandering in hun situatie zich meer bezig te houden met een of meer competenties.

Hoofdstuk 6

CONCLUSIES EN DISCUSSIE DEEL 1

6.1 Inleiding

Deel 1 van dit proefschrift behandelt de achtergronden van het onderzoek alsmede de operationalisatie van loopbaancompetenties. Ter afsluiting van dit deel volgen in dit hoofdstuk conclusies en een kritische beschouwing. Eerst wordt een samenvatting gegeven van de doelen en uitgangspunten, zoals die zijn geformuleerd in hoofdstuk 1 (6.2). Vervolgens worden de onderzoeksmethoden (6.3) en belangrijke resultaten (6.4) samengevat en bediscussieerd.

6.2 Doelen en uitgangspunten

In hoofdstuk 1 van dit proefschrift zijn de doelen en uitgangspunten van dit onderzoek gepresenteerd. Doelen van onderzoek zijn: een bijdrage leveren aan de uitbreiding van het model van menselijk kapitaal, bijdragen aan de theorievorming van Human Resource Development (HRD) en instrumentontwikkeling met betrekking tot loopbaancompetenties. In dit onderzoek wordt er van uitgegaan dat er momenteel een ontwikkeling gaande is in de loopbanen van werknemers en dat werknemers invloed kunnen uitoefenen op hun loopbaanverloop middels het inzetten van loopbaancompetenties. Deze doelen en uitgangspunten worden in deze paragraaf nader toegelicht en bekritiseerd.

6.2.1 Doelen

Dit onderzoek is onderdeel van het onderzoeksgebied 'Menselijk Kapitaal'. Het doel om een bijdrage te leveren aan de uitbreiding van het model van menselijk kapitaal wordt gestalte gegeven door het meten van menselijk kapitaal in competenties (in dit geval loopbaancompetenties), het bestuderen van interveniërende variabelen en het uitdrukken van opbrengstfactoren anders dan in monetaire termen (deel 2 van het onderzoek). Uitbreiding van het elementaire model van menselijk kapitaal behoeft een kritische kantekening. De onderzoeksopzet wijkt enigszins af van de meeste onderzoeken op dit terrein, omdat in dit onderzoek de opbrengst van menselijk kapitaal niet rechtstreeks wordt gemeten in termen van geld. De vraag kan worden gesteld in hoeverre nog sprake is van de theorie van menselijk kapitaal, als wordt afgeweken van de elementaire vooronderstellingen dat toename van onderwijs en opleidingen, als investering in kennis en vaardigheden, inkomsten verhoogt. Toch blijft het uitgangspunt dat investeren in de loopbaan kan leiden tot succes in dit onderzoek gehandhaafd. De kritiek op de oorspronkelijke uitwerking van de theorie van menselijk kapitaal heeft geleid tot de behoefte aan uitbreiding of herziening. De OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) heeft hiervoor suggesties geformuleerd. Deze worden in dit onderzoek meegenomen. Loopbaancompetenties worden gezien als een intermediaire 'opbrengst', voor een maatschappelijk effect dat in geld is uit te drukken. Dit past binnen de theorie van menselijk kapitaal.

Dit onderzoek heeft als doel een bijdrage te leveren aan de theorievorming op het gebied van loopbaanontwikkeling. Een theorie kan worden begrepen als een proces, waarbij de uitleg van gebeurtenissen wordt geïntroduceerd, bevestigd en ontwikkeld. Bij theorievorming worden ideeën die zijn geformuleerd steeds getoetst en bijgesteld. Dit onderzoek kan worden beschouwd als een eerste stap in de theorievorming. Verder onderzoek op het gebied van loopbaancompetenties zal nodig zijn om ideeën die hier worden ontwikkeld te toetsen en bij te stellen.

Aan de theorievorming binnen het HRD-veld wordt een bijdrage geleverd door een systematische studie naar competenties die voor loopbaanontwikkeling van belang kunnen zijn. Het meetinstrument van loopbaancompetenties zou voor verder wetenschappelijk onderzoek en voor de praktijk van loopbaandienstverlening relevant kunnen zijn. Onduidelijk is voornamelijk in hoeverre behoefte is om dit instrument te gebruiken voor ander wetenschappelijk onderzoek en voor de praktijk van loopbaanontwikkeling. Loopbaancompetenties blijken onderwerp van onderzoek te zijn en een gevalideerd meetinstrument is nog niet ontwikkeld. Optimisme wat betreft de behoefte is hierom niet ongegrond.

6.2.2 Uitgangspunten

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de veronderstelling dat er momenteel een ontwikkeling plaatsvindt in loopbanen van werknemers. Een 'moderne loopbaan' zou zich kenmerken door onvoorspelbaarheid, 'levenslang leren', eigen verantwoordelijkheid, afstemming van werk op de privé-situatie, ontwikkeling over de grenzen van één organisatie en persoonlijke ontplooiing als doelstelling. In beleid en praktijk met betrekking tot loopbaanontwikkeling in Nederland zijn deze uitgangspunten te herkennen. Met name in de afgelopen twee decennia is de belangstelling voor loopbaanontwikkeling sterk toegenomen. Aandacht voor loopbaanontwikkeling zou afstemming tussen werknemer en werk kunnen bevorderen. Hierdoor zouden de motivatie, leer- en werkprestaties van de werknemer worden vergroot, het verloop minder zijn en de mogelijkheid om werknemers te binden of te herplaatsen groter zijn. Voor de werknemer zou loopbaanontwikkeling leiden tot loopbaansucces.

De veronderstelling dat in onze samenleving een verschuiving plaatsvindt van een traditionele naar een 'moderne' loopbaan, is met name gebaseerd op de geformuleerde uitgangspunten in de literatuur, beleid en praktijk betreffende loopbaanontwikkeling. Weinig onderzoek is verricht met betrekking tot de moderne loopbaan. Onduidelijk is nog in welke mate sprake is van een moderne loopbaan, voor wie en in welke context dit vooral van toepassing is en wat de voordelen hiervan zijn (zie paragraaf 2.2.4).

Een belangrijk uitgangspunt van deze studie is dat mensen in staat zijn (enige) invloed uit te oefenen op het loopbaanverloop (opeenvolging van werkervaringen, leerervaringen en netwerkrelaties die gedurende de loopbaan worden verworven). Het beïnvloeden van het loopbaanverloop kan een proces zijn van realisatie van persoonlijke doelen en waarden in het werk, dat plaatsvindt in overleg met, en ondanks de mogelijkheden en beperkingen door de omgeving (loopbaanactualisatie). Voor loopbaanactualisatie zouden loopbaancompetenties van belang zijn.

Mogelijk is het idee dat mensen zelf invloed kunnen uitoefenen op hun loopbaan een optimistische gedachte. Hoewel in dit onderzoek de werknemer een beïnvloedende rol wordt toegedicht met betrekking tot de loopbaanontwikkeling, ontbreekt het besef niet dat dit niet voor alle werknemers geldt en niet in alle situaties mogelijk is. Verwacht

wordt dat de situatie op de arbeidsmarkt een grote invloed heeft op de mogelijkheden van de werknemer om zijn loopbaan richting te geven. Toch wordt er niet vanuit gegaan dat de loopbaan alleen wordt beïnvloed door situatiegebonden of persoonsgebonden factoren die onveranderbaar zijn. Onderwerp van onderzoek is dan ook welke loopbaancompetenties worden ingezet, door wie, in welke situaties en hoe dit samenhangt met loopbaansucces.

Er blijkt nauwelijks wetenschappelijk onderzoek te zijn verricht op het gebied van loopbaancompetenties. In deel 1 van deze studie is getracht loopbaancompetenties te identificeren. Loopbaancompetenties die van belang zouden kunnen zijn voor loopbaanactualisatie, zijn geformuleerd als: loopbaanreflectie (reflectie op capaciteiten en motieven), werkexploratie (oriëntatie op werk en mobiliteitsmogelijkheden), loopbaansturing (plannen en beïnvloeden van leren en werken) en zelfprofilering (presenteren aan anderen, die voor de loopbaanontwikkeling van belang zijn). De uitgangspunten betreffende loopbaancompetenties sluiten aan bij kenmerken van de sociaal-constructivistische benadering met betrekking tot competenties. Loopbaancompetenties worden beschouwd als eigendom van een persoon, worden ingezet op een reflectief niveau en worden beschouwd als baanoverstijgend, maar niet als loopbaanoverstijgend.

Loopbaancompetenties worden in dit onderzoek onderscheiden van werk- en leercompetenties. In paragraaf 2.4.3. is erop gewezen dat de onderverdeling van de competenties uiteraard niet zo strikt ligt als het onderscheid doet voorkomen. Competenties voor de loopbaan komen grotendeels overeen met competenties voor werken, met dit verschil dat loopbaancompetenties het perspectief van de loopbaan van een persoon centraal stelt. Dit is niet per definitie het geval bij werkcompetenties. Daarnaast is onzeker in hoeverre loopbaancompetenties die in de ene situatie worden ingezet, ook in een andere situatie kunnen worden benut. In dit onderzoek wordt daarom onderscheid gemaakt tussen vermogen en gedrag. Het idee daarachter is dat vermogen niet noodzakelijkerwijs vertaald wordt in gedrag. In dit onderzoek wordt vooral het verschil tussen vermogen enerzijds en gedrag anderzijds, dat op dit moment en in de huidige situatie wordt ingeschat, bestudeerd.

6.3 Methode

De onderzoeksvraag die centraal staat in deel 1 van het onderzoek luidt:

Welke competenties zijn relevant voor actualisatie van de persoonlijke loopbaan?

Om te beginnen moet worden opgemerkt dat dit onderzoek met name explorierend is. Er is geen bestaand onderzoeksmodel getoetst, maar een onderzoeksmodel ontwikkeld. Het nadeel hiervan is dat onmogelijke alle relevante aspecten met betrekking tot het onderwerp van onderzoek kunnen worden bestudeerd. Ook keuze voor de onderzoeksmethode van interviews levert ongetwijfeld beperkte informatie op door de praktische beperking van het aantal interviews dat kan worden gehouden. Alleen verder onderzoek (deel 2 van dit proefschrift) kan uitwijzen hoe effectief en relevant de eerste aanpak en resultaten zijn op dit gebied.

Ter identificatie van loopbaancompetenties die relevant zijn voor loopbaanactualisatie, zijn de volgende onderzoeksfasen doorlopen:

1. Literatuurstudie over loopbaanontwikkeling en competenties;
2. Interviews met experts op het gebied van loopbaanontwikkeling in Nederland;
3. Interviews met werknemers over hun loopbaanverloop en -actualisatie;

4. Interviews met personeelsfunctionarissen voor het perspectief betreffende loopbaanontwikkeling van de werkgever.

Om loopbaancompetenties meetbaar te maken voor een grote groep respondenten zijn vervolgens de volgende acties ondernomen:

5. Constructie van een zelfbeoordelvingsvragenlijst m.b.t. loopbaancompetenties;
6. Toetsing van het meetinstrument, middels een pilotstudy en beoordeling van experts betreffende de inhoudsvaliditeit;
7. Interviews met respondenten voor validering van het meetinstrument.

Om de relevantie aan te tonen van loopbaancompetenties is in de verslaglegging van de interviews ook ingegaan op de verwachte bijdrage van loopbaancompetenties aan loopbaansucces. Tevens leverden de interviews informatie op over factoren die van invloed zijn op loopbaanactualisatie. In deel 2 van dit onderzoek krijgen deze aspecten meer aandacht.

Zoals in paragraaf 4.2 aan de orde is geweest, brengt het gebruik van zelfbeoordelvingsvragenlijsten bepaalde beperkingen met zich mee. Ondanks dat onderzoeksresultaten, gebaseerd op uitkomsten van zelfbeoordelvingsvragenlijsten, met enige voorzichtigheid gepresenteerd moeten worden, kan worden geconcludeerd dat naast nadelen ook voordelen van deze methode bestaan (Lankhuijzen, 2002). Voordelen die vooral voor dit onderzoek gelden, zijn: het levert informatie op die niet uit andere bronnen of middels observatie verkregen kan worden, en het maakt onderzoek op grote schaal mogelijk.

Een probleem bij de pilotstudy is dat de steekproef, qua samenstelling verschilt van de steekproef die zal worden gebruikt voor het hoofdonderzoek. De steekproef van de pilotstudy is wel organisatieoverstijgend, maar de respondenten zijn voornamelijk afkomstig uit dezelfde sector. Ook bestaat de steekproef van de pilotstudy voor een groot deel uit vrouwen, terwijl vooral mannen werkzaam zijn op HBO+ niveau. Uit het hoofdonderzoek moet blijken of de betrouwbaarheid van de schalen vergelijkbaar is met die van de pilotstudy.

6.4 Resultaten

Op basis van literatuuronderzoek interviews en pilotstudy is een indeling van loopbaancompetenties ontwikkeld (Tabel 6.1)

De resultaten van de interviews en pilotstudy bevestigen de initiële indeling van inhoudsaspecten die is gemaakt op basis van literatuuronderzoek. Tevens wordt in het onderzoek onderscheid gemaakt tussen de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie. Vermogen heeft betrekking op wat mensen menen te kunnen, gedrag op activiteiten die ze ondernemen en motivatie op het belang dat zij hechten aan het benutten van loopbaancompetenties.

De inhoudsaspecten van loopbaancompetenties die zijn geformuleerd op basis van de literatuur, blijken grotendeels herkenbaar in de interviews. In de interviews met experts komt naar voren dat het presenteren in werk op het gebied van loopbaanambities ook een aspect is van loopbaanactualisatie. Dit aspect is ondergebracht bij de competentie zelfprofilering. Op basis van de pilotstudy blijkt het aspect 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' niet aan te sluiten bij andere aspecten van loopbaansturing. Dit wordt gewijfd aan de formulering van de items. Nieuwe items zijn geformuleerd.

Tabel 6.1. *Indeling van inhoudsaspecten en modaliteiten van loopbaancompetenties voor loopbaanactualisatie*

	Inhoudsaspecten	Modaliteiten
C1. Loopbaanreflectie	1. Capaciteitenreflectie 2. Motievenreflectie	Vermogen Gedrag Motivatie
C2. Werkexploratie	3. Oriëntatie op werk 4. Oriëntatie op mobiliteit	Vermogen Gedrag Motivatie
C3. Loopbaansturing	5. Loopbaanplanning 6. Leerprocessturing 7a Werkprocessturing b Zorg voor balans leven-werk	Vermogen Gedrag Motivatie
C4. Zelfprofilering	8. Bespreken van loopbaan 9. Presenteren in werk 10. Netwerken	Vermogen Gedrag Motivatie

Met enige voorzichtigheid wordt de structuur van loopbaancompetenties (Tabel 6.1), waarop het meetinstrument is gebaseerd, aanvaard. Meer geavanceerde analyses, met een grotere steekproef moet uitwijzen of deze structuur kan worden gehandhaafd (hoofdstuk 8). De indeling in loopbaancompetenties heeft als uitgangspunt gediend voor de ontwikkeling van een meetinstrument, die volgens de resultaten van de analyses voldoende betrouwbaar en valide lijkt om te gebruiken in een grootschalige kwantitatief onderzoek. Uit de interschaal-correlatiematrix, die inzicht geeft in hoeverre dimensies van elkaar te onderscheiden zijn (discriminante validiteit), blijkt dat aangenomen kan worden dat het zinvol is om zowel de competenties als de modaliteiten van elkaar te onderscheiden.

Een belangrijk punt van discussie is of de, in dit onderzoek onderscheiden, loopbaancompetenties niet beter op een andere wijze kunnen worden geformuleerd of ingedeeld. De literatuurstudie en de interviews hebben uitgebreide informatie opgeleverd, waarin de verschillende aspecten van loopbaancompetenties naar voren komen. Zowel in de literatuur, als uit de interviews blijkt geen consensus te bestaan over de aspecten die van belang zijn voor loopbaanactualisatie; wat voor de één belangrijk is, blijkt voor de ander minder relevant. De vraag is of de onderscheiden competenties onderdeel zijn van een concept, namelijk loopbaanactualisatie. Ook de mate waarin het gemaakte onderscheid in juist deze vier competenties zinvol is, moet daarom blijken (hoofdstuk 8).

In deel 1 van het onderzoek is getracht verschillende vormen van validiteit te bestuderen. Inhoudsvaliditeit is onderbouwd door experts op het gebied van loopbaanontwikkeling. Convergente validiteit is bestudeerd door de uitkomsten van de pilotstudy te vergelijken met de uitkomsten van interviews met respondenten van de pilotstudy. Tenslotte is discriminante validiteit bepaald door de betrouwbaarheidscoëfficiënt van de meetinstrumentschalen te vergelijken met de correlaties van de schalen onderling. De uitkomsten van de studies, die zijn uitgevoerd in deel 1 van het onderzoek, duiden erop dat het ontwikkelde meetinstrument voorlopig voldoende valide mag worden beschouwd om op grotere schaal het meetinstrument te gebruiken.

Deel 2

**ONDERZOEK NAAR RELATIES VAN VARIABELEN IN HET
NOMOLOGISCHE NETWERK VAN LOOPBAANFACTOREN**

Hoofdstuk 7

OPZET VAN HET KWANTITATIEVE ONDERZOEK

7.1 Inleiding

In deel 1 van dit proefschrift is het construct 'competenties voor loopbaanactualisatie' geoperationaliseerd. Er zijn vier loopbaancompetenties te onderscheiden: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. In het tweede deel van het onderzoek wordt nagegaan of statistisch gezien voldoende ondersteuning te vinden is voor handhaving van het onderscheid van vier competenties voor loopbaanactualisatie. De opbrengst is een indeling naar loopbaanfactoren die zal worden gebruikt voor het onderzoeken van relaties met variabelen. De loopbaancompetenties worden gemeten met behulp van het meetinstrument dat in deel 1 is ontwikkeld. De mate waarin het onderscheid in loopbaancompetenties relevant en het meetinstrument valide is, wordt mede bepaald door de verhouding van het construct tot andere variabelen. Bij het ontwikkelen van een meetinstrument worden variabelen in het onderzoeksmodel opgenomen die direct in verband staan met het construct (De Groot, 1972). Een model van een construct met hieraan gerelateerde variabelen wordt een nomologisch netwerk genoemd. De constructvaliditeit van een meetinstrument kan worden onderbouwd door relaties in het nomologische netwerk.

Variabelen in het nomologische netwerk zijn ingedeeld naar persoonsgebonden-, situatiegebonden- en de opbrengstvariabelen 'deelname aan Human Resource Development (HRD)-activiteiten' en loopbaansucces. Om de relatie tussen deze variabelen en loopbaanfactoren te kunnen onderzoeken, is een grootschalige kwantitatieve studie verricht onder 1579 werknemers in zestien verschillende bedrijven. Een bijzonder onderzoek heeft plaatsgevonden om de relatie van loopbaanfactoren en 'locus of control' (persoonseigenschap) te onderzoeken. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 12.

In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uiteengezet. De resultaten worden in de hoofdstukken 8 tot 11 beschreven. Paragraaf 7.2 gaat in op de keuze van de variabelen van het nomologische netwerk. Vervolgens worden de variabelen in een onderzoeksmodel gepresenteerd in paragraaf 7.3. Paragraaf 7.4 heeft betrekking op de methode van onderzoek. Hierin komen de geselecteerde organisaties, de procedure, de respondentengroep en het meetinstrument aan bod. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de wijze van verslaglegging die in de vervolghoofdstukken zal worden gehanteerd.

7.2 Keuze van variabelen van het nomologische netwerk

Competenties voor loopbaanactualisatie is een complex construct, waarop veel factoren van invloed kunnen zijn. De keuze van variabelen van het nomologische netwerk van dit construct is gebaseerd op literatuurstudie en uitkomsten van interviews uit deel 1 van

het onderzoek. Variabelen die kenmerkend zijn voor een 'moderne loopbaan' (hoofdstuk 2) en betrekking hebben op de uitbreiding van het model van 'menselijk kapitaal' (hoofdstuk 1) zijn hierbij als uitgangspunt genomen. Er zijn variabelen die betrekking hebben op loopbaancompetenties, zoals loopbaanverloop, die buiten beschouwing worden gelaten, omdat het aantal vragen in een meetinstrument beperkt dient te blijven ten gunste van de respons. In Tabel 7.1 worden de variabelen weergegeven die in het nomologische netwerk van loopbaanfactoren worden onderzocht.

Tabel 7.1. *Variabelen in het nomologische netwerk van loopbaancompetenties*

Soort variabele	Variabele	Subvariabelen
Persoonsgebonden Variabelen	Geslacht	
	Loopbaanfase	
	Functie	
	Loopbaanambitie	Loopbaanstreven Mobiliteitswensen
	Locus of control	
Situatiegebonden variabelen	Mobiliteitsperspectief	Mobiliteitsmogelijkheden Mobiliteitsplannen
	Dynamiek van de werkomgeving	Dynamiek van de huidige werkomgeving Dynamiek in het werkverleden
	Loopbaanondersteuning werk	
	Loopbaanondersteuning privé	Morele ondersteuning Investeringsmogelijkheden
Opbrengstvariabelen	Deelname aan HRD-activiteiten	Opleiding voor huidige werk
		Opleiding voor verandering van werk
		Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling
Opleiding voor loopbaanactualisatie		
Begeleiding voor huidige werk		
Begeleiding voor verandering van werk		
Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling		
Begeleiding voor loopbaanactualisatie		
	Loopbaansucces	Intrinsiek loopbaansucces Extrinsiek loopbaansucces

7.2.1 Persoonsgebonden variabelen

Persoonsgebonden variabelen die worden bestudeerd zijn: geslacht, loopbaanfase, functie, loopbaanambitie en 'locus of control'. De variabele vooropleiding is gebruikt als selectiecriteria en niet als onafhankelijke variabele (zie paragraaf 4.2). Bij de selectie van respondenten is uitgegaan van hoogopgeleide werknemers; werknemers die een hogere beroepsopleiding c.q. wetenschappelijk onderwijs hebben gevolgd.

Geslacht

In veel onderzoek op het gebied van loopbaanontwikkeling is het verschil tussen mannen en vrouwen bestudeerd (Nabi, 2000; Spijkerman & Admiraal, 2000). Geslacht is een persoonsgebonden factor, die bepalend kan zijn voor de mate waarin en de wijze waarop werknemers hun loopbaan ontwikkelen. De algemene veronderstelling dat vrouwen meer gericht zijn op interne loopbaanoriëntatie door reflecteren en mannen meer extern georiënteerd zijn in hun loopbaanontwikkeling, wordt in dit onderzoek getoetst.

Loopbaanfase

In de literatuur met betrekking tot loopbaanontwikkeling wordt onderscheid gemaakt in verschillende loopbaanfasen waar een persoon zich in kan bevinden. Versloot, Glaudé en

Thijssen (1998) maken, binnen de categorie werkenden, de volgende onderverdeling in leeftijdsgroepen:

- Loopbaanstart: tot 30 jaar;
- Hoofdtraject van de loopbaan: tussen 30 en 45 jaar;
- Loopbaanuitbouw: vanaf 45 jaar.

Deze indeling wordt voor voorliggend onderzoek gebruikt. Er wordt verwacht dat er verschil bestaat in de mate waarin mensen in de verschillende loopbaanfasen actief bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling. Oudere werknemers zouden vaak minder actief zijn in hun loopbaanontwikkeling (Rhebergen & Wognum, 1996) en het streven naar uitbreiding van de arbeidscapaciteit zou vooral actueel zijn bij jongeren (De Jong, Witziers & Mulder, 2000). In het voorliggend onderzoek wordt nagegaan of het verschil in loopbaanfasen geldt voor loopbaancompetenties van werknemers.

Functie

In dit onderzoek naar loopbaancompetenties wordt onderscheid gemaakt tussen uitvoerenden, leidinggevenden en staffunctionarissen. De verwachting is dat leidinggevenden, die carrière maken (verticale mobiliteit), mogelijk meer bezig zijn met bepaalde loopbaancompetenties. Het verschil tussen de loopbanen van uitvoerenden en leidinggevenden zou te maken hebben met de loopbaanoriëntatie, stellen Jones & Bergmann Lichtenstein (2000). Uitvoerenden zouden een meer waardengeoriënteerde loopbaan hebben en de loopbaan van leidinggevenden zou zich vaker kenmerken door ontwikkelingsgerichtheid. In dit onderzoek wordt onder andere nagegaan of leidinggevenden hoger scoren op loopbaancompetenties die betrekking hebben op ontwikkeling en uitvoerenden hoger scoren op motievenreflectie.

Loopbaanambitie

Om de resultaten betreffende de loopbaancompetenties in perspectief te zien, lijkt het van belang na te gaan wat de ambities zijn in de loopbanen van werknemers. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt in mobiliteitswensen en loopbaanstreven. Of mensen bijvoorbeeld voorkeur geven aan mobiliteit binnen hun huidige functie of buiten hun huidige organisatie, kan relevant zijn voor de loopbaancompetenties die zij gebruiken (bijvoorbeeld loopbaansturing of werkexploratie). Naast de mobiliteitswensen, wordt ook gevraagd naar wat mensen belangrijk vinden in hun loopbaan: loopbaanstreven. Het streven naar ontwikkeling in capaciteiten kan samenhangen met een andere loopbaancompetentie dan het streven naar bijvoorbeeld een goede balans tussen werk en privéleven.

Locus of control

Het begrip loopbaanactualisatie impliceert dat een persoon invloed kan uitoefenen op zijn persoonlijke loopbaan. Rotter (1966) en Lefcourt (1976) voeren de term 'locus of control' in, om de mate uit te drukken waarin mensen de oorzaak van succes en falen aan zichzelf of externe factoren toeschrijven. Mensen met een hoge mate van interne locus of control zijn geneigd de oorzaak van succes of falen vooral toe te schrijven aan hun eigen handelen. Loopbaancompetenties zouden, vanuit psychologisch perspectief, kunnen samenhangen met interne locus of control, doordat mensen die geneigd zijn succes aan eigen handelen te relateren, mogelijk ook meer activiteiten ondernemen om succes na te streven. In dit geval zou dit betekenen dat mensen meer loopbaancompetenties benutten voor het realiseren van loopbaansucces.

7.2.2 Situatiegebonden variabelen

Bij de keuze voor situatiegebonden variabelen zijn kenmerken van de 'moderne loopbaan' als uitgangspunt genomen. Situatiegebonden variabelen die in dit onderzoek worden bestudeerd zijn: mobiliteitsperspectief van de werknemer, dynamiek van de werkomgeving, loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie en vanuit de privé-situatie. De situatiegebonden variabelen die betrekking hebben op de werksituatie zijn uitgangspunt geweest voor het samenstellen van de onderzoeksgroep (paragraaf 7.4.1). Zowel vanuit de organisatie, als van de respondent zelf wordt een oordeel gegeven over de mate waarin de variabelen op de respondent van toepassing zijn. Mobiliteitsmogelijkheden worden daarnaast nog uitgedrukt in mobiliteitscijfers van de organisatie.

Mobiliteitsperspectief

Het is aannemelijk te veronderstellen dat de aandacht voor loopbaanontwikkeling het hoogtepunt bereikt in tijden van economische groei, waarin weinig werkloosheid heerst en werknemers voldoende kansen hebben op de arbeidsmarkt. Loopbaanactualisatie kan een 'luxe probleem' zijn dat verdwijnt, zodra mensen minder kansen op de arbeidsmarkt ervaren. Aan de andere kant is de redenering aanvaardbaar, dat op een krappe arbeidsmarkt, waarin veel gegadigden zijn voor een beperkt aantal banen, de noodzaak toeneemt om zich te oriënteren op passend werk en te sturen in de loopbaanontwikkeling. Om een indicatie te krijgen van het mobiliteitsperspectief van werknemers, wordt gevraagd naar de inschatting van werknemers betreffende kansen op de arbeidsmarkt en de plannen om het komende jaar van werk te veranderen. Het mobiliteitsperspectief van de werknemer kan de behoefte of noodzaak vergroten om meer bezig te zijn met de loopbaanontwikkeling. Uit de interviews met werknemers (hoofdstukken 3 en 5) blijkt dat een aantal respondenten zich meer is gaan richten op loopbaanreflectie, werkexploratie en zelfprofilering op het moment dat zij ander werk moeten of willen zoeken.

Dynamiek van de werkomgeving

"Hoe meer flexibel een organisatie moet zijn, hoe meer aandacht besteed zal moeten worden aan de loopbaan van individuele medewerker", stelt Hall (In: Voltman, 1994, p 12). Verwacht wordt dat naar mate in de werkomgeving vaker verandering van werkzaamheden voorkomen en meer beroep wordt gedaan op de flexibiliteit van de werknemer, dat de werknemers meer mogelijkheden hebben om invloed te hebben op hun persoonlijke loopbaanontwikkeling. In dit onderzoek wordt gevraagd naar de mate van verandering van werkzaamheden in de huidige functie en naar de dynamiek in het werkverleden. De dynamiek in het werkverleden heeft betrekking op verandering van functie-inhoud in de afgelopen vijf jaar.

Loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie

Volgens Kidd (1996) is loopbaanbegeleiding van belang voor de loopbaanontwikkeling door werknemers zelf. Bij het uitgangspunt dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaanontwikkeling, is het van belang actieve ondersteuning op de werkplek te bieden aan ontwikkelingsinitiatieven van de werknemer (Meijers & den Broeder, 1999). Het gaat hierbij om de mogelijkheden die de organisatie biedt om werkervaringen, leerervaringen en netwerkcontacten op te bouwen die van belang zijn voor de loopbaan van de werknemers.

Loopbaanondersteuning vanuit de privé-situatie

Eén van de kenmerken van een moderne loopbaan is dat werk en privé meer op elkaar worden afgestemd. De mate van loopbaanactualisatie kan mede afhankelijk van de ondersteuning die wordt ervaren door de werknemer vanuit zijn/haar privé-situatie. Deze variabele wordt gemeten door in de vragenlijst items op te nemen betreffende de morele ondersteuning en de investeringsmogelijkheden die de respondent ervaart vanuit zijn privé-situatie.

7.2.3 Opbrengstvariabelen

De verwachting is dat loopbaancompetenties gerelateerd zijn aan enige vorm van succes met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Variabelen die hiervoor in dit onderzoek worden bestudeerd zijn deelname aan HRD-activiteiten en loopbaansucces.

HRD-activiteiten

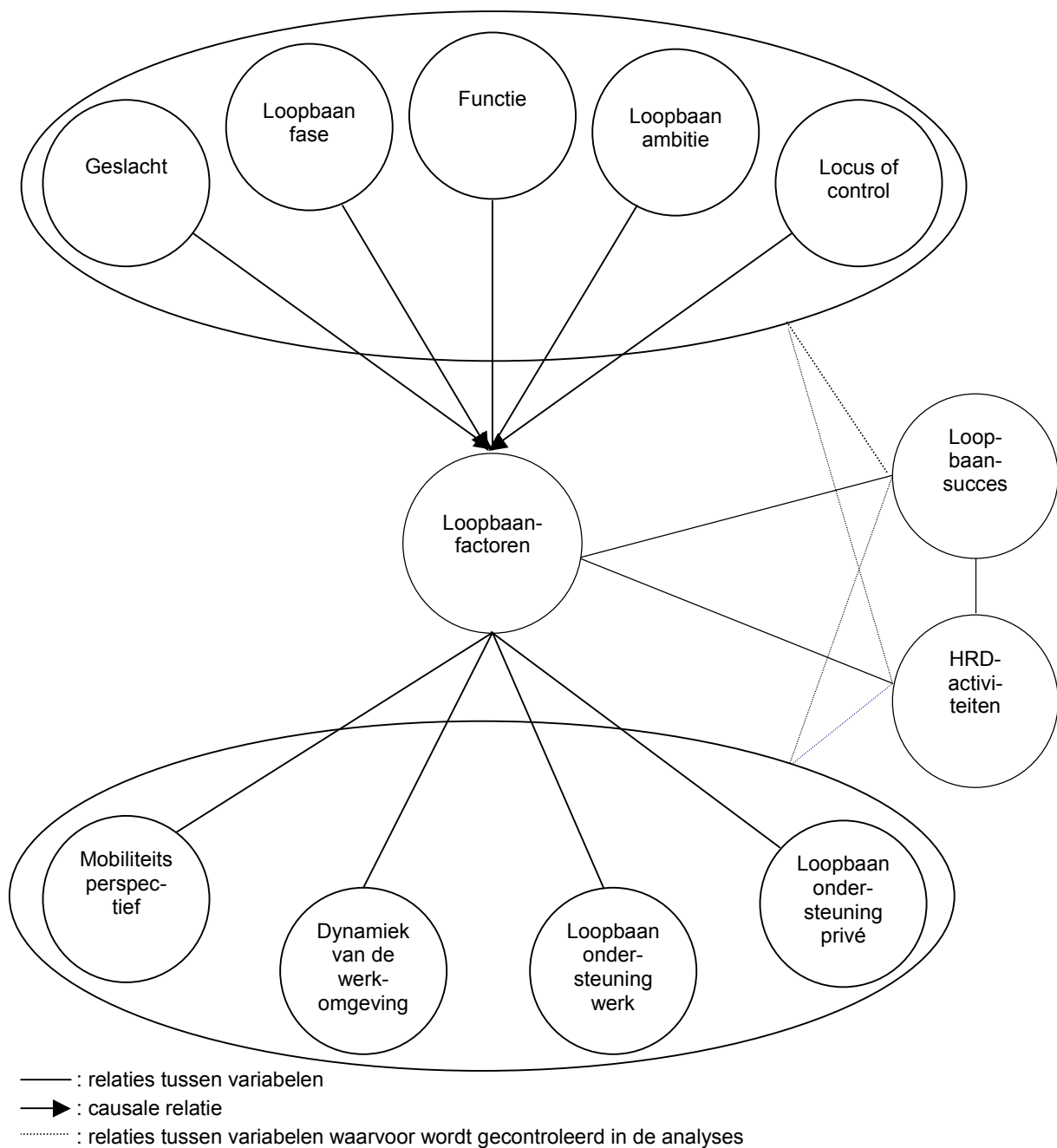
Loopbaanactualisatie wordt, door verschillende auteurs, in verband gebracht met HRD-activiteiten. Werknemers die meer activiteiten ondernemen met betrekking tot loopbaanonderzoek (sterkte-zwakte analyses, het uitspreken van interesses en loopbaanplannen, overleg met loopbaanadviseurs, familie, collega's en vrienden), zouden meer participeren in opleiding en training (Voltman, 1994). Lankhuijzen (2002) concludeert in haar onderzoek dat betrokkenheid bij loopbaanzelfsturing van belang is voor HRD-activiteiten van managers. HRD-activiteiten dragen op hun beurt weer bij aan het creëren van mobiliteitskansen in de toekomst. In het voorliggend onderzoek wordt de kwantiteit van deelname aan opleidingstrajecten en begeleidingstrajecten in de afgelopen twee jaar bestudeerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen trajecten voor specialisatie/-verdieping van het huidige werk, voor verandering van werk, voor de persoonlijke ontwikkeling en specifiek voor loopbaanactualisatie. Het uitgangspunt is dat bij een 'moderne loopbaan' niet alleen leren voor het huidige werk maar ook voor toekomstig werk of persoonlijke ontwikkeling relevant is. Verwacht wordt dat deelname aan HRD-trajecten voor loopbaanactualisatie (bijvoorbeeld voor zelfreflectie) een bepalende factor kan zijn voor de mate waarin werknemers hun loopbaancompetenties ontwikkelen en inzetten.

Loopbaansucces

Loopbaansucces kan op verschillende wijze worden geoperationaliseerd. Vanuit de traditionele theorie van menselijk kapitaal wordt salaris veelal gebruikt om loopbaansucces te meten. De traditionele visie op de theorie van menselijk kapitaal gaat ervan uit dat werknemers in zichzelf investeren om op langere termijn meer geld te verdienen. In de meer recente visie op menselijk kapitaal worden ook subjectieve opbrengstfactoren voorgesteld, bijvoorbeeld intrinsieke voldoening, ontwikkelmogelijkheden en erkenning. In voorliggend onderzoek is onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces. Intrinsiek loopbaansucces heeft betrekking op de tevredenheid van de werknemer over de realisatie van zijn loopbaanactualisatie. Extrinsiek loopbaansucces heeft te maken met salaris, functieniveau, werkloosheid, sollicitatiesucces en maatschappelijke waardering, en is in dit onderzoek ook subjectief gemeten.

7.3 Onderzoeksmodel

De variabelen die in het onderzoek worden bestudeerd, zijn in de onderstaande Figuur 7.1 opgenomen.



Figuur 7.1. *Onderzoeksmodel*

De loopbaanfactoren, die in het centrum van het onderzoeksmodel zijn weergegeven, zijn loopbaancompetenties voor loopbaanactualisatie. De verbanden tussen de persoons- en situatiegebonden factoren enerzijds en loopbaanfactoren anderzijds, worden afzonderlijk bestudeerd. Verbanden tussen variabelen worden onderzocht, zonder dat uitspraken over oorzakelijkheid gedaan kunnen worden. De persoonsgebonden variabelen geslacht, loopbaanfase, functie en locus of control kunnen slechts in één richting worden geïnterpreteerd. Dit zijn de pijlen in het onderzoeksmodel.

Vervolgens worden de relaties tussen loopbaanfactoren, loopbaansucces en HRD-activiteiten onderzocht. In de analyses wordt gecontroleerd voor relevante persoons- en situatiegebonden variabelen. Hypothesen hebben alleen betrekking op de verbanden die betrekking hebben op loopbaanfactoren.

7.4 Methode

In deze paragraaf wordt de selectie van organisaties beschreven, de procedure die is gehanteerd, de kenmerken van de respondentengroep en het meetinstrument dat is gebruikt in het kwantitatieve onderzoek.

7.4.1 Selectie van organisaties

Om organisaties te benaderen voor deelname aan het onderzoek is gebruik gemaakt van een overzicht van 350 organisaties van de Landelijke Vereniging Kamers van Koophandel. Hierin zijn alle organisaties in Nederland met meer dan 500 werknemers opgenomen. Voor de selectie van organisaties voor het onderzoek zijn de situatiegebonden variabelen, die op de werksituatie van toepassing zijn, als uitgangspunt genomen. Dit zijn de mobiliteitsmogelijkheden van de werknemer (mogelijkheden om ander werk te vinden), de dynamiek van de werkomgeving (hoe vaak werkzaamheden veranderen) en loopbaanondersteuning vanuit het werk (of werknemers ondersteuning krijgen om hun loopbaan te ontwikkelen). De reden voor deze vorm van selectie is het bevorderen van de variabiliteit in de onderzoeksgroep op deze factoren. Op basis van vooraf vastgestelde criteria (zie bijlage 2) is in overleg met de contactpersoon van de betreffende organisatie bepaald of de situationele variabele in meer of mindere mate aanwezig is. De contactpersoon is een leidinggevende van de afdeling Personeel & Organisatie of een afdeling voor loopbaanontwikkeling. De organisaties zijn aselekt benaderd. Het werven van organisaties is beëindigd op het moment dat zestien organisaties, die voldeden aan de criteria voor de indeling naar situatiegebonden factoren, bereid waren gevonden deel te nemen aan het onderzoek.

Een matrix waarin organisaties kunnen worden ingedeeld naar meer of mindere mate van aanwezigheid van de drie situatiegebonden factoren bestaat uit acht cellen (zie Tabel 7.2). Alle mogelijke combinaties zijn dan in de matrix vertegenwoordigd. Voor elke cel is gezocht naar twee bedrijven die elk 200 vragenlijsten zouden kunnen uitzetten. Op het moment dat een organisatie een toezegging deed om deel te nemen aan het onderzoek, is de organisatie ingedeeld in één van de cellen. Als in de matrixcel, waarin deze organisatie op basis van de criteria wordt ingedeeld, al twee andere organisaties waren ingedeeld, kon de organisatie niet worden toegelaten tot het onderzoek. Gezien de beperkingen die aan het aantal te versturen vragenlijsten is gesteld, kan een beperkt aantal organisaties deelnemen. De evenwichtigheid van de steekproefindeling heeft bij het werven van organisaties prioriteit gekregen. In één geval is de dynamiek van de werkomgeving niet in meerdere of mindere mate aanwezig; de score op de criteria valt tussen deze indelingen. Omdat het niet mogelijk was een tweede organisatie te vinden voor deze matrixcel die bereid was deel te nemen, en omdat deze organisatie wel voldoet aan de criteria met betrekking tot de twee andere situatiegebonden factoren, is besloten deze organisatie toch te laten deelnemen. Tabel 7.2 geeft de matrix weer waarin de deelnemende organisaties zijn ingedeeld.

De indeling van de deelnemende organisaties is niet altijd representatief voor het hele bedrijf, maar kan ook alleen van toepassing zijn voor de groep binnen het bedrijf dat aan het onderzoek heeft meegewerkt. Een groep in een organisatie kan alleen aan het onderzoek meedoen, als alle werknemers in die groep voldoen aan de criteria die gesteld zijn aan de indeling in een bepaalde cel in de matrix. Werknemers van Organon hebben over het algemeen goede mobiliteitsmogelijkheden, maar voor de deelnemende groep 'Research & Development' is dit beperkt door het specialistische karakter van het werk.

Dus voor indeling in de cel D+ L+ M- kon alleen deze groep in het bedrijf in het onderzoek worden betrokken. De werkomgeving voor de medewerkers van de Hollandse Betongroep is veelal dynamisch, maar is beperkt voor de werknemers die deelnemen aan langdurige projecten (onderzoeksgroep). Mobiliteitsmogelijkheden van een aantal organisaties zijn beperkt door de regio waarin zij zijn gevestigd, bijvoorbeeld in Twente, Zuid-Limburg, Friesland en Groningen. De indeling is gebaseerd op de situatie van de eerste helft van het jaar 2001.

Tabel 7.2. *Indeling van de deelnemende organisaties*

L+ D+ M+	L+ D+ M -	L+ D- M+	L+ D- M-
Logica (organisatie-adviesbureau)	Saxion (hogeschool Deventer en Enschede)	Ministerie v. Landbouw	Provincie Friesland
Siemens	Organon	Hollandse Betongroep	Provincie Groningen
L- D+ M+	L- D+ M-	L- D- M+	L- D- M-
Randstad	Academisch Ziekenhuis Maastricht	Ingenieursbureau Oranjewoud	Universiteit Twente
Sara Lee/Douwe Egberts	Regionaal Opleidings-Centrum Nijmegen (D+/-)	Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	Gemeente Enschede

L: Loopbaanondersteuning vanuit het bedrijf
D: Dynamiek van de werkomgeving
M: Mobiliteitsmogelijkheden van de werknemers

7.4.2 Procedure

In de maanden maart tot en met juni 2001 zijn 3089 vragenlijsten uitgezet in 16 bedrijven. De werknemers zijn aselekt gekozen uit de doelgroep binnen de organisatie. Afhankelijk van de afspraken met de organisaties omtrent de persoonsgegevens, heeft de organisatie dit zelf gedaan of is dit gedaan vanuit de Universiteit Twente. Ook verzending heeft al dan niet plaatsgevonden vanuit de Universiteit Twente, afhankelijk van de keuze van de contactpersoon. Anonimiteit van de persoonsgegevens is vaak de reden om de steekproef te trekken en de verzending te verzorgen vanuit de organisatie. Adresbestanden die de Universiteit voor verzending ter beschikking had, zijn na het onderzoek vernietigd.

De vragenlijst is, met een begeleidende brief van de organisatie en een portvrije retour-envelop verstuurd, en kon rechtstreeks naar de onderzoekster worden teruggestuurd. Na gemiddeld 3 weken is een herinneringsbrief gestuurd. Bij één organisaties was het niet mogelijk om een herinneringsbrief te sturen, omdat de contactpersoon geen bestand had aangemaakt naar wie een vragenlijst is verzonden. Deze organisatorische problemen blijken negatieve gevolgen te hebben voor het responspercentage. Bij één organisatie zijn mensen, die de vragenlijst niet hadden geretourneerd, telefonisch benaderd. Dit leverde een extra respons van 16% op. Eén organisatie heeft vooraf werknemers om medewerking gevraagd. De respons van deze organisatie is hoog.

7.4.3 Respondentengroep

Criteria voor de werknemers die de vragenlijst toegestuurd hebben gekregen zijn: zij werken op minimaal HBO niveau, hebben minimaal een jaar werkervaring en werken minimaal 20 uur per week.

Van de 3086 vragenlijsten zijn 1591 vragenlijsten bruikbaar geretourneerd. Dit is een

responspercentage 52%. De mate van respons is per organisatie verschillend. De respons varieert van 35% tot 75% (Tabel 7.3). Ter bevordering van de respons is vooraf aangeboden om terugkoppeling van de resultaten per bedrijf te geven. Elke deelnemende organisatie heeft een verslag ontvangen, waarin de resultaten van dit bedrijf vergeleken zijn met de gemiddelden van de andere bedrijven.

Tabel 7.3. *Respons per deelnemende organisatie*

<i>Organisaties</i>	<i>Aantal verzonden vragenlijsten</i>	<i>Aantal Retour</i>	<i>Responspercentage</i>
Logica	200	150	75 %
Siemens	200	78	39 %
Saxion	200	93	47 %
Organon	200	149	75 %
Ministerie van Landbouw	200	105	53 %
Hollandse Betongroep	100	72	72 %
Provincie Friesland	200	105	53 %
Provincie Groningen	200	100	50 %
Randstad	200	104	52 %
Sara Lee/DE	186	83	45 %
Academisch Ziekenhuis Maastricht	200	79	40 %
Regionaal Opleidingscentrum Nijmegen	200	69	35 %
Ingenieursbureau Oranjewoud	200	80	40 %
Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds	200	104	52 %
Universiteit Twente	200	110	55 %
Gemeente Enschede	200	109	55 %
Totaal	3086	1591	52%

Voor de analyses is een bestand van 1579 respondenten gebruikt (51%). De gegevens van twaalf respondenten zijn uit het originele bestand verwijderd, omdat de totale vragenlijst van deze respondenten voor 30% of meer uit 'missing values' bestaat. 'Missing values' zijn antwoorden die niet of als 'niet van toepassing' zijn ingevuld.

De groep respondenten bestaat voornamelijk uit mannen. Van de Nederlandse beroepsbevolking op HBO+ niveau is de verhouding mannen-vrouwen ongeveer 60-40 (zie gegevens Centraal Bureau voor de Statistiek, 2000). De onderzoeksgroep is qua man-vrouw-verhouding ongeveer conform de gegevens van het CBS. De gemiddelde leeftijd van de respondentengroep is 40 jaar (standaard deviatie 9,9). Er zijn minder mensen in de leeftijd onder de dertig jaar dan in de loopbaanfasen boven de 30. Het percentage HBO en WO is bijna gelijk verdeeld. 5% van de respondenten werkt op HBO niveau, met MBO opleiding. Deze groep heeft een vragenlijst ontvangen, omdat het niet in elke organisatie mogelijk is te selecteren op vooropleiding. De helft van de respondenten heeft een uitvoerende functie. Het aantal leidinggevenden en staffunctionarissen is ongeveer gelijk. Slechts 3% van de staffunctionarissen is werkzaam bij de afdeling Personeel & Organisatie of Opleiding, en heeft dus beroepsmatig met loopbaanontwikkeling van werknemers te maken. In Tabel 7.4 worden de kenmerken van de responsgroep in percentages weergegeven.

Non-respons

Bij 125 werknemers van zeven bedrijven, die de vragenlijst niet hebben teruggestuurd, zijn telefonische interviews afgenomen. Bij deze zeven bedrijven was non-responsonderzoek praktisch uitvoerbaar en was er toestemming vanuit de organisatie voor het houden van non-responsinterviews. Werknemers zijn aselekt benaderd. Doel van de interviews is om na te gaan of de non-responsgroep verschilt van de responsgroep op een aantal

persoons- en situatiegebonden variabelen. In de interviews is gevraagd naar geslacht, leeftijd, functie, mobiliteitsmogelijkheden op de arbeidsmarkt en naar loopbaanondersteuning die wordt ervaren vanuit de werksituatie. Daarnaast is gevraagd of de werknemer actief bezig is met de ontwikkeling van zijn loopbaan. Deze laatste vraag is toegevoegd om na te gaan of vooral de mensen, die zich hier niet mee bezig houden, de vragenlijst niet retourneren.

In Tabel 7.4 zijn de kenmerken van de respons- en non-responsgroep met betrekking tot de genoemde persoons- en situatiegebonden variabelen weergegeven. Als de percentages van de respons- en non-responsgroep vergeleken worden, blijkt dat de non-responsgroep uit een hoger percentage mannen bestaat. Verder zijn geen significante verschillen gevonden tussen de respons en de non-responsgroep. Als de non-responsgroep wordt vergeleken met de responsgroep van de zeven bedrijven, waarbij non-responsinterviews zijn gehouden, zijn geen significante verschillen waar te nemen. Het significante verschil betreffende geslacht tussen de non-respons en de responsgroep heeft dus te maken met de verschillen in bedrijven die hebben meegedaan aan het onderzoek.

Tabel 7.4. *Persoons- en situatiegebonden kenmerken van de respons- en non-responsgroep*

Persoons- en situatiegebonden kenmerken		Percentage Responsgroep	Percentage Non-responsgroep
Loopbaanfase	leeftijd < 30 jaar	23%	21%
	30 –45 jaar	44%	40%
	> 45 jaar	33%	39%
Geslacht	Man	68%	77% *
	Vrouw	32%	33%
Functie	Uitvoerend	49%	57%
	Leidinggevend	22%	22%
	Staffunctionaris	21%	21%
Mobiliteitsmogelijkheden	+	32%	39%
	-	60%	60%
Loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie	+	30%	43%
	-	69%	57%

* significant verschil <0.05

De vraag of de werknemers actief bezig zijn met hun loopbaan is niet als zodanig gesteld in de vragenlijst die de onderzoeksgroep toegestuurd heeft gekregen. Op dit punt zijn de groepen niet vergelijkbaar. Het vermoeden dat de non-responsgroep vooral uit werknemers zou kunnen bestaan die niet met hun loopbaan bezig zijn, wordt in de non-responsinterviews niet bevestigd. Uit de non-responsinterviews blijkt dat 59 % van de geïnterviewden in hoge of enige mate actief bezig is met zijn loopbaanontwikkeling.

Uit de non-respons interviews kan worden geconcludeerd dat er geen reden is om aan te nemen dat de non-responsgroep verschilt van de responsgroep in persoonsgebonden en situatiegebonden factoren. Ook blijken zowel werknemers die wel als niet bezig zijn met hun loopbaanontwikkeling deel uit te maken van de non-responsgroep. Dit komt de betrouwbaarheid van de resultaten van de responsgroep ten goede.

7.4.4 Instrument

Het instrument dat is gebruikt voor dataverzameling, is een schriftelijke vragenlijst. De vragenlijst bestaat uit 103 vragen/stellingen. Het invullen van de vragenlijst neemt ongeveer 30 minuten in beslag. Termen die veelvuldig in de vragenlijst worden gebruikt (bijvoorbeeld loopbaan, loopbaanplan en netwerk) zijn in de toelichting gedefinieerd. De ontwikkeling van het meetinstrument voor loopbaanfactoren is in hoofdstuk 4 beschreven. De operationalisatie van de persoonsgebonden, situatiegebonden en opbrengstvariabelen worden beschreven in de hoofdstukken 9 tot 11.

De vragenlijst is opgebouwd uit de volgende onderdelen (zie ook Tabel 7.1):

1. Loopbaanfactoren (loopbaancompetenties: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering). De items met betrekking tot de loopbaanfactoren zijn ingedeeld naar vermogen, gedrag en motivatie;
2. Persoonsgebonden factoren;
3. Situatiegebonden factoren;
4. Deelname aan HRD-activiteiten;
5. Loopbaansucces.

De vragen/stellingen zijn grotendeels gesteld op een vijfpuntschaal, oplopend van volledig oneens tot volledig eens of van (bijna) nooit tot elke maand of vaker. Bij de stellingen die betrekking hebben op het ingeschatte vermogen van medewerkers, kan de respondent zichzelf inschalen van zeer lage tot zeer hoge bekwaamheid. Tabel 7.5 geeft een overzicht van de vragen, instructies en antwoordcategorieën betreffende de loopbaanfactoren. In de vervolghoofdstukken wordt soms verwezen naar items in de vragenlijst. De vragenlijst is als bijlage opgenomen (bijlage 1).

Bij zes van de 69 items over loopbaanfactoren is de antwoordkeuze 'niet van toepassing' mogelijk. Bij de stelling is aangegeven wanneer deze niet van toepassing zou kunnen zijn, bijvoorbeeld "n.v.t.: als u nooit gesolliciteerd heeft".

Bij de items van persoonsgebonden, situatiegebonden en opbrengstfactoren, worden steeds andere antwoordcategorieën gebruikt. Deze worden in de operationalisatie van de variabelen in de betreffende hoofdstukken beschreven. Vier keer wordt de mogelijkheid geboden om "ik weet niet" en twee keer om "niet van toepassing" in te vullen. Indien deze categorie is aangekruist wordt dit item als 'missing value' beschouwd en wordt niet in de analyses betrokken.

Een aantal items samen kunnen op inhoudelijke gronden een schaal vormen. Bij de samenstelling van een schaal zijn de volgende regels gehanteerd:

1. Alle items die bij een lage antwoordscore naar een hoge aanwezigheid van een bepaalde variabele verwijzen, worden omgescoord. Bijvoorbeeld bij het item: "Verwacht u dat u het komende jaar van werk zult veranderen binnen de organisatie?" zijn de antwoordcategorieën als volgt ingedeeld: "1=ja, 2=misschien, 3=nee". Antwoordcategorie 1 heeft de laagste score, maar wijst op meer mobiliteitsplannen. Dit item is omgescoord: 3=ja en 1=nee. Vier items zijn omgescoord.
2. Items die een schaal vormen hebben een gelijke maximale score voor de antwoordcategorieën. Als bijvoorbeeld twee items met vier antwoordcategorieën en vier items met drie antwoordcategorieën een schaal vormen, wordt

- antwoordscore van de items met vier antwoordcategorieën gedeeld door 1.333, om de zes items een maximale score van 3 te geven. Hiermee wordt voorkomen dat het ene item meer gewicht krijgt in de schaal dan het andere.
3. De categoriekwalificaties, als berekend door HOMALS, moeten oplopen zoals de antwoordcategorieën als gebruikt in vragenlijst (zie voor HOMALS-analyse paragraaf 4.5.1).
 4. De betrouwbaarheid van een schaal is minimaal .60 (Cronbach's alpha).
 5. De schaalscore wordt berekend door de scores van de items die tot de schaal behoren, op te tellen en hiervan het gemiddelde te nemen.
 6. Minimaal 2/3 van de items van de schaal moet beantwoord zijn (dus geen missing values), anders wordt geen schaalscore berekend. Dit voorkomt dat respondenten een schaalscore krijgen toebedeeld op basis van één of enkele items.

Tabel 7.5. *Vragen, instructies en antwoordcategorieën gebruikt in de vragenlijst betreffende loopbaanfactoren*

Vragen en instructies	Antwoordcategorieën
<i>In welke mate voelt u zich bekwaam m.b.t. de volgende activiteiten?</i> Bij de volgende stelling beoordeelt u uw eigen bekwaamheid op dit moment. De situatie hoeft momenteel niet voor te komen. Het is de bedoeling dat de zaken waar u goed en minder goed in bent, duidelijk te onderscheiden zijn. (20 vermogensitems)	1: In zeer lage mate bekwaam 2: Onvoldoende bekwaam 3: Niet onbekwaam/niet bekwaam 4: Voldoende bekwaam 5: In zeer hoge mate bekwaam
<i>In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?</i> De stellingen hoeven niet voor te komen. Het gaat erom of u denkt dat u het zou kunnen als de situatie zich voor zou doen. (9 vermogensitems)	1: Volledig oneens 2: Enigszins oneens 3: Niet oneens / niet eens 4: Enigszins eens 5: Volledig eens
<i>In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?</i> Bij de onderstaande stellingen geeft u aan in hoeverre u het met de stelling eens bent, ofwel in hoeverre de stelling op u van toepassing is. Het gaat erom wat u daadwerkelijk doel of belangrijk vindt. (22 gedragsitems, 8 motivatie-items)	1: Volledig oneens 2: Enigszins oneens 3: Niet oneens / niet eens 4: Enigszins eens 5: Volledig eens
Hoe vaak komt de volgende situatie voor? (10 gedragsitems)	1: (Bijna) nooit 2: Alleen als ik ander werk zoek 3: 1-2 keer per jaar 4: Elk kwartaal 5: Elke maand of vaker

Voor drie items (60, 61 en 62) van de vragenlijst geldt dat de categoriekwalificaties als berekend door HOMALS, niet overeenstemmen de antwoordcategorieën als gebruikt in vragenlijst (zie voor uitleg paragraaf 4.5.1). Voor de antwoordcategorieën 1 en 5 (in de vragenlijst) worden lage categoriekwalificaties door HOMALS berekend, de antwoordcategorieën 2 en 3 krijgen hoge categoriekwalificaties. De respondenten met extreme antwoorden (1 en 5) onderscheiden zich dus van de respondenten die een meer gematigd antwoord geven. Dit is inhoudelijk niet te verklaren. Deze items worden daarom uit het databestand verwijderd.

Uit de pilotstudy (hoofdstuk 4) blijkt dat de vragenlijst bestaat uit voldoende betrouwbare schalen en op bepaalde validiteitcriteria is onderbouwd (hoofdstuk 6). Een aantal items en antwoordcategorieën is veranderd in vergelijking met de vragenlijst van de pilotstudy, om de kwaliteit van de vragenlijst te verbeteren. Daarnaast wordt de vragenlijst voor het grootschalig onderzoek niet uitgezet onder de onderzoeksgroep van de pilotstudy. Dit betekent dat de schaaieigenschappen opnieuw worden onderzocht.

Hierover wordt verslag gedaan in hoofdstuk 8.

7.5 Verslaglegging van de resultaten in de vervolghoofdstukken

De verslaglegging van de resultaten van de analyses, die zijn uitgevoerd op het gegevensbestand dat is verzameld van 1579 respondenten in zestien bedrijven, wordt in de hoofdstukken 8 tot 11 beschreven. In hoofdstuk 8 worden de resultaten van de analyses beschreven die betrekking hebben op het construct competenties in het algemeen en loopbaancompetenties in het bijzonder. In hoofdstuk 9 staan relaties tussen loopbaanfactoren de persoonsgebonden variabelen centraal. In hoofdstuk 10 worden de situatiegebonden variabelen in relatie tot loopbaanfactoren en persoonsgebonden variabelen onderzocht. In hoofdstuk 11 komen de relaties tussen loopbaanfactoren enerzijds en de variabelen 'deelname aan HRD-activiteiten' en loopbaansucces anderzijds, aan bod. In deze analyses wordt gecontroleerd voor relevant geachte persoons- en situatiegebonden variabelen. De hoofdstukken 9 tot 11 hebben ongeveer een gelijke opbouw. In de inleiding worden aanwijzingen gegeven over interpretaties van resultaten en figuren die in het betreffende hoofdstuk worden weergegeven. Vervolgens komen de variabelen afzonderlijk in een paragraaf aan bod. Eerst wordt een beschrijving van de operationalisatie van de variabele gegeven, vervolgens worden op basis van empirische achtergronden hypothesen geformuleerd, en tenslotte worden de resultaten van analyses weergegeven, ondersteund door figuren. In hoofdstuk 9 en 10 worden eerst de relaties van een variabele met de loopbaanfactoren weergegeven (t-toets en variantie-analyse), daarna wordt geanalyseerd wat de bijdrage is van de variabelen als de variabelen tegelijkertijd in analyses worden betrokken (regressieanalyse). Elk hoofdstuk wordt afgesloten met conclusies. Deze conclusies zijn veelal relevant voor de analyses die worden uitgevoerd in het hoofdstuk dat daarop volgt. Hoofdstuk 12 is een afzonderlijk onderzoek over de relatie tussen de persoonseigenschap 'locus of control' en loopbaanfactoren. Hierin worden opnieuw respondentengroep, procedure en meetinstrument beschreven.

Hoofdstuk 8

DE STRUCTUUR VAN COMPETENTIES VOOR LOOPBAANACTUALISATIE

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de structuur van een 'competentie' in het algemeen en van loopbaancompetenties in het bijzonder, centraal. Nagegaan wordt uit welke elementen een competentie is opgebouwd. Veel artikelen en boeken houden zich bezig met omschrijvingen van competenties. Steeds weer wordt benadrukt, in theorie en praktijk van Human Resource Management (HRM) en Development (HRD), dat geen consensus bestaat over de inhoud en betekenis van het begrip 'competentie'. Desondanks worden competenties geformuleerd voor wetenschappelijk onderzoek en ten behoeve van beoordelings- en ontwikkelingsinstrumenten in de werksituatie. Er blijkt nauwelijks empirisch onderzoek verricht te zijn naar de opbouw van competenties: of competenties betrouwbaar en valide te meten zijn en welke criteria van belang zijn voor het formuleren en definiëren van competenties.

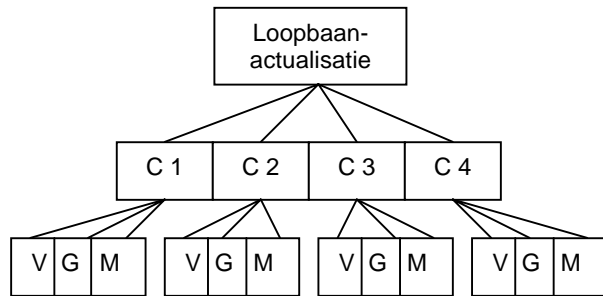
Het theoretische probleem, dat in dit hoofdstuk aan de orde komt, is dat de structuur van competenties onduidelijk is. Een belangrijk kenmerk van een competentie is de ondeelbaarheid (Merriënboer, Van der Klink & Hendriks, 2002). Een competentie zou zijn opgebouwd uit verschillende elementen die als eenheid functioneren. Om te onderzoeken of hiervoor een empirische basis bestaat, zijn de competenties in voorliggend onderzoek in twee afzonderlijke structuren uiteengezet: te weten inhoudsaspecten en modaliteiten. Het onderscheid in modaliteiten is gebaseerd op definities van een competentie, die worden gebruikt in de literatuur (paragraaf 8.2). Het onderscheid in inhoudsaspecten heeft betrekking op de opbouw van een specifieke loopbaancompetentie, en is gebaseerd op interviews met experts op het gebied van loopbaanontwikkeling (hoofdstuk 3). De onderzoeksvraag in dit hoofdstuk, is:

Wat is de structuur van competenties qua modaliteiten en inhoudsaspecten?

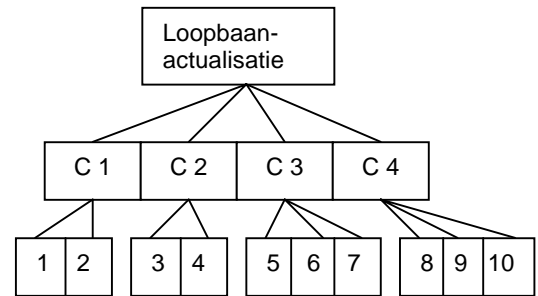
Deze algemene onderzoeksvraag is toegespitst op competenties voor loopbaanactualisatie.

In dit onderzoek is het uitgangspunt dat voor loopbaanactualisatie vier competenties relevant zijn: namelijk loopbaanreflectie (C1), werkexploratie (C2), loopbaansturing (C3), en zelfprofilering (C4). Deze indeling heeft op grond van opinies van experts gestalte gekregen. Elke loopbaancompetentie is samengesteld uit verschillende inhoudsaspecten, die zouden kunnen functioneren als eenheid (Tabel 8.1). De inhoudsaspecten hebben gefungeerd als leidraad voor de formulering van de items in de vragenlijst. Deze items zijn tevens geformuleerd in de vorm van de modaliteiten vermogen (V), gedrag (G) of motivatie (M). Als het uitgangspunt van ondeelbaarheid van een competentie houdbaar blijkt, zouden zowel de modaliteiten als de inhoudsaspecten van een competentie voldoende samenhang vertonen, zodat ze als eenheid kunnen functioneren. Indien dit

niet het geval is, kan het noodzakelijk blijken onderscheid te maken in modaliteiten (Figuur 8.1) of in inhoudsaspecten (Figuur 8.2).

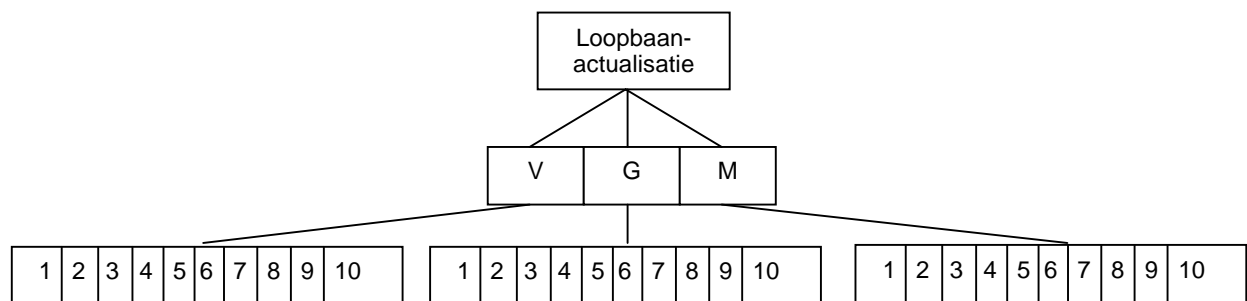


Figuur 8.1. *Indeling van competenties in modaliteiten*



Figuur 8.2. *Indeling van competenties in inhoudsaspecten*

Tevens bestaat de mogelijkheid dat de vier competenties niet de kern zijn van de structuur met betrekking tot loopbaanactualisatie, maar dat de essentie van de indeling ligt in het onderscheiden van modaliteiten, waarbinnen mogelijk onderscheid gemaakt moet worden naar competenties of inhoudsaspecten (Figuur 8.3).



Figuur 8.3. *Indeling van modaliteiten in inhoudsaspecten*

Met behulp van een confirmatorische factoranalyse wordt de structuur van loopbaan-competenties geanalyseerd, zoals die op grond van meningen in de literatuur en van experts gestalte heeft gekregen. Hiermee wordt in dit empirisch onderzoek de structuur van competenties niet langer alleen gebaseerd op de meningen van experts en auteurs, maar ook op het gedrag van personen op de vragenlijst.

In paragraaf 8.2. worden hypothesen geformuleerd en verantwoord, in paragraaf 8.3 wordt een beschrijving gegeven van de analyses met behulp van LISREL en in paragraaf 8.4 worden de resultaten van de analyses weergegeven. De uitkomst is een indeling van loopbaanfactoren die het best past bij de data en die voor verdere analyses zal worden gebruikt. In paragraaf 8.5 worden de eigenschappen van de (schalen van) loopbaanfactoren beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf 'conclusies en discussie'.

8.2 Achtergronden en hypothesen

Competenties worden veelal gedefinieerd in termen van vermogen (Hoekstra & Van Sluijs, 1999; Keen, 1992; Mulder 2001). Stoof, Martens, Van Merriënboer en Bastiaens (2002) stellen dat de termen competentie en vermogen gelijkenis vertonen. Zij wijzen erop dat in de Collins English Dictionary en de Concise Oxford Dictionary de termen

competence, capability en ability als synoniemen worden gebruikt. Het minieme verschil in de betekenis van de termen is, volgens Stoof et al., dat men zich van het vermogen niet altijd bewust is en dat vermogen niet noodzakelijkerwijs wordt omgezet in gedrag. Competenties zouden meer gerelateerd zijn aan persoonlijke kenmerken, die nodig zijn om een specifieke activiteit uit te voeren.

In de Verenigde Staten wordt het begrip competentie vooral gebruikt voor het uitdrukken van gedragskenmerken (Merriënboer, Van der Klink & Hendriks, 2002). Observeerbaar gedrag of 'performance,' is onderdeel van verschillende definities van competentie (Mulder, 2001; Parry, 1996; Spencer & Spencer, 1993). Het verschil tussen het begrip competentie als gedrag en competentie als vermogen, is dat gedrag geobserveerd kan worden in tegenstelling tot competentie als vermogen (Stoof et al., 2002). Volgens Stoof et al. geeft vermogen de intrinsieke eigenschap (onderliggende persoonlijke factoren) van competenties weer en heeft gedrag betrekking op de extrinsieke inhoudsaspecten van competentie (observeerbare resultaten).

In definities van competenties zijn al dan niet de termen 'motieven' of 'waarden' opgenomen (Mirabile, 1997; Mulder, 2001; Van der Maesen de Sombreff & Schakel, 1999). Uit de operationalisatie van competenties blijkt dat competenties uit meerdere inhoudsaspecten bestaan die met één onderwerp te maken hebben, bijvoorbeeld verschillende kennisaspecten, vaardigheden en activiteiten (Merriënboer et al., 2002). In het voorliggende onderzoek zijn inhoudsaspecten van loopbaancompetenties gebaseerd op interviews met loopbaanexperts (hoofdstuk 3).

Uit de onderzochte literatuur blijkt dat een competentie kan bestaan uit de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie. Als naar de inhoudelijke kant van de definities wordt gekeken, blijkt dat ook verschillende inhoudsaspecten onderdeel uitmaken van een competentie. Het gemeenschappelijke in definities van competenties is dat een competentie wordt beschouwd als een functionele eenheid. Uit zowel literatuur als in interviews met experts blijkt dat ondeelbaarheid als een belangrijk kenmerk wordt beschouwd van een competentie (Merriënboer et al., 2002). Een competentie zou een functionele eenheid van modaliteiten en van inhoudsaspecten kunnen zijn. Om te onderzoeken of hiervoor empirische basis bestaat, is een toetsbare definitie van competentie geformuleerd, namelijk: *een competentie is een functionele eenheid van de modaliteiten (vermogen, gedrag en motivatie) en inhoudsaspecten met betrekking tot een bepaald onderwerp*. In het geval van loopbaancompetenties is het onderwerp: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. In Tabel 8.1 worden de functionele eenheidsindelingen weergegeven.

Hoewel het onderscheid in vier competenties op basis van theorie en kwalitatief onderzoek te verdedigen is, dient dit onderscheid empirisch te worden getoetst. De vraag is in hoeverre deze indeling van loopbaancompetenties te herkennen is in de verzamelde data. De hypothesen, waarin het bovenstaande wordt samengevat, luiden:

- Hypothese 8.1: De modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie van een loopbaancompetentie kunnen als één functionele eenheid worden beschouwd.
- Hypothese 8.2: Inhoudsaspecten van een loopbaancompetentie kunnen als één functionele eenheid worden beschouwd.

Tabel 8.1. *Indeling van inhoudsaspecten en modaliteiten van loopbaancompetenties voor loopbaanactualisatie*

Inhoudsaspecten	Competenties	Modaliteiten
1. Capaciteitenreflectie 2. Motievenreflectie	C1. Loopbaanreflectie	Vermogen Gedrag Motivatie
3. Oriëntatie op werk 4. Oriëntatie op mobiliteit	C2. Werkexploratie	Vermogen Gedrag Motivatie
5. Loopbaanplanning 6. Leerprocessturing 7a Werkprocessturing b Zorg voor balans leven-werk	C3. Loopbaansturing	Vermogen Gedrag Motivatie
8. Bespreken van loopbaan 9. Presenteren in werk 10. Netwerken	C4. Zelfprofilering	Vermogen Gedrag Motivatie

Als de hypothesen 8.1 en 8.2 worden ondersteund, betekent dit dat statistisch gezien een één-factor-model de beste oplossing blijkt. Bij het gebruik van de term 'competentie' wordt uitgegaan van de veronderstelling dat modaliteiten en/of inhoudsaspecten zijn te beschouwen als een functionele eenheid, maar er zijn redenen aan te geven waarom dit niet het geval zou kunnen zijn. Als er vanuit wordt gegaan dat de context waarin iemand zich bevindt van invloed kan zijn op zijn gedrag, hangen vermogen en gedrag minder sterk samen. Tevens is de vraag hoe complex een functionele eenheid qua inhoud kan zijn (zodanig dat er samenhang bestaat tussen inhoudsaspecten), zodat conclusies kunnen worden getrokken die van toepassing zijn voor de gehele functionele eenheid. Mogelijk verschillen de inhoudsaspecten die zijn ondergebracht in één competentie dusdanig, dat conclusies over de competentie als geheel onvolledig, onjuist of onbeduidend zijn. Als een meer-factoren-model de voorkeur heeft of noodzakelijk blijkt, komt de grondslag van het begrip competentie ter discussie te staan en dient de vraag zich aan wat de waarde is van het gebruik van de term competentie.

8.3 Analyse met behulp van LISREL

Een confirmatorische factoranalyse is uitgevoerd, met behulp van het software pakket LISREL 8 (Jöreskog & Sörbom, 1993). Een factoranalyse heeft tot doel het verband tussen geobserveerde variabelen (vragen in de vragenlijst) te verklaren middels relatief nieuwe onderliggende latente variabelen (in dit geval modaliteiten of inhoudsaspecten van loopbaancompetenties). Bij een confirmatorische factoranalyse wordt een model getoetst dat vooraf is ontwikkeld (Bollen, 1989, p.228). Een voorwaarde hiervoor is dat het model in detail beschreven staat; welke vragen bij welk onderwerp horen, ofwel: welke geobserveerde variabelen bij welke latente variabele zijn ingedeeld. In de analyses wordt nagegaan in hoeverre het beschreven model past bij de data. Dit, in tegenstelling tot een exploratieve factoranalyse, waarbij de data het model bepalen. Er worden geen nieuwe factoren geformuleerd op basis van de data om een goed passend model te verkrijgen.

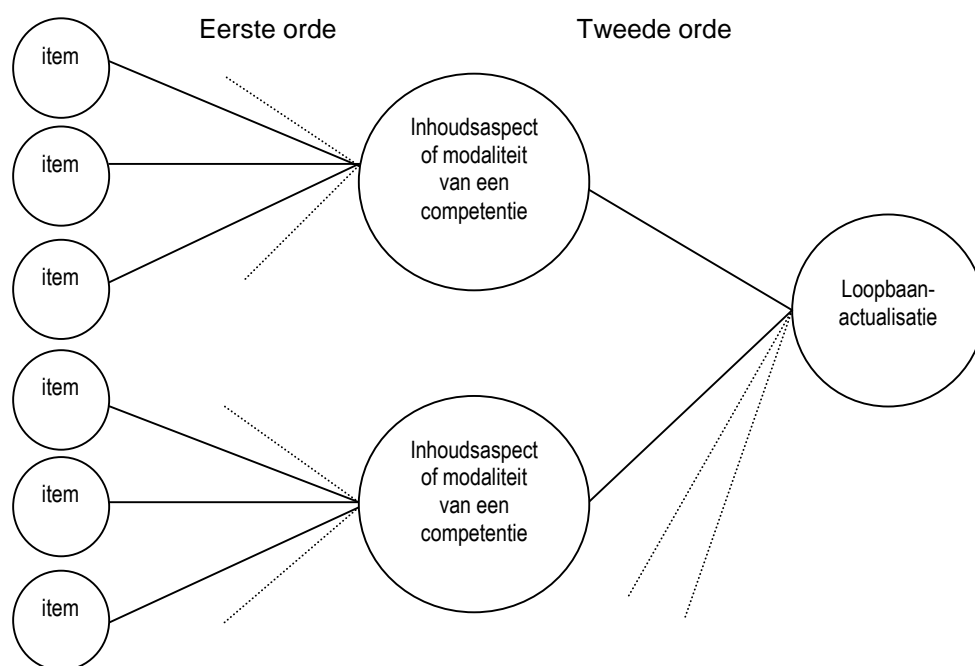
De analyses zijn in twee fasen uitgevoerd:

1. Een eerste orde-analyse. Per competentie is onderzocht of de modaliteiten en inhoudsaspecten een functionele eenheid vormen of beter kunnen worden onderscheiden. De twee onderste regels van Figuur 8.1. en 8.2 worden getoetst. Vervol-

gens wordt het totale model getoetst: alle factoren van de vier competenties worden in de analyses opgenomen. De ladingen en modificatie-indices van *items* worden beoordeeld.

2. Een tweede orde-analyse. De ladingen en modificatie-indices van de *latente variabelen* worden beoordeeld op basis van een tweede orde analyse. Er wordt zo nodig een keuze gemaakt uit de drie mogelijke structuren (Figuur 8.1, 8.2 of 8.3). Op basis van de correlatiematrix van de tweede orde-analyse worden latente variabelen samengevoegd, om het aantal factoren waaruit loopbaanactualisatie is opgebouwd, te verminderen. Een eerste orde-analyse wordt uitgevoerd om de passingswaarden van het model te beschrijven en op basis van de resultaten hiervan te kunnen handhaven, in vergelijking met de niet samengevoegde variabelen.

Modificatie-indices, zijn door LISREL berekende schattingen, die de mate aangeven waarin het model verbetert als een geobserveerde variabele wordt ingedeeld bij een andere latente variabele dan in het model is aangegeven. De eerste en tweede orde analyses (van een deel van het model) worden in Figuur 8.4 schematisch weergegeven:



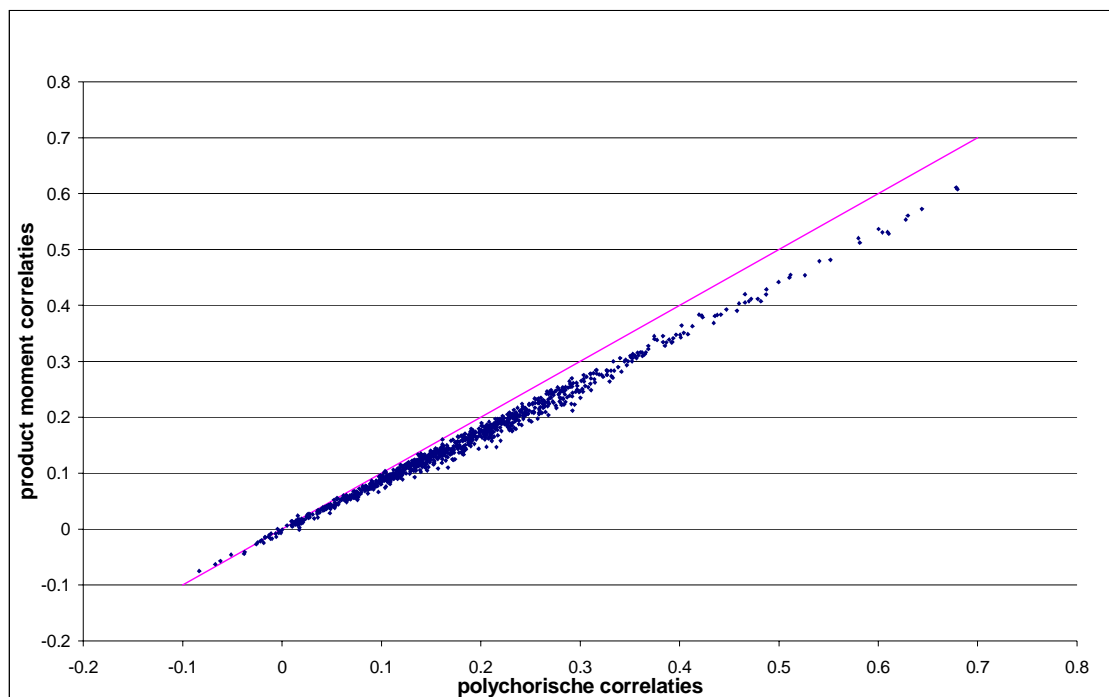
Figuur 8.4. Voorbeeld van de eerste en tweede orde LISREL-analyse

De meest recente versie van het programma LISREL (versie 8) geeft een groot aantal passingsmaten voor de 'gefitte' modellen. Een traditionele passingsmaat, die toestaat om de geschiktheid van speciale gevallen te toetsen tegenover het alternatief van een algemener model is de zogenaamde chi-kwadraat waarde (geassocieerd met een aantal vrijheidsgraden). Deze maat is echter niet altijd van toepassing, alleen in het geval dat het beperkte model een speciaal geval is van het meer algemene model (men spreekt in dat geval van geneste modellen). Voor de meer algemene situatie waarin twee modellen geen speciaal geval zijn van elkaar is deze maat ongeschikt. In zulke gevallen neemt men meestal zijn toevlucht tot Akaike's Informatie Criterium (AIC) of een modificatie hiervan (CAIC; zie Bollen, 1989, hoofdstuk 7). De algemene regel is dat modellen met een kleinere AIC of CAIC te verkiezen zijn boven modellen met een grotere index. Een andere veel gebruikte maat is de Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI). Deze maat drukt de overeenkomst uit tussen de te analyseren covariantiematrix of correlatiematrix

en de matrix die op grond van het geschatte model kan worden gereconstrueerd (voor een definitie, zie Bollen, 1989, p. 276). De maximale waarde van AGFI is 1. Chau (1997) stelt dat de waarde van AGFI minstens 0.8 moet zijn om van een passend model te kunnen spreken. In de analyses die verder gerapporteerd worden, zullen deze vier maten steeds worden vermeld.

De input voor een LISREL-analyse is de geobserveerde covariantiematrix of correlatiematrix. Hiermee is echter een aantal problemen gemoeid. De theoretische grondslag van de LISREL-analyses berust op de aanname dat de onderliggende variabelen normaal verdeeld zijn. Bij binaire of erg discrete observaties (in voorliggend onderzoek kunnen de geobserveerde variabelen maar vijf verschillende waarden aannemen) is aan deze assumptie niet voldaan. In geval de observaties binair zijn is het gebruik van de gewone Pearson correlatiemaat zeer af te raden, omdat de analyse meestal te veel factoren oplevert (Lord & Novick, 1968, p. 345). Bij observaties met vijf categorieën zou eenzelfde effect te verwachten zijn. De standaardmanier om dit probleem op te lossen is gebruik te maken van tetrachorische (in het geval van binaire observaties) of polychorische (bij meer dan twee antwoordcategorieën) correlaties. Om een indruk te krijgen van het verband tussen beide soorten correlaties in het voorliggende onderzoek zijn in Figuur 8.5 de polychorische correlaties tussen de 69 items uitgezet tegen de productmoment correlaties. Het is duidelijk te zien dat de relatie zo goed als lineair is, maar dat de polychorische correlaties tenderen groter te zijn (in absolute waarde): de puntenwolk ligt (voor de positieve waarden) geheel onder de bissectrice.

De resultaten met polychorische en productmoment correlaties zijn incidenteel voor een paar analyses vergeleken. Omdat ze stevast tot de zelfde conclusies leiden is besloten alleen de analyses met productmoment correlaties te rapporteren.



De rechte lijn geeft aan hoe een lineair verband zou verlopen

Figuur 8.5. *Versand tussen de Pearson's product moment correlaties en de polychorische correlaties*

8.4 Resultaten van de LISREL-analyses

In deze paragraaf worden de resultaten van de analyses met behulp van LISREL in twee fasen (zoals beschreven in paragraaf 8.3) beschreven. In fase 1 worden de resultaten van de eerste orde analyses weergegeven per competentie en van het totale model. In fase 2 worden de resultaten van de tweede orde-analyse beschreven. Het resultaat van fase 1 is een indeling van loopbaanfactoren en in fase 2 wordt een theoretisch model en een praktisch toepasbaar model van loopbaanfactoren geformuleerd.

8.4.1 Resultaten van de eerste orde-analyses

Per competentie is onderzocht of de modaliteiten (Figuur 8.1) en inhoudsaspecten (Figuur 8.2) een functionele eenheid vormen of beter kunnen worden onderscheiden. Hiervoor zijn steeds vier principes gehanteerd:

1. De competentie wordt als één factor beschouwd. Dit is het basismodel.
2. De competentie wordt onderverdeeld in de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie. Er vindt toetsing plaats van Figuur 8.1. De indeling in drie modaliteiten wordt aangeduid met $v/g/m$. Zonodig worden op basis van de correlatiematrix, modaliteiten samengevoegd, zodat een model met twee factoren wordt getoetst. In het geval dat gedrag en motivatie worden samengevoegd wordt dit aangeduid met v/gm .
3. De competentie wordt opgesplitst in inhouden. Er vindt toetsing plaats van Figuur 8.2. Als principe 2 resulteert in onderscheid in modaliteiten, blijft dit onderscheid gehandhaafd en worden de modaliteiten van de betreffende modaliteit getoetst op eenheid van inhoudsaspecten (Figuur 8.3). Inhoudsaspecten worden aangegeven met de getallen 1 tot 10, die overeenkomen met de inhoudsaspecten die zijn vermeld in Tabel 8.1. In combinatie met de notatie voor een modaliteit, wordt dit bijvoorbeeld aangeduid als $v1$: vermogen tot inhoudsaspect 1 'capaciteitenreflectie'. Als $v1$ en $v2$ vervolgens worden samengevoegd, wordt dit aangegeven met $v1.2$.
4. Elk item is vooraf ingedeeld naar modaliteit en inhoudsaspect. Deze indeling kan voor een aantal items niet de beste indeling blijken te zijn. LISREL geeft modificatie indices, waarvan de belangrijkste worden opgevolgd. Items die sterk op een andere factor of op twee factoren laden, worden als zodanig ingedeeld. Dit principe vindt steeds na principe 2 en 3 plaats.

In de onderstaande tabellen wordt de resultaten van verschillende stappen in het analyseproces beschreven. Boven de stippellijn worden de resultaten van de toetsing van de modaliteiten weergegeven, onder de stippellijn de resultaten na onderverdeling in inhoudsaspecten. Als het model met één factor het beste past, betekent dit dat er sprake is van een functionele eenheid van modaliteiten en inhoudsaspecten van een competentie (hypothese).

Loopbaanreflectie

De competentie loopbaanreflectie wordt, qua inhoud, onderscheiden in capaciteitenreflectie (1) en motievenreflectie (2). Tabel 8.2 geeft de resultaten van diverse analyses weer.

Uit Tabel 8.2 wordt duidelijk dat de passing van het model drastisch verbetert als de competentie loopbaanreflectie wordt opgesplitst in modaliteiten in vergelijking met het model met één factor. Het samenvoegen van de modaliteiten gedrag en motivatie blijkt nauwelijks de passingswaarden te beïnvloeden als drie items op beide factoren kunnen

laden. Als tevens onderscheid gemaakt wordt tussen de inhoudsaspecten van competentie 1 op beide modaliteitsfactoren, blijkt de passing van het model verder te verbeteren (E). De vermogensaspecten worden samengevoegd in verband met de hoge onderlinge correlatie (.959). De passingswaarden, die enigszins verminderen door deze samenvoeging, verbeteren als de eerdere modificatie van een item wordt herzien (G). De passingswaarden van AIC en CAIC nemen bijna met een factor vier af, in vergelijking met het uitgangsmodel.

Tabel 8.2. Resultaten LISREL-analyse van competentie 1: Loopbaanreflectie

	Model	Df	Chi 2	AGFI	AIC	CAIC
A	Competentie als 1 factor	119	2415.3	.742	3440.5	3656.9
B	v / g / m	116	1618.7	.827	2093.8	2329.3
C	v / gm	118	1755.7	.807	2408.8	2631.6
D	Multiple lading van 3 items	115	1492.2	.826	2099.3	2341.1
E	v1 / v2 / gm1 / gm2	110	742.6	.923	873.6	1147.2
F	v1.2 / gm1 / gm2	113	758.9	.923	892.1	1146.7
G	Herziening van modificatie van 1 item (stap D)	114	617.4	.939	716.0	964.2

AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index

AIC: Akaike's Informatie Criterion

CAIC: Modificatie van AIC

Conclusie: Voor competentie 1 wordt voorlopig een model van drie factoren aangenomen, namelijk het vermogen tot loopbaanreflectie, gedrag/motivatie met betrekking tot capaciteitenreflectie en gedrag/motivatie met betrekking tot motievenreflectie. De modificatie-indices van LISREL geven aan dat twee items (22 en 27) zowel op vermogen als op gedrag/motivatie met betrekking tot motievenreflectie, laden. Uit de correlatiematrix (Tabel 8.3) van het model met drie factoren (G, Tabel 8.2) blijkt dat de drie factoren beperkt samenhangen. Dit betekent dat de drie factoren verschillende aspecten representeren.

Tabel 8.3. Correlatiematrix van factoren van competentie 1

		v1.2	gm1	gm2
Vermogen loopbaanreflectie	v1.2	1.00		
Gedrag/motivatie capaciteitenreflectie	gm1	.27	1.00	
Gedrag/motivatie motievenreflectie	gm2	.43	.59	1.00

Werkexploratie

De competentie werkexploratie wordt inhoudelijk ingedeeld in de inhoudsaspecten 'oriëntatie op werk' (3) en 'oriëntatie op mobiliteit' (4).

Tabel 8.4. Resultaten LISREL-analyse van competentie 2: Werkexploratie

	Model	Df	Chi 2	AGFI	AIC	CAIC
A	Competentie als 1 factor	104	2719.9	.730	3341.0	3544.7
B	v / g / m	101	1860	.813	2105.8	2328.6
C	v / gm	103	1914.5	.805	2251.1	2461.1
D	Multiple lading van 4 items	99	1702.3	.817	2009.1	2244.6
E	v3 / v4 / gm3 / gm4	94	1637.6	.811	1976.0	2243.3
F	Herziening van modificatie van 1 item, modificatie van 3 items op inhoud	94	1069.9	.882	1206.7	1474.0
G	v3.4 / gm3 / gm4	97	1111.6	.882	1234.8	1483.0
H	Modificatie van 1 item	96	1012.6	.890	1141.3	1395.9

AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index

AIC: Akaike's Informatie Criterion

CAIC: Modificatie van AIC

Het model van competentie 2 past beter als vermogen, gedrag en motivatie niet als één geheel worden beschouwd (Tabel 8.4). De modaliteiten gedrag en motivatie kunnen

worden samengevoegd met handhaving van de passingswaarde, als 4 items (25, 36, 50 en 37) op zowel vermogen als gedrag/motivatie laden (D). Als de modaliteitsfactoren worden gesplitst naar inhoud (E) blijkt het model te verbeteren, vooral als modificatie van de itemindeling plaatsvindt (F). De modificatie van 1 item (D) wordt herzien (36) en er vindt modificatie plaats van de indeling naar inhoud van drie items (57, 64 en 36). Net als bij competentie 1 blijken de inhoudsaspecten van de modaliteit vermogen sterk samen te hangen (.829). Als de inhoudsaspecten van vermogen (v3 en v4) worden samengevoegd heeft dit nauwelijks consequenties voor de passing van het model. Het model verbetert als item 36 in plaats van op één factor, wordt ingedeeld op drie factoren (H).

Conclusie: Er zijn drie factoren te onderscheiden binnen competentie 3 namelijk: werkexploratievermogen, 'gedrag/motivatie met betrekking tot oriëntatie op werk' en 'gedrag/motivatie met betrekking tot oriëntatie op mobiliteit'. De correlatiematrix van de drie factoren ziet er als volgt uit:

Tabel 8.5. *Correlatiematrix van factoren van competentie 2*

		v3.4	gm3	gm4
Vermogen werkexploratie	v3.4	1.00		
Gedrag/motivatie oriëntatie werkinhoud	gm3	.32	1.00	
Gedrag/motivatie oriëntatie mobiliteit	gm4	.18	.25	1.00

Loopbaansturing

Onder de competentie loopbaansturing worden de inhoudsaspecten loopbaanplanning (5), leerprocessturing (6), 'werkprocessturing' (7a) en 'zorg voor balans werk en privé-leven' (7b) gerekend.

Tabel 8.6. *Resultaten LISREL-analyse van competentie 3: Loopbaansturing*

C3	Model	Df	Chi 2	AGFI	AIC	CAIC
A	Competentie als 1 factor	170	3693.2	.718	4796.7	5051.7
B	v/ g /m	167	3262.6	.751	4030.1	4304.2
C	v / gm	169	3323.2	.749	4123.7	4385.1
D	Multiple lading van 2 items	169	3069.7	.767	3757.0	4018.4
E	v5.6.7a / v7b / gm5 / gm6 / gm7a / gm7b	155	891.5	.926	1033.9	1384.5
F	Modificatie van 2 items	153	675.3	.943	804.4	1167.8
G	v5.6.7a / v7b / gm5.7a / gm6 / gm7b	159	858.8	.931	984.8	1310.0
H	Modificatie van 2 items	157	688.8	.944	805.8	1143.8

AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index

AIC: Akaike's Informatie Criterium

CAIC: Modificatie van AIC

Uit Tabel 8.6 blijkt dat ook competentie 3 niet als een functionele eenheid beschouwd kan worden. Met betrekking tot de indeling van modaliteiten blijken twee items een multiple lading te hebben (21 en 29). De splitsing naar inhoudsaspecten levert een drastische verbetering van het model op (E). De waarden van AIC en CAIC nemen met een factor vijf af, in vergelijking met het uitgangsmodel. De factoren v6 en v7a bestaan uit één item en worden daarom samengevoegd met v5. Gm5 en gm7a blijken sterk samen te hangen (.952) en worden samengevoegd. Modificaties van items die verder hebben plaatsgevonden zijn: 56 en 34 (F), 56 (herziening F) en 24 (H). De correlatiematrix (H) wordt weergegeven in Tabel 8.7.

Tabel 8.7. *Correlatiematrix van factoren van competentie 3*

		V567 a	v7b	gm5.7a	gm6	gm7b
Vermogen loopbaansturing	v567a	1.00				
Vermogen zorg balans werk/privé-leven	v7b	.38	1.00			
Gedrag/motivatie planning/werkproces	gm5.7a	.48	.10	1.00		
Gedrag/motivatie leerprocessturing	gm6	.54	.21	.70	1.00	
Gedrag/motivatie zorg balans werk/privé-leven	gm7b	.29	.71	.20	.37	1.00

Conclusie: Er worden vijf factoren onderscheiden voor competentie 3. Het inhoudsaspect 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' (7b) blijkt zowel bij vermogen als gedrag/-motivatie zwak samen te hangen met de andere inhoudsaspecten van competentie 3 en wordt beschouwd als een aparte factor. De overige vermogensitems zijn samengevoegd tot één factor. De modaliteit gedrag/motivatie is verder gesplitst in twee factoren: de inhoudsaspecten loopbaanplanning en 'werkprocessturing' vormen samen de eerste factor en leerprocessturing vormt een tweede factor.

Zelfprofilering

De competentie zelfprofilering bestaat uit de inhoudsaspecten 'bespreken van loopbaan', 'presenteren in werk' en 'netwerken'.

Tabel 8.8. *Resultaten LISREL-analyse van competentie 4: Zelfprofilering*

C4	Model	Df	Chi 2	AGFI	AIC	CAIC
A	Competentie als 1 factor	104	1656.6	.831	1931.9	2135.5
B	V / g / m	101	1458.9	.840	1771.5	1994.3
C	V / gm	103	1460.0	.843	1764.9	1975.0
D	V8 / v9 / v10 / gm8.9 / gm10	94	809.8	.911	908.3	1175.6
E	Multiple lading van 2 items	93	633.8	.931	713.5	987.1

AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index

AIC: Akaike's Informatie Criterium

CAIC: Modificatie van AIC

Evenals de overige loopbaancompetenties, kan worden geconcludeerd dat het statistisch gezien niet te verantwoorden is om competentie 4 als een functionele eenheid te beschouwen. Het blijkt van belang om onderscheid te maken tussen vermogen enerzijds en gedrag en motivatie anderzijds (Tabel 8.8). Ook blijkt het nodig om inhoudelijk onderscheid te maken. Hierbij blijkt één item op een andere factor te laden dan oorspronkelijk ingedeeld (23) en een ander item op twee factoren (43). Gm9 bestaat uit één item en wordt samengevoegd met gm8. In tegenstelling tot de resultaten van de analyses van de competenties 1 tot en met 3, kunnen vermogensitems niet worden samengevoegd op basis van hoge correlaties. De correlatiematrix (E) ziet er als volgt uit (Tabel 8.9):

Tabel 8.9. *Correlatiematrix van factoren van competentie 4*

		v8	v9	v10	gm8.9	gm10
Vermogen tot bespreken van loopbaan	v8	1.00				
Vermogen tot presenteren in werk	v9	.63	1.00			
Vermogen tot netwerken	v10	.69	.60	1.00		
Gedrag/motivatie bespreken van loopbaan/ presenteren in werk	gm8.9	.50	.60	.46	1.00	
Gedrag/motivatie netwerken	gm10	.44	.67	.76	.55	1.00

Conclusie: Er blijken voorlopig vijf factoren voor competentie 4 te onderscheiden: de modaliteit vermogen is gesplitst naar inhoud 'bespreken van loopbaan' (8), 'presenteren in werk' (9) en 'netwerken' (10), de modaliteit gedrag/motivatie wordt gescheiden in 'bespreken van loopbaan/presenteren in werk' (8.9) als één factor en 'netwerken' als een tweede factor (10).

Totale model

Met behulp van een eerste orde-analyse van het totale model met alle factoren is nagegaan of de items statistisch gezien bij de juiste factor zijn ingedeeld. Hiervoor is gebruik gemaakt van de modificatie-indices in de LISREL-output. In het geval dat de modificatie-indices aanduiden dat de passing van het model verbetert als een item bij een andere factor wordt ondergebracht, wordt nagegaan of herplaatsing van het item ook inhoudelijk te verantwoorden is. Indien dit het geval is, wordt het item ingedeeld op een andere factor. Bijvoorbeeld de items 'Ik praat met anderen over wat voor soort werkzaamheden aansluiten bij mijn persoonlijkheid' en 'Ik vind het belangrijk om inzicht te krijgen in wat voor soort werk bij mij past' zijn ingedeeld bij gedrag met betrekking tot oriëntatie op werk (gm3), maar laden beter op motievenreflectie (gm2). Tijdens de analyses die per competentie zijn uitgevoerd, is een aantal modificaties op itemniveau gedaan. Nagegaan is of de modificaties van deze items ook zinvol blijken in het totale model. Gedrag/motivatie-items die in fase 1 op zowel vermogen als gedrag/motivatie laden, blijken beter alleen op gedrag/motivatie te laden, zoals ze oorspronkelijk zijn ingedeeld. Items die slecht laden op de factor waarbij ze zijn ingedeeld en niet (inhoudelijk te verantwoorden) op een andere zijn verwijderd. Dit zijn de items 22, 27, 25, en de enige items van v7a en gm9.

Conclusies fase 1

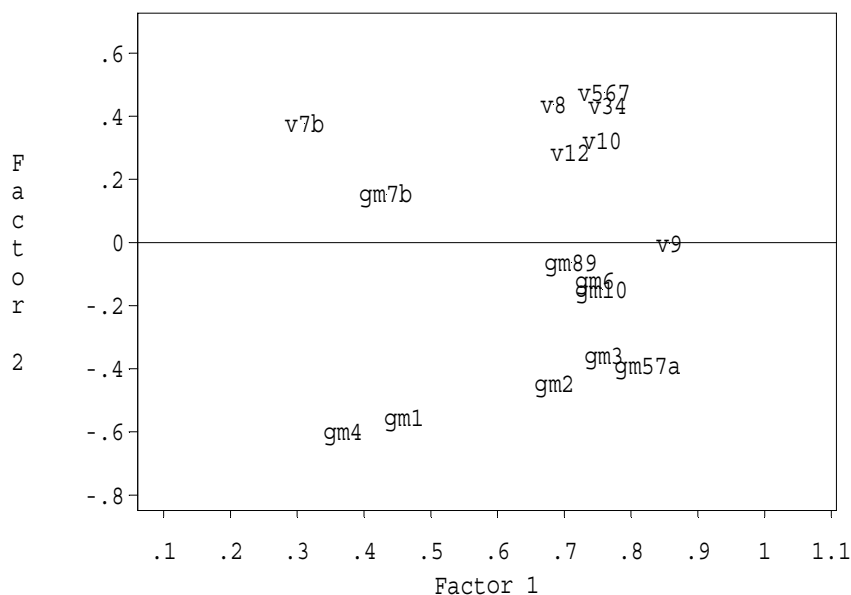
De belangrijkste conclusie die kan worden getrokken uit de analyses van de structuur van de loopbaancompetenties, is dat bij geen van de competenties gesproken kan worden van één functionele eenheid. Zowel wat betreft modaliteiten als betreffende inhoud moet worden geconstateerd dat het wenselijk is om onderscheid aan te brengen. De indeling in inhoudsaspecten en modaliteiten, zoals weergegeven in Tabel 8.10, blijkt zinnig. De indeling naar vier competenties blijkt onvoldoende specifiek. De modaliteiten die kunnen worden onderscheiden zijn vermogen enerzijds, en gedrag en motivatie samen anderzijds. De analyses van de vier competenties afzonderlijk leveren vooralsnog 16 factoren op, zoals weergegeven in Tabel 8.10. Tussen haakjes zijn de afkortingen van de labels weergegeven, die in het vervolg worden gebruikt.

Tabel 8.10. *Indeling van competenties naar 16 factoren*

Competentie	Vermogen	Gedrag/motivatie
Loopbaanreflectie	Loopbaanreflectie (v1/2)	Capaciteitenreflectie (gm1) Motievenreflectie (gm2)
Werkexploratie	Werkexploratie' (v3/4)	Oriëntatie op werk (gm3) Oriëntatie op mobiliteit (gm4)
Loopbaansturing	Loopbaanplanning/leerprocessturing (v5/6) Zorg voor balans werk en privé-leven (v7b)	Loopbaanplanning/werkprocessturing (gm5/7a) Leerprocessturing (gm6) Zorg voor balans werk en privé-leven (gm7b)
Zelfprofilering	Bespreken van loopbaan (v8) Presenteren in werk (v9) Netwerken (v10)	Bespreken van loopbaan (gm8) Netwerken (gm10)

8.4.2 Resultaten van de tweede orde-analyses

Tussen de zestien factoren die in de eerste orde-analyse zijn onderscheiden, bestaat in meer of mindere mate samenhang. De tweede orde-analyse maakt de structuur van de samenhang inzichtelijk. Alle items zijn ingedeeld bij de latente variabelen (factoren die in fase 1 zijn onderscheiden). Op basis van een correlatiematrix tussen items, wordt door LISREL een correlatiematrix geschat voor de latente variabelen. Deze correlatiematrix wordt gebruikt voor de tweede orde analyse. In LISREL is het doorgaans mogelijk om een tweede orde-analyse in één keer uit te voeren, maar dit is bij dit gegevensbestand niet gelukt. De correlatiematrix blijkt 'niet positief definitief'. LISREL kan deze correlatiematrix in dit geval niet analyseren. Daarom is de analyse in twee stappen uitgevoerd. De correlatiematrix van de items, geschat door LISREL, is weggeschreven als apart bestand. Dit bestand is gebruikt om een principale factoranalyse uit te voeren (Harman, 1968). Het resultaat hiervan is grafisch weergegeven in Figuur 8.6.



Figuur 8.6. Grafische weergave van de factoren 1 en 2 van de factoranalyse op 16 factoren

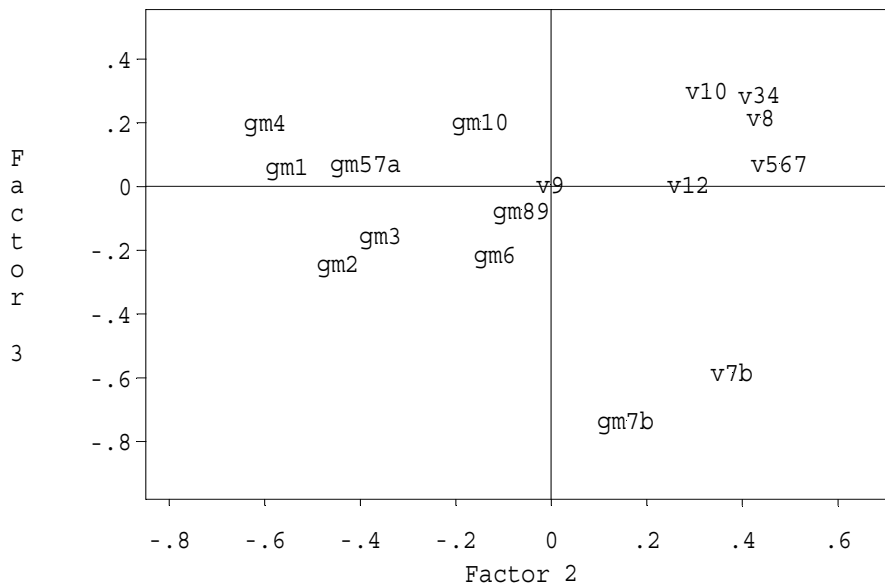
De eerste factor (horizontale as) ziet eruit als een algemene factor, omdat alle factoren ongeveer dezelfde lading hebben met uitzondering van vier factoren met een lage lading: vermogen en gedrag/motivatie met betrekking tot zorg voor balans werk en privé-leven (v7b en gm7b), en gedrag/motivatie met betrekking tot mobiliteitsoriëntatie (gm4) en capaciteitenreflectie (gm1). De tweede factor contrasteert vermogen en gedrag/motivatie, met uitzondering van 'vermogen tot presenteren in werk' (v9). Omdat de exploratieve factoranalyse zo overtuigend laat zien dat de modaliteiten vermogen en gedrag/motivatie worden gescheiden, zijn de ladingen van de latente variabelen op deze modaliteiten geanalyseerd met een tweede orde confirmatorische LISREL-analyse.

De factorladingen van de variabelen op de abstractere variabele 'vermogen tot loopbaanactualisatie' en 'gedrag/motivatie met betrekking tot loopbaanactualisatie' zijn in Tabel 8.11 weergegeven. De correlatie tussen de modaliteiten vermogen en gedrag/motivatie is hierbij .62.

Tabel 8.11. *Factorloadingen van latente variabelen op vermogen en gedrag/motivatie voor loopbaanactualisatie*

Vermogensfactoren		Lading op Vermogen	Gedrag/motivatie Factoren		Lading op Gedrag/Motivatie
Loopbaanreflectie	v12	.816	Capaciteitenreflectie	gm1	.575
Werkexploratie	v34	.900	Motievenreflectie	gm2	.703
Loopbaanplanning/ Leerprocessturing	v56	.853	Oriëntatie op werk	gm3	.609
Zorg voor balans werk en privé-leven	v7b	.344	Oriëntatie op mobiliteit	gm4	.460
Bespreken van loopbaan	v8	.877	Loopbaanplanning/ Werkprocessturing	gm57a	.971
Presenteren in werk	v9	.706	Leerprocessturing	gm6	.765
Netwerken	v10	.825	Zorg voor balans werk en privé- leven	gm7b	.288
			Bespreken van loopbaan	gm8	.835
			Netwerken	gm10	.741

In Tabel 8.11 is te zien dat alle onderscheiden vermogens- en gedrags/motivatiefactoren laden op een abstractere variabele, behalve v7b en gm7b 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. Op basis hiervan wordt besloten om 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' niet langer te beschouwen als onderdeel van loopbaanactualisatie, maar als een variabele die op zichzelf staat. In de derde factor van exploratieve factoranalyse contrasteert v7b en gm7b met de andere factoren. Dit is weergegeven in Figuur 8.7. Balans tussen privé-leven en werk is een actueel onderwerp op het gebied van loopbaanontwikkeling. Het is dus van belang om na te gaan hoe deze factor zich verhoudt tot persoonlijke, situationele en succesfactoren.



Figuur 8.7. *Grafische weergave van factor 2 en 3 van de factoranalyse op 16 factoren*

'Oriëntatie op mobiliteit' (gm4) laadt slecht op 'gedrag/motivatie met betrekking tot loopbaanactualisatie'. Deze factor bestaat, na de itemmodificatie, slechts uit drie items, waarvan één item ook is ingedeeld bij 'oriëntatie op werk' (gm3). Blijkbaar hebben de twee items weinig gemeen met de andere factoren, daarom worden ze uit het model

verwijderd. Binnen de factor gm3 (oriëntatie op werk) blijken tevens items van gm4 (oriëntatie op mobiliteit) te zijn opgenomen, er is dus sprake van een combinatie van inhoudsaspecten van werkexploratie. Verder blijkt bij de modificatie-indices dat 'vermogen tot presenteren in werk' (v9), bestaande uit drie items, zeer hoog laadt op de factor gedrag/motivatie (modificatie indices > 500, terwijl dit dicht bij de nul ligt als een variabele weinig op een andere factor laadt). Ook op itemniveau blijkt dat de items van v9 op meerder factoren laden. Aangezien ook het enige item van gm9 is verwijderd, wordt ook de factor v9 niet in het model opgenomen. Theoretisch gezien zijn in totaal twaalf factoren relevant voor loopbaanactualisatie.

Van een theoretisch naar een praktisch model

Om het aantal loopbaanfactoren te verminderen omwille van de praktische toepasbaarheid worden latente variabelen samengevoegd op basis van de correlatiematrix van de tweede orde analyse. Uit Figuur 8.6 blijkt dat de relatie van de vermogensfactoren sterker is dan de samenhang in de gedrag/motivatie factoren, want de grafische voorstellingen van de vermogensaspecten liggen dicht bij elkaar. De correlaties tussen de vermogensfactoren bij een correlatiematrix van 12 factoren, blijken te variëren van .63 tot .81. Mogelijk zou een spaarzamer model, met minder factoren, geformuleerd kunnen worden, maar dat blijkt statistisch niet houdbaar (Tabel 8.12, vergelijk model B met A). Als vier items op twee factoren laden, blijken de passingswaarden te verbeteren (C). Uit praktische overwegingen worden de vermogensfactoren samengevoegd tot één factor, namelijk 'vermogen tot loopbaanactualisatie', aangegeven met de hoofdletter V.

In tegenstelling tot de vermogensfactoren, is het onwenselijk om gedrag/motivatiefactoren als een functionele eenheid te beschouwen. Alleen leerprocessturing (gm6), bespreken van de loopbaan (gm8) en netwerken (gm10) liggen in Figuur 8.6. dicht bij elkaar. Uit de correlatiematrix van de factoren (bijlage 3), blijkt echter dat gm8 en gm10 een correlatiecoëfficiënt hebben van .63, terwijl gm8 met gm57a (loopbaanplanning-/werkprocessturing) .82 met elkaar correleren. Ook gm6 (leerprocessturing) blijkt redelijk samen te hangen met gm5.7a (.75). Dat de correlaties niet overeenkomen met de illustratie in Figuur 8.6, heeft te maken met het feit dat Figuur 8.6 een tweedimensionale weergave is van een driedimensionale figuur. Zou de driedimensionale figuur vanuit een ander gezichtspunt worden bekeken, dan zou het bovenstaande wel zichtbaar worden.

Op basis van de correlatiematrix is besloten om, in tegenstelling tot de vermogensfactoren, de gedrag/motivatiefactoren op inhoudsaspecten te onderscheiden. De factoren gm5.7a (loopbaanplanning en werkprocessturing), gm6 (leerprocessturing) en gm8 (bespreken van loopbaan) hangen meer met elkaar samen (.64 tot .83) dan met de andere factoren, en worden daarom samengevoegd. Een eerste orde-analyse is uitgevoerd om de passing van het model te kunnen vergelijken (Tabel 8.12).

Tabel 8.12. *Resultaten LISREL-analyse van het totale model*

	Model	Df	Chi 2	AGFI	AIC	CAIC
A	12- factoren-model	1364	6814.0	.832	7933.4	9053.6
B	6-factoren-model	1415	8576.9	.795	10335.5	11131.1
C	Als B, maar 4 items laden op 2 factoren	1411	7941.9	.823	9595.0	10416.0
D	Als B, 1 item verwijderd, alle andere items laden op 1 factor	1362	8187.9	.801	9768.9	10551.7

AGFI: Adjusted Goodness-of-Fit Index

AIC: Akaike's Informatie Criterium

CAIC: Modificatie van AIC

Als het 'theoretische' model van twaalf factoren wordt teruggebracht naar een 'praktisch model' van zes factoren (Tabel 8.12) blijken de passingswaarden te verslechteren. Dit kan deels worden gecompenseerd door vier items op twee factoren te laten laden.

Het item 19, het vermogen om 'mijn netwerk in te zetten om ander werk te krijgen', blijkt sterk op zowel vermogen als op gedrag met betrekking tot netwerken te laden. Item 30 'Ik ga bij mezelf na waarom ik dingen wil leren' blijkt zowel op gm5.6.7.8 (loopbaansturing en bespreken van loopbaan) te laden, als op gm2 (motievenreflectie). Daarnaast blijken de twee items 72 en 63 die de frequentie van een activiteit nagaan (hoe-vaak-vragen), sterk te laden op gm1 (capaciteitenreflectie), die uit vijf 'frequentievragen' bestaat. Inhoudelijk is dit niet te verklaren. Twee frequentievragen, die bij andere gedrag/motivatiefactoren zijn ingedeeld, laden overigens niet op de factor capaciteitenreflectie. Zowel uit de correlatiematrix van gm1 met andere gedrag/motivatiefactoren (bijlage 3) als uit Figuur 8.6 is af te lezen dat gm1 zich onderscheidt van de andere factoren. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de lading van de gm1-items mogelijk niet slechts vanwege de inhoud kan worden begrepen, maar ook op basis van de wijze van vraagstelling. Voor de toepasbaarheid van het meetinstrument zijn de items 72 en 63 die op gm1 laden vanwege de vraagstelling, niet bij gm1 ingedeeld. Item 72, dat alleen op gm1 laadt, is verwijderd. Twee items laden op twee factoren. Dit is vanuit praktisch oogpunt onwenselijk. De items zijn verwijderd uit de factor waarop zij het minst op laden. Dit levert nog steeds een aanbevolen AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index)-waarde van boven de 0.8, namelijk .801 (model D).

Conclusies tweede orde analyse

Op grond van de analyses, wordt een theoretisch model aangehouden dat bestaat uit twaalf factoren. De factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' wordt beschouwd als afzonderlijke factor, omdat de factor slecht laadt op de modaliteiten vermogen en gedrag/motivatie. In een exploratieve factoranalyse contrasteert de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' met de andere factoren. Vermogen tot presenteren in werk (v9) wordt uit het model verwijderd, en oriëntatie op mobiliteit (gm4) wordt op twee items na, samengevoegd met oriëntatie op werk (gm3).

Het theoretische model van twaalf factoren kan worden teruggebracht naar een praktisch toepasbaar model van zes factoren, die betrekking hebben op loopbaanactualisatie. Ondanks dat het samenvoegen van factoren gepaard gaat met verlies van de passingswaarden, heeft een model van zes factoren een aanbevolen passingswaarde AGFI (>0.8) (Chau, 1997). De inhoudsaspecten van de modaliteit vermogen hangen sterker samen dan de factoren van de modaliteit gedrag/motivatie en zijn samengevoegd. Bij de competentie loopbaansturing is ook 'bespreken van de loopbaan' (gm8) opgenomen. Loopbaansturing heeft dus een bredere betekenis gekregen. Van de competentie zelfprofilering blijkt het inhoudsaspect 'netwerken' op zichzelf te staan.

De zes factoren die worden onderscheiden zijn:

- vermogen tot loopbaanactualisatie;
- gedrag met betrekking tot capaciteitenreflectie;
- gedrag/motivatie met betrekking tot motievenreflectie;
- gedrag/motivatie met betrekking tot werkexploratie;
- gedrag/motivatie met betrekking tot loopbaansturing (inclusief 'bespreken van loopbaan');
- gedrag/motivatie met betrekking tot netwerken.

8.4.3 Conclusies van de LISREL-analyse

Hypothese 8.1: De modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie van een loopbaancompetentie kunnen als een functionele eenheid worden beschouwd.

Deze hypothese wordt niet ondersteund door de resultaten. De modaliteit vermogen blijkt weinig samen te hangen met de modaliteiten gedrag en motivatie. De modaliteiten gedrag en motivatie vertonen een sterkere relatie en worden samengevoegd. De modaliteit motivatie bevat slechts twee items per competentie, waardoor het onwenselijk is om deze als aparte factor te beschouwen. Hierdoor worden de passingswaarden nauwelijks negatief beïnvloed. Concreet betekent dit dat respondenten die zichzelf bekwaam achten met betrekking tot een loopbaancompetentie, niet altijd aangeven ook gemotiveerd te zijn om dit toe te passen. Werknemers die beweren dat ze gemotiveerd zijn voor een bepaalde competentie, zullen ook eerder aangeven dat ze deze competentie benutten in de praktijk.

Hypothese 8.2: Inhoudsaspecten van een loopbaancompetentie kunnen als een functionele eenheid worden beschouwd.

De resultaten van de LISREL-analyses wijzen grotendeels op het tegengestelde, dus deze hypothese wordt niet ondersteund. Uit de analyses van de competentiestructuur die per loopbaancompetentie zijn uitgevoerd, blijkt dat de inhoudsaspecten van de vermogensfactor weliswaar voor drie van de vier factoren als functionele eenheid kunnen worden beschouwd. Voor de modaliteit gedrag/motivatie geldt dat het beter is om per loopbaancompetentie de inhoudsaspecten te scheiden. Het inhoudsaspect 'zorg voor balans tussen privé-leven en werk' blijkt een afzonderlijke factor te zijn. Vanuit een theoretisch perspectief kunnen de competenties qua inhoud niet als functionele eenheid worden beschouwd. Daarentegen blijkt dat, indien bepaalde inhoudsaspecten (competentie-overstijgend) worden samengevoegd, de passingswaarde van het model acceptabel is.

De indeling naar modaliteiten en inhoudsaspecten (tabel 8.1) is zinvol gebleken. Theoretisch gezien bestaat loopbaanactualisatie uit de volgende factoren (Tabel 8.13):

Tabel 8.13. *Theoretische indeling van loopbaanactualisatie*

Vermogen tot loopbaanactualisatie	Gedrag/motivatie met betrekking tot loopbaanactualisatie
C1. Loopbaanreflectie	1. Capaciteitenreflectie 2. Motievenreflectie
C2. Werkexploratie	C2. Werkexploratie
C3. Loopbaansturing	5/7a. Loopbaanplanning/werkprocessturing 6. Leerprocessturing
8. Bespreken van loopbaan 10. Netwerken	8. Bespreken van loopbaan 10. Netwerken

Vanuit praktische overwegingen is getracht om het aantal factoren in het model te beperken, zonder dat de passingswaarden te veel vermindert. In het vervolg van dit proefschrift zal de volgende indeling van loopbaanfactoren worden gebruikt (Tabel 8.14):

Tabel 8.14. *Praktische indeling van loopbaanactualisatiefactoren*

Vermogen tot loopbaanactualisatie	Symbol	Gedrag/motivatie met betrekking tot loopbaanactualisatie	Symbol
Vermogen tot Loopbaanactualisatie	V	1. Capaciteitenreflectie	CR
		2. Motievenreflectie	MR
		C2. Werkexploratie	WE
		C3. Loopbaansturing/ 8. bespreken loopbaan	LS
		10. Netwerken	NW

8.5 Analyse van schalen

Evenals bij de pilotstudy (paragraaf 4.5), is ook bij het hoofdonderzoek een homogeniteitsanalyse met HOMALS uitgevoerd. In hoofdstuk 4 zijn de analyses uitgevoerd op algemene werkhypothesen. Mede op basis hiervan is een meetinstrument geconstrueerd. Op grond van de LISREL-analyses worden zes factoren gebruikt voor de definitieve schalen. Schaalscores zijn de gemiddelden van de som van de scores van items die bij één factor behoren. De analyses van hoofdstuk vier worden opnieuw uitgevoerd om de psychometrische kwaliteiten van de schalen te beoordelen en om na te gaan of de schalen bruikbaar zijn.

Uit de resultaten blijkt dat voor alle items van de schalen geldt dat de categorie-kwalificaties, zoals berekend door HOMALS, oplopen zoals de antwoordcategorieën, welke in vragenlijst gebruikt worden (1 tot 5). Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de betrouwbaarheidscoëfficiënten (Cronbach's alpha) van schalen, na herwaardering van de items op basis van de categoriekwalificaties, ongeveer gelijk zijn aan de betrouwbaarheidscoëfficiënten van schalen op basis van de antwoordcategorieën. Dit betekent dat er geen aanleiding is om de antwoordcategorieën te herwaarderen. De originele antwoordcategorieën van 1 tot 5 zullen voor de verdere analyses worden gebruikt.

De Cronbach's alpha van de schalen die voor verdere analyses worden gebruikt zijn in Tabel 8.15 weergegeven.

Tabel 8.15. *Interne consistentie van de schalen*

Loopbaanfactoren	Cronbach's alpha	Aantal Items
Vermogen tot loopbaanactualisatie	.88	17
Gedrag/motivatie met betrekking tot		
Capaciteitenreflectie	.80	5
Motievenreflectie	.83	8
Werkexploratie	.75	6
Loopbaansturing	.84	14
Netwerken	.74	4

Aron en Aron (1999) stellen dat de betrouwbaarheid, uitgedrukt in Cronbach's alpha, minimaal 0.7 en bij voorkeur ongeveer 0.9 zou moeten zijn om als bruikbaar te worden beschouwd. De schalen van het voorliggende onderzoek blijken voor individueel gebruik van het meetinstrument, qua betrouwbaarheidscoëfficiënten aan de lage kant, maar om groepen met elkaar te vergelijken zijn de schalen goed bruikbaar. Dit betekent dat op een zinvolle manier de regressieanalyses in hoofdstuk 9 tot 12 kunnen worden uitgevoerd.

Het totale aantal items met betrekking tot loopbaanactualisatie, dat na de LISREL-analyses resteert, is 54. De factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' bestaat uit vier items. De Cronbach's alpha van deze schaal is .80. In de vragenlijst zijn 69 items opgenomen. De elf items die uit de vragenlijst zijn verwijderd zijn: vier items van het inhoudsaspect presenteren in werk (v9 en gm9), het enige item van vermogen tot werkprocessturing (v7a), twee van gedrag/motivatie met betrekking tot oriëntatie op mobiliteit (gm4), één frequentie-item (72), en drie items die slecht laden (22, 27, 25).

In de onderstaande tabel worden de gemiddelden, standaard deviaties en correlaties (LISREL-output) weergegeven voor de factoren van loopbaanactualisatie en de factor 'balans werk en privé-leven'.

Tabel 8.16. *Gemiddelden, standaard deviaties van en correlaties tussen factoren van loopbaanactualisatie*

		Gem	Sd	V	CR	MR	WE	LS	NW	Bal l/w
Vermogen tot										
Loopbaanactualisatie	V	3.57	.46	1.00						
Gedrag/motivatie met betrekking tot capaciteitenreflectie	CR	3.21	.92	.20	1.00					
Gedrag/motivatie met betrekking tot Motievenreflectie	MR	3.93	.67	.36	.58	1.00				
Gedrag/motivatie met betrekking tot Werkexploratie	WE	3.49	.79	.42	.30	.52	1.00			
Gedrag/motivatie met betrekking tot Loopbaansturing	LS	3.77	.58	.60	.41	.67	.60	1.00		
Gedrag/motivatie met betrekking tot Netwerken	NW	3.34	.80	.65	.33	.48	.58	.69	1.00	
Balans privé-leven/werk		3.73	.74	.35	.01	.19	.13	.26	.15	1.00

Uit de correlatiematrix (Tabel 8.16) die de correlaties tussen de dimensies van loopbaanactualisatie weergeeft, blijkt dat de factor 'balans tussen werk en privé-leven' zeer zwak correleert met alle factoren met betrekking tot loopbaanactualisatie.

8.6 Conclusies

Een belangrijke conclusie is dat de definitie van een competentie als functionele eenheid van modaliteiten (vermogen, gedrag en motivatie) en inhoudsaspecten, niet houdbaar blijkt. Vooral de modaliteiten vermogen en gedrag blijken sterk van elkaar te verschillen. Motivatie blijkt sterker samen te hangen met gedrag, dan met vermogen. Aangezien motivatie geoperationaliseerd is door slechts twee items per competentie is weinig informatie over motivatie beschikbaar. Met de informatie die beschikbaar is blijkt dat samenvoeging van motivatie met gedrag acceptabel is. Uitsluitel hierover kan worden gegeven als in een onderzoek meer items voor motivatie worden opgenomen.

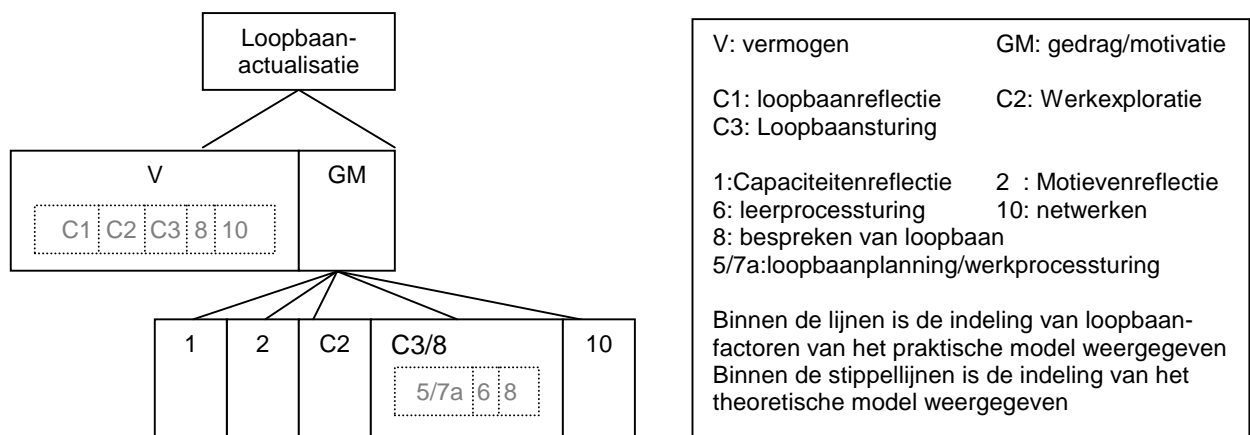
Wat betreft de inhoudelijke dimensie van competentie kan worden geconcludeerd dat er geen sprake is van één functionele eenheid van inhoudsaspecten van de loopbaancompetenties zoals deze in deel 1 van dit proefschrift zijn beschreven. Een indeling naar verschillende inhoudsaspecten, zoals bedoeld met de oorspronkelijke formulering van loopbaancompetenties, blijkt zinvol. Vanuit theoretisch perspectief kan worden geconcludeerd dat de indeling van vier competenties onvoldoende is. De resultaten van de LISREL-analyses duiden erop dat, indien competenties worden begrepen als vermogen, het beste een onderscheid kan worden gemaakt tussen vijf inhoudsaspecten. Indien competenties worden gedefinieerd in termen van gedrag en motivatie blijkt het zinvol om zeven inhoudsaspecten te onderscheiden. Een acceptabel, doch minder passend, model

kan worden geconstrueerd uit zes factoren. Vermogensaspecten worden hierbij samengevoegd en de modaliteit gedrag/motivatie wordt gesplitst in vijf inhoudsaspecten. Deze vijf aspecten komen niet volledig overeen met de oorspronkelijke indeling van de vier competenties. Bij de competentie loopbaanreflectie blijkt het zinnig om onderscheid te maken tussen capaciteitenreflectie en motievenreflectie. 'Bespreken van de loopbaan' blijkt sterk samen te hangen met loopbaansturing. 'Presenteren in werk' blijkt niet als aparte factor te kunnen worden beschouwd en netwerken blijkt een afzonderlijk aspect van loopbaanactualisatie te zijn. De oorspronkelijke competenties werkexploratie en loopbaansturing zijn in het praktisch toepasbare model van zes factoren terug te vinden.

Het onderscheid tussen capaciteitenreflectie en de andere factoren kan te maken hebben met de wijze waarop deze factor is gemeten. De factor capaciteitenreflectie bestaat uit 'frequentievragen': items betreffende hoe vaak een bepaalde situatie voorkomt. Twee frequentievragen die bij een ander inhoudsaspect zijn ingedeeld blijken sterk te laden op capaciteitenreflectie. Dit is inhoudelijk niet goed te verklaren. Mogelijk is hier sprake van een methodologisch probleem. Twee andere frequentievragen blijken overigens niet sterk te laden op capaciteitenreflectie. Toch moet met enige omzichtigheid worden omgegaan met de uitkomsten van de resultaten. Het blijkt in dit meetinstrument niet mogelijk om door twee manieren van vraagstelling eenzelfde inhoudsaspect te meten.

Uit de tweede orde LISREL-analyse blijkt dat 'zorg voor balans werk en privé-leven' veel minder dan de andere onderdelen laadt op de latente variabele 'loopbaanactualisatie'. Deze factor wordt daarom niet langer beschouwd als onderdeel van loopbaanactualisatie, maar als een variabele die op zichzelf staat.

Loopbaanfactoren voor loopbaanactualisatie, die als uitgangspunt zullen worden genomen voor het vervolg van dit proefschrift, zijn: Vermogen tot loopbaanactualisatie en gedrag/motivatie met betrekking tot capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Schematisch wordt dit in Figuur 8.8 weergegeven. De uiteindelijke indeling komt het meeste overeen met de indeling van Figuur 8.3 in de inleiding van het hoofdstuk. De uitsplitsing van het theoretische model is met stippellijnen aangegeven. De homogeniteit van de schalen van deze factoren blijkt goed, tenminste voor het vergelijken van groepen, zoals in hoofdstuk 9 tot 12 zal worden gedaan. Voor de toepasbaarheid van het meetinstrument voor individuele doeleinden, wordt een enigszins hogere betrouwbaarheid van de schalen wenselijk geacht.



Figuur 8.8. Indeling van loopbaanfactoren in modaliteiten en inhoudsaspecten

De resultaten van de verrichte analyses, noodzaken tot herdefiniëring van het begrip loopbaancompetentie. De definitie van competentie blijkt niet stand te houden; er blijkt geen empirische basis te bestaan voor het begrip competentie als functionele eenheid. In het vervolg van dit proefschrift zal worden gesproken over loopbaanfactoren in plaats van competenties. De loopbaanfactoren die worden onderscheiden zijn de vermogensfactor en de vijf gedrags/motivatiefactoren. De vermogensfactor wordt in het vervolg 'loopbaanactualisatievermogen' genoemd en de vijf gedrags/motivatiefactoren zullen 'loopbaangedragsfactoren' worden genoemd.

Hoofdstuk 9

DE RELATIE TUSSEN PERSOONSgebonden VARIABELEN EN LOOPBAANFACTOREN

9.1 Inleiding

Bij tweederde van de volwassenen zou het aan zelfbewustzijn, vermogen tot zelfsturing en het vermogen om op lange termijn vooruit te zien ontbreken volgens Luken (2002). Luken stelt dat mensen onvoldoende opgewassen zijn tegen de eisen van het moderne leven. In dit hoofdstuk komt zelfbewustzijn en zelfsturing op het gebied van loopbaanontwikkeling van werknemers aan de orde. In elke paragraaf wordt de relatie tussen een persoonsgebonden variabele enerzijds, en loopbaanfactoren en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' anderzijds beschreven. In de analyses wordt 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' beschouwd als een afzonderlijke factor (zie hoofdstuk 8). In de paragraaf wordt de wijze van operationalisatie, empirische achtergronden, onderzoekshypothesen en resultaten met betrekking tot de persoonsgebonden variabele weergegeven. In paragraaf 9.6 worden de relaties tussen de persoonsgebonden variabelen en de bijdrage hiervan aan loopbaanfactoren beschreven. In dit hoofdstuk staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke persoonsgebonden variabelen hangen samen met loopbaangedragsfactoren?

De modaliteit vermogen wordt als één factor beschouwd en de modaliteiten gedrag en motivatie samen zijn onderverdeeld in capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werk-exploratie, loopbaansturing en netwerken (Tabel 8.14). Deze onderverdeling, het praktische model van zes factoren, wordt als uitgangspunt genomen voor de verslaglegging van de resultaten in dit hoofdstuk. Tevens zijn analyses uitgevoerd op het theoretische model van twaalf factoren, waarbij vermogen en loopbaansturing zijn opgesplitst in meerdere aspecten (Tabel 8.13). Hiervan wordt alleen verslag gedaan in het geval dat dit toegevoegde, relevante informatie oplevert. De factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' wordt niet langer beschouwd als onderdeel van loopbaanfactoren, maar wordt als een afzonderlijke factor bestudeerd. De onderzoeksvraag wordt derhalve geherformuleerd in:

Welke persoonsgebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren en met de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'?

Persoonsgebonden variabelen die worden onderzocht zijn: geslacht, loopbaanfase, functie en loopbaanambitie.

In hoofdstuk 2 is het theoretische kader met betrekking tot loopbaanactualisatie beschreven. De theorievorming over de relatie van persoonsgebonden variabelen en loopbaanactualisatie van hoogopgeleide werknemers, blijkt beperkt. Er zijn vele ideeën en meningen beschreven over loopbaanactualisatie, maar onderzoek hierover is gering. Specifieke empirische bevindingen, die geleid hebben tot hypothesevorming, zullen

worden weergegeven in de paragrafen 9.2 tot 9.6. Bij het ontbreken van empirische bevindingen zijn de hypothesen gebaseerd op verwachtingen die voortkomen uit het theoretische kader in hoofdstuk 2.

De onderzoekshypothesen die in dit hoofdstuk geformuleerd zullen worden, hebben betrekking op het vergelijken van groepen in de mate waarin werknemers menen over bepaalde loopbaanfactoren te beschikken. Het gaat hierbij om een eigen inschatting van de respondenten. Niet de daadwerkelijke activiteiten worden vergeleken, maar de beoordelingen van de respondenten hieromtrent. In dit onderzoek worden verbanden tussen variabelen onderzocht, zonder dat uitspraken over oorzakelijkheid gedaan kunnen worden. Regressie-analyse is gebaseerd op correlaties tussen variabelen. Hoewel er van onafhankelijke en afhankelijke variabelen wordt gesproken, wil dit nog niet zeggen dat de beïnvloedingsrichting eenzijdig is.

In de conclusies wordt aangegeven of de onderzoekshypothesen op basis van resultaten al dan niet worden ondersteund. Bij de statistische toetsen zal een significantieniveau van 5% worden gehanteerd. Indien sprake is van significante verschillen tussen groepen op een afhankelijke variabele, wordt dit in het betreffende figuur aangegeven met een sterretje: *. In de figuren worden de resultaten van de t-toets (bij vergelijking van twee groepen) of variantie-analyse (bij vergelijking van drie groepen) weergegeven voor een persoonsgebonden variabele op loopbaanfactoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. De punten zijn de gemiddelde scores (tussen 3 en 4) op de loopbaanfactoren en de 'balansfactor'. De punten worden met elkaar verbonden met een lijn om het verschil in patroon van de groepen zichtbaar te maken. In hoofdstuk 7 is de respondentengroep en het meetinstrument beschreven. Het aantal respondenten is 1579.

9.2 Geslacht

In dit onderzoek is geslacht als één van de persoonsgebonden variabelen opgenomen vanwege de belangstelling vanuit het loopbaanontwikkelingsveld voor verschillen in loopbaanontwikkeling tussen mannen en vrouwen.

9.2.1 Empirische achtergronden en hypothesen

De onderwijsachterstand van vrouwen zou, volgens Spijkerman en Admiraal (2000), verdwenen zijn en de arbeidsparticipatie zou zijn toegenomen. Toch blijken loopbanen van mannen en vrouwen te verschillen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat vrouwen minder ontwikkelingsmogelijkheden ondervinden in hun baan dan mannen (Burke, 1995; Phillips & Imhoff, 1997). Het is onduidelijk of vrouwen ook minder activiteiten ondernemen om zichzelf te ontwikkelen in hun loopbaan. Volgens MacDermid, Lee, Buck & Williams (2001) zijn er aanwijzingen, dat vrouwen meer geschikt zijn als ondernemer van de eigen loopbaanontwikkeling, ondermeer door het zelf richting geven aan de loopbaan en het realiseren van psychologisch succes in het werk. Vrouwen zouden meer geneigd zijn om persoonlijke loopbaandoelen na te streven dan organisatorische beloningen (MacDermid et al., 2001). Vrouwen blijken meer betrokken zijn bij loopbaanplanning en -exploratie (Phillips & Imhoff; 1997) en zouden een meer waardengeoriënteerde loopbaan hebben (Marshall, 2000). De verwachting is dan ook dat vrouwen meer bezig zijn met capaciteitenreflectie, motievenreflectie en loopbaansturing. Mannen, daarentegen, zouden vaker in netwerken participeren. Vrouwen worden vaak niet tot 'mannen-netwerken' toegelaten, blijkt uit een onderzoek onder 221 vrouwelijke en mannelijke managers (Simpson & Alsma, 2000). Het verschil tussen mannen en vrouwen met betrekking tot werkexploratie is onduidelijk.

Op grond van het voorafgaande worden de volgende hypothesen geformuleerd:

Hypothese 9.1: Vrouwen zijn meer bezig met capaciteitenreflectie, motievenreflectie en loopbaansturing dan mannen.

Hypothese 9.2: Mannen netwerken meer dan vrouwen.

Van Vianen en Keizer (1993) concluderen in twee onderzoeken, met betrekking tot leidinggeven, dat mannen hoger scoren op hun, door henzelf, waargenomen competenties dan vrouwen. De intentie tot leidinggeven wordt voor 71% verklaard door de waargenomen eigen competentie. Mogelijk schatten mannen hun vermogen hoger in dan vrouwen. Als dit een algemene tendens is zouden mannen in dit onderzoek hoger scoren op hun ingeschatte vermogen op loopbaanactualisatie. De hypothese die hieruit voortkomt is:

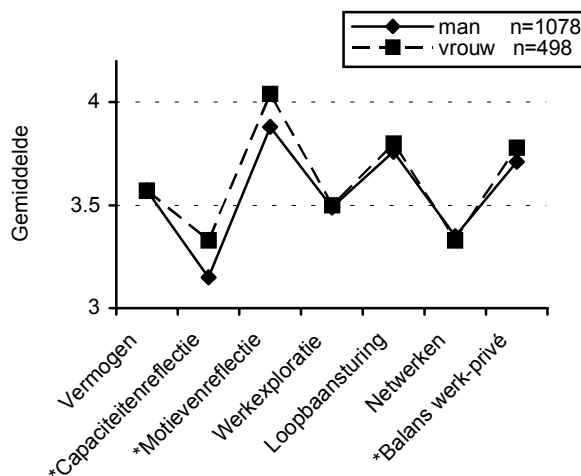
Hypothese 9.3: Mannen schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan vrouwen.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat vrouwen meer zorg besteden aan het verkrijgen en behouden van een balans tussen werk en privé-leven dan mannen (Phillips & Imhoff, 1997). Balans in werk en privé-leven wordt veelal in verband gebracht met de zorg van vrouwen voor hun kinderen. Uit de interviews met werknemers (hoofdstuk 5) blijkt inderdaad dat vrouwen die bezig zijn met de balans werk en privé-leven, dit doen met het oog op het combineren van gezin en werk. In de interviews blijkt dit niet samen te hangen met loopbaanfactoren. Ook uit dit kwantitatieve onderzoek blijkt hiertussen geen relatie (Tabel 8.14). De hypothese met betrekking tot zorg voor balans tussen werk en privé-leven luidt:

Hypothese 9.4: Vrouwen besteden meer aandacht aan de zorg voor balans tussen hun werk en privé-leven dan mannen.

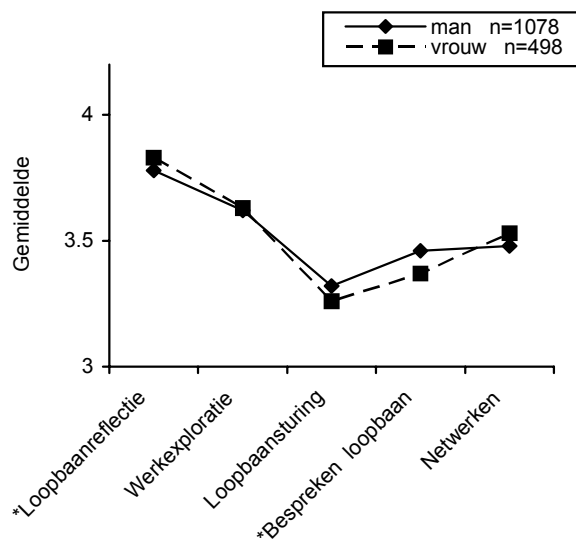
9.2.2 Resultaten

Verschillen tussen mannen en vrouwen betreffende de loopbaanfactoren en de balansfactor, zijn berekend met een t-toets. De resultaten zijn Figuur 9.1 weergegeven.



Figuur 9.1. Resultaten van de t-toets voor de variabele geslacht op loopbaanfactoren en balansfactor

Uit Figuur 9.1 blijkt dat vrouwen aangeven meer bezig te zijn met capaciteitenreflectie ($t=-3.79$; $p<.001$) en motievenreflectie ($t=-4.44$; $p<.001$) dan mannen. Dit betekent dat hypothese 9.1 grotendeels wordt ondersteund. Vrouwen blijken echter niet significant hoger te scoren op loopbaansturing. Mannen blijken niet significant hoger te scoren op netwerken dan vrouwen. Hypothese 9.2 wordt niet ondersteund. Mannen schatten hun loopbaanactualisatievermogen niet hoger in dan vrouwen. Als vermogen wordt opgesplitst in de loopbaanfactoren volgens het theoretische model (hoofdstuk 8) blijkt dat vrouwen hun vermogen hoger inschatten voor loopbaanreflectie ($t=-2.28$; $p<.05$), maar mannen blijken hoger te scoren op vermogen tot het bespreken van de loopbaan ($t=2.44$; $p<.05$). Dit wordt geïllustreerd in Figuur 9.2. Uit de resultaten blijkt dat de hypothese 9.3, dat mannen hoger scoren op 'waargenomen eigen competentie' dan vrouwen, niet wordt ondersteund. Ook schatten mannen hun gedrag/motivatie niet hoger in dan vrouwen. Dit is een belangrijke constatering, gezien het feit dat 'waargenomen eigen competentie', in veel onderzoek, een goede voorspeller blijkt van gedrag (Van Vianen & Keizer, 1993).



Figuur 9.2. Resultaten van de *t*-toets voor de variabele geslacht op vermogensaspecten

Tenslotte kan worden geconstateerd dat vrouwen aangeven dat zij meer bezig zijn met de zorg voor de balans werk en privé-leven dan mannen ($t=-1.97$; $p<.05$). Hypothese 9.4 wordt ondersteund.

9.3 Loopbaanfase

In dit onderzoek is de indeling van Versloot et al. (1998) gebruikt om de, in de vragenlijst aangegeven, leeftijd van de respondenten in te delen naar loopbaanfasen:

- Loopbaanstart: tot 30 jaar;
- Hoofdtraject van de loopbaan: tussen 30 en 45 jaar;
- Loopbaanuitbouw: vanaf 45 jaar.

In dit onderzoek worden de groepen, ingedeeld naar loopbaanfase, aangeduid als respectievelijk startgroep, middengroep en senioren groep.

9.3.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Rhebergen en Wognum (1996) beschrijven dat oudere werknemers vaak minder actief zijn in de loopbaanontwikkeling. Uit het onderzoek van Van der Heijden (1998) naar professionele expertise van werknemers, blijkt dat starters en middelbare werknemers

meer initiatieven nemen voor verdere loopbaanverbetering dan ouderen. Het verschil tussen de startgroep en de middengroep is in haar onderzoek niet significant. Leeftijd blijkt negatief gerelateerd te zijn met loopbaansturing en netwerken (Nabi, 1999, 2000). Luken (2002) beschrijft verschillende onderzoeken waaruit blijkt dat ouderen minder opleidingen volgen. Het is mogelijk dat de startgroep, die meer opleidingen zouden volgen dan de senioren, dan ook meer bezig zijn met leerprocessturing. Dit is niet onderzocht. Wat betreft reflectie op werk en het eigen bestaan, bestaat geen verschil tussen de leeftijdsgroepen, blijkt uit een onderzoek onder hoogopgeleide werknemers (Mulder, 1996). De hypothesen is:

Hypothese 9.5: Oudere werknemers zijn minder actief met betrekking loopbaan-gedragsfactoren in het algemeen en loopbaansturing en netwerken in het bijzonder.

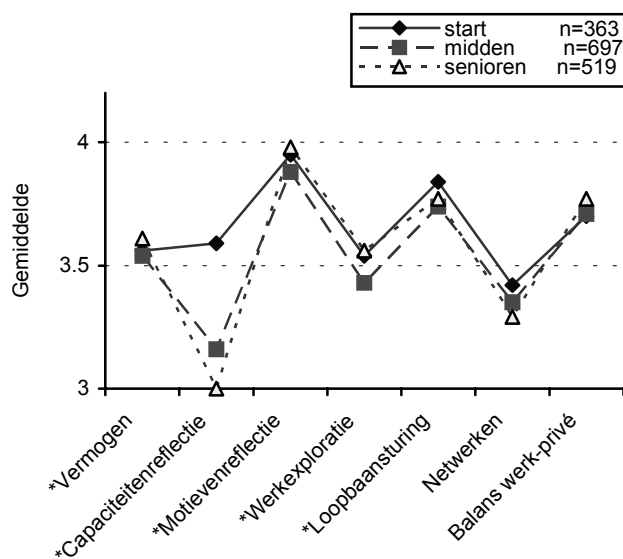
Met betrekking tot loopbaanactualisatievermogen wordt verwacht dat starters minder vermogen hebben kunnen ontwikkelen. De hypothese is:

Hypothese 9.6: Jonge werknemers schatten hun loopbaanactualisatievermogen lager in dan werknemers in andere loopbaanfasen.

Als 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' te maken heeft met de zorg voor het gezin, mag verwacht worden dat werknemers in de start- en middengroep meer activiteiten verrichten met betrekking tot deze factor dan de senioren.

Hypothese 9.7: Werknemers in de start- en middengroep zijn meer bezig met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven dan respondenten uit de senioren.

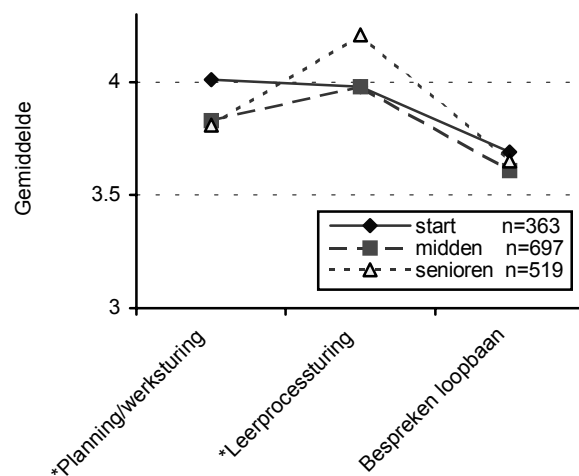
9.3.2 Resultaten



Figuur 9.3. Resultaten van de variantie-analyse voor de variabele loopbaanfase op loopbaanfactoren en balansfactor

Uit Figuur 9.3 blijkt dat niet voor alle loopbaangedragsfactoren geldt dat deze minder worden ingezet naarmate de leeftijd toeneemt. De lijnen die in Figuur 9.3 kruisen, illustreren dat de groep die lager scoort op de ene factor, hoger scoort op een andere factor en andersom. Het blijkt dat de senioren, evenals de middengroep, aangeeft

minder bezig te zijn met capaciteitenreflectie ($F=47.26$; $p<.001$) en loopbaansturing ($F=3.38$; $p<.05$), maar dat de seniengroep, evenals de startgroep, hoger scoort op motievenreflectie ($F=3.47$; $p<.05$) en werkexploratie ($F=4.00$; $p<.05$). Figuur 9.3 laat zien dat het verschil tussen de startersgroep en de andere groepen het meest opzienbarend is. Nadere analyse van de loopbaansturingsaspecten (theoretische model) leidt tot de onverwachte constatering dat de seniengroep, evenals de middengroep, lager scoort op loopbaanplanning/werkprocessturing dan de startgroep ($F=12.96$; $p<.001$), maar hoger dan de midden- en startgroep op het gebied van leerprocessturing ($F=20.46$, $p<.001$) Dit is grafisch weergegeven in Figuur 9.4.



Figuur 9.4. Resultaten van de variantie-analyse voor de variabele loopbaanfase op inhoudsaspecten van loopbaansturing

Wat betreft netwerken en zorg voor balans tussen werk en privé-leven zijn geen significante verschillen tussen de loopbaanfasegroepen waar te nemen. Hypothesen 9.5 en 9.7 worden niet ondersteund.

Hypothese 9.6 wordt deels ondersteund; zowel de startgroep als de middengroep schat het loopbaanactualisatievermogen lager in dan respondenten seniengroep ($F=3.50$; $p<.05$). Senioren schatten hun vermogen vooral hoger in op de inhoudsaspecten werkexploratie ($F=3.60$; $p<.05$) en loopbaansturing ($F=10.90$; $p<.001$).

9.4 Functie

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen de functies leidinggevende, uitvoerende en staffunctionaris. De categorie staffunctionaris is onderverdeeld in beleid, onderzoek en PR enerzijds, en P&O en opleiding anderzijds. Dit onderscheid is gemaakt, omdat respondenten uit de tweede categorie, die beroepsmatig met loopbaanontwikkeling te maken hebben, zich mogelijk van andere groepen onderscheiden. Eerst zijn analyses gedaan met vier categorieën. De resultaten hiervan blijken nauwelijks te verschillen van resultaten van analyses met drie categorieën, waarbij de stafcategorieën zijn samengevoegd. Aangezien het bij de groep P&O, opleiding gaat om een groep van slechts 48 (3%) respondenten, is besloten de twee categorieën van staffunctionaris samen te voegen.

9.4.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Er zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar het loopbaanverloop van managers, maar weinig naar de loopbaanactualisatie van deze groep. Lankhuijzen (2002) vindt in haar studie onder managers, dat managers het meeste moeite doen voor leerprocessturing en de balans tussen werk en privé-leven en veel minder bezig zijn met netwerken en loopbaanplanning. Dit onderzoek richt zich echter niet op de verschillen tussen leidinggevend en niet-leidinggevend. Het verschil tussen de loopbanen van uitvoerenden en leidinggevend heeft te maken met de loopbaanoriëntatie, stellen Jones en Bergmann Lichtenstein (2000). Uitvoerenden zouden een meer waardengeoriënteerde loopbaan hebben en de loopbaan van leidinggevend zou zich vaker kenmerken door ontwikkelingsgerichtheid. Uit een onderzoek van Nabi (1999) blijkt dat leidinggevend meer dan niet-leidinggevend actief zijn op het gebied van netwerken. Claes en Ruiz-Quintanilla (1998) concluderen dat leidinggevend meer bezig zijn met loopbaanplanning. Loopbaanplanning is in voorliggend onderzoek onderdeel van loopbaansturing. Leidinggevend hebben tijdens hun loopbaan al 'carrière gemaakt'. Het is dus niet ondenkbaar dat leidinggevend meer loopbaanactualisatievermogen hebben en loopbaangedragsfactoren benutten dan uitvoerenden en staffunctionarissen. Dit voorgaande is samen te vatten in de volgende hypothesen:

Hypothese 9.8: Leidinggevend schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan niet-leidinggevend.

Hypothese 9.9: Leidinggevend zijn meer bezig, dan niet-leidinggevend, met loopbaangedragsfactoren in het algemeen en met loopbaansturing en netwerken in het bijzonder.

Hypothese 9.10: Uitvoerenden reflecteren meer op hun motieven dan niet-uitvoerenden.

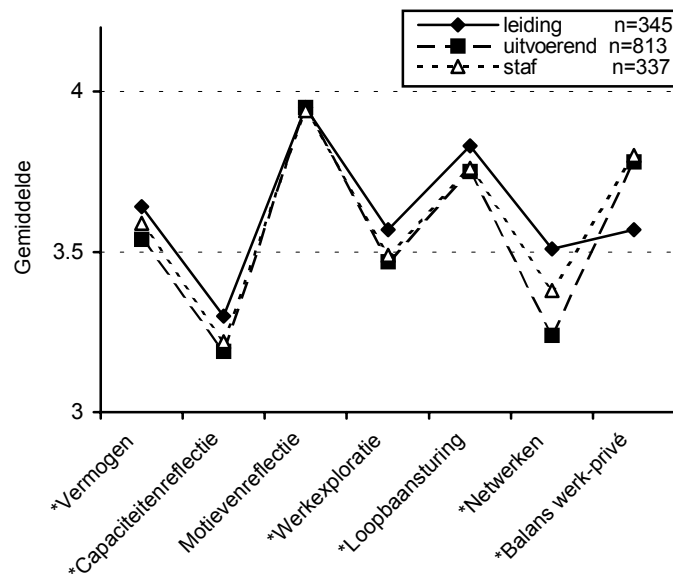
Carrière maken gaat veelal gepaard met veel werkuren, waardoor leidinggevend mogelijk meer activiteiten moeten verrichten om werk en privé-leven op elkaar af te stemmen.

Hypothese 9.11: Leidinggevend besteden meer aandacht aan de zorg voor balans tussen hun werk en privé-leven dan niet-leidinggevend.

9.4.2 Resultaten

Het blijkt dat 41 respondenten twee antwoordcategorieën hebben aangekruist. Zij hebben een combinatiefunctie. De antwoordcategorieën zijn hierom als afzonderlijke variabele in het databestand verwerkt. Resultaten van analyses hebben dus betrekking op het al dan niet bekleden van een bepaalde functie; de antwoordcategorie is 'wel' of 'niet' aangekruist. Twee groepen worden met elkaar vergeleken middels een t-toets. 10% van de respondenten hebben de antwoordcategorie 'anders' aan gekruist. Het sterretje in Figuur 9.5 wijst op significantie van één van de toetsen per afhankelijke variabele; dus het wel of niet aangekruist hebben van leidinggevend, uitvoerende of staffunctie.

Hypothese 9.8 wordt door de resultaten ondersteund. Leidinggevend schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan niet-leidinggevend ($t=-3.57$; $p<.001$). Leidinggevend schatten hun vermogen met name hoger in met betrekking tot loopbaansturing, bespreken van loopbaan en netwerken (theoretische model).



Figuur 9.5. Resultaten van de *t*-toetsen voor de variabele functie op loopbaanfactoren en balansfactor

Uit Figuur 9.5 kan worden geconcludeerd dat leidinggevendens hoger scoren op loopbaangedragsfactoren dan niet-leidinggevendens, met uitzondering van motievenreflectie. Leidinggevendens menen dat ze, meer dan niet-leidinggevendens, bezig zijn met capaciteitenreflectie ($t=-2.05$; $p<.05$), werkexploratie ($t=-1.98$; $p<.05$), loopbaansturing ($t=-2.30$; $p<.05$) en netwerken ($t=-4.59$; $p<.001$). Uitvoerendens geven aan minder bezig te zijn met netwerken dan niet-uitvoerendens ($t=5.12$; $p<.001$). Hypothese 9.9 wordt ondersteund en hypothese 9.10 wordt niet ondersteund.

Wat betreft de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' scoren leidinggevendens lager dan niet-leidinggevendens, in tegenstelling tot de verwachting die in hypothese 9.11 is geformuleerd. ($t=4.38$; $p<.001$). Uitvoerendens, daarentegen, blijken wel significant hoger te scoren op deze factor, dan niet-uitvoerendens ($t=-2.84$; $p<.01$).

9.5 Loopbaanambitie

Om een beeld te krijgen van de loopbaanambitie van werknemers, is gevraagd naar het loopbaanstreven en de mobiliteitswensen van de respondenten.

Het loopbaanstreven heeft betrekking op wat mensen belangrijk vinden, wat zij nastreven in hun loopbaan. In de vragenlijst zijn zes antwoordmogelijkheden gegeven, waaruit de respondent er twee kon kiezen. De antwoordmogelijkheden zijn: 'een goed salaris', 'een hoog aanzien', 'promotie maken', 'zinnig bezig zijn', 'persoonlijke ontwikkeling in mijn capaciteiten' en 'een goede balans tussen mijn werk en privé-leven'. De reden om de respondent te vragen twee antwoorden te geven is om te kunnen nagaan of bepaalde antwoorden sterk met elkaar verband houden. De eerste drie antwoordmogelijkheden hebben betrekking op de traditionele interpretatie van loopbaanontwikkeling, namelijk carrière maken. De laatste drie antwoordmogelijkheden hebben meer betrekking op de 'moderne loopbaan', waarin ontwikkeling, waarden en balans werk en privé-leven een belangrijke plaats innemen (hoofdstuk 2). Het aantal respondenten dat 'een hoog aanzien' en 'promotie maken' als antwoord heeft gegeven is beperkt (beide 27; 1,7%). Nagegaan is of deze categorieën sterk verband houden met een andere antwoord-

categorie. Dit blijkt niet het geval. Tabel 9.1 geeft het aantal keer dat beide antwoordcategorieën zijn aangekruist weer. Besloten is om de antwoordcategorieën 'een hoog aanzien' en 'promotie maken' niet verder in de analyses te betrekken. 329 respondenten (21%) hebben slechts één antwoord gegeven, zes respondenten hebben drie antwoordcategorieën aangekruist en twee respondenten hebben de vraag niet beantwoord.

Tabel 9.1 *Aantal keer dat beide antwoordcategorieën van loopbaanstreven zijn aangekruist*

		s	a	p	z	o	b
Goed salaris	s						
Hoog aanzien	a	2					
Promotie maken	p	7	54				
Zinvol bezig zijn	z	82	6	5			
Ontwikkeling	o	154	11	10	170		
Balans werk - privé	b	169	5	2	289	348	

De variabele mobilitateitswensen heeft betrekking op de gewenste richting van toekomstige mobiliteit van de werknemer. Respondenten zijn verzocht het antwoord dat het meest op hen van toepassing is aan te kruisen. De antwoordcategorieën zijn:

- Verticale interne mobiliteit: "vanuit uw huidige werk hogerop komen";
- Verticale externe mobiliteit: "werken in een andere functie op een hoger niveau";
- Horizontale mobiliteit: "werken in een andere functie op gelijk niveau";
- Neerwaartse mobiliteit: "werken in een andere functie op lager niveau";
- Radiale mobiliteit: "binnen mijn huidige functie taken uitbreiden";
- Geen verandering.

Vooraf werd niet verwacht dat respondenten zouden kiezen voor neerwaartse mobiliteit, maar deze mogelijkheid is voor de volledigheid toch in de vragenlijst opgenomen. Slechts 0,2% heeft voor deze antwoordmogelijkheid gekozen. Neerwaartse mobiliteit wordt in analyses niet meegenomen.

9.5.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Uit onderzoek, uitgevoerd door TNO, blijkt dat werknemers vooral een goede beloning belangrijk vinden. Leer- en groeimogelijkheden komen op laatste plaats (10^e) (Luken, 2002). Luken stelt dat ook ander onderzoek bevestigt dat mensen ontwikkeling weinig belangrijk vinden. De relatie tussen wat mensen nastreven in hun werk en loopbaanactualisatie is niet onderzocht. In interviews met respondenten van de pilotstudy (hoofdstuk 5) blijkt dat de respondenten veel waarde hechten aan 'zinvol bezig zijn' en 'ontwikkeling'. De verwachting is dat mensen die zinvol bezig zijn belangrijk vinden, meer reflecteren op hun motieven; ofwel nadenken over het soort werk dat aansluit bij hun waarden. Mensen die meer gericht zijn op capaciteitenontwikkeling, zijn mogelijk meer bezig met capaciteitenreflectie en loopbaansturing. De verwachting is dat respondenten die een balans in werk en privé-leven belangrijk vinden, meer zorg besteden aan het verkrijgen van de balans tussen beide. Tenslotte is het niet ondenkbaar dat werknemers die streven naar een goed salaris, meer activiteiten ondernemen om na te gaan hoe werk met een goed salaris kan worden verkregen (werkexploratie). Hypothesen zijn:

Hypothese 9.12: De groep werknemers die een goed salaris nastreven oriënteren zich meer op werk (werkexploratie), de groep die belang hecht aan 'zinvol bezig zijn' reflecteert meer op hun motieven, en de groep die 'ontwikkeling' van belang acht, is meer actief in capaciteitenreflectie en loopbaansturing.

Hypothese 9.13: Werknemers die streven naar een goede balans tussen werk en privé-leven, zijn meer bezig met zorg voor de balans tussen beide.

Luken (2002) verwijst naar verschillende onderzoeken, die bevestigen dat het overgrote deel van de werknemers de wens heeft om de komende 5 jaar binnen dezelfde organisatie werkzaam te blijven. Uit een grootschalig onderzoek van TNO door Smulders, Andries en Otten in 2001 (Luken, 2002) blijkt dat op de vraag hoelang de werknemers werkzaam zijn in de huidige functie, de respondent gemiddeld 8,7 jaar antwoordt. In dit onderzoek geeft 25% aan het afgelopen jaar actie te hebben ondernomen om ander werk te vinden. In hoeverre dit laatste samenhangt met de richting van de mobilitateitswens is onduidelijk.

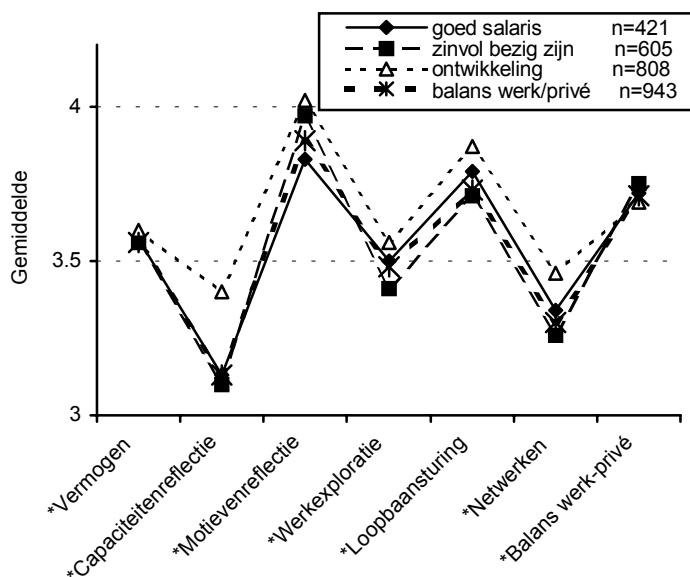
Uit enkele interviews met respondenten van de pilotstudy (hoofdstuk 5) komt naar voren dat de respondenten die ander werk zoeken hoog scoren op loopbaangedragsfactoren. Mensen die laag scoren, zijn werknemers die tevreden zijn in hun werk en geen andere functie ambiëren. Ook een respondent die streeft naar horizontale mobiliteit, scoort hoog op loopbaangedragsfactoren.

Over de relatie tussen mobiliteitswens en de zorg voor balans tussen werk en privé-leven is eveneens weinig bekend. Het is niet ondenkbaar dat mensen die verticale mobiliteit ambiëren, zich minder bezig hoeven of willen houden met de balans tussen werk en privé-leven, aangezien verticale mobiliteit vaak investering in werk vergt en minder in de balans met de privé-situatie. Verwacht wordt dat werknemers die radiale mobiliteit (uitbreiden van werkzaamheden in de huidige functie) of geen verandering wensen meer bezig zijn met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven. De hypothesen zijn:

Hypothese 9.14: Werknemers die verticale of horizontale mobiliteit ambiëren, tonen zich meer competent op loopbaangedragsfactoren, werknemers die radiale mobiliteit of geen verandering wensen doen dit minder.

Hypothese 9.15: Werknemers die verticale mobiliteit ambiëren zorgen minder voor de balans tussen werk en privé-leven, werknemers die radiale mobiliteit of geen verandering wensen zorgen hier meer voor.

9.5.2 Resultaten



Figuur 9.6. Resultaten van de t-toetsen voor de variabele loopbaanstreven op loopbaanfactoren en balansfactor

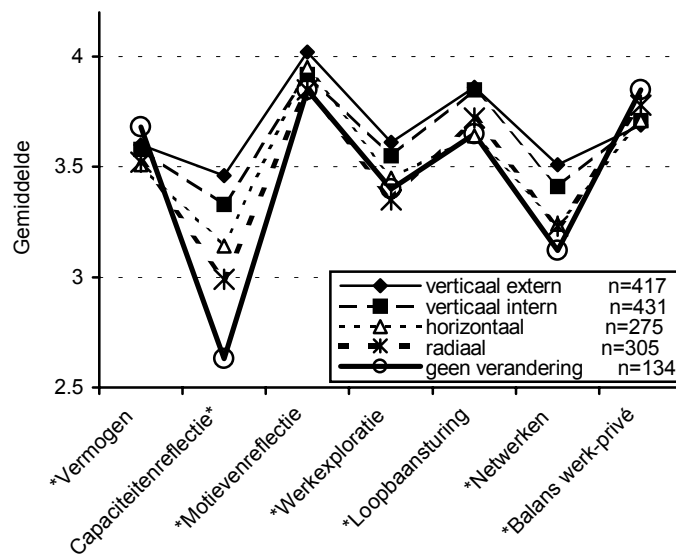
Uit de resultaten van de analyses (Figuur 9.6) blijkt dat respondenten die naar ontwikkeling streven, hoger scoren op zowel vermogen op loopbaanactualisatie ($t=-2.71$; $p<.01$), als op capaciteitenreflectie ($t=-8.73$; $p<.001$), motievenreflectie ($t=-5.63$; $p<.001$), werkexploratie ($t=-3.34$; $p<.01$), loopbaansturing ($t=-7.48$; $p<.001$) en netwerken ($t=-5.78$; $p<.001$). Hypothese 9.12 wordt ondersteund voor wat betreft de 'ontwikkelingsstrevers'.

Werknemers die streven naar een goed salaris, scoren lager op het gebied van capaciteitenreflectie ($t=2.06$; $p<.05$) en motievenreflectie ($t=3.58$; $p<.001$) dan werknemers, die deze antwoordcategorie niet hebben aangekruist. Dit is niet zoals voorspeld in hypothese 9.12.

Respondenten die het belangrijk achten om zinvol bezig te zijn in hun loopbaan, blijken lager te scoren op de competenties capaciteitenreflectie ($t=3.49$; $p<.01$), werkexploratie ($t=2.99$; $p<.01$), loopbaansturing ($t=3.40$; $p<.01$) en netwerken ($t=3.16$; $p<.01$). Interessant is om op te merken dat zij, in vergelijking met hun score op andere competenties, relatief hoger scoren op motievenreflectie.

Werknemers die aangeven in hun loopbaan vooral te streven naar de balans tussen hun werk en privé-leven, blijken lager te scoren op de loopbaangedragsfactoren capaciteitenreflectie ($t=4.00$; $p<.001$), motievenreflectie ($t= 2.54$; $p<.05$), loopbaansturing ($t=3.28$; $p<.01$) en netwerken ($t=3.40$; $p<.05$), maar scoren hoger op de zorg voor de balans tussen werk en privé-leven ($t=-2.64$; $p<.001$). Hypothese 9.13 wordt ondersteund. Mensen die ontwikkeling belangrijk vinden, daarentegen, scoren lager op de zorg voor de balans werk en privé-leven ($t=2.80$; $p< .05$).

De analyses met betrekking tot mobiliteitswensen van werknemers, leveren interessante resultaten op. Het grootste verschil in scores op de verschillende variabelen bevindt zich tussen de groepen die verticale mobiliteit ambiëren en de groep die aangeeft geen verandering te willen (Figuur 9.7). 17 respondenten hebben de vraag niet beantwoord.



Figuur 9.7. Resultaten van de variantie-analyse voor de variabele mobiliteitswensen op loopbaanfactoren en balansfactor

Werknemers die geen verandering in hun werk willen, blijken hoger te scoren, dan de andere werknemers, op loopbaanactualisatievermogen ($F=3.59$; $p<.01$) en zorg voor balans tussen werk en privé-leven ($F=2.28$; $p<.05$). Ook werknemers die radiale mobiliteit ambiëren, zeggen meer bezig te zijn met de zorg voor de balans tussen werk en privé-leven. Hypothese 9.15 wordt ondersteund.

Wat betreft de loopbaangedragsfactoren, blijkt dat werknemers die verticale mobiliteit ambiëren hoger scoren dan andere werknemers op capaciteitenreflectie ($F=24.24$; $p<.001$), motievenreflectie ($F=2.77$; $p<.05$), werkexploratie ($F=4.72$; $p<.001$), loopbaansturing ($F=8.40$; $p<.001$) en netwerken ($F=8.43$; $p<.001$). Werknemers, die externe verticale mobiliteit wensen, scoren hierbij het hoogst. Werknemers die horizontale mobiliteit ambiëren, scoren alleen hoger op motievenreflectie, niet hoger op de andere loopbaangedragsfactoren. Hypothese 9.14 wordt dus slechts gedeeltelijk ondersteund. Bij uitsplitsing van loopbaansturing naar inhoudsaspecten (theoretisch model), kan de conclusie worden getrokken dat werknemers die verticale mobiliteit ambiëren wel hoger scoren op loopbaanplanning/werkprocessturing ($F=12.22$; $p<.001$) en bespreken van de loopbaan ($F=3.79$; $p<.01$), maar dat werknemers die geen verandering willen, hoger scoren op leerprocessturing ($F=10.12$; $p<.001$). Dit laatste is een constatering, die niet overeenstemt met de verwachting die in hypothese 9.14 is geformuleerd.

9.6 Relaties van persoonsgebonden variabelen

Onderzoek op het gebied van loopbaanontwikkeling is vaker gericht op persoonsgebonden variabelen onderling dan op loopbaanactualisatie. In deze paragraaf worden enkele resultaten van onderzoek beschreven, die betrekking hebben op de onderlinge relaties tussen persoonsgebonden variabelen. Verder wordt beschreven op welke punten de respondentengroep van voorliggend onderzoek hiermee overeenstemt of verschilt.

9.6.1 Verschillen in persoonsgebonden variabelen binnen de responsgroep

De persoonsgebonden variabelen zijn onderling vergeleken. De percentage van de antwoordcategorieën zijn in Tabel 9.2 weergegeven.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat doorstroming naar hogere functies minder gemakkelijk te realiseren is voor vrouwen dan voor mannen (Phillips & Imhoff, 1997; Spijkerman & Admiraal, 2000). Vrouwen zouden vaker op een lager niveau werkzaam zijn (Burke, 1995). Dit is ook in de responsgroep van voorliggend onderzoek te herkennen. Vrouwen werken significant vaker in een uitvoerende positie (56% vrouwen t.o.v. 45% mannen) en mannen bekleden vaker een leidinggevende positie (25% mannen t.o.v. 13% vrouwen).

De ambitie van mannen voor een leidinggevende positie blijkt sterker te zijn dan van vrouwen (Buckley et al., 2000; Van Vianen & Keizer, 1992). Vrouwen vinden, volgens Höpfl en Hornby Atkinson (2000), een goede balans tussen werk en privé-leven belangrijker dan mannen, omdat de verdeling tussen werk en zorgtaken voor vrouwen en mannen verschillen (Phillips & Imhoff, 1997; Spijkerman & Admiraal, 2000). In de responsgroep is de grotere behoefte aan promotie van mannen niet aantoonbaar. Wel streven mannen vaker dan vrouwen naar een goed salaris (30% t.o.v. 20%). Vrouwen vinden balans werk en privé-leven niet significant belangrijker dan mannen in deze responsgroep. Interessant is op te merken dat vrouwen wel hoger scoren op 'zorg voor

balans tussen werk en privé-leven' (Figuur 9.12). Vrouwen streven meer dan mannen naar persoonlijke ontwikkeling (63% t.o.v. 46%).

Marshall (2000) vindt in haar studie dat vrouwen later in hun loopbaan promotie maken dan mannen. Wat betreft mobiliteitswens blijken geen verschillen tussen mannen en vrouwen, behalve dat mannen vaker geen verandering ambiëren (10% t.o.v. 6%). Dit kan te maken hebben met de loopbaanfase van mannen in deze responsgroep. De loopbaanfase van de leeftijd boven de 45 jaar bestaat uit meer mannen dan vrouwen (40% t.o.v. 19%). Vrouwen in de responsgroep hebben vaker een leeftijd onder de dertig jaar (35% t.o.v. 18%). Werknemers die zich in de laatste loopbaanfase bevinden blijken veel vaker geen verandering te willen in hun werk (21% t.o.v. 4% in de middengroep en 0% in de startgroep). Kluytmans en Ott (1999) stellen dat werknemers in Nederland vanaf 30 jaar bij dezelfde werkgever blijven werken.

Tabel 9.2. *Kruistabellen van persoonsgebonden variabelen (in %)*

	Geslacht		Loopbaanfase			Functie		
	Man	Vrouw	<30	30-45	>45	Leiding	Uitvoerend	Staf
Loopbaanfase								
< 30 jaar	18	35						
30-45 jaar	43	46						
> 45 jaar	40	19						
Functie								
Leidinggevend	25	13	09	26	25			
Uitvoerend	45	56	66	45	42			
Staf	21	23	17	21	24			
Mobiliteitswens								
Verticaal extern	28	24	42	27	15	27	26	29
Verticaal intern	27	29	35	32	17	29	27	25
Horizontaal	16	20	11	19	20	22	14	21
Radiaal	18	22	12	18	26	14	22	18
Geen verandering	10	6	0	4	21	8	10	7
Loopbaanstreven								
Goed salaris	30	20	26	29	25	27	28	23
Hoog aanzien	2	2	2	2	1	3	1	3
Promotie	2	1	3	2	1	2	2	1
Zinvol bezig zijn	40	36	31	34	50	32	41	40
Ontwikkeling	46	63	72	51	37	54	50	50
Balans leven-werk	59	62	51	64	60	58	60	61

N=1579. De kolommen van de variabelen geslacht, loopbaanfase en mobiliteitswens moet opgeteld tot honderd procent komen. Bij de variabelen loopbaanstreven zijn twee antwoorden mogelijk.

Uit de resultaten van analyses van de responsgroep blijkt dat werknemers in de startgroep vaker verticale mobiliteit ambiëren en vaker streven naar persoonlijke ontwikkeling. De middengroep ambiëert vaker verticale interne mobiliteit en streeft minder naar 'zinvol bezig zijn' dan de senioren-groep. De middengroep streeft minder dan de startgroep naar ontwikkeling en, evenals de senioren-groep, meer naar balans tussen werk en privé-leven. De senioren-groep streeft daarnaast minder naar persoonlijke ontwikkeling. Opvallend is dat senioren wel hoger scoren op leerprocessturing (paragraaf 9.3.2).

Leidinggevend en in de responsgroep ambiëren minder vaak radiale mobiliteit en uitvoerenden ambiëren minder vaak horizontale mobiliteit. Wat betreft de ambitie voor verticale mobiliteit zijn geen significante verschillen waar te nemen tussen de drie functiegroepen. De drie functiegroepen verschillen nauwelijks wat betreft loopbaanstreven. Alleen leidinggevend en uitvoerenden streven minder dan staffunctionarissen

naar 'zinvol bezig zijn'. Dit komt overeen met het uitgangspunt van Jones en Bergmann Lichtenstein (2000) dat uitvoerenden meer waardengeoriënteerd zijn. Dat leidinggeven-den meer ontwikkelingsgericht zijn blijkt niet uit de analyses.

9.6.2 Bijdrage van persoonsgebonden variabelen aan loopbaanfactoren

In deze paragraaf worden de resultaten van de regressieanalyses met de persoonsgebonden variabelen als voorspellende variabelen en loopbaanfactoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' als afhankelijke variabelen weergegeven. De regressie-analyses zijn tevens uitgevoerd met de variabele loopbaanfase in plaats van leeftijd, maar de resultaten blijken niet van elkaar te verschillen. Daarom wordt van slechts één variabele verslag gedaan, namelijk leeftijd. De analyses zijn uitgevoerd om de hypothesen te toetsen die in paragraaf 9.2 tot 9.5 zijn beschreven. Alle persoonsgebonden variabelen zijn in de regressieanalyse meegenomen. In de onderstaande tabellen zijn alleen de significante effecten van persoonsgebonden variabelen weergegeven (***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau). In de tabellen is 0: wel en 1: niet. De tabellen met de volledige lijst van variabelen is opgenomen in bijlage 4.

Tabel 9.3. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en loopbaanactualisatievermogen als afhankelijke variabele*

Loopbaanactualisatievermogen	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Functie: Leidinggevend (0, 1)	.103	**	.039	.094		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling	.090	**	.033	.099		
					.028	3.20 ***

Uit Tabel 9.3 blijkt dat de score op loopbaanactualisatievermogen slechts voor 3% verklaard kan worden door de persoonsgebonden variabelen leidinggevende functie en streven naar ontwikkeling. Uit de analyses in paragraaf 9.6.1 is geconcludeerd dat leidinggevend en niet vaker dan andere functiegroepen streven naar ontwikkeling. Hypothese 9.8 wordt ondersteund. Wanneer gecontroleerd wordt voor andere persoonsgebonden variabelen, wordt loopbaanactualisatievermogen ten dele verklaard door de variabele functie (leidinggevend).

De hypothese 9.6, die door de resultaten van de variantie-analyse (paragraaf 9.3.2) deels wordt ondersteund, wordt door de regressieanalyse niet ondersteund. Ondanks het feit dat de senioren groep hun vermogen hoger inschat dan werknemers in andere loopbaanfasen, blijkt niet dat naarmate de leeftijd toeneemt ook het vermogen hoger wordt ingeschat, als wordt gecontroleerd voor andere persoonsgebonden variabelen.

Tabel 9.4. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en capaciteitenreflectie als afhankelijke variabele*

Capaciteitenreflectie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.114	*	.050	.058		
Leeftijd	-.013	***	.003	-.141		
Functie: Leidinggevend (0, 1)	.190	**	.074	.086		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling (0, 1)	.142	*	.063	.078		
					.118	14.78 ***

De variantie op capaciteitenreflectie wordt voor 12% verklaard door persoonsgebonden variabelen (Tabel 9.4). De bijdrage van leeftijd is het sterkst ($\beta = -.141$). Hoe jonger de respondent is, hoe vaker hij/zij activiteiten onderneemt met betrekking tot capaciteiten-

reflectie. Hypothese 9.5 wordt hiermee deels ondersteund. Hogere scores van leidinggevenden, vrouwen en werknemers die streven naar ontwikkeling, blijken ook bij te dragen aan het verklaren van de mate van capaciteitenreflectie.

Hypothese 9.1 wordt ondersteund; als wordt gecontroleerd voor andere persoonsgebonden variabelen, blijkt dat de variabele geslacht toch een deel van de variantie op de variabele capaciteitenreflectie verklaart. Vrouwen scoren hoger dan mannen. Ook hypothese 9.12 wordt ondersteund.

Tabel 9.5. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en motievenreflectie als afhankelijke variabele*

Motievenreflectie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.174	***	.037	.122		
Leeftijd	.008	***	.002	.119		
Functie: Uitvoerend (0, 1)	.110	*	.050	.083		
Loopbaanstreven: Zinvol bezig zijn	.132	**	.045	.097		
Ontwikkeling (0, 1)	.213	***	.047	.160		
					.059	6.94 ***

Zowel vrouw zijn, ouder zijn, het hebben van een uitvoerende functie, als het loopbaanstreven 'zinvol bezig zijn' en 'ontwikkeling' dragen positief bij aan het verklaren van variantie van motievenreflectie (Tabel 9.5). Het loopbaanstreven 'ontwikkeling' blijkt de grootste bijdrage te leveren ($\beta=.160$). Samen verklaren de persoonsgebonden variabelen 6% van de variantie. Ondanks dat respondenten die 'zinvol bezig zijn' nastreven in hun loopbaan niet significant hoger scoren op motievenreflectie dan mensen die dit niet nastreven (t-toets, paragraaf 9.5.2), verklaart deze factor wel een deel van de variantie van motievenreflectie. Hypothesen 9.10 en 9.12 worden ondersteund.

Hypothese 9.1 wordt ondersteund; vrouwen scoren hoger op motievenreflectie dan mannen, zelfs als wordt gecontroleerd voor andere persoonlijke factoren.

Tabel 9.6. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en werkexploratie als afhankelijke variabele*

Werkexploratie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Leeftijd	.007	**	.003		.030	3.10 ***

De variantie op de score van werkexploratie wordt alleen verklaard door de persoonsgebonden variabele leeftijd (Tabel 9.6). Naarmate de leeftijd van de respondent toeneemt, neemt tevens de score op werkexploratie toe. Leeftijd verklaart slechts 3% van de variantie. Ondanks het feit dat leidinggevenden significant hoger scoren op werkexploratie dan niet-leidinggevenden (t-toets, paragraaf 9.4.2), blijkt deze factor geen variantie te verklaren.

Tabel 9.7. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en loopbaansturing als afhankelijke variabele*

Loopbaansturing	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Loopbaanstreven: Goed salaris	.090	*	.040	.069		
Ontwikkeling (0, 1)	.219	***	.041	.189		
					.058	6.76 ***

Alleen het loopbaanstreven naar een goed salaris en naar ontwikkeling blijken samen te hangen met loopbaansturing (Tabel 9.7). De grootste bijdrage levert ontwikkelingsstreven ($\beta=.189$). De factoren samen verklaren 6% van de variantie van loopbaansturing. Hypothese 9.12 wordt ondersteund. Hypothese 9.9 wordt niet ondersteund; leidinggevendens blijken niet hoger te scoren dan niet-leidinggevendens, als wordt gecontroleerd voor andere persoonsgebonden variabelen.

Tabel 9.8. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en netwerken als afhankelijke variabele*

Netwerken	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β -coëfficiënt	R ²	F
Functie: Uitvoerend (0, 1)	-.154	*	.060	-.096		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling (0, 1)	.168	**	.057	.105	.057	6.69 ***

De score op netwerken hangt negatief samen met de functie 'uitvoerende' en hangt positief samen met het loopbaanstreven naar ontwikkeling (Tabel 9.8). Samen verklaren zij 6% van de variantie. Leeftijd blijkt geen bijdrage te leveren aan de verklaarde variantie, hypothese 9.5 wordt niet ondersteund.

Tabel 9.9. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' als afhankelijke variabele*

Balans werk-privé	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β -coëfficiënt	R ²	F
Functie: leidinggevende (0, 1)	-.125	*	.063	-.069		
Loopbaanstreven: Balans werk/privé (0, 1)	.235	***	.051	.155	.037	4.26 ***

De score op de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' hangt positief samen met het loopbaanstreven naar een goede balans tussen werk en privé-leven (Tabel 9.9). Hypothese 9.13 wordt ondersteund. Werknemers die een leidinggevende functie hebben, zeggen minder zorg te dragen voor de balans tussen hun werk en privé-leven. Hypothese 9.11 wordt niet ondersteund. Hypothesen 9.4 en 9.7 worden ook niet ondersteund; geslacht, respectievelijk leeftijd blijken niet bij te dragen aan de verklaarde variantie van 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven', zodra wordt gecontroleerd voor andere persoonsgebonden variabelen.

9.7 Conclusies

In Tabel 9.10 wordt weergegeven of de hypothesen met betrekking tot de bijdrage van persoonsgebonden variabelen op loopbaanfactoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven', al dan niet worden ondersteund. Indien de hypothese wel door de multiple analyse (regressieanalyse), maar door de enkele analyse niet wordt ondersteund, wordt dit vermeld, niet andersom.

Geslacht blijkt een verklarende variabele te zijn voor de score op capaciteitenreflectie en motievenreflectie. Vrouwen blijken hierop hoger te scoren dan mannen. Mannen blijken op geen van de loopbaanfactoren hoger te scoren dan vrouwen. Vrouwen geven aan meer bezig te zijn met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven, maar als wordt gecorrigeerd op andere persoonsgebonden variabelen, blijkt geslacht geen bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van deze factor.

Tabel 9.10. *Uitkomsten met betrekking tot hypothesen over persoonsgebonden variabelen*

	Hypothese	Uitkomst
9.1	Vrouwen zijn meer bezig met capaciteitenreflectie, motievenreflectie en loopbaansturing dan mannen.	Ondersteund voor capaciteiten- en motievenreflectie
9.2	Mannen netwerken meer dan vrouwen.	Niet ondersteund
9.3	Mannen schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan vrouwen.	Niet ondersteund
9.4	Vrouwen besteden meer zorg aan de balans tussen hun werk en privé-leven dan mannen.	Niet ondersteund bij multiple analyse
9.5	Oudere werknemers zijn minder actief met betrekking loopbaangedragsfactoren in het algemeen en loopbaansturing en netwerken in het bijzonder.	Ondersteund in multiple analyse voor capaciteitenreflectie
9.6	Jonge werknemers schatten hun loopbaanactualisatievermogen lager in dan werknemers in andere loopbaanfasen.	Niet ondersteund in multiple analyse
9.7	Werknemers in de start- en middengroep zijn meer bezig met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven dan respondenten uit de senioren groep.	Niet ondersteund
9.8	Leidinggevenden schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan niet-leidinggevenden.	Ondersteund
9.9	Leidinggevenden zijn meer bezig, dan niet-leidinggevenden, met loopbaangedragsfactoren in het algemeen en met loopbaansturing en netwerken in het bijzonder.	In multiple alleen ondersteund voor capaciteitenreflectie
9.10	Uitvoerenden reflecteren meer op hun motieven dan niet-uitvoerenden.	Ondersteund in multiple analyse
9.11	Leidinggevenden besteden meer aandacht aan de zorg voor balans tussen hun werk en privé-leven dan niet-leidinggevenden.	Niet ondersteund
9.12	De groep werknemers die een goed salaris nastreven oriënteren zich meer op werk (werkexploratie), de groep die belang hecht aan 'zinnvol bezig zijn' reflecteert meer op hun motieven, en de groep die 'ontwikkeling' van belang acht, is meer actief in capaciteitenreflectie en loopbaansturing.	Ondersteund, met uitzondering van streven naar salaris
9.13	Werknemers die streven naar een goede balans tussen werk en privé-leven, zijn meer bezig met zorg voor de balans tussen beide.	Ondersteund
9.14	Werknemers die verticale of horizontale mobiliteit ambiëren, tonen zich meer competent op loopbaangedragsfactoren, werknemers die radiale mobiliteit of geen verandering wensen doen dit minder.	Niet ondersteund in multiple analyse
9.15	Werknemers die verticale mobiliteit ambiëren scoren minder voor de balans tussen werk en privé-leven, werknemers die radiale mobiliteit of geen verandering wensen zorgen hier meer voor.	Niet ondersteund in multiple analyse

De hypothesen die betrekking hebben op de loopbaanfasen van de werknemers blijken grotendeels niet ondersteund. Leeftijd hangt positief samen met motievenreflectie en werkexploratie, maar hangt negatief samen met capaciteitenreflectie. De middengroep scoort lager op loopbaangedragsfactoren, dan de andere loopbaanfasegroepen. Wat betreft netwerken en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' blijken geen significante verschillen waar te nemen tussen de loopbaanfasegroepen.

Leidinggevenden scoren over het algemeen hoger op loopbaanfactoren dan niet-leidinggevenden, maar deze variabele blijkt alleen bij te dragen aan het verklaren van variantie

van capaciteitenreflectie als wordt gecontroleerd voor andere persoonsgebonden variabelen. Werknemers die een uitvoerende functie hebben reflecteren meer op hun motieven in werk en netwerken minder dan niet-uitvoerenden. Leidinggevendens blijken minder te zorgen voor balans tussen hun werk en privé-leven, in tegenstelling tot verwachtingen die in hypothese 9.11 hieromtrent geformuleerd zijn.

Het streven in de loopbaan naar ontwikkeling van capaciteiten draagt positief bij aan het verklaren van variantie van loopbaanactualisatievermogen, capaciteitenreflectie, motievenreflectie, loopbaansturing en netwerken. Werknemers die in hun loopbaan vooral streven naar het zinvol bezig zijn, reflecteren meer op hun motieven in werk. Werknemer die streven naar een goed salaris, blijken meer bezig te zijn loopbaansturing dan werknemers die hier niet naar streven. Werknemers die streven naar de balans werk en privé-leven blijken over het algemeen lager te scoren op loopbaangedragsfactoren, maar zijn meer bezig met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven.

Opvallend van de resultaten van dit hoofdstuk is dat vooral de hypothesen met betrekking tot loopbaanfase niet worden ondersteund, terwijl meerdere literatuurbronnen aanwijzingen geven voor bevestiging van de gestelde hypothesen. Leeftijd blijkt alleen negatief samen te hangen met capaciteitenreflectie, en niet met de andere loopbaangedragsfactoren zoals in de hypothese wordt voorondersteld. Motievenreflectie en werkexploratie blijken zelfs positief samen te hangen met leeftijd. Senioren blijken niet minder zorg te besteden aan de balans tussen werk en privé-leven dan jongeren, en jongeren blijken niet lager te scoren op loopbaanactualisatievermogen dan ouderen. Bij het vergelijken van de groepen blijkt de middengroep lager te scoren, toch blijkt dit in de regressieanalyses niet naar voren te komen.

Alle persoonsgebonden variabelen, met uitzondering van de mobiliteitswens, blijken significant bij te dragen aan de mate van ingeschatte loopbaanfactoren. Een belangrijke voorspeller voor de mate van aanwezigheid van loopbaanfactoren, blijkt het streven naar ontwikkeling. Het streven naar balans werk en privé-leven is, niet onverwacht, de belangrijkste voorspeller voor de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. In paragraaf 9.6.1, waarin de responsgroep wordt beschreven, wordt duidelijk dat werknemers die streven naar ontwikkeling van capaciteiten, vooral jong en vrouw zijn.

Hoofdstuk 10

DE RELATIE TUSSEN SITUATIEGEBONDEN VARIABELEN EN LOOPBAANFACTOREN

10.1 Inleiding

De mate waarin mensen loopbaanfactoren ontwikkelen en inzetten zou geheel afhankelijk kunnen zijn van persoonsgebonden variabelen; het ligt in de aard van een persoon. Binnen het veld van Human Resource Development (HRD), dat gericht is op de ontwikkeling van (menselijk kapitaal van) werknemers, is het van belang om na te gaan in hoeverre ook situatiegebonden factoren gerelateerd zijn aan loopbaanfactoren. Op een situatie is immers invloed uit te oefenen, maar of het mogelijk is om invloed uit te oefenen op de aard van een persoon is nog maar de vraag.

In dit hoofdstuk wordt de relatie tussen loopbaanfactoren en vier situatiegebonden variabelen onderzocht. Deze variabelen zijn: mobiliteitsperspectief van de werknemers, dynamiek van de werkomgeving, loopbaanondersteuning vanuit de het werk en vanuit de privé-situatie. De onderzoeksvraag luidt:

Welke situatiegebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren?

In hoofdstuk 7 is beschreven hoe de onderzoeksgroep is samengesteld op basis van de drie situatiegebonden factoren die van toepassing zijn op de werksituatie om voldoende variabiliteit op deze factoren te realiseren (paragraaf 7.4.1). Elke organisatie is ingedeeld in meer of mindere mate waarin de variabele op de onderzoeksgroep in de betreffende organisatie van toepassing is. Bijvoorbeeld: meer mobiliteitsperspectief (1), minder dynamiek van de werkomgeving (0) en meer loopbaanondersteuning vanuit het werk (1). Elke respondent in deze organisatie krijgt deze groepsscore op deze variabelen (0 of 1), omdat hij werknemer is van deze organisatie. Daarnaast zijn in de vragenlijst items die betrekking hebben op de situatiegebonden variabelen opgenomen. Elke respondent heeft tevens een individuele score op de situatiegebonden variabelen. De situatiegebonden variabelen zijn derhalve op twee manieren gemeten: op basis van de beoordeling van de werkgever (groepsscore) en van de respondent (individuele score). Mobiliteitsmogelijkheden zijn zelfs op drie manieren gemeten, namelijk ook nog door middel van mobilitateitscijfers van de organisatie. In dit hoofdstuk worden het perspectief van de respondenten, het perspectief van de werkgever en de mobiliteitscijfers van de organisatie in de analyses betrokken. Het meeste vertrouwen wordt gesteld in het perspectief van de respondenten. Aan de contactpersoon van de organisatie (hier werkgever genoemd) is gevraagd een hele groep in te delen; hiermee gaat veel variabiliteit verloren.

Naast loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie, wordt ook de ondersteuning voor de loopbaanontwikkeling vanuit de privé-situatie bestudeerd. Deze variabele wordt alleen door items in de vragenlijst gemeten.

In elke paragraaf wordt de relatie tussen een situatiegebonden variabele enerzijds, en de loopbaanfactoren en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' anderzijds beschreven. In de analyses wordt 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' beschouwd als afzonderlijke factor (zie hoofdstuk 8). In elke paragraaf wordt de wijze van operationalisatie, empirische achtergronden, onderzoekshypothesen en resultaten met betrekking tot een situatiegebonden variabele weergegeven. In hoofdstuk 1 en 2 is het theoretische kader weergegeven van de relaties van de situatiegebonden factoren. Specifieke empirische achtergronden van situatiegebonden variabelen, worden in dit hoofdstuk vermeld. In paragraaf 10.6 wordt het verband met de persoonsgebonden variabelen 'geslacht', 'leeftijd' en 'functie' weergegeven en de bijdrage van persoons- en situatiegebonden variabelen aan het verklaren van variantie van loopbaanfactoren en zorg voor balans tussen werk en privé-leven (balansfactor).

Persoons- en situatiegebonden variabelen worden beschouwd als onafhankelijke variabelen. Regressie-analyse is gebaseerd op correlaties tussen variabelen. Een aantal persoonsgebonden factoren kan niet anders dan onafhankelijke variabelen zijn, te denken valt aan geslacht en leeftijd, maar situatiegebonden factoren kunnen ook als afhankelijke variabelen worden onderzocht. In dit onderzoek is geen causaliteit onderzocht. Het gaat dus om verbanden. Het leveren van een bijdrage van een persoons- of situatiegebonden variabele aan de verklaarde variantie op de score van een loopbaanfactor kan dus net zo goed omgekeerd het geval zijn. Bij de statistische toetsen zal een significantieniveau van 5% worden gehanteerd. In de figuren in dit hoofdstuk worden de resultaten van de t-toets (bij vergelijking van twee groepen) of variantie-analyse (bij vergelijking van drie groepen) weergegeven voor een situatiegebonden variabele op loopbaanfactoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. De punten zijn de gemiddelde scores (tussen 3 en 4) op de loopbaanfactoren en de 'balansfactor'. De punten worden met elkaar verbonden met een lijn om het verschil in patroon van de groepen zichtbaar te maken. Indien sprake is van significante verschillen tussen groepen op een afhankelijke variabele, wordt dit in de figuur aangegeven met een sterretje: *.

10.2 Mobiliteitsperspectief

Het mobiliteitsperspectief van de werknemers omvat mobiliteitsmogelijkheden op de arbeidsmarkt en mobiliteitsplannen voor het komende jaar. Om de mobiliteitsmogelijkheden van de werknemer op de arbeidsmarkt te beoordelen, is gebruik gemaakt van drie waarden:

1. De individuele score van de respondenten op de vragen hoeveel mogelijkheden er momenteel op de arbeidsmarkt zijn om zijn mobiliteitswensen te realiseren (item 14) en hoeveel werk er voor hem is gezien de opleiding en werkervaring (item 15).
2. Elke respondent krijgt een score op basis van de indeling van de organisatie waarin hij werkzaam is (Tabel 7.2.) die is bepaald door de werkgever. De werkgever is gevraagd om een beoordeling te geven over het vacatureaanbod van de organisatie voor de functie van de onderzoeksgroep, het verloop, de interne en externe mobiliteitsmogelijkheden van de onderzoeksgroep en de mobiliteitsmogelijkheden in de regio.
3. Elke respondent krijgt een score op basis van de mobiliteitscijfers (instroom-, doorstroom en uitstroomcijfers) van de organisatie waarin hij werkzaam is.

Bij vergelijking van de gemiddelden van de respondentenscores van een organisatie (ad 1) met de groepsscore (ad 2), komen de indelingen betreffende de mate van mobiliteitsmogelijkheden overeen, op één organisatie na. Uit de gemiddelde score van de

respondenten op basis van de mobiliteitscijfers per organisatie (ad 3), blijkt slechts de helft van de bedrijven qua indeling op basis van de mobiliteitscijfers overeen te komen met de indeling op basis van de beoordeling van de werkgevers. Bij vier bedrijven komt het niet overeen. Voor twee bedrijven is dit te verklaren, doordat hoge mobiliteitscijfers voor het gehele bedrijf gelden, terwijl de onderzoeksgroep uit dit bedrijf met opzet is gekozen, vanwege de beperkte mobiliteitsmogelijkheden (zie 7.4.1). Verder is mogelijk dat de mobiliteit binnen een bedrijf niet representatief is voor de mobiliteitsmogelijkheden van de werknemers die in dat bedrijf werkzaam zijn. Bij twee organisaties blijkt dat zowel werknemers als werkgever de mobiliteitsmogelijkheden van de respondent hoog in schatten, terwijl de in- en uitstroompercentages van het bedrijf laag zijn. Mogelijk blijven werknemers graag in dit bedrijf werken, ondanks de goede mobiliteitsmogelijkheden op de arbeidsmarkt. Eén bedrijf hiervan blijkt wel een hoog doorstroompercentage te hebben. Vier bedrijven hebben een mobiliteitspercentage op of rond het gemiddelde, zodat ze niet goed kunnen worden ingedeeld in meer of mindere mate van mobiliteitsmogelijkheden.

Bij de vraag naar mobilitieitsplannen is onderscheid gemaakt tussen de verwachting van de werknemers om het komende jaar van werk te veranderen binnen de organisatie (item 17) en buiten de organisatie (item 18). De items 17 en 18 vormen geen schaal, want werknemers blijken veelal ofwel binnen de organisatie, dan wel buiten de organisatie van werk te willen veranderen. In dit onderzoek gaat het niet om de reden van de mobiliteitsplannen, maar mogelijk zou deze variabele ook kunnen worden ingedeeld bij persoonsgebonden variabelen als het om een persoonlijke wens gaat. Mobiliteitsplannen kunnen immers gebaseerd zijn zowel mobiliteitsbehoefte als -noodzaak. Indien mobiliteitsplannen te maken hebben met arbeidsmarkt- of organisatieproblemen is het een situatiegebonden factor. Mobiliteitsplannen blijken vaak gerelateerd aan ontevredenheid en conflicten op het werk (Swaen, Kant, Van Amelsvoort & Beurkens, 2002).

10.2.1 Empirische achtergronden en hypothesen

In hoofdstuk 1 is ingegaan op de discussie over de verandering van arbeid en de consequenties hiervan voor de loopbaanontwikkeling van werknemers. Diverse auteurs verwijzen naar de groeiende mobiliteit in loopbanen (Arthur, 1994; Hall & Mirvis, 1995) en beschrijven het belang hiervan voor arbeidscapaciteit (Allegro, 1998; Versloot et al., 1998) en loopbaanactualisatie (Boudreaux, 2001; Killeen, 1996; Paffen, 1999). Een relevante vraag is of de mate van mobiliteitsperspectief invloed heeft op de ingeschatte loopbaanfactoren. De hypothese die hierop van toepassing is, luidt:

Hypothese 10.1: Werknemers met meer mobiliteitsmogelijkheden schatten hun loopbaanfactoren hoger in dan werknemers met minder mobiliteitsmogelijkheden.

Dat mobiliteitsplannen van invloed kunnen zijn op loopbaanfactoren blijkt uit een interview met een respondent van de pilotstudy (hoofdstuk 5). Een respondent, bij wie de contractperiode binnen afzienbare tijd verstrijkt, geeft aan dat zijn mobiliteitsplannen aanleiding zijn om aandacht te besteden aan werkexploratie. De hypothese is:

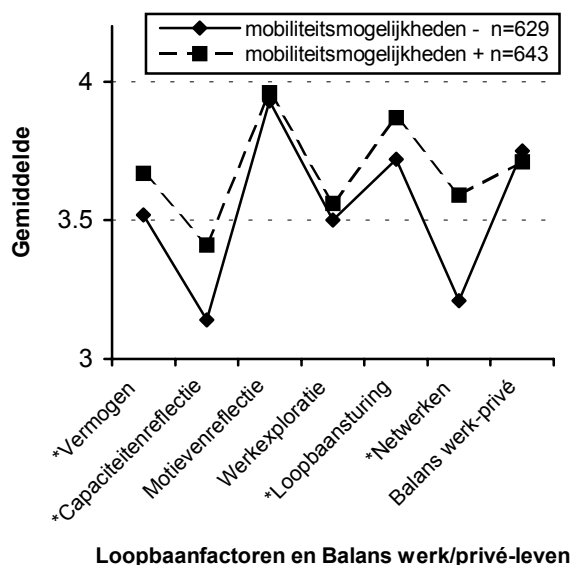
Hypothese 10.2: Werknemers die van plan zijn binnen een jaar van werk te veranderen binnen (intern) of buiten de organisatie (extern), zijn meer bezig met loopbaangedragsfactoren, met name werkexploratie.

Wat betreft de zorg voor de balans tussen werk en privé-leven wordt verwacht dat de privé-situatie van mensen die mobiliteitsplannen hebben minder een beroep doet op de zorg voor de balans tussen werk en privé-leven. In de hypothese wordt dit als volgt geformuleerd:

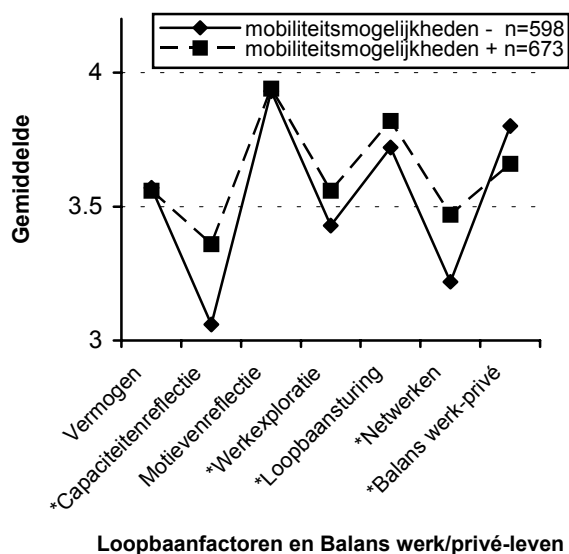
Hypothese 10.3: Werknemers met mobiliteitsplannen besteden minder zorg aan de balans tussen werk en privé-leven dan werknemers die geen mobiliteitsplannen hebben.

10.2.2 Resultaten

Voor de analyses om groepen met meer en minder mobiliteitsmogelijkheden met elkaar te vergelijken op loopbaanfactoren en zorg voor balans tussen werk en privé-leven, worden de drie maten voor mobiliteitsperspectief gebruikt. De individuele respondentscore op mobiliteitsmogelijkheden is berekend door de scores van de items 14 en 15 van de vragenlijst op te tellen (Cronbach's alpha .73). De gemiddelde score op de schaal mobiliteitsmogelijkheden is 5,07. Twee groepen worden met elkaar vergeleken; een groep met meer mobiliteitsmogelijkheden (score 6; n=643) en een groep met minder mobiliteitsmogelijkheden (score 2 t/m 5; n=629). Elke respondent heeft een persoonlijke score (meer of minder). Daarnaast worden de respondenten ingedeeld in twee groepen op basis van het geschatte mobiliteitsmogelijkheden door de werkgever (Tabel 7.1). Alle respondenten van een bedrijf worden ingedeeld in de groep met meer (1) of minder (0) mobiliteitsmogelijkheden.



Figuur 10.1. Resultaten van de t-toets voor de variabele mobiliteitsmogelijkheden, ingeschat door de respondent, op loopbaanfactoren en balansfactor



Figuur 10.2. Resultaten van de t-toets voor de variabele mobiliteitsmogelijkheden, ingeschat door de werkgever, op loopbaanfactoren en balansfactor

In de Figuren 10.1 en 10.2 worden de groepen met meer en minder mobiliteitsmogelijkheden met elkaar vergeleken op de score van loopbaanfactoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. In Figuur 10.1 wordt hiervoor de individuele respondentscore gebruikt en in Figuur 10.2 de groepsscore van elke respondent, die is gebaseerd op de beoordeling door de werkgever van de organisatie. De patronen in de figuren 10.1 en 10.2 komen grotendeels overeen. Verschillen tussen

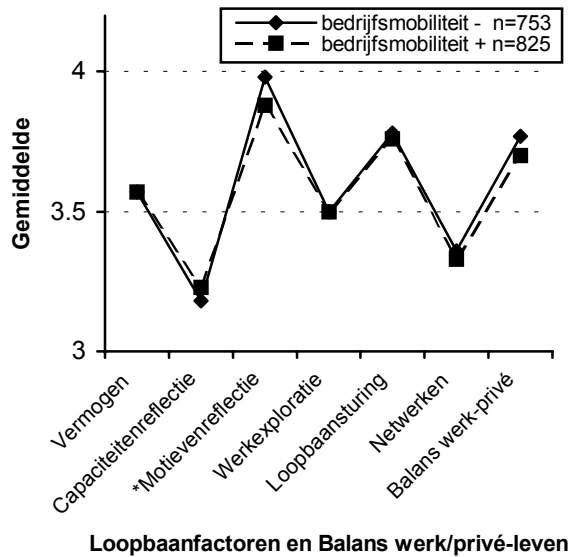
de groepen wat betreft werkexploratie en zorg voor balans tussen werk en privé-leven, zijn alleen significant in het geval van inschatting door de werkgever. Uit de figuren blijkt dat werknemers met meer mobiliteitsmogelijkheden hoger scoren op capaciteitenreflectie ($t = -5.33$; $p < .001$), loopbaansturing ($t = -4.84$; $p < .001$) en netwerken ($t = -8.76$; $p < .001$) dan werknemers met minder mobiliteitsmogelijkheden ongeacht degene die de mobiliteitsmogelijkheden inschat. De weergegeven t- en p-waarden hebben betrekking op de analyses van scores die zijn ingeschat door de respondent. De groepen verschillen niet wat betreft motievenreflectie.

Het grote verschil tussen de inschatting van de respondenten zelf en van de werkgever is dat respondenten, die aangeven dat zij veel mobiliteitsmogelijkheden ervaren, ook hun loopbaanactualisatievermogen hoger inschatten ($t = -5.87$; $p < .001$) (Figuur 10.1). Als de respondenten worden ingedeeld op basis van de inschatting van de werkgever, is het gemiddelde van de groep met meer mobiliteitsmogelijkheden hoger op werkexploratie ($t = -3.24$; $p < .01$) en lager op zorg voor balans tussen werk en privé-leven ($t = 3.86$; $p < .001$) (Figuur 10.2). Hypothese 10.1 wordt grotendeels ondersteund.

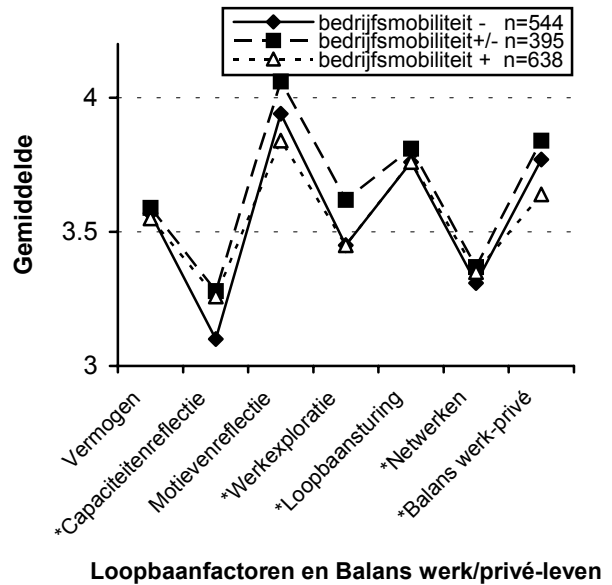
Als de mobiliteitscijfers van de organisatie als uitgangspunt worden genomen, geven de resultaten een ander beeld. Het ROC heeft geen mobiliteitscijfers geleverd, maar het blijkt dat docenten in ROC's beperkte mobiliteitsmogelijkheden hebben (Ministerie OC&W, 2001). Het ROC is hierom ingedeeld in de groep organisaties met minder bedrijfsmobiliteit. Bij indeling van organisaties met meer (acht organisaties) en minder bedrijfsmobiliteit (acht organisaties) blijkt nauwelijks verschil in de groepen wat betreft de loopbaanfactoren en zorg voor balans tussen werk en privé-leven (Figuur 10.3). Alleen op de loopbaanfactor motievenreflectie verschillen de groepen significant van elkaar; de groep die in een organisatie werkt met minder bedrijfsmobiliteit blijkt hoger te scoren op deze factor ($t = 2.90$; $p < .001$).

Gezien het feit dat vier bedrijven rond het gemiddelde scoren met betrekking tot de mobiliteitscijfers, is ook een indeling in drie categorieën gebruikt: 'meer mobiliteit' (zes organisaties), 'matige mobiliteit' (vier organisaties) en 'minder mobiliteit' (zes organisaties). Bij een variantie-analyse van deze indeling blijkt dat de respondenten die in organisaties werkzaam zijn met matige mobiliteit, hoger scoren op de zorg voor balans tussen werk en privé-leven en de loopbaangedragsfactoren dan respondenten die in een organisatie werkzaam zijn met meer of minder mobiliteitsmogelijkheden, met uitzondering van motievenreflectie (Figuur 10.4).

De resultaten die in de Figuren 10.1, 10.2 en 10.3 worden weergegeven, tonen het verschil aan in het gebruik van verschillende bronnen (beoordeling door respondenten, beoordeling door werkgever en mobiliteitscijfers). Hypothese 10.1 wordt grotendeels ondersteund, als de inschatting van de respondent of werkgever wordt gebruikt, niet als de mobiliteitscijfers bepalend zijn voor de indeling van de mate van mobiliteitsmogelijkheden. De variabiliteit binnen de groepen blijkt, bij gebruik van de mobiliteitscijfers, grotendeels te zijn verdwenen. De resultaten van de analyses op basis van de indeling van organisaties in drie groepen zijn moeilijk te verklaren. Wel blijkt variabiliteit te bestaan als de respondentengroep wordt ingedeeld op basis van de inschatting van de respondent of de werkgever.

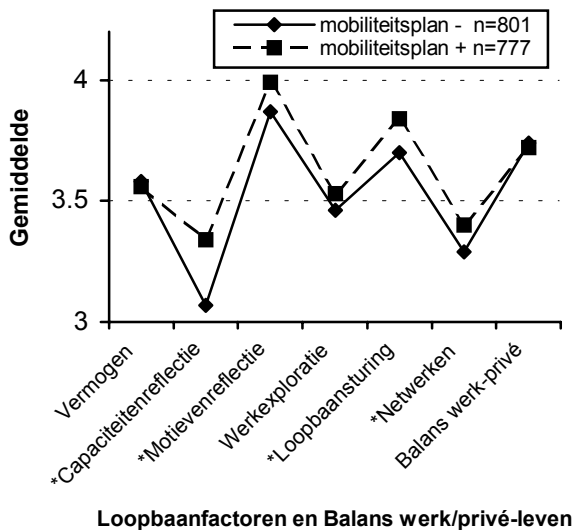


Figuur 10.3. Resultaten van de t-toets voor de variabele mobiliteitsmogelijkheden gebaseerd op in-, door en uitstroompercentages, op loopbaanfactoren en balansfactor. Indeling in 2 groepen

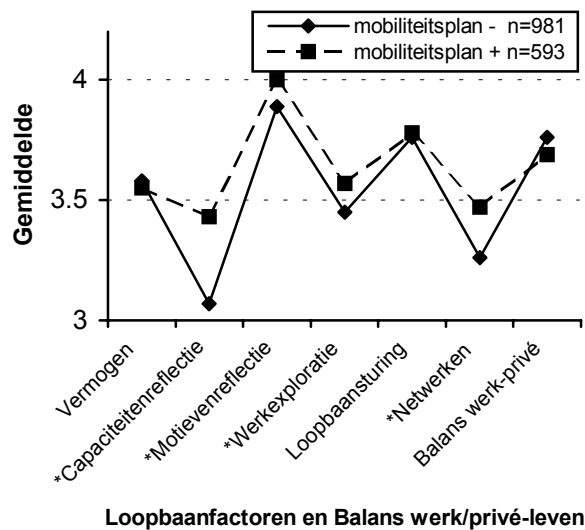


Figuur 10.4. Resultaten van de variantie-analyse voor de variabele mobiliteitsmogelijkheden gebaseerd op in-, door en uitstroom percentages, op loopbaanfactoren en balansfactor. Indeling in 3 groepen

De analyses met betrekking tot mobilitieitsplannen worden uitgevoerd op basis van de indeling van twee groepen; wel mobilitieitsplannen (antwoordcategorie ja en misschien) en geen mobilitieitsplannen (antwoordcategorie nee). De drie antwoordcategorieën worden hiermee teruggebracht tot twee, omdat bij de resultaten van analyses met drie antwoordcategorieën niet verschillen van de resultaten als gebruik wordt gemaakt van twee antwoordcategorieën. Er wordt onderscheid gemaakt tussen mobilitieitsplannen binnen (Figuur 10.5) en buiten de organisatie (Figuur 10.6).



Figuur 10.5. Resultaten van de t-toets voor de variabele mobiliteitsplannen binnen de organisatie, op loopbaanfactoren en balansfactor



Figuur 10.6. Resultaten van de t-toets voor de variabele mobiliteitsplannen buiten de organisatie, op loopbaanfactoren en balansfactor

De resultaten, weergegeven in de Figuren 10.5 en 10.6, wijzen erop dat werknemers met mobiliteitsplannen binnen of buiten de organisatie, hoger scoren op capaciteitenreflectie

($t=-.5.87$; $p<.001$ resp. $t=-7.90$, $p<.001$) motievenreflectie ($t=-.3.76$; $p<.001$ resp. $t=-3.09$, $p<.01$) en netwerken ($t=-.5.17$; $p<.01$ resp. $t=-5.12$, $p<.001$), dan werknemers die geen mobiliteitsplannen hebben. Het verschil tussen Figuur 10.5 en 10.6 zijn de significante verschillen op het gebied van loopbaansturing en werkexploratie. Werknemers die aangeven van plan te zijn het komende jaar binnen de organisatie van werk te veranderen scoren hoger op loopbaansturing ($t=-5.168$; $p<.001$) dan werknemers die dit niet van plan zijn. Bij werknemers die buiten de organisatie willen gaan werken is dit niet het geval, maar zij scoren wel hoger op werkexploratie ($t=-2.902$; $p<.005$) dan werknemers die niet van plan zijn het komende jaar van werk te veranderen buiten de organisatie. Hypothese 10.2 wordt grotendeels ondersteund. Wat betreft zorg voor balans tussen werk en privé-leven blijken geen significante verschillen tussen werknemers met en zonder mobiliteitsplannen, binnen of buiten de organisatie. Hypothese 10.3 wordt niet ondersteund.

Geconcludeerd kan worden dat werknemers die meer mobiliteitsperspectief ervaren (kansen en/of plannen) hoger scoren op loopbaangedragsfactoren dan werknemers die minder mobiliteitsperspectief ervaren.

10.3 Dynamiek van de werkomgeving

Dynamiek van de werkomgeving heeft betrekking op de mate waarin werk of werkzaamheden van de werknemer veranderen. Om de dynamiek van de huidige werkomgeving van de werknemer te beoordelen zijn twee waarden gebruikt:

1. De individuele score van de respondent. Aan de respondentengroep is gevraagd hoe vaak sprake is van een verandering in de werkzaamheden in de huidige functie (item 5).
2. Een score op basis van de beoordeling van de werkgever voor de onderzoeksgroep in de betreffende organisatie. De werkgever is gevraagd een oordeel te vormen omtrent de frequentie waarin werkzaamheden en samenwerkingsverbanden veranderen, en de frequentie waarin het werk een beroep doet op nieuwe kennis en vaardigheden.

De mening van de respondenten over de dynamiek van de huidige werkomgeving, zou in grote lijnen moeten overeenstemmen met het oordeel van de werkgever hieromtrent. Dit blijkt beperkt het geval te zijn. Slechts bij zes van de zestien organisaties stemt het oordeel van de werkgever overeen met de gemiddelde score van de respondenten van het betreffende organisatie. De werkgever heeft meerdere vragen beantwoord om de dynamiek van de huidige werkomgeving in te schatten. Als voor de indeling van de bedrijven, alleen de vragen worden gebruikt die ook aan de respondenten zijn voorgelegd, blijft het resultaat hetzelfde. De gemiddelden van 'dynamiek van de huidige werkomgeving' van de respondenten per bedrijf variëren van 2.09 tot 3.11. De standaarddeviaties variëren van .76 tot 1.20. Mogelijk is de dynamiek van de huidige werkomgeving moeilijk in te schatten voor een grotere groep werknemers, omdat hierin grote individuele verschillen binnen een werksituatie zijn. Daarom wordt aan het oordeel van de respondent meer waarde gehecht.

Tevens is getracht een inschatting te maken van de dynamiek van de werkomgeving van de werknemer in de afgelopen vijf jaar, het werkverleden. Er is gevraagd naar de frequentie van de verandering van functie of functie-inhoud die in de afgelopen 5 jaar zijn voorgekomen (item 19). Dit gaat dus verder dan verandering van werkzaamheden in de huidige functie (radiale mobiliteit), maar dit heeft tevens betrekking op andere vormen van mobiliteit in het arbeidsverleden van de werknemer.

10.3.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Evenals de verwachting dat de mobiliteit wordt vergroot, zou tevens de dynamiek van de werkomgeving toenemen in 'moderne loopbanen' (Allegro, 1998; Bolweg & Beckhoven, 1995). Als vaker veranderingen in werk(zzaamheden) optreden, zou meer beroep worden gedaan op loopbaangedrag en -motivatie, om de arbeidscapaciteit te vergroten (Gaspersz & Ott, 1996; Van der Heijden, 1998). In hoofdstuk 2 is opgemerkt dat het uitgangspunt dat werkenden meer verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun loopbaan, gebaseerd is op analyses in een beperkt deel van de arbeidsmarkt die wijzen op veranderlijkheid van arbeid. In organisaties waarin veranderingen in werk nauwelijks van toepassing zijn, zal loopbaanactualisatie minder aantrekkelijk en nodig zijn volgens Harrison (2000). In een veranderlijke werkomgeving zal naar verwachting een groter beroep worden gedaan op capaciteitsreflectie en loopbaansturing. Werknemers zullen vaker worden geconfronteerd met de vraag of hun capaciteiten toereikend zijn, welke capaciteiten ze kunnen en willen ontwikkelen, en hoe ze dit kunnen en willen realiseren. Ook wordt verwacht dat werknemers in een dynamische omgeving hun loopbaanactualisatievermogen hoger inschatten als zij ervaring hebben op dit gebied. Naar verwachting is er geen verschil in zorg voor de balans tussen werk en privé-leven tussen groepen met meer of mindere dynamiek van de huidige werkomgeving. Hypothesen met betrekking tot dynamiek van de huidige werkomgeving luiden:

Hypothese 10.4: Werknemers die werkzaam zijn in een meer dynamische werkomgeving schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers in een minder dynamische werkomgeving.

Hypothese 10.5: Werknemers die werkzaam zijn in een meer dynamische werkomgeving besteden meer aandacht aan loopbaangedragsfactoren, met name aan capaciteitsreflectie en loopbaansturing.

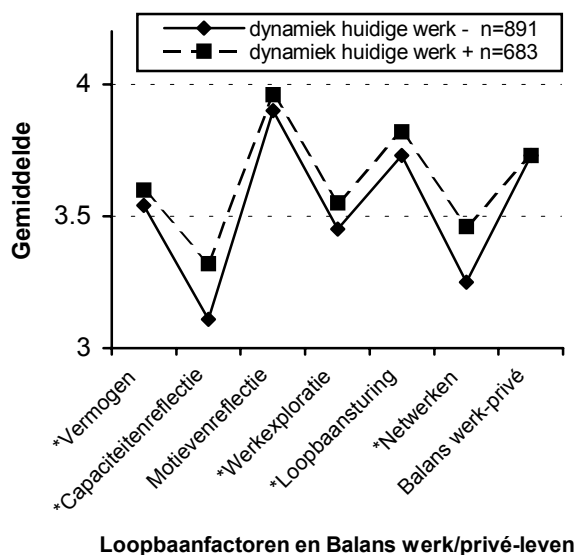
Luken (2002) beschrijft dat in een grootschalig onderzoek op de Nederlandse arbeidsmarkt, 20% van de werknemers bevestigend antwoordt op de vraag of zij in de afgelopen twee jaar van functie zijn veranderd. 25% geeft aan het afgelopen jaar iets te hebben ondernomen om ander werk te vinden. Het is niet duidelijk of dit percentage verband houdt met de verandering van functies. Crant (2000) concludeert dat mobiliteitservaring bijdraagt aan het verklaren van loopbaaninitiatieven. Hypothesen die betrekking hebben op dynamiek in het werkverleden, zijn:

Hypothese 10.6: Werknemers met een meer dynamisch werkverleden schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers met een minder dynamisch werkverleden.

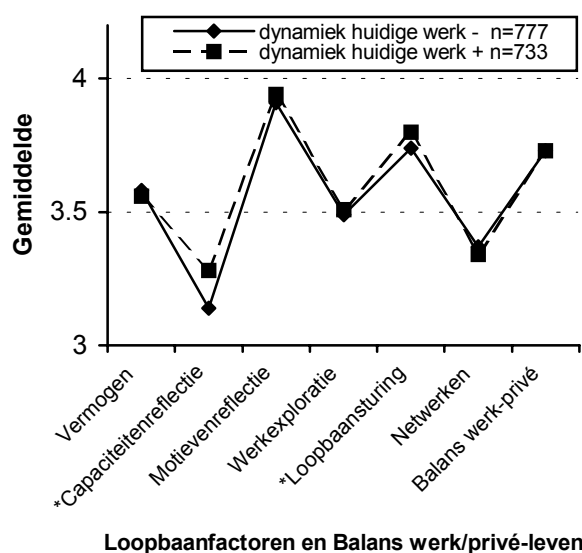
Hypothese 10.7: Werknemers met een meer dynamisch werkverleden besteden meer aandacht aan loopbaangedragsfactoren dan werknemers met een minder dynamisch werkverleden.

10.3.2 Resultaten

De resultaten van de analyses zijn gebaseerd op de vergelijking van twee groepen; een groep met een meer dynamische werkomgeving (antwoordcategorie 3 en 4 van item 5) een groep met een minder dynamische werkomgeving (antwoordcategorie 1 en 2 van item 5). De gemiddelde score van de respondenten op dynamiek van de huidige werkomgeving is 2,51.



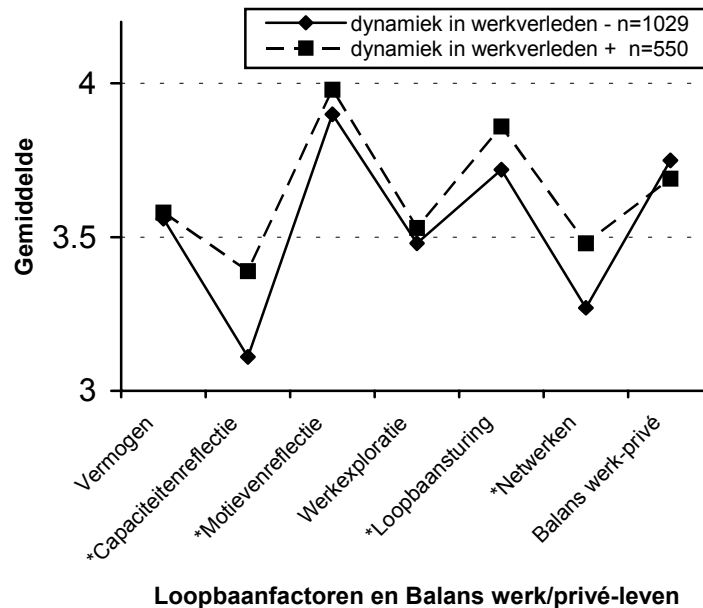
Figuur 10.7: Resultaten van de t-toets voor de variabele dynamiek van de huidige werkomgeving ingeschat door de respondent, op loopbaanfactoren en balansfactor



Figuur 10.8: Resultaten van de t-toets voor de variabele dynamiek van de huidige werkomgeving ingeschat door de werkgever, op loopbaanfactoren en balansfactor

Hypothese 10.5 wordt ondersteund. Zowel bij de indeling ingeschat door de werknemers (Figuur 10.7), als bij de indeling ingeschat door de werkgevers (Figuur 10.8), scoort de werknemer met meer dynamiek van de huidige werkomgeving hoger op capaciteitenreflectie ($t=4.48$; $p<.001$) en loopbaansturing ($t=2.82$; $p<.01$). De t- en p-waarden behoren bij Figuur 10.7. Werknemers die hun huidige werkomgeving als dynamisch ervaren, oriënteren zich meer op werk ($t=-2.53$; $p<.05$) en besteden meer aandacht aan netwerken ($t=-.514$; $p<.001$). Bovendien schatten zij hun loopbaanactualisatievermogen hoger in ($t=-2.75$; $p<.01$). Hypothese 10.4 wordt ondersteund als de resultaten van de analyses, op basis van de mening van respondent, als uitgangspunt worden genomen. De hypothese wordt niet ondersteund als de resultaten worden gebaseerd op het oordeel van de werkgever over de dynamiek van de huidige werkomgeving.

Op de variabele dynamiek in het werkverleden, is de respondentengroep ingedeeld naar werknemers met een meer en minder dynamisch werkverleden. Het gemiddelde aantal keer dat de werknemer in de afgelopen vijf jaar is veranderd van functie(inhoud) is 2.15. Hypothese 10.6 wordt niet ondersteund. Werknemers die de afgelopen vijf jaar vaker van functie-inhoud zijn veranderd zijn niet van mening dat zij beter in staat zijn om hun loopbaandoelen en waarden te realiseren dan werknemers met een minder dynamisch werkverleden (vermogen in Figuur 10.9). Werknemers met een meer dynamisch werkverleden zeggen wel meer te reflecteren op hun capaciteiten ($t=-6.02$; $p<.001$) en motieven ($t=-2.23$; $p<.05$), en geven aan meer activiteiten te ontwikkelen wat betreft loopbaansturing ($t=-4.37$; $p<.001$) en netwerken ($t=4.91$; $p<.001$). Hypothese 10.7 wordt ondersteund.



Figuur 10.9: Resultaten van de t-toets voor de variabele dynamiek in het werkverleden, op loopbaanfactoren en balansfactor

10.4 Loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie

Om de loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie van de werknemer te beoordelen zijn twee waarden gebruikt:

1. De individuele score van de respondent op de schaal van de items over de mate waarin de organisatie mogelijkheden biedt om nieuwe werkervaringen op te doen (item 10), leeractiviteiten te ondernemen (item 11) en een netwerk op te bouwen (item 12) die van belang zijn voor het verdere verloop van de loopbaan.
2. Een score op basis van de beoordeling van de werkgever voor de onderzoeksgroep in de betreffende organisatie. De werkgever is gevraagd in welke mate de organisatie mogelijkheden biedt om werkervaringen op te doen en cursussen te volgen, die niet direct van toepassing zijn op de huidige functie, en te participeren in netwerken buiten de organisatie. Tevens is geïnformeerd naar faciliteiten van de werkgever met betrekking tot cursussen en begeleiding voor loopbaanactualisatie.

Het verschil tussen de inschatting van loopbaanondersteuning door de werkgever en de werknemers is, dat de werkgever aangeeft in welke mate de organisatie ondersteuning biedt en de werknemer de mate waarin hij/zij ondersteuning vanuit de organisatie ervaart.

De gemiddelde scores van de respondenten per organisatie is vergeleken met de indeling op basis van de inschatting van werkgevers. Elf organisaties komen qua indeling exact overeen met de aanvankelijke indeling van organisaties (Tabel 7.2), bij drie bedrijven is het gemiddelde van de respondenten op of rond het gemiddelde, bij twee bedrijven komt de indeling van het bedrijf en de inschatting van de respondent niet overeen. In totaal is bij zes organisaties het gemiddelde van de score van de respondent op 'loopbaanondersteuning werk' rond het gemiddelde. Indien slechts de drie vragen, die aan de respondent zijn voorgelegd, worden gebruikt voor de indeling van de organisaties, maakt dit nauwelijks verschil.

10.4.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Volgens Doyle (2000) is loopbaanmanagement in veel organisaties synoniem voor structuren en ontwerpen om loopbaanbehoeften van werknemers af te stemmen op organisatiedoelen. Participatie van werknemers in hun loopbaanontwikkeling zou, volgens Doyle, worden bereikt door planningsstructuren, waarbij elk doel waarin geïnvesteerd wordt ten goede zou komen aan de organisatiedoelen. In moderne loopbanen zou meer behoefte zijn aan ondersteuning die niet direct op de huidige functie van toepassing is, maar die relevant is voor het verloop van de verdere loopbaan. In hoofdstuk 2 zijn verschillende visies op loopbanen beschreven. Uitgaande van de moderne visie op loopbaanontwikkeling van werknemers, kan loopbaanontwikkeling worden gedefinieerd als opeenvolgende werkervaringen, leerervaringen en netwerken (Bird 1994; Boudreaux, 2001). In dit promotieonderzoek is getracht de mate van ondersteuning op dit gebied te beoordelen. Loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie blijkt relevant te zijn voor werknemers. In hoofdstuk 2 is ingegaan op de verandering van het 'psychologisch contract' tussen werknemer en werkgever. De werkgever biedt in het moderne psychologische contract, mogelijkheden om de toekomstperspectieven op werk en arbeidscapaciteit van de werknemer te vergroten (Hall & Moss, 1998; Kakabadse & Kakabadse, 2000). Om als organisatie aantrekkelijk te zijn voor de werknemers, zou de organisatie mogelijkheden moeten bieden om leer- en werkervaringen op te doen, en netwerken op te bouwen (Van der Heijden, 1998). Dit gaat niet alleen om functiespecifieke ervaringen en netwerken, maar met name om bredere ervaringen die bijdragen aan het vergroten van arbeidscapaciteit. Functiespecifieke ontwikkelingsgerichtheid zou op korte termijn resultaten kunnen opleveren voor de organisatie, maar disfunctioneel zijn voor de loopbaanontwikkeling van de werknemers op langere termijn (Van der Heijden, 1998).

Uit onderzoek van Noe et al. in 1990 blijkt dat werknemers die meer ondersteuning ervaren voor hun loopbaanontwikkeling ook meer gemotiveerd zijn om activiteiten te ondernemen op dit gebied (Boerlijst, Van der Flier & Van Vianen, 1993). Empirisch onderzoek naar de relatie tussen loopbaanondersteuning vanuit de organisatie en loopbaanactualisatie van werknemers is beperkt (Nabi, 2000). Uit het onderzoek door Nabi, onder 288 werknemers van Engelse Universiteiten, blijkt dat ondersteuning vanuit de organisatie significant gerelateerd is aan 'loopbaanversterkende strategieën'. Deze loopbaanversterkende strategieën komen overeen met de, in voorliggend onderzoek onderscheiden loopbaangedragsfactoren loopbaansturing en netwerken. Er is geen reden om aan te nemen dat respondenten, die meer ondersteuning ervaren met betrekking tot het opdoen van leerervaringen, werkervaringen en netwerkcontacten, ook meer bezig zijn met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven.

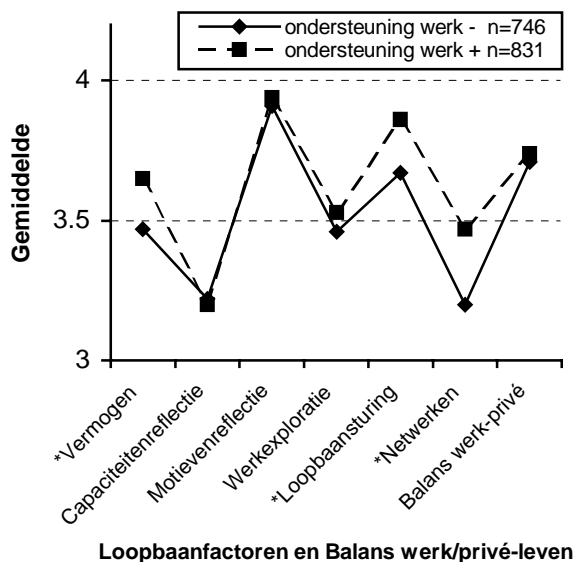
Hypothese 10.8: Werknemers die meer loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie ervaren schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers die minder loopbaanondersteuning ervaren.

Hypothese 10.9: Werknemers die meer loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie ervaren zijn meer bezig met loopbaangedragsfactoren, met name loopbaansturing en netwerken, dan werknemers die minder loopbaanondersteuning ervaren.

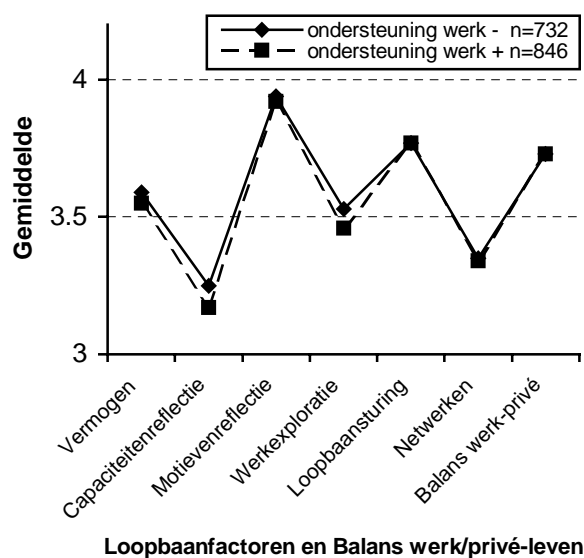
10.4.2 Resultaten

De items in de vragenlijst die betrekking hebben op de loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie vormen samen een schaal (Cronbach's alfa: .73). De gemiddelde score op de schaal 'loopbaanondersteuning werk' is 2.72. De respondentengroep is ingedeeld in

een groep die meer loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie ervaart (score vanaf 2.72) en een groep met minder loopbaanondersteuning (score tot 2.72).



Figuur 10.10: Resultaten van de t-toets voor de variabele loopbaanondersteuning werk ingeschat door de respondent, op loopbaanfactoren en balansfactor



Figuur 10.11: Resultaten van de t-toets voor de variabele loopbaanondersteuning werk ingeschat door de werkgever, op loopbaanfactoren en balansfactor

Figuur 10.11 laat zien dat, indien de groepen worden ingedeeld naar de inschatting van de werkgever, de groep respondenten die meer ondersteuning ervaart, niet verschilt van de groep die minder ondersteuning ervaart. Als de respondenten worden ingedeeld op basis van de individuele inschatting van de mate van loopbaanondersteuning (Figuur 10.10), blijken wel significante verschillen tussen de groepen.

Werknemers scoren hoger op die loopbaangedragsfactoren waarbij zij ook ondersteuning vanuit het werk ervaren (opdoen van leerervaringen, werkervaringen en netwerken), namelijk: loopbaansturing ($t=-6.46$; $p<.001$) en netwerken ($t=-.6.69$; $p<.001$). Ook schatten werknemers, die meer ondersteuning vanuit het werk ervaren, hun loopbaanactualisatievermogen hoger in ($t=-7.82$; $p<.001$) dan werknemers die zich niet ondersteund voelen door hun werkomgeving. Hypothese 10.8 en 10.9 worden ondersteund als de inschatting van de respondent als uitgangspunt wordt genomen.

10.5 Loopbaanondersteuning vanuit de privé-situatie

Ondersteuning vanuit de privé-situatie voor loopbaanactualisatie heeft betrekking op de morele ondersteuning die de respondenten ervaren (item 28) en de mogelijkheden die de privé-situatie biedt om geld en tijd te investeren voor de loopbaanontwikkeling (item 29). De Cronbachs' alfa van deze schaal is laag (.54), dus worden de items afzonderlijk in de analyses opgenomen.

10.5.1 Empirische achtergronden en hypothesen

Als het gaat om de samenhang van loopbaanactualisatie met de ondersteuning hiervoor, is het van belang om niet alleen na te gaan wat de invloed vanuit de werksituatie is, maar ook wat de ondersteuning is vanuit de privé-situatie. Over de invloed van ondersteuning vanuit de privé-situatie op loopbaanontwikkeling is niet veel onderzoek gedaan. Veelal is de invloed van familie op loopbaankeuzes van scholieren onderwerp

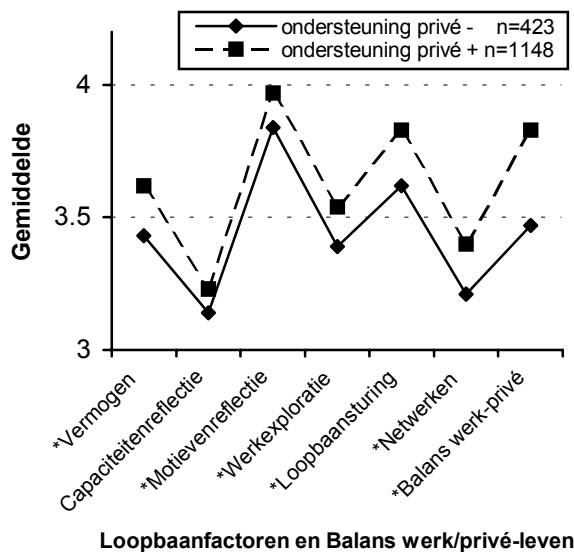
van onderzoek (Arbona, 2000). In de literatuur met betrekking tot loopbaanontwikkeling, wordt steeds vaker de nadruk gelegd op het belang van afstemming van werk op de privé-situatie (Defillippi & Arthur, 1996; Meijers, 1995). De verwachting is dat werknemers die meer ondersteuning ondervinden vanuit hun privé-situatie voor loopbaanactualisatie, ook vaker loopbaangedragsfactoren benutten en loopbaanactualisatievermogen ontwikkelen. De hypothesen zijn:

Hypothese 10.10: Werknemers die meer morele ondersteuning voor loopbaanactualisatie ervaren vanuit hun privé-situatie, besteden meer aandacht aan loopbaanfactoren.

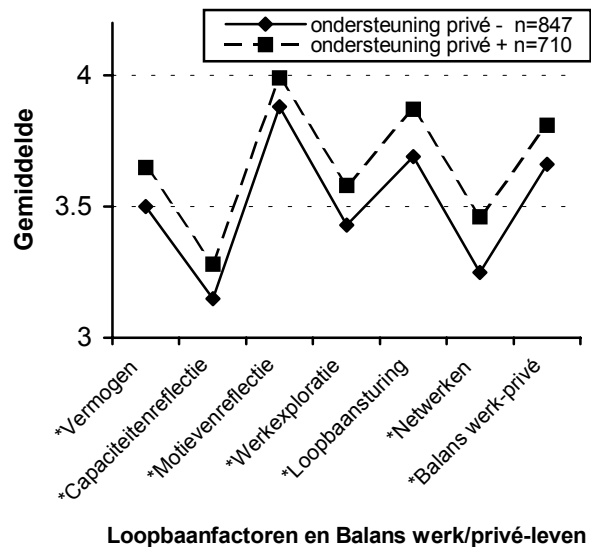
Hypothese 10.11: Werknemers die meer mogelijkheden ervaren vanuit de privé-situatie om geld en tijd te investeren voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaanfactoren.

10.5.2 Resultaten

Voor de analyses is de respondentengroep ingedeeld in twee groepen; een groep die meer ondersteuning vanuit de privé-situatie ervaart en een groep die minder ondersteuning ervaart. Dit onderscheid is van toepassing op morele ondersteuning: mensen die vooral steun ervaren (antwoordcategorie 1 en 2) en minder steun ervaren (antwoordcategorie 3); en op investeringsmogelijkheden die werknemers ervaren: mensen met meer (antwoordcategorie 1 en 2) en minder mogelijkheden (antwoordcategorie 3).



Figuur 10.12: Resultaten van de t-toets voor de variabele loopbaanondersteuning privé m.b.t. morele ondersteuning, op loopbaanfactoren en balansfactor



Figuur 10.13: Resultaten van de t-toets voor de variabele loopbaanondersteuning privé m.b.t. investeringsmogelijkheden, op loopbaanfactoren en balansfactor

Uit Figuur 10.12 wordt duidelijk dat hypothese 10.10 grotendeels wordt ondersteund. Met uitzondering van capaciteitenreflectie, blijken alle loopbaanfactoren hoger te worden ingeschat door werknemers die meer morele steun ervaren vanuit de privé-situatie: loopbaanactualisatievermogen ($t=-7.01$; $p<.001$), motievenreflectie ($t=-3.32$; $p<.01$), werkexploratie ($t=-3.21$; $p<.01$), loopbaansturing ($t=-6.37$; $p<.001$) en netwerken ($t=-3.96$; $p<.001$). Ook op de factor 'zorg voor de balans tussen werk en privé-leven' scoren zij hoger ($t=-8.42$; $p<.001$). Werknemers die meer ondersteuning ervaren met betrekking tot investeringsmogelijkheden, blijken op zowel loopbaanfactoren als de 'balans-

factor' hoger te scoren (Figuur 10.13), namelijk: vermogen ($t=-6.78$; $p<.001$), capaciteitenreflectie ($t=-2.67$; $p<.01$), motievenreflectie ($t=-3.12$; $p<.01$), werk-exploratie ($t=-3.72$; $p<.001$), loopbaansturing ($t=-3.72$; $p<.001$), netwerken ($t=-5.23$; $p<.001$) en zorg voor balans tussen werk en privé-leven ($t=-3.93$; $p<.001$). Hypothese 10.11 wordt volledig ondersteund. Ook op de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' scoren werknemers die meer ondersteuning vanuit de privé-situatie ervaren, hoger dan werknemers die minder ondersteuning ervaren.

10.6 Relaties van situatiegebonden variabelen

Deze paragraaf bestaat uit twee delen. Eerst worden de relaties tussen persoons- en situatiegebonden variabelen weergegeven en wordt onderzoek op dit gebied beschreven. Voor de situatiegebonden variabelen die zijn opgenomen in deze analyses, zijn de variabelen zoals ingeschat door de respondenten gebruikt, omdat hierin het meeste variabiliteit te verwachten is. In het tweede deel wordt verslag gedaan van de analyses met betrekking tot de bijdrage van persoons- en situatiegebonden variabelen aan de scores op loopbaanfactoren en de factor zorg voor balans tussen werk en privé-leven.

10.6.1 Verschillen in situatiegebonden factoren binnen de responsgroep

Opengart en Bierema (2002) hebben kritiek op traditionele theorieën met betrekking tot loopbaanontwikkeling, omdat deze minder op vrouwen van toepassing zijn. Traditionele theorieën zouden uitgaan van een lineaire, ononderbroken loopbaantraject met gelijke kansen van mannen en vrouwen om persoonlijkheid en werkomgeving op elkaar aan te laten sluiten. Volgens MacDermid et al. (2001) hebben vrouwen vaker een onderbroken loopbaan met meer mobiliteit. Volgens hen is er reden om aan te nemen dat in de toekomst de loopbaan van mannen meer de loopbaanstructuur van vrouwen gaan aannemen, waarin mannen vaker de arbeidsmarkt zullen verlaten en meer dan één werkgever zullen hebben. Ook Simpsom en Atلمان (2000) vinden in hun onderzoek onder 221 managers dat met name jonge vrouwen een hogere mate van mobiliteit hebben dan mannen. In de respondentengroep van voorliggend onderzoek blijken, qua dynamiek in het werkverleden, vrouwen vaker de afgelopen vijf jaar van functie-inhoud te zijn veranderd ($t=-2.14$; $p<.05$).

Uit Tabel 10.1, waarin geslacht is onderverdeeld in loopbaanfasen blijkt dat vooral jonge vrouwen meer dynamiek in het werkverleden hebben dan vrouwen in de middelste en laatste loopbaanfase (48% t.a.v. 36 en 31 %). Bij vergelijking van loopbaanfasen bij mannen blijkt dat jonge mannen vaker interne en externe mobiliteitsplannen hebben dan middelbare of oudere mannen. Voor jonge vrouwen geldt dit alleen wat betreft externe mobiliteitsplannen.

Tabel 10.1. *Kruistabellen van geslacht onderverdeeld naar loopbaanfase en situatiegebonden variabelen (in %)*

		Mannen			Vrouwen			
		<30	30-45	>45	<30	30-45	>45	
Mobiliteitsplannen								
	binnen organisatie	-	38	50	57	51	51	56
		+	62	50	43	49	49	44
buiten organisatie	-	46	60	73	56	62	73	
	+	55	40	27	44	38	27	
Dynamiek in het werkverleden	-	59	57	82	52	64	69	
	+	41	43	18	48	36	31	

Vrouwen zouden hun toekomstmogelijkheden in hun loopbaan pessimistischer inschatten dan mannen (Simpson & Alman, 2000). Dit geldt niet voor wat betreft de mobiliteitsmogelijkheden van de respondentengroep van dit onderzoek (zie Tabel 10.2). Wel blijkt verschil in mobiliteitsmogelijkheden, als het gaat om de loopbaanfase van een respondent. Het grootste deel van de senioren groep blijkt de mobiliteitsmogelijkheden laag in te schatten (72% t.o.v. 39 en 46%), heeft minder vaak mobiliteitsplannen, vooral buiten de organisatie (73% t.o.v. 50 en 61%) en heeft vaker een minder dynamisch werkverleden (80% t.o.v. 56 en 59%). De startgroep daarentegen schat de mobiliteitsmogelijkheden vaker positief in (70% t.o.v. 54 en 29%) en heeft vaker mobiliteitsplannen, vooral buiten de organisatie (50% t.o.v. 39 en 27%).

Wat betreft de variabele functie blijkt dat vooral staffunctionarissen hun mobiliteitsmogelijkheden vaak lager inschatten (57% t.o.v. 45 en 49%). De groep met een leidinggevende functie is de afgelopen vijf jaar vaker van functie(inhoud) veranderd (43% t.o.v. 32 en 34%) dan uitvoerenden en staf. Uitvoerenden blijken vaker in een minder dynamische werkomgeving te verkeren (62% t.o.v. 51 en 49%).

Tabel 10.2. *Kruistabellen van persoonsgebonden en situatiegebonden variabelen (in %)*

		Geslacht		Loopbaanfase			Functie		
		Man	Vrouw	<30	30-45	>45	Leiding	Uitvoerend	Staf
Mobiliteitsmogelijkheden	-	49	50	39	46	72	45	49	57
	+	51	50	70	54	29	55	51	43
Mobiliteitsplannen binnen organisatie	-	50	52	44	50	57	50	50	53
	+	50	48	56	50	43	50	50	47
buiten organisatie	-	63	62	50	61	73	63	62	62
	+	37	38	50	39	27	37	38	38
Dynamiek huidige werk	-	56	57	54	55	60	51	62	49
	+	44	43	46	45	40	49	38	51
Dynamiek werkverleden	-	67	61	56	59	80	57	68	66
	+	33	39	44	41	20	43	32	34
Loopbaanondersteuning werk	-	48	47	46	48	48	41	53	42
	+	53	53	54	52	52	59	47	58
Loopbaanondersteuning privé moreel	-	30	20	20	29	29	26	29	26
	+	70	80	80	71	71	74	71	75
investering	-	56	52	46	61	52	50	56	57
	+	44	49	54	39	48	50	44	43

Vrouwen zouden minder ondersteuning ontvangen vanuit hun werk dan mannen (Van Vianen & Keizer, 1993). Ook Burke (1995) concludeert dat vrouwen aangeven minder mogelijkheden en steun te krijgen voor continu leren. Hij refereert aan onderzoeken waarin eveneens de conclusie wordt getrokken dat vrouwen minder ontwikkelingsmogelijkheden ondervinden in hun baan dan mannen. Dit wordt niet ondersteund door de resultaten van voorliggend onderzoek. Kluytmans en Ott (1999) beschrijven dat onderzoek laat zien dat de bereidheid van de werkgever om te investeren in opleidingen van werknemers mede afhangt van de verwachting van de werkgever met betrekking tot de opbrengst van de investeringen. Dit komt overeen met de Human Capital Theory volgens Becker (1993). Op basis hiervan is te verwachten dat investeringen door organisaties voor de senioren groep minder zal zijn. Uit Tabel 10.2 blijkt dat hierin geen verschillen

zijn tussen de start-, de midden- en de seniengroep. Wat betreft investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie blijkt dat de middengroep en leidinggevendenden meer ondersteuning ervaren. Uitvoerenden blijken minder loopbaanondersteuning vanuit het werk ervaren dan leidinggevendenden en staffunctionarissen (53% t.o.v. 41 en 42%).

10.6.2 Bijdrage van situatie- en persoonsgebonden factoren aan loopbaan factoren

In deze paragraaf worden de resultaten van regressieanalyses met de persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en loopbaanfactoren en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' als afhankelijke variabelen weergegeven. Alle situatiegebonden factoren die zijn beschreven in paragraaf 10.2 tot 10.5 en alleen de persoonsgebonden variabelen, die in hoofdstuk 9 significant bleken bij te dragen aan de verklaarde variantie van de afhankelijke variabele, zijn in de regressieanalyse meegenomen. De regressie-analyses zijn tevens uitgevoerd met de variabele loopbaanfase in plaats van leeftijd, maar de resultaten blijken niet van elkaar te verschillen. Daarom wordt van slechts één variabele verslag gedaan, namelijk leeftijd. Om de invloed van mobiliteitsmogelijkheden, dynamiek van de werkomgeving en loopbaanondersteuning vanuit het werk te bepalen, zijn de inschatting van de respondent (r) en de werkgever (w) in de analyses opgenomen. Voor mobiliteitsmogelijkheden is tevens de indeling op basis van de mobiliteitscijfers in drie categorieën opgenomen. In de onderstaande tabellen zijn alle resultaten van de persoonsgebonden factoren die in de analyses zijn betrokken en significante resultaten van situatiegebonden factoren weergegeven (***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau; n.s.: niet significant). Voor de interpretatie van de resultaten in de onderstaande tabellen geldt dat alle situatiegebonden factoren als '0=minder' en '1=meer' zijn ingevoerd. Bij persoonsgebonden variabelen is 0: wel en 1: niet. In bijlage 5 zijn tabellen met alle factoren en resultaten opgenomen.

Tabel 10.3. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en loopbaanactualisatievermogen als afhankelijke variabele*

Loopbaanactualisatievermogen	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Functie: Leidinggevend (0, 1)	.061	*	.030	.058		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling (0, 1)	.035	n.s.	.025	.039		
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	.108	***	.027	.121		
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.163	***	.026	.184		
Morele loopbaanondersteuning privé	.116	***	.030	.115		
Loopbaanondersteuning privé m.b.t. investeringsmogelijkheden	.074	**	.027	.083		
					.102	9.61 ***

Tabel 10.3 laat zien dat de persoonsgebonden variabele 'ontwikkelingsstreven', die in hoofdstuk 9 significant bleek bij te dragen aan het verklaren van variantie van loopbaanactualisatievermogen, er niet meer toe doet op het moment dat wordt gecontroleerd voor situatiegebonden factoren. Leidinggeven blijkt nog wel een deel van de variantie te verklaren. Respondenten die ondersteuning voor hun loopbaanontwikkeling ervaren vanuit hun werk- en privé-situatie (hypothesen 10.8, 10.10 en 10.11), en meer kansen ervaren om te veranderen van werk (hypothese 10.1), achten zichzelf meer in staat om hun loopbaandoelen en wensen te verwerkelijken. Hypothesen 10.1, 10.8, 10.10 en 10.11 worden ondersteund. Samen verklaren de situatiegebonden factoren 10% van de variantie.

Tabel 10.4. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en capaciteitenreflectie als afhankelijke variabele*

Capaciteitenreflectie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.124	*	.059	.063		
Leeftijd	-.010	**	.003	-.103		
Functie: Leidinggevend (0, 1)	.102	n.s.	.062	.048		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling (0, 1)	.194	***	.053	.107		
Mobiliteitsplannen intern	.131	*	.053	.072		
Mobiliteitsplannen extern	.215	***	.054	.117		
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	.152	**	.051	.084		
					.114	9.48 ***

De persoonsgebonden factoren, met uitzondering van de functie leidinggevende, blijken een positieve bijdrage aan de verklaarde variantie op de score van capaciteitenreflectie te blijven leveren, als wordt gecontroleerd voor situatiegebonden factoren. Vrouwen, jonge werknemers en werknemers die in hun loopbaanstreven naar ontwikkeling van hun capaciteiten blijken meer te reflecteren op hun capaciteiten (Tabel 10.4). De werknemer die van plan is om het komende jaar te veranderen van werk, binnen of buiten de organisatie, reflecteert meer op capaciteiten. Hypothese 10.2 wordt ondersteund. Ook werknemers die zich in een werksituatie bevinden, waarin vaak sprake is van verandering van werkzaamheden, zeggen vaker te reflecteren op hun capaciteiten, dan werknemers die zich in een minder dynamische werkomgeving bevinden. Hypothese 10.4 wordt ondersteund. Samen verklaren de variabelen ruim 11% van de variantie op de score van capaciteitenreflectie. De meeste invloed op de scores heeft de factor 'mobiliteitsplannen extern' ($\beta=.117$).

Tabel 10.5. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en motievenreflectie als afhankelijke variabele*

Motievenreflectie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.142	**	.044	.100		
Leeftijd	.008	**	.002	.119		
Functie: Uitvoerend (0, 1)	.035	n.s.	.040	.027		
Loopbaanstreven: Zinvol bezig zijn (0, 1)	.185	***	.042	.135		
Ontwikkeling (0, 1)	.182	***	.042	.138		
Mobiliteitsplannen intern	.123	**	.039	.093		
					.071	5.29 ***

Motievenreflectie blijkt vooral verklaard te worden door persoonsgebonden factoren (Tabel 10.5). Werknemers die vaker reflecteren op hun motieven zijn vaker vrouwen, werknemers op oudere leeftijd, en werknemers die het in hun loopbaan vooral belangrijk vinden om zinvol bezig te zijn, danwel hun capaciteiten te ontwikkelen. De functie uitvoerende blijkt geen bijdrage meer te leveren aan de verklaarde variantie van motievenreflectie, op het moment dat wordt gecontroleerd voor situatiegebonden variabelen. De enige situatiegebonden factor die samenhangt met motievenreflectie is het hebben van interne mobiliteitsplannen; werknemers die van plan zijn binnen het jaar van werk te veranderen binnen de organisatie, zijn werknemers die vaker reflecteren op hun motieven in werk. Deze factor blijkt het minste bij te dragen ($\beta=.093$). Hypothese 10.2 wordt ondersteund. 7% van de variantie van de score op motievenreflectie wordt door de variabelen verklaard.

Tabel 10.6. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en werkexploratie als afhankelijke variabele*

Werkexploratie	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β -coëfficiënt	R ²	F
Leeftijd	.009	**	.003	.117		
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.127	*	.052	.082		
Mobiliteitsplannen extern	.102	*	.050	.066		
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.097	*	.048	.064		
Investeringsmogelijkheden vanuit privé-situatie	.111	*	.050	.072		
					.037	3.25 ***

Werkexploratie blijkt vooral verklaard te worden door situatiegebonden factoren (Tabel 10.6). Werknemers zeggen zich vaker te oriënteren op de inhoud van en mogelijkheden voor ander werk als zij werken in een organisatie met veel mobiliteitsmogelijkheden (ingeschat door de werkgever), als zij plannen hebben om te veranderen van werk buiten de organisatie, als zij loopbaanondersteuning vanuit het werk en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie ervaren. Hypothesen 10.1, 10.2, 10.9 en 10.11 worden ondersteund. Leeftijd is de enige persoonsgebonden factor. Deze draagt wel het meeste bij aan de verklaarde variantie ($\beta = .117$). De variabelen verklaren samen slechts 4%.

Tabel 10.7. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en loopbaansturing als afhankelijke variabele*

Loopbaansturing	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β -coëfficiënt	R ²	F
Loopbaanstreven: Goed salaris (0, 1)	.038	n.s.	.035	.030		
Ontwikkeling (0, 1)	.169	***	.032	.149		
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.068	*	.035	.060		
Mobiliteitsplannen intern	.122	***	.033	.108		
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.191	***	.033	.169		
Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.122	**	.038	.095		
Investeringsmogelijkheden vanuit privé-situatie	.120	***	.034	.106		
					.113	11.86 ***

Het streven in de loopbaan naar ontwikkeling blijft een belangrijke bijdrage leveren aan het verklaren van variantie van loopbaansturing ($\beta = .149$) als wordt gecontroleerd voor situatiegebonden variabelen. Het streven naar een goed salaris blijkt niet langer een significante bijdrage te leveren. Ondersteuning die de werknemers ervaren voor hun loopbaanontwikkeling blijkt samen te hangen met loopbaansturing. De hypothesen 10.9, 10.10 en 10.11 worden voor deze loopbaanfactor ondersteund. Mensen die veel ondersteuning krijgen gaan meer richting geven aan hun werken en leren. Ook is het mogelijk dat mensen die richting geven aan hun loopbaan zorgen voor goede ondersteuning in hun werk en privé-leven. Als de afzonderlijke items van loopbaanondersteuning van werk worden opgenomen in de regressieanalyse, blijkt dat ondersteuning om leeractiviteiten te ondernemen voor de loopbaan een positieve invloed heeft op de score van loopbaansturing ($p < .001$). Ook werknemers die van plan zijn binnen hun organisatie van werk te veranderen en in een werk situatie werken, waarvan de werkgever inschat dat deze veel mobiliteitsmogelijkheden heeft, blijken hoger te scoren op loopbaancompetenties. Hypothese 10.2 en 10.1 worden ondersteund.

Loopbaanstreven naar ontwikkeling verklaart samen met de situatiegebonden factoren 11% van de variantie (Tabel 10.7).

Tabel 10.8. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en netwerken als afhankelijke variabele*

Netwerken	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Functie: Uitvoerend (0, 1)	-.149	**	.044	-.097		
Loopbaanstreven: Ontwikkeling (0, 1)	.118	**	.043	.077		
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	.210	***	.046	.136		
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.163	**	.047	.105		
Mobiliteitsplannen extern	.171	***	.045	.109		
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.234	***	.044	.152		
Investeringsmogelijkheden vanuit privé-situatie	.121	**	.046	.079		
					.136	13.35 ***

Loopbaanondersteuning die de respondent ervaart vanuit de werkomgeving blijkt het meeste bij te dragen aan het verklaren van variantie van netwerken ($\beta=.152$). Hypothese 10.9 wordt ondersteund. Als de afzonderlijke items van loopbaanondersteuning van werk worden opgenomen in de regressieanalyse, blijkt dat ondersteuning om een netwerk op te bouwen voor de loopbaan samenhangt met de activiteiten van de werknemer om dit te doen ($p < .001$). Andere factoren die samenhangen met netwerken zijn: ontwikkelingsstreven, mobiliteitsmogelijkheden, externe mobiliteitsplannen en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie. Hypothesen 10.1, 10.2 en 10.11 worden hiermee ondersteund. De functie uitvoerende blijkt een negatieve samenhang te vertonen met netwerken. Dit betekent dat werknemers met een uitvoerende functie minder bezig zijn met het opbouwen en onderhouden van een netwerk voor hun loopbaanontwikkeling dan werknemers met een leidinggevende positie of staffunctie. De factoren verklaren samen bijna 14% van de variantie van de score op netwerken (Tabel 10.8).

Tabel 10.9. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en balans werk-privé als afhankelijke variabele*

Balans tussen werk privé-leven	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Functie: leidinggevende(0=niet 1=wel)	-.196	***	.049	-.113		
Loopbaanstreven: Balans werk/privé(0, 1)	.175	***	.042	.118		
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	-.113	*	.046	-.077		
Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.271	***	.050	.163		
Investeringsmogelijkheden vanuit privé-situatie	.099	*	.045	.068		
					.082	7.51 ***

Er zijn geen hypothesen geformuleerd die betrekking hebben op de relatie tussen situatiegebonden factoren en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. Verwacht werd dat deze factor alleen zou worden verklaard door persoonsgebonden factoren. Dit blijkt niet het geval. Vooral werknemers die in een werkomgeving verkeren die minder mobiliteitsmogelijkheden biedt (oordeel van werkgever) en die geen leidinggevende positie bekleden geven aan dat zij meer zorg besteden aan de balans tussen hun werk en privé-leven. Het streven naar een goede balans tussen werk en privé-leven hangt positief samen met de zorg voor de balans tussen beide. Dit geldt eveneens voor morele ondersteuning die vanuit de privé-situatie wordt ervaren en de investeringsmogelijkheden die de privé-situatie biedt. Alle variabelen samen verklaren 8% van de variantie van zorg voor balans tussen werk en privé-leven (Tabel 10.8).

10.7 Conclusies

In tabel 10.10 wordt weergegeven of de hypothesen over de relatie van situatiegebonden factoren met loopbaanfactoren en zorg voor balans tussen werk en privé-leven, al dan niet worden ondersteund. Indien de hypothese wel door de multiple analyse (regressie-analyse), maar niet door de enkele analyse wordt ondersteund, wordt dit vermeld, niet wanneer dit andersom is.

Tabel 10.10. *Uitkomsten met betrekking tot hypothesen over situatiegebonden variabelen*

	Hypothese	Uitkomst
10.1	Werknemers met meer mobiliteitsmogelijkheden schatten hun loopbaanfactoren hoger in dan werknemers met minder mobiliteitsmogelijkheden.	Ondersteund voor vermogen (r), werkexploratie (w), loopbaansturing (w), netwerken
10.2	Werknemers die van plan zijn binnen een jaar van werk te veranderen binnen (intern) of buiten de organisatie (extern) zijn meer bezig met loopbaangedragsfactoren, met name werkexploratie.	Ondersteund voor capaciteitenreflectie, motievenreflectie (intern), werkexploratie (extern), loopbaansturing (intern), netwerken (extern)
10.3	Werknemers met mobiliteitsplannen besteden minder zorg aan balans tussen werk en privé-leven dan werknemers die geen mobiliteitsplannen hebben.	Niet ondersteund
10.4	Werknemers die werkzaam zijn in een meer dynamische werkomgeving schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers in een minder dynamische werkomgeving.	Niet ondersteund
10.5	Werknemers die werkzaam zijn in een meer dynamische werkomgeving besteden meer aandacht aan loopbaangedragsfactoren meer, met name capaciteitenreflectie en loopbaansturing.	Ondersteund voor capaciteitenreflectie (r)
10.6	Werknemers met een meer dynamisch werkverleden schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers met een minder dynamisch werkverleden.	Niet ondersteund
10.7	Werknemers met een meer dynamisch werkverleden besteden meer aandacht aan loopbaangedragsfactoren dan werknemers met een minder dynamisch werkverleden.	Niet ondersteund
10.8	Werknemers die meer loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie ervaren, schatten hun loopbaanactualisatievermogen hoger in dan werknemers die minder loopbaanondersteuning ervaren.	Ondersteund (r)
10.9	Werknemers die meer loopbaanondersteuning vanuit de werksituatie ervaren, zijn meer bezig met loopbaangedragsfactoren, met name loopbaansturing en netwerken dan werknemers die minder loopbaanondersteuning ervaren.	Ondersteund voor werkexploratie (r) (niet ondersteund in enkele analyse), loopbaansturing (r), netwerken (r)
10.10	Werknemers die meer morele ondersteuning voor loopbaanactualisatie ervaren vanuit hun privé-situatie, besteden meer aandacht aan loopbaanfactoren.	Ondersteund voor vermogen, werkexploratie, loopbaansturing
10.11	Werknemers die meer mogelijkheden ervaren vanuit de privé-situatie om geld en tijd te investeren voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaanfactoren.	Ondersteund voor vermogen, werkexploratie, loopbaansturing, netwerken

r: beoordeling van de situatiegebonden variabele door de respondent

w: beoordeling van de situatiegebonden variabele door de werkgever

De scores op de afhankelijke variabelen die in dit hoofdstuk zijn bestudeerd, worden vooral verklaard door situatiegebonden factoren die door de respondent zelf zijn beoordeeld. Als de situatiegebonden factoren worden geoperationaliseerd op basis van de

indeling door werkgevers voor de groep respondenten die in het betreffende bedrijf werkzaam zijn, blijken de situatiegebonden factoren minder variantie van de afhankelijke variabelen te verklaren. Worden de mobiliteitscijfers van de organisatie als uitgangspunt genomen voor operationalisatie van de situatiegebonden variabele mobiliteitsmogelijkheden, blijkt deze factor geen enkele bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van loopbaanfactoren en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. Het doel om variabiliteit te bevorderen door de indeling van organisaties op de mate waarin situatiegebonden variabelen aanwezig zijn bij de onderzoeksgroep (hoofdstuk 7) is wel bereikt. Het is gebleken dat het indelen van respondenten op basis van een oordeel van de werkgever voor een totale groep niet altijd overeenstemt met de individuele oordelen van de respondenten. In de inleiding is aangegeven dat het meeste vertrouwen wordt gesteld in de beoordeling van de respondent, omdat hiermee de minste variabiliteit verloren gaat.

Dynamiek in het werkverleden blijkt niet bij te dragen aan de verklaarde variantie. Dynamiek van de huidige werkomgeving draagt slechts bij aan de verklaarde variantie van capaciteitenreflectie. In de enkele analyses (paragraaf 10.3) blijken groepen met meer en minder dynamiek in de werkomgeving wel van elkaar te verschillen.

Mobiliteitsmogelijkheden, beoordeeld door de respondent, hangen positief samen met loopbaanactualisatievermogen en netwerken. Mobiliteitsmogelijkheden, beoordeeld door de werkgever, hangen positief samen met werkexploratie en netwerken, en negatief met zorg voor balans tussen werk en privé-leven. Als respondenten plannen hebben om het komende jaar van werk te veranderen binnen de organisatie (interne mobiliteitsplannen) blijken ze meer te reflecteren op hun capaciteiten en motieven en zijn ze meer bezig met loopbaansturing. Hebben de respondenten plannen om buiten de organisatie (extern) te gaan werken, dan geven ze aan meer bezig te zijn met capaciteitenreflectie en werkexploratie.

Werknemers die meer ondersteuning ervaren voor hun loopbaanontwikkeling vanuit hun werk blijken zich meer te oriënteren op inhoud van en mogelijkheden voor ander werk (werkexploratie) en verklaren meer bezig te zijn met loopbaansturing en netwerken. Als afzonderlijke items van loopbaanondersteuning worden ingevoerd in de regressieanalyse op de variabele loopbaansturing en netwerken, blijkt dat ondersteuning vanuit het werk voor leeractiviteiten bijdraagt aan de verklaarde variantie van loopbaansturing, en ondersteuning voor netwerken bijdraagt aan de verklaarde variantie van de score op netwerken.

Werknemers die meer morele ondersteuning ervaren vanuit hun privé-omgeving blijken hun vermogen tot loopbaanactualisatie hoger in te schatten. Ook geven zij aan meer activiteiten te ondernemen op het gebied van loopbaansturing en de zorg voor een balans tussen werk en privé-leven. Als werknemers investeringsmogelijkheden ervaren, blijken zij daarnaast ook meer bezig te zijn met werkexploratie en netwerken.

Beschouwing van zowel persoonsgebonden als situatiegebonden factoren resulteert in de conclusie dat loopbaanactualisatievermogen vooral door situatiegebonden factoren wordt verklaard en motievenreflectie vooral door persoonsgebonden variabelen.

Respondenten die hun loopbaanactualisatievermogen hoog inschatten zijn werknemers die mobiliteitsmogelijkheden en loopbaanondersteuning van werk en privé ervaren.

Respondenten die meer bezig zijn met capaciteitenreflectie, zijn vooral jonge vrouwen, die streven naar ontwikkeling, werken in een dynamische werkomgeving en die van plan zijn om het komende jaar van werk te veranderen. Respondenten die hoog scoren op motievenreflectie zijn vaker jonge vrouwen die ontwikkeling, dan wel zinvol bezig zijn nastreven en van plan zijn het komende jaar binnen de organisatie van werk te veranderen. Respondenten die in een organisatie werken die de werkgever als mobiel inschat, plannen hebben om buiten hun organisatie te gaan werken, en loopbaanondersteuning vanuit het werk en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie ervaren, scoren hoger op werkexploratie.

De variantie op loopbaansturing wordt voor 12% verkaart door interne mobiliteitsplannen en loopbaanondersteuning vanuit het werk en privé-situatie. Werknemers die meer bezig zijn met netwerken zijn vooral mensen die niet in een uitvoerende functie werken, die streven naar ontwikkeling, mobiliteitsmogelijkheden hebben, externe mobiliteitsplannen hebben, ondersteuning vanuit hun werk ervaren en mogelijkheden ervaren om te investeren in hun loopbaan.

Zorg voor balans tussen werk en privé-leven, tenslotte, wordt mede verklaard door het streven naar een goede balans tussen beide, en door ondersteuning die wordt ervaren vanuit hun privé-situatie. Het bekleden van een leidinggevende functie en het werken in een omgeving met meer mobiliteitsmogelijkheden (volgens de werkgever) hangen negatief samen met zorg voor balans tussen werk en privé-leven.

Hoofdstuk 11

DE RELATIE TUSSEN LOOPBAANFACTOREN, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT EN LOOPBAANSUCCES

11.1 Inleiding

Veranderingen op de hedendaagse arbeidsmarkt en in de toekomstige werksituatie hebben invloed op de eisen die aan werknemers kunnen worden gesteld. De studie naar loopbaanfactoren sluit hierbij aan. Loopbaanfactoren zouden van belang zijn voor de arbeidscapaciteit in het algemeen en loopbaanactualisatie in het bijzonder. Zowel organisaties als de werknemers zelf, kunnen profiteren van het inzetten van loopbaanfactoren tijdens de arbeidsperiode. Er zijn zelfs aanwijzingen dat het inzetten van loopbaanfactoren van economisch belang zou kunnen zijn op nationaal niveau (hoofdstuk 1 en 2). In dit hoofdstuk wordt getracht aan te tonen, dat loopbaanfactoren en de zorg voor balans tussen werk en privé-leven, een bijdrage leveren aan de verklaring van succes in de loopbaanontwikkeling. Uit onderzoek van 'menselijk kapitaal' wordt duidelijk dat relaties met organisatiesucces moeilijk zijn aan te tonen en dat baten niet gemakkelijk in financiële termen zijn uit te drukken (Correa, 1995). In voorliggend onderzoek is ervoor gekozen om opbrengstfactoren op microniveau te onderzoeken en te meten in niet-financiële termen, zoals de 'Organization for Economic Co-operation and Development' (1998) dit voorstelt ter uitbreiding van de theorie van menselijk kapitaal. Opbrengstfactoren die in dit onderzoek worden bestudeerd zijn: deelname aan Human Resource Development (HRD)-activiteiten en loopbaansucces. De onderzoeksvragen die in paragraaf 11.2 respectievelijk paragraaf 11.3 aan de orde komen, zijn:

Welke loopbaanfactoren hangen samen met de mate van deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten?

Welke loopbaanfactoren hangen samen met aspecten van loopbaansucces?

De factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' blijkt geen deel uit te maken van loopbaanfactoren. Deze variabele maakt wel deel uit van het onderzoek. De onderzoeksvraag die, betreffende deze variabele, wordt toegevoegd is:

In hoeverre draagt zorg voor balans tussen werk en privé-leven bij aan ervaren loopbaansucces op dit gebied?

Deze onderzoeksvraag wordt in paragraaf 11.3 beantwoord.

Empirische achtergronden, de wijze van operationalisatie, onderzoekshypothesen en resultaten van de opbrengstfactoren worden in de betreffende paragraaf beschreven. Dit onderzoek is exploratief van aard. Verbanden tussen variabelen worden onderzocht, zonder dat harde uitspraken over oorzakelijkheid gedaan kunnen worden. Regressie-analyse is gebaseerd op correlaties tussen variabelen. En alhoewel er van onafhankelijke en afhankelijke variabelen wordt gesproken, wil dit nog niet zeggen dat de beïnvloedingsrichting eenduidig is. Bij de statistische toetsen zal een significantieniveau van 5% worden gehanteerd.

11.2 Loopbaanontwikkeling en HRD

In Nederland zou jaarlijks ruim drie miljard Euro aan bedrijfsopleidingen worden uitgegeven (Witziers, 2001). 51% van de Nederlandse beroepsbevolking zou in de afgelopen drie jaar een cursus of opleiding hebben gevolgd (Luken, 2002). Het uitgangspunt is veelal dat opleiden van werknemers economische voordelen kan opleveren voor zowel organisatie als werknemer (Thijssen, 1995). Opleidingen kunnen een belangrijke rol spelen in het ontwikkelen van menselijk kapitaal in een organisatie (Bergenhengouwen et al., 1994). Becker (1993) maakt onderscheid tussen algemeen en bedrijfsspecifiek menselijk kapitaal. Bij bedrijfsspecifieke opleidingen is het voordeel voor de organisatie groot, maar heeft de werknemer minder aan het opgebouwde menselijk kapitaal bij een andere werkgever. Opleidingen die gericht zijn op het vergroten van algemeen menselijk kapitaal zijn voor de werknemer van belang als voorbereiding op ander werk of voor een andere functie binnen de organisatie. Participatie in werkgerelateerde opleidingen is substantieel hoger dan participatie in opleidingen voor persoonlijke of andere redenen, concludeert O'Connell (2001) in een studie onder volwassenen in tien landen, waaronder Nederland. Voor een moderne loopbaan, waarin arbeidscapaciteit en loopbaanactualisatie van belang zijn, zouden juist opleidingen voor verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling een belangrijke rol spelen (Hall & Mirvis, 1995; Versloot et al., 1998). Volgens Witziers (2001) zijn de belangrijkste redenen voor hoogopgeleiden om deel te nemen aan vervolgoopleidingen persoonlijke ontplooiing, ondersteuning van loopbaanontwikkeling, ondersteuning van beroepsmatig functioneren, vergroten van de inzetbaarheid en vergroting van arbeidsmarktkansen. Deze motieven worden ook ervaren als persoonlijke opbrengsten van deelname aan vervolgoopleidingen.

In voorliggend onderzoek wordt onderscheid gemaakt in HRD-activiteiten voor:

- Specialisatie/verdieping van het huidige werk;
- Voor verandering van werk buiten de huidige functie;
- Voor persoonlijke ontwikkeling;
- Voor loopbaanactualisatie.

De laatste categorie maakt deel uit van persoonlijke ontwikkeling, maar is specifiek gericht op het ontwikkelen van de persoonlijke loopbaan.

Veel onderzoek op het gebied van opleiden is gericht geweest op opleidingen in de vorm van de traditionele cursus (Baldwin & Ford, 1988; Broad, 1982; Den Ouden, 1992; Gielen, 1992). De twintigste eeuw kenmerkt zich door de groei van schoolse vormen van opleiden, waarbij opleiden en werken zijn gescheiden (Van der Klink, 1999). Door veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt is gedurende de jaren negentig echter een fundamenteel andere visie op bedrijfsopleidingen ontstaan. Deze visie is gebaseerd op theoretische analyses van de kenniseconomie (Nonaka & Takeuchi, 1995), kennisintensieve organisaties (Quinn, 1992) en organisatie-leren (Argyris, 1992). Opleidingen worden minder opgevat als kostenpost en steeds meer als investering in de organisatie (Mulder, 1995). In deze benadering is leren van werkenden onderdeel van het primaire proces in een organisatie, terwijl bedrijfsopleidingen voorheen werden beschouwd als een ondersteunend proces. Vanuit deze visie worden ook andere inrichtingsvarianten voorgesteld, waarbij werken en leren worden geïntegreerd (Ellström, 2001). De toenemende belangstelling voor werkplekopleiden heeft te maken met het uitgangspunt dat werkplekopleiden de mogelijkheid biedt om in te kunnen spelen op snelle veranderingen op de werkplek door technologische ontwikkelingen, veranderingen

in de arbeidsmarkt en verhoogde kwaliteitseisen (Le Blansch & Onstenk, 1998). Opleidingskundige voordelen van werkplekopleiden hebben betrekking op de aansluiting bij de werksituatie en de mogelijkheden voor individualisering (Kessels & Smit, 1991; Van der Klink, 1996). Een bedrijfseconomisch voordeel is dat werkplekopleidingen doorgaans een korte opleidingstijd hebben, waarbij directe transfer optreedt, waardoor de loonsomkosten en 'lost opportunity costs' lager zijn dan bij externe opleidingen (Kessels & Smit, 1991). Luken (2002) wijst op enkele onderzoeken, die concluderen dat werkplekopleiden effectiever is voor competentie-ontwikkeling dan formele cursussen en opleidingen. In welke mate sprake is van werkplekopleiden in Nederland is niet geheel duidelijk. Streumer et al. (2001) concluderen in een studie onder 50 leidinggevenden in de opleidings- en personeelsbranche, dat 65% van de opleidingen nog steeds extern wordt aangeboden. In verschillende onderzoeken wordt geconcludeerd, dat de mate waarin gebruik wordt gemaakt van externe opleidingen in de afgelopen jaren is afgenomen (Luken, 2002). Voor hoogopgeleide werknemers blijkt dit in het onderzoek van Witziers (2001) niet ondersteund te worden.

In het voorliggende onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen twee HRD-varianten:

- Externe HRD-activiteit: opleiding of cursus;
- Werkplekopleiden: begeleidingstraject.

In de vragenlijst is begeleidingstraject uitgelegd als: formele of informele serie van feedback- c.q. adviesgesprekken of werkbegeleiding op de werkplek.

In dit promotie-onderzoek wordt bewust gesproken van werkplekopleiden, en niet van werkpleklernen. Veel leren op de werkplek gebeurt informeel en incidenteel (Rowden, 2002). Onderzoek over werkpleklernen is weliswaar in opkomst, maar staat nog in de kinderschoenen. Het zou te ver voeren om in dit promotie-onderzoek, waarin constructie van een meetinstrument centraal staat, ook de uitdaging van operationalisatie van incidenteel leren aan te gaan. Om zicht te krijgen op HRD-activiteiten van respondenten is gebruik gemaakt van een kwantificeerbare variabele, namelijk het aantal dagen dat de respondent de afgelopen twee jaar aan de verschillende HRD-activiteiten heeft besteed. Er is gekozen voor een periode van twee jaar, om enerzijds informatie te verkrijgen over een lange tijd en om anderzijds geen onnodige risico's te nemen wat betreft de betrouwbaarheid van de antwoorden, door een te lange termijn te bestrijken. Tevens is gevraagd of de respondent verwacht om het komende jaar een loopbaanopleidings- of begeleidingstraject te gaan volgen. Voorbeelden die zijn genoemd in de vragenlijst, zijn: analyse van capaciteiten, verkenning van de arbeidsmarkt, loopbaanplanning, solliciteren. Antwoordcategorieën zijn: ja, nee en misschien.

11.2.1 Voorspellende factoren van deelname aan HRD-activiteiten: Empirische achtergronden en hypothesen

In hoofdstuk 1 is het belang van ontwikkeling van menselijk kapitaal aan de orde gesteld. Het aanleren of verbeteren van werkcompetenties zou kunnen leiden tot betere werkprestaties, bredere inzetbaarheid, minder kansen op het verliezen van een baan, meer kans op doorgroeimogelijkheden en verhoogde waarde op de arbeidsmarkt. Het uitgangspunt is dat in een moderne loopbaan werknemers meer verantwoordelijkheid krijgen voor hun eigen leren. Loopbaanfactoren zouden kunnen bijdragen aan het inzetten van leren voor de persoonlijke loopbaan. Cheng en Ho (2001) concluderen in hun onderzoek dat het vermogen om loopbaandoelen na te streven, een positieve voorspeller is van leermotivatie en transfer van leren. Leermotivatie en transfer blijken

positief gerelateerd te zijn aan de ontwikkeling van vaardigheden en werkprestaties. De verwachting is dat loopbaangedragsfactoren, met name loopbaansturing, positief bijdragen aan de deelname van HRD-activiteiten. Om na te gaan of loopbaangedragsfactoren daadwerkelijk positief bijdragen aan deelname aan HRD-activiteiten, wordt gecontroleerd voor variabelen die hiervoor relevant kunnen zijn. In deze paragraaf worden empirische achtergronden van persoonsgebonden en situatiegebonden variabelen weergegeven, die aanleiding zijn om in de regressie-analyse voor deze variabelen te controleren. In de Tabellen 11.2 tot 11.5 worden de variabelen die zijn opgenomen in de regressie-analyse per HRD-activiteit weergegeven.

Persoonsgebonden variabelen

In verschillende onderzoeken wordt geconcludeerd dat vrouwen minder ontwikkelingsmogelijkheden ondervinden in hun baan dan mannen (Burke, 1995), maar Burke concludeert in zijn onderzoek dat mannen en vrouwen wel gelijke kansen voor ontwikkeling door werkplekopleiden ondervinden. Volgens Opengart en Bierema (2002) richt het leren van vrouwen zich meer op het ontwikkelen van kwalificaties die ook in een andere werksituatie te gebruiken zijn, om hun onderbroken loopbaan te ondersteunen. Barrières om deel te nemen aan volwasseneneducatie zouden voor vrouwen liggen in het ontbreken van kinderopvang (Luken, 2002). Witziers (2001) concludeert dat onder hoog opgeleide werknemers, geen verschillen tussen mannen en vrouwen bestaan in deelname aan externe opleidingen, als leeftijd in beschouwing wordt genomen bij de analyse. Geslacht wordt als voorspellende variabele opgenomen in de regressie-analyses van de onderzochte HRD-activiteiten. Ondanks dat er geen eenduidigheid bestaat over de bijdrage van geslacht aan deelname aan HRD-activiteiten, is het aannemelijk dat geslacht een voorspellende variabele zou kunnen zijn.

Uit de meeste onderzoeken op het gebied van HRD blijkt dat leeftijd een belangrijke voorspeller is voor deelname aan HRD-activiteiten. Naarmate de leeftijd toeneemt, zouden werknemers minder opleidingen volgen (Luken, 2002). Van der Kamp concludeert op basis van een onderzoek onder 3000 personen tussen 16 en 75 jaar dat 37% jaarlijks deelneemt aan enigerlei georganiseerde leeractiviteit. Van de mensen boven de 56 jaar neemt slechts 17% deel. Het percentage van twintigjarigen is 61%. Luken (2002) stelt dat werkgevers slechts aan een vijfde van de oudere werknemers een opleiding aanbieden.

Vanuit de 'menselijk-kapitaal-gedachte' zouden investeringen in opleidingen die zijn gericht op het ontwikkelen van werkcompetenties, bijdragen aan het verhogen van het inkomen van de werknemer (Torraco, 1998). Naar verwachting draagt het streven naar een goed salaris bij aan het verklaren van deelname aan HRD-activiteiten voor het huidige werk en verandering van werk. Daarnaast wordt verwacht dat mensen die streven naar ontwikkeling, vaker deelnemen aan HRD-activiteiten voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanactualisatie. De wens om verticaal of horizontaal mobiel te zijn, kan aanleiding zijn om HRD-activiteiten te ondernemen die gericht zijn op verandering van werk. Een radiale mobiliteitswens (taken uitbreiden in de huidige functie) heeft betrekking op HRD-activiteiten voor het huidige werk.

Situatiegebonden variabelen

HRD-activiteiten zouden van belang zijn in een moderne loopbaan, waarin mobiliteit, dynamiek van de werkomgeving en loopbaanondersteuning een belangrijke plaats

innemen (zie hoofdstuk 2). Situatiegebonden factoren zouden een bijdrage kunnen leveren aan het verklaren van deelname van werknemers aan HRD-activiteiten. De verwachting is dat een grotere mate van mobiliteitsperspectief een positieve bijdrage kan hebben op deelname aan HRD-activiteiten die betrekking hebben op verandering van werk, persoonlijke ontwikkeling of loopbaanactualisatie.

Een dynamische werkomgeving zou juist een beroep doen op het leren van nieuwe vaardigheden op de werkplek en heeft betrekking op het huidige werk en mogelijk op HRD-activiteiten voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanactualisatie. Dynamiek in het werkverleden zou kunnen bijdragen aan de verklaring van de deelname aan HRD-activiteiten voor het huidige werk of voor verandering van werk, afhankelijk van het soort mobiliteit die heeft plaatsgevonden; binnen de huidige functie of tussen verschillende functies. Grip en Willems (1992) concluderen dat interne mobiliteit positief bijdraagt aan scholing, en andersom. Swaen et al. (2002) concluderen dat de groep werknemers met een grote externe mobiliteit minder opleidingsmogelijkheden hebben dan de groep werknemers die minder mobiel is. Aangezien in het voorliggend onderzoek niet gevraagd is naar de aard van mobiliteit, zou dynamiek in het werkverleden zowel positief als negatief van invloed kunnen zijn op deelname aan HRD-activiteiten. Dynamiek in het werkverleden kan positief bijdragen aan HRD-activiteiten die gericht zijn op het huidige werk, maar negatief relateren aan HRD-activiteiten voor verandering van werk.

Loopbaanondersteuning vanuit het werk wordt geacht te kunnen bijdragen aan de verklaring van de mate van HRD-activiteiten van de werknemers, gezien het feit dat loopbaanondersteuning onder andere betrekking heeft op het ondernemen van leer-activiteiten. Onderzoek laat zien dat de bereidheid van de werkgever om te investeren in opleidingen van werknemers mede afhangt van de verwachting van de werkgever of de investeringen in verhouding zijn met de opbrengsten (Kluytmans & Ott, 1999). Mogelijk betekent dit dat loopbaanondersteuning vanuit het werk vooral een bijdrage levert aan HRD-activiteiten voor het huidige werk. Investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie zouden dan van belang zijn voor deelname aan andere HRD-activiteiten. Het gaat hierbij naar verwachting om externe opleidingen, gezien het feit dat de werknemer hierin zou moeten investeren in geld en privé-tijd, in tegenstelling tot deelname aan werkplekopleiden.

De verwachting is dat loopbaangedragsfactoren zullen bijdragen aan de verklaring van deelname aan HRD-activiteiten, als wordt gecontroleerd voor de persoons- en situatiegebonden variabelen die hierboven zijn beschreven. Dit geldt vooral voor loopbaansturing, omdat leerprocessturing hier onderdeel van uitmaakt. De hypothese luidt:

Hypothese 11.1: Werknemers die meer bezig zijn met loopbaangedragsfactoren, met name met loopbaansturing, nemen vaker deel aan HRD-activiteiten, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen.

De relatie tussen loopbaangedragsfactoren en deelname aan HRD-activiteiten kan twee richtingen op gaan. Hiervoor is beschreven hoe loopbaangedragsfactoren zouden kunnen bijdragen aan deelname aan HRD-activiteiten. Aan de andere kant, kan deelname aan opleidings- of begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie bijdragen aan het ontwikkelen van loopbaanfactoren. De hypothese is:

Hypothese 11.2: Werknemers die meer deelnemen aan HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaanfactoren.

Werknemers die van plan zijn HRD-activiteiten te ondernemen op gebied van loopbaanactualisatie geven blijk van interesse op dit gebied. Mogelijk zijn zij bezig met loopbaansturing, maar schatten zij hun loopbaanactualisatievermogen lager in en willen om deze reden een opleidings- of begeleidingstraject volgen. Hieruit volgt de hypothese:

Hypothese 11.3: Werknemers met het plan om het komende jaar HRD-activiteiten te ondernemen voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaansturing, maar schatten hun loopbaanactualisatievermogen laag in.

Deze laatste hypothese wordt aangenomen als de regressiecoëfficiënt van loopbaansturing positief is en de regressiecoëfficiënt van loopbaanactualisatievermogen negatief.

11.2.2 Resultaten

De respondentengroep blijkt gemiddeld de meeste tijd te besteden aan opleidingen voor het huidige werk. De tijd die besteed wordt aan begeleidingstrajecten is minder dan de tijd die wordt besteed aan opleidingen of cursussen voor de verschillende HRD-activiteiten. Om inzicht te geven in deelname aan HRD-activiteiten worden in Tabel 11.1 de gemiddelden en standaarddeviatie per HRD-activiteit weergegeven.

Tabel 11.1. *Deelname aan HRD-trajecten: aantal respondenten, gemiddeld aantal dagen, standaarddeviaties*

		N	Gem	Sd
Huidig werk	Extern	1547	8.84	12.5
	Intern	1549	1.34	7.1
Toekomstig werk	Extern	1550	3.36	9.9
	Intern	1548	2.78	10.7
Persoonlijke ontwikkeling	Extern	1546	2.60	7.4
	Intern	1548	.38	2.0
Loopbaanactualisatie	Extern	1550	.74	2.9
	Intern	1549	.87	5.1

Histogrammen van de verdeling van het aantal dagen die werknemers besteden aan de verschillende HRD-activiteiten, laten zien dat relatief een groot aantal respondenten geen of weinig dagen aan HRD-activiteiten deelneemt en steeds minder respondenten boven een bepaald aantal dagen HRD-activiteiten volgen. De top van de verdeling ligt dus bij de lage scores. Voor de analyses zijn de logaritmes van het aantal dagen gebruikt, om de scheve verdeling op te heffen. De getallen die zijn gebruikt zijn: het aantal dagen (at aangegeven is in de vragenlijst, plus 1 (om niet met 0 te werken) en hier de logaritme van.

In hoofdstuk 10 zijn de verschillende manieren beschreven waarop situatiegebonden variabelen zijn gemeten. Situatiegebonden variabelen die in onderstaande regressie-analyses zijn meegenomen, zijn de uitkomsten van de beoordeling van de respondenten. In hoofdstuk 10 is geconcludeerd dat hierin het meeste vertrouwen wordt gesteld en dat ze de meeste variantie verklaren. De regressie-analyses zijn uitgevoerd met de variabele loopbaanfase in plaats van leeftijd, maar de resultaten blijken niet van elkaar te verschillen. Daarom wordt van slechts één variabele verslag gedaan, namelijk leeftijd. In de onderstaande tabellen zijn significante resultaten van beïnvloedende factoren weer-

gegeven (***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau). In bijlage 6 zijn tabellen met alle factoren en resultaten opgenomen.

Tabel 11.2. *Multiple regressie analyse met logaritme voor HRD-trajecten voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als afhankelijke variabele*

	Extern			Intern		
	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.222	**	.066	-.092		
Leeftijd	-.022	***	.003	-.191	-.014	***
Loopbaanstreven: goed salaris					.003	
Mobiliteitswens: radiaal	.172	*	.077	.060	.240	***
Dynamiek: huidige werk werkverleden					.065	.100
Loopbaanondersteuning werk	.168	**	.061	.075		
Loopbaanactualisatievermogen						
Capaciteitenreflectie				.090	**	.033
Motievenreflectie						.089
Werkexploratie						
Loopbaansturing	.168	*	.075	.085		
Netwerken						
	R ² : .073			F: 8.52 ***		
				R ² : .048		
				F: 5.22 ***		

Uit de resultaten van de regressie-analyse (Tabel 11.2) blijkt dat loopbaansturing een bijdrage levert aan het verklaren van variantie van deelname aan opleidingen voor het huidige werk. Een hoge score op capaciteitenreflectie heeft een positieve samenhang met de deelname aan begeleidingstrajecten voor het huidige werk. De mobiliteitswens om werkzaamheden in de huidige functie uit te breiden, in plaats van verticale of horizontale mobiliteit, verklaart voor een deel dat werknemers opleidingen volgen en begeleiding krijgen voor specialisatie of verdieping in het huidige werk. Mannen blijken meer opleidingen te volgen voor het huidige werk dan vrouwen, en naarmate de leeftijd toeneemt, neemt deelname aan opleiding en begeleiding voor het huidige werk af. Tenslotte blijkt loopbaanondersteuning vanuit het werk positief samen te hangen met deelname aan opleidingen, maar niet met deelname aan begeleiding. Het loopbaanstreven naar een goed salaris en dynamiek van de werkomgeving en werkvelden blijken niet bij te dragen aan het verklaren van variantie van deelname aan opleiding of begeleiding voor specialisatie of verdieping van het huidige werk.

Tabel 11.3 laat zien dat loopbaansturing het meeste bijdraagt aan de verklaring van de mate van deelname aan opleidingen voor verandering van werk ($\beta=.117$). Een hoge score op motievenreflectie, daarentegen, heeft een negatieve samenhang met deelname aan opleidingen voor verandering van werk. Plannen om het komende jaar van werk te veranderen buiten de organisatie en investeringsmogelijkheden die respondenten ervaren vanuit de privé-situatie dragen bij aan het verklaren van variantie. Mannen volgen meer opleiding voor verandering van werk dan vrouwen. Samen verklaren de variabelen slechts 6% van de variantie. Loopbaanondersteuning, mobiliteitswensen, interne mobiliteitsplannen en mobiliteitsmogelijkheden hebben geen relatie met de mate van deelname aan opleidingen voor verandering van werk.

Deelname aan begeleidingstrajecten voor verandering van werk wordt alleen verklaard door de mobiliteitswens om te werken in een andere functie op een hoger niveau en door loopbaanondersteuning die werknemers vanuit hun werk ervaren (Tabel 11.3).

Tabel 11.3. *Multiple regressie analyse met logaritme voor HRD-trajecten voor verandering van werk als afhankelijke variabele*

	Extern			Intern		
	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt	B-coëfficiënt	Stand. Fout	B-coëfficiënt
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.169	**	.050	-.104		
Leeftijd						
Loopbaanstreven: goed salaris						
Mobiliteitswens: verticaal extern				.087	*	.040
verticaal intern						.090
horizontaal						
Mobiliteitsmogelijkheden						
Mobiliteitsplannen: extern	.106	*	.049	.070		
intern						
Dynamiek werkverleden						
Loopbaanondersteuning werk				.079	**	.028
Investeringsmogelijkheden privé	.133	***	.037	.110		
Loopbaanactualisatievermogen						
Capaciteitenreflectie						
Motievenreflectie	-.090	*	.046	-.079		
Werkexploratie						
Loopbaansturing	.158	**	.059	.117		
Netwerken						
	R ² : .059			F: 3.88 ***		
				R ² : .037		
				F: 2.35 **		

Loopbaansturing blijkt geen variantie te verklaren in de deelname aan opleiding of begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling. Een hoge score op werkexploratie levert wel een positieve bijdrage aan deelname aan opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling. Ook ontwikkelingsstreven en mobiliteitsmogelijkheden dragen bij aan de verklaring van deelname aan opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling. Mannen blijken meer deel te nemen aan deze opleidingen dan vrouwen (Tabel 11.4).

Tabel 11.4. *Multiple regressie analyse met logaritme voor HRD-trajecten voor persoonlijke ontwikkeling als afhankelijke variabele*

	Extern			Intern		
	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.154	*	.070	-.069		
Leeftijd						
Loopbaanstreven: zinvol bezig						
Loopbaanstreven: ontwikkeling	.165	*	.069	.080		
Dynamiek: huidige werk						
werkverleden						
Mobiliteitsmogelijkheden	.167	*	.069	.081		
Mobiliteitsplannen: extern						
intern				.085	*	.036
Loopbaanondersteuning werk				.077	*	.037
Morele ondersteuning privé						
Investeringsmogelijkheden privé						
Loopbaanactualisatievermogen						
Capaciteitenreflectie						
Motievenreflectie						
Werkexploratie	.124	*	.050	.093		
Loopbaansturing						
Netwerken						
	R ² : .043			F: 2.75 ***		
				R ² : .044		
				F: 2.83 ***		

Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling blijkt voor een deel verklaard te kunnen worden door mobiliteitsplannen van respondenten om het komende jaar binnen de organisatie van werk te veranderen en de ervaren loopbaanondersteuning vanuit het werk (Tabel 11.4). Het streven naar zinvol bezig zijn blijkt negatief samen te hangen met deelname aan begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling.

Tabel 11.5. *Multiple regressie analyse met logaritme voor HRD-trajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Extern				Intern		
	B-coëfficiënt	Stand. Fout	β-coëfficiënt	B-coëfficiënt	Stand. Fout	B-coëfficiënt	
Geslacht (0=man, 1=vrouw)							
Leeftijd							
Loopbaanstreven: ontwikkeling							
Mobiliteitsmogelijkheden							
Mobiliteitsplannen: extern							
intern							
Dynamiek van huidige werk							
Loopbaanondersteuning werk							
Investeringsmogelijkheden privé	.097	*	.047	.063			
Loopbaanactualisatievermogen							
Capaciteitenreflectie							
Motievenreflectie							
Werkexploratie							
Loopbaansturing	.179	*	.075	.104			
Netwerken							
	R ² : .036			F: 2.80 ***			
				R ² : .035			F: 2.72 ***

Loopbaansturing hangt positief samen met deelname aan opleidingen voor loopbaanactualisatie. Naarmate de leeftijd van de respondent toeneemt, neemt de deelname aan opleiding en begeleiding voor loopbaanactualisatie af. Investeringsmogelijkheden die de werknemer ervaart vanuit de privé-situatie dragen bij aan het verklaren van variantie van deelname aan opleidingen voor loopbaanactualisatie.

Om na te gaan of opleidings- en begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie een bijdrage levert aan het verklaren van variantie in de scores op loopbaanfactoren (hypothese 11.2), zijn regressie-analyses uitgevoerd. De variabelen die significant bleken bij te dragen aan de verklaring van de score op loopbaanfactoren, zijn in de regressie-analyse opgenomen (hoofdstuk 9 en 10). Hieraan zijn de variabelen deelname aan opleiding en begeleiding voor loopbaanactualisatie toegevoegd (bijlage 7).

Loopbaanactualisatievermogen blijkt niet te worden verklaard door deelname aan opleiding of begeleiding voor loopbaanactualisatie. Opleiding voor loopbaanactualisatie blijkt bij te dragen aan het verklaren van variantie van motievenreflectie ($p < .05$), werkexploratie ($p < .05$), loopbaansturing ($p < .001$). Begeleiding in loopbaanactualisatie blijkt positief bij te dragen aan het verklaren van variantie van capaciteitenreflectie ($p < .01$), loopbaansturing ($p < .05$) en netwerken ($p < .01$). Alle factoren, die in hoofdstuk 10 bleken bij te dragen aan de verklaring van variantie van loopbaangedragsfactoren, bleken ook in deze regressie-analyses bij te dragen, met uitzondering van de variabele geslacht op de afhankelijke variabele capaciteitenreflectie. Hypothese 11.2 wordt gedeeltelijk ondersteund.

Hypothese 11.3 veronderstelt dat plannen van de werknemer om het komende jaar HRD-activiteiten te ondernemen voor loopbaanactualisatie verklaard zouden kunnen worden door een situatie waarin werknemers actief bezig zijn met hun loopbaansturing, maar

hun loopbaanactualisatievermogen laag inschatten. Bij de regressie-analyse wordt voor dezelfde variabelen gecontroleerd die tevens in de regressie-analyse voor HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie zijn opgenomen. Er wordt vanuit gegaan dat de variabelen die zouden kunnen bijdragen aan de verklaring van deelname aan HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie, tevens kunnen bijdragen aan de plannen hiervoor (Tabel 11.6, bijlage 8).

Tabel 11.6. *Multiple regressie analyse met plannen voor HRD-trajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)						
Leeftijd	-.051	***	.003	-.180		
Loopbaanstreven: ontwikkeling						
Mobiliteitsmogelijkheden						
Mobiliteitsplannen: extern	.097	*	.048	.059		
intern	.213	***	.046	.133		
Dynamiek van huidige werk						
Loopbaanondersteuning werk						
Investeringsmogelijkheden privé	.107	**	.037	.082		
Loopbaanactualisatievermogen	-.176	**	.062	-.097		
Capaciteitenreflectie						
Motievenreflectie						
Werkexploratie						
Loopbaansturing	.259	***	.058	.178		
Netwerken						
					.165	14.86 ***

Hypothese 11.3 wordt ondersteund. Mensen die van plan zijn om het komende jaar deel te nemen aan opleidings- of begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie blijken hun loopbaanactualisatievermogen laag in te schatten; de regressiecoëfficiënt is negatief. Dat zij activiteiten ondernemen voor loopbaanactualisatie blijkt uit de score op loopbaansturing. Andere variabelen die positief bijdragen aan de plannen om deel te nemen aan HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie zijn: plannen om het komende jaar van werk te veranderen en investeringsmogelijkheden die de respondent vanuit de privé-situatie ervaart. Naarmate de leeftijd van de respondent toeneemt, blijken de plannen voor HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie af te nemen. Samen verklaren de variabelen bijna 17% van de variantie.

11.3 Van loopbaanontwikkeling naar loopbaansucces

Loopbaansucces kan op diverse wijzen worden gemeten. In verschillende onderzoeken wordt salaris gebruikt om loopbaansucces te meten (Heijke, Meng & Ramaekers, 2001; Nabi, 1999; Orpen, 1998b). De traditionele visie op de theorie van menselijk kapitaal gaat ervan uit dat werknemers in zichzelf investeren om op langere termijn meer geld te verdienen (Torraco, 1998). In de meer recente visie op menselijk kapitaal worden ook andere opbrengstfactoren gebruikt. Davenport (1999) beschrijft vier categorieën van opbrengsten van investeringen, namelijk intrinsieke voldoening, ontwikkelingsmogelijkheden, erkenning en financiële waardering. Salaris wordt beschouwd als objectief loopbaansucces. Naast objectief loopbaansucces wordt tevens subjectief loopbaansucces gemeten in onderzoek. Het gaat hierbij om individuele perceptie van succes in prestaties en toekomstperspectief (Nabi, 1999), erkenning en voldoening (Jones & Bergmann Lichtenstein, 2000).

In voorliggend onderzoek is onderscheid gemaakt tussen intrinsiek en extrinsiek loopbaansucces. Intrinsiek loopbaansucces is vergelijkbaar met subjectief loopbaansucces en heeft betrekking op realisatie van loopbaanactualisatie. De schaal bestond uit zes items, maar het item met betrekking tot de tevredenheid over de balans tussen het werk en privé-leven, blijkt weinig te correleren met de andere items. De schaal 'loopbaanactualisatiesucces' bestaat uit vijf items (Cronbach's $\alpha = .76$):

- In welke mate kunt u uw talenten in uw huidige werk benutten? (antwoordcategorieën: 1. (bijna) niet; 2. onvoldoende; 3. voldoende; 4. goed);
- Hoe waardevol/belangrijk vindt u het werk dat u doet? (1. niet waardevol; 2. onvoldoende waardevol; 3. voldoende waardevol; 4. zeer waardevol);
- Waren de veranderingen van werk de afgelopen 5 jaar een goede stap voor uw loopbaan? (1. vooral achteruitgang; 2. ongeveer gelijk gebleven, maar iets vaker een achteruitgang; 3. ongeveer gelijk gebleven, maar iets vaker een vooruitgang; 4. vooral een vooruitgang; 5. niet van toepassing);
- Als u terugkijkt op uw loopbaan, beoordeelt u deze vooral als succesvol of als een mislukking/teleurstelling? (1. vooral een teleurstelling; 2. enigszins een teleurstelling; 3. enigszins een succes; 4. vooral een succes);
- Hoe tevreden bent u over hoe de ontwikkeling die u in uw loopbaan hebt gemaakt? (1. zeer ontevreden; 2. enigszins ontevreden; 3. enigszins tevreden; 4. zeer tevreden).

Extrinsiek loopbaansucces is in dit onderzoek ook subjectief gemeten en heeft te maken met salaris, functieniveau, werkloosheid, sollicitatiesucces en maatschappelijke waardering. Deze schaal blijkt een lage mate van homogeniteit te hebben. De volgende opbrengstfactoren worden in dit onderzoek gebruikt: 'Externe waardering', 'sollicitatiesucces' en 'werkbehoudssucces'. De schaal 'externe waardering' ($\alpha = .61$) bestaat uit de items:

- Hoe is uw salaris in verhouding tot het salaris van anderen met vergelijkbare opleidingen? (1. mijn salaris is lager; 2. mijn salaris is ongeveer gelijk; 3. mijn salaris is hoger; 4. ik weet het niet);
- Hoe tevreden bent u over de vorderingen m.b.t. uw inkomen? (1. zeer ontevreden; 2. enigszins ontevreden; 3. enigszins tevreden; 4. zeer tevreden);
- Hoe is het niveau van uw huidige functie ten opzichte van uw opleidingsniveau? (1. mijn functie is onder mijn opleidingsniveau; 2. mijn functie is op mijn opleidingsniveau; 3. mijn functie is boven mijn opleidingsniveau; 4. ik weet het niet).

Er is gekozen om niet naar het salaris in geld te vragen, om de respons niet negatief te beïnvloeden.

Voor het bepalen van sollicitatiesucces is het volgende gevraagd: "Bij hoeveel sollicitaties die u de afgelopen vijf jaar hebt gedaan, bent u aangenomen?" De antwoordcategorieën zijn ingedeeld in 0: vaker niet dan wel ($n=186$), 1: ongeveer even vaak of vaker wel dan niet ($n=603$). Bijna de helft van de respondenten heeft de afgelopen vijf jaar geen sollicitatiegesprek gevoerd.

Voor werkbehoudssucces is gevraagd naar het aantal weken dat de respondent de afgelopen vijf jaar ongewild zonder betaald werk is geweest. De volgende indeling is gehanteerd: 0: wel zonder betaald werk geweest ($n=103$), 1: niet zonder betaald werk geweest ($n=1476$).

De berekening van de schaalcores is in hoofdstuk 7 beschreven.

11.3.1 Voorspellende factoren van loopbaansucces: Empirische achtergronden en hypothesen

Gedrag om de loopbaan te managen blijkt positief gerelateerd aan psychologisch loopbaansucces (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1998; Crant, 2000; Murphy, 2001; Nabi 1999). Nabi (1999) stelt dat onderzoek heeft uitgewezen dat gedrag met betrekking tot loopbaanontwikkeling bijdraagt aan objectief loopbaansucces, maar dat weinig onderzoek is verricht over de relatie met subjectief loopbaansucces. Netwerken en loopbaansturing zouden bijdragen aan het loopbaansucces dat de werknemer zelf ervaart, maar significante relaties zijn niet geconstateerd. Simpson en Altman (2000) en Mirvis en Hall (1996) concluderen dat netwerken positief gerelateerd is aan loopbaansucces. In de interviews onder de respondenten van de pilotstudy en personeelsfunctionarissen in organisaties (zie hoofdstuk 5) komt naar voren dat met name het inzetten van zelfreflectie en netwerken, zou leiden tot loopbaansucces. Ondanks dat er weinig empirische evidentie voor is, wordt verwacht dat werkexploratie en netwerken bijdragen tot externe waardering, sollicitatiesucces en werkbehoudsucces. Jones en Bergmann Lichtenstein (2000) wijzen erop dat eerder onderzoek heeft uitgewezen dat managers die een groot netwerk hebben opgebouwd voor de loopbaan, meer geld verdienen en makkelijker werk veilig stellen. Bovenstaande kan worden samengevat in de hypothesen:

Hypothese 11.4: Loopbaanactualisatievermogen en de loopbaangedragsfactoren loopbaansturing, capaciteitenreflectie, motievenreflectie en netwerken dragen positief bij aan loopbaanactualisatiesucces, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen.

Hypothese 11.5: Loopbaanactualisatievermogen, werkexploratie en netwerken dragen positief bij aan externe waardering, sollicitatiesucces en werkbehoudsucces, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen.

Persoons- en situatiegebonden variabelen

Om na te gaan of loopbaanfactoren bijdragen aan het verklaren van variantie van loopbaansucces wordt gecontroleerd voor persoons- en situatiegebonden variabelen.

Vrouwen zouden minder loopbaanactualisatiesucces (Burke, 1995) en minder externe waardering ervaren dan mannen (Phillip & Imhoff, 1997). Mannen, werknemers op oudere leeftijd en leidinggevenden hebben een hoger salaris (Nabi, 1999). Melamed (1996) vindt geen relatie tussen geslacht en loopbaanfase met salaris. Loopbaanambitie blijkt, in het onderzoek van Nabi (1999), negatief gerelateerd te zijn aan loopbaanactualisatiesucces, doordat werknemers met een hoge ambitie onrealistische verwachtingen erop na zouden houden. Persoonsgebonden factoren, die worden meegenomen in de regressie-analyse zijn: geslacht, leeftijd, leidinggevende functie, loopbaanstreven naar ontwikkeling, zinvol bezig zijn en een goed salaris, en een verticale mobiliteitsambitie.

Situationele factoren die worden meegenomen in de regressie-analyse zijn: mobiliteitsmogelijkheden, mobiliteitsplannen, dynamiek van de huidige werkomgeving en werkverleden, en loopbaanondersteuning vanuit het werk en de privé-situatie. Werknemers met meer mobiliteit zouden minder tevreden zijn over hun werk (Swaen et al., 2002). Rowden (2002) concludeert in zijn studie dat een groot deel van de respondenten werktevredenheid toekennen aan mogelijkheden op het werk om te leren.

HRD-activiteiten en loopbaansucces

Vanuit de visie op menselijk kapitaal worden als opbrengstfactoren van deelname aan HRD-activiteiten, naast salaris, ook andere vormen van opbrengsten voorgesteld, bijvoorbeeld: verhoging van werktevredenheid (Brandsma, 1997), persoonlijke ontwikkeling (De Jong, Witziers & Mulder, 2000) en verbetering van werk (Nordhaug, 1993). Rowden (2002) stelt dat recente studies laten zien dat werktevredenheid niet te maken heeft met salaris of promotie, maar met werkplekieren. De verwachting is dat deelname aan HRD-activiteiten positief bijdraagt aan het ervaren van loopbaansucces. Meijers en Teerling (2003) verwijzen naar onderzoeken waaruit blijkt dat investeringen in het opleiden van werknemers, met aandacht voor loopbaanontwikkeling, positief samenhangt met tevredenheid van werknemers. Witziers (2001) concludeert dat persoonlijke ontplooiing en ondersteuning van loopbaanontwikkeling, als belangrijke persoonlijke opbrengsten van deelname aan opleidingen worden ervaren door hoogopgeleide werknemers. Hypothesen die hierop betrekking hebben, zijn:

Hypothese 11.6: Werknemers die meer deelnemen aan HRD-activiteiten ervaren meer loopbaansucces, als wordt gecontroleerd voor loopbaanfactoren.

Hypothese 11.7: Loopbaanfactoren die blijken bij te dragen aan loopbaansucces, als gecontroleerd wordt op persoons- en situatiegebonden factoren, blijken ook variantie op deze factor te verklaren als wordt gecontroleerd voor deelname aan HRD-activiteiten.

Balans tussen werk en privé-leven

Zorg voor balans tussen werk en privé-leven blijkt een afzonderlijke factor te vormen en geen deel uit te maken van loopbaanfactoren (hoofdstuk 8). Ook het item van intrinsiek loopbaansucces betreffende de balans tussen werk en privé-leven blijkt weinig samen te hangen met de andere items van deze schaal. De verwachting is dat streven en zorg voor de balans tussen werk en privé-leven een positieve bijdrage levert aan de verklaring van de tevredenheid hierover. In de regressie-analyse wordt gecontroleerd voor de variabelen, die betrekking kunnen hebben op de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven'. Deze variabelen zijn geselecteerd op basis van literatuur en analyses, beschreven in hoofdstuk 9 en 10. Het gaat om de variabelen: geslacht, leeftijd, leidinggevende functie, mobiliteitsmogelijkheden ingeschat door de werkgever, morele ondersteuning en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie. Loopbaanfactoren worden in de regressie-analyse opgenomen. De hypothese met betrekking tot balans tussen werk en privé-leven is:

Hypothese 11.8: Loopbaansucces met betrekking tot balans tussen werk en privé-leven wordt verklaard door de score op het loopbaanstreven naar, en de zorg voor balans tussen werk en privé-leven.

11.3.2 Resultaten

In deze paragraaf worden de resultaten van de analyses weergegeven, waarin wordt nagegaan of loopbaanfactoren bijdragen tot loopbaansucces, als wordt gecontroleerd voor relevante persoons- en situatiegebonden factoren. De regressie-analyses zijn tevens uitgevoerd met de variabele loopbaanfase in plaats van leeftijd, maar de resultaten blijken niet van elkaar te verschillen, met uitzondering van de resultaten van de variabele externe waardering. Bij de resultaten van externe waardering worden tevens de resultaten van de analyses met de variabele loopbaanfase vermeld. In bijlage 9 zijn tabellen met alle factoren en resultaten opgenomen. In de onderstaande tabellen worden

alleen de variabelen weergegeven die significant bijdragen aan het verklaren van variantie (***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau, n.s.: niet significant).

Tabel 11.7. *Multiple regressie analyse met loopbaanactualisatiesucces als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Leeftijd	-.006	***	.002	-.122		
Functie: leidinggevende	.233	***	.029	.203		
Mobiliteitswens: verticaal extern	-.096	**	.031	-.091		
Mobiliteitsmogelijkheden	.087	**	.026	.091		
Mobiliteitsplannen extern	-.151	***	.026	-.156		
Dynamiek van huidige werk	.101	***	.024	.105		
Loopbaanondersteuning werk	.218	***	.025	.227		
Morele ondersteuning privé	.072	*	.029	.066		
Loopbaanactualisatievermogen	.166	***	.033	.153		
Motievenreflectie	-.056	*	.025	-.077		
Loopbaansturing	.097	**	.031	.112		
Netwerken	.066	**	.020	.107		
					.346	26.86 ***

Hypothese 11.4 wordt grotendeels ondersteund. Loopbaanactualisatievermogen, loopbaansturing en netwerken blijken positief samen te hangen met loopbaanactualisatiesucces. Motievenreflectie daarentegen blijkt negatief samen te hangen met loopbaanactualisatiesucces. Mensen die dus nagaan of werk aansluit bij hun persoonlijke waarden, blijken minder loopbaanactualisatiesucces te ervaren, en andersom. Capaciteitenreflectie blijkt geen significante bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van de score op loopbaanactualisatiesucces. De grootste bijdrage aan het verklaren van variantie wordt geleverd door de variabele loopbaanondersteuning vanuit het werk ($\beta = .227$). Dit ondersteunt de bevindingen van Rowden (2002). Ook de andere situatiegebonden factoren, die van belang zouden zijn in een moderne loopbaan, namelijk mobiliteitsmogelijkheden, dynamiek van de huidige werkomgeving en morele steun in de privé-situatie blijken een positieve bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van loopbaanactualisatiesucces. Ook werknemers met een leidinggevende positie blijken meer loopbaanactualisatiesucces te ervaren. Er is geen verschil tussen mannen en vrouwen. Loopbaanstreven heeft geen significante invloed, maar een externe mobiliteitswens en externe mobiliteitsplannen blijken negatief samen te hangen met loopbaanactualisatiesucces. Onduidelijk is of dit te maken heeft met onrealistische verwachtingen, zoals Nabi (1999) de negatieve relatie tussen ambitie en subjectief loopbaansucces interpreteert. De conclusie van Swaen et al. (2002) dat werknemers met meer dynamiek in het werkverleden minder werktevredenheid ervaren, wordt in dit onderzoek niet ondersteund. Leeftijd blijkt een negatieve relatie te hebben met loopbaanactualisatiesucces. Hoe ouder de respondent hoe minder succes hij met betrekking tot zijn loopbaanactualisatie ervaart. Samen verklaren de variabelen 35% van de variantie van de scores van loopbaanactualisatiesucces (Tabel 11.7).

Loopbaanactualisatievermogen en netwerken dragen positief bij aan externe waardering die respondenten ervaren (Tabel 11.8). Werkexploratie blijkt niet significant bij te dragen aan het verklaren van variantie. Motievenreflectie blijkt een negatieve bijdrage te leveren aan externe waardering, evenals bij loopbaanactualisatiesucces. Hypothese 11.5 wordt gedeeltelijk ondersteund.

Tabel 11.8. *Multiple regressie analyse met externe waardering als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Mobiliteitswens: verticaal extern	-.170	***	.032	-.177		
verticaal intern	-.163	***	.031	-.173		
Mobiliteitsplannen extern	-.122	***	.026	-.138		
Dynamiek van huidige werk	.066	**	.025	.075		
werkverleden	.067	*	.026	.074		
Loopbaanondersteuning werk	.142	***	.026	.162		
Loopbaanactualisatievermogen	.074	*	.035	.075		
Motievenreflectie	-.060	*	.025	-.090		
Netwerken	.050	*	.021	.088		
					.163	9.88 ***

De variantie in de scores op externe waardering wordt voor een belangrijk deel verklaard door de negatieve samenhang met mobiliteitswensen en externe mobiliteitsplannen. Dynamiek van de huidige werkomgeving en in het werkverleden blijken een positieve bijdrage te leveren aan de externe waardering die respondenten ervaren. Een leidinggevende functie ($p=.051$) en het streven naar een goed salaris blijken geen significante bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie. Ook geslacht en leeftijd en functie blijken geen variantie te verklaren, evenals Melamed (1996) dit in zijn studie concludeert. Als de regressie-analyse wordt uitgevoerd met de variabele loopbaanfase in plaats van leeftijd, blijkt de middengroep meer externe waardering te ervaren dan de start- en de senioren groep ($p<.05$).

Tabel 11.9. *Multiple regressie analyse met sollicitatiesucces als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Leeftijd	-.006	**	.002	-.127		
Functie: leidinggevende	.127	**	.042	.120		
Mobiliteitsmogelijkheden	.146	***	.035	.172		
Netwerken	.074	*	.029	.133		
					.129	4.20 ***

De loopbaanfactor netwerken blijkt een positieve samenhang te vertonen met het sollicitatiesucces van werknemers. Verder dragen geen loopbaanfactoren bij aan het verklaren van variantie van sollicitatiesucces. Hypothese 11.5 blijkt dus maar beperkt te worden ondersteund. Het bekleden van een leidinggevende positie en het ervaren van mobiliteitsmogelijkheden dragen wel bij aan sollicitatiesucces. Leeftijd heeft een negatieve invloed; hoe ouder de respondent hoe minder het sollicitatiesucces. Verder blijken geen van de persoons- en situatiegebonden factoren, die zijn opgenomen in de regressie-analyse, een bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van sollicitatiesucces. De beïnvloedende variabelen verklaren 13% van de variantie (Tabel 11.9).

Tabel 11.10. *Multiple regressie analyse met werkbehoud als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	-.035	*	.017	-.065		
Leeftijd	.003	**	.001	.121		
					.051	2.73 ***

Werkbehoudssucces kan niet worden verklaard door loopbaanfactoren (tabel 11.10). Hypothese 11.5 wordt dus wat betreft deze uitkomstvariabele niet ondersteund. Vrouwen blijken minder werkbehoudssucces te hebben dan mannen. Dit betekent dat ze vaker

ongewild zonder betaald werk zijn. Leeftijd heeft een positieve invloed; oudere werknemers hebben meer werkbehoudsucces. Deze twee persoonsgebonden factoren blijken slechts 5% van de variantie te verklaren. Veel van de variabelen blijken niet bij te dragen aan het verklaren van variantie van werkbehoudsucces. Dit heeft mogelijk te maken met de scheve verdeling van de indeling van de respondentengroep.

Bijdrage van HRD-activiteiten aan loopbaansucces

Om na te gaan of deelname aan HRD-activiteiten een bijdrage levert aan het verklaren van variantie van loopbaansucces zijn regressie-analyses uitgevoerd, waarbij wordt gecontroleerd voor de persoons- en situatiegebonden variabelen en loopbaanfactoren die in de voorgaande analyses significant bleken bij te dragen aan het verklaren van variantie van loopbaansucces (Tabellen 11.7 tot 11.10). De acht varianten van HRD-activiteiten zijn aan de lijst variabelen voor de regressie-analyse toegevoegd, te weten: opleiding en begeleiding voor huidige werk, verandering van werk, persoonlijke ontwikkeling en loopbaanactualisatie. De resultaten van de regressie-analyses zijn weergegeven in bijlage 10.

Loopbaanactualisatiesucces blijkt verklaard te worden door alle variabelen die in Tabel 11.7 significant waren. Opleidings- en begeleidingstrajecten blijken geen variantie te verklaren van loopbaanactualisatiesucces.

Externe waardering blijkt ook niet door deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten te kunnen worden verklaard. Loopbaanactualisatievermogen blijkt niet langer een significante bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie, als wordt gecontroleerd voor deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten. De verklaarde variantie van externe waardering is nog 15%.

Sollicitatiesucces wordt verklaard door de variabelen die in Tabel 11.9 significant zijn gebleken als wordt gecontroleerd voor deelname aan HRD-activiteiten. Begeleiding van werknemers voor verdieping en specialisatie van het huidige werk blijkt positief samen te hangen met sollicitatiesucces ($p < .05$).

Werkbehoudsucces wordt nog steeds verklaard door geslacht en leeftijd, als wordt gecontroleerd op deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten, maar wordt niet verklaard door deelname aan HRD-activiteiten.

Hypothese 11.6 wordt bijna geheel niet ondersteund. HRD-activiteiten blijken niet bij te dragen aan het ervaren loopbaansucces van werknemers, met uitzondering van begeleiding voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als verklaring voor sollicitatiesucces. Hypothese 11.7 wordt grotendeels ondersteund. Slechts loopbaanactualisatievermogen blijkt niet langer een significante bijdrage te leveren aan het verklaren van de variantie van externe waardering.

Bijdrage aan loopbaansuccesbetreffende de balans tussen werk en privé-leven

35% van de variantie in de variabele loopbaansucces met betrekking tot de balans tussen werk en privé-leven wordt verklaard door de variabelen in Tabel 11.11 (bijlage 11). De grootste bijdrage aan het verklaren van variantie wordt geleverd door de zorg die de werknemer besteedt aan de balans tussen beide ($\beta = .541$). Morele ondersteuning vanuit de privé-situatie blijkt tevens positief samen te hangen met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven. Hoe ouder de werknemer, hoe minder tevreden hij is met de balans. Ook een leidinggevende functie en mobiliteitsmogelijkheden hebben een negatieve relatie met de tevredenheid over de balans tussen werk en privé-leven. Capaciteiten-

reflectie en loopbaansturing hebben een negatieve relatie met loopbaansucces betreffende de balans tussen werk en privé-leven. Dit betekent dat werknemers die meer bezig zijn met deze loopbaangedragsfactoren minder tevreden zijn over de balans, en andersom. Het loopbaanstreven naar balans tussen werk en privé-leven levert geen bijdrage aan het verklaren van variantie van tevredenheid over de balans. Deze variabele levert wel een bijdrage aan de zorg voor de balans (hoofdstuk 9 en 10). Hypothese 11.8 wordt ondersteund voor de variabele 'zorg voor de balans tussen werk en privé-leven', maar niet ondersteund voor het loopbaanstreven naar een balans tussen werk en privé-leven.

Tabel 11.11. *Multiple regressie analyse loopbaansucces voor de balans tussen werk en privé-leven als afhankelijke variabele*

	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F
Geslacht (0=man, 1=vrouw)						
Leeftijd	-.009	***	.002	-.110		
Functie: leidinggevende	-.123	**	.042	-.066		
Loopbaanstreven: balans werk-privé						
Mobiliteitsmogelijkheden (werkgever)	-.094	*	.037	-.061		
Morele ondersteuning privé	.182	***	.042	.105		
Investeringsmogelijkheden privé						
Loopbaanactualisatievermogen						
Capaciteitenreflectie	-.070	**	.022	-.083		
Motievenreflectie						
Werkexploratie						
Loopbaansturing	-.105	*	.043	-.078		
Netwerken						
Zorg voor balans tussen werk en privé-leven	.564	***	.025	.541		
					.347	52.35 ***

Als de variabele 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' wordt opgenomen in de regressie-analyses met betrekking tot loopbaansucces en deelname aan HRD-activiteiten, blijkt dat deze factor geen bijdrage levert aan het verklaren van variantie van de score op loopbaansuccesfactoren, en blijkt alleen een negatieve samenhang te vertonen met deelname aan opleidingstrajecten voor het huidige werk. De resultaten van de regressie-analyses zijn weergegeven in bijlage 12.

11.4 Conclusies

In tabel 11.12 wordt weergegeven of de hypothesen over de samenhang van loopbaanfactoren met deelname aan HRD-activiteiten en loopbaansucces, al dan niet ondersteund worden.

HRD-activiteiten

Loopbaansturing, waarvan leerprocessturing een onderdeel is, blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan het verklaren van variantie van deelname van werknemers aan opleidingstrajecten, als wordt gecontroleerd voor relevante persoons- en situatiegebonden variabelen. Loopbaansturing blijkt samen te hangen met deelname aan opleidingen voor het huidige werk, verandering van werk en loopbaanactualisatie, maar niet voor persoonlijke ontwikkeling. Loopbaansturing blijkt niet bij te dragen aan de verklaring voor deelname aan begeleidingstrajecten. Capaciteitenreflectie blijkt een positieve relatie te vertonen met deelname aan begeleidingstrajecten voor het huidige werk, werkexploratie voor deelname aan opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling. Werknemers die hoog scoren op motievenreflectie zijn werknemers die minder deelnemen aan opleidingen voor verandering van werk.

Tabel 11.12. *Resultaten van hypothesen*

	Hypothese	Uitkomst
11.1	Werknemers die meer bezig zijn met loopbaangedragsfactoren, met name met loopbaansturing, nemen vaker deel aan HRD-activiteiten, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen.	Ondersteund voor opleidingstrajecten voor huidige werk, verandering van werk en loopbaanactualisatie.
11.2	Werknemers die meer deelnemen aan HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaanfactoren.	Gedeeltelijk ondersteund. Opleidingen voor motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing. Begeleiding voor capaciteitenreflectie, loopbaansturing en netwerken.
11.3	Werknemers met het plan om het komende jaar HRD-activiteiten te ondernemen voor loopbaanactualisatie, zijn meer bezig met loopbaansturing, maar schatten hun loopbaanactualisatievermogen laag in.	Ondersteund.
11.4	Loopbaanactualisatievermogen en de loopbaangedragsfactoren loopbaansturing, capaciteitenreflectie, motievenreflectie en netwerken, dragen positief bij aan loopbaanactualisatiesucces, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen.	Ondersteund voor vermogen, loopbaansturing en netwerken. Motievenreflectie hangt negatief samen.
11.5	Loopbaanactualisatievermogen, werkexploratie en netwerken dragen positief bij aan externe waardering, sollicitatiesucces en werkbehoudsucces, ook als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen	Ondersteund voor vermogen en netwerken voor externe waardering, netwerken voor sollicitatiesucces. Niet ondersteund voor werkbehoudsucces.
11.6	Werknemers die meer deelnemen aan HRD-activiteiten ervaren meer loopbaansucces, als wordt gecontroleerd voor loopbaanfactoren.	Niet ondersteund, met uitzondering voor begeleiding in huidige werk voor sollicitatiesucces.
11.7	Loopbaanfactoren die blijken bij te dragen aan loopbaansucces, als gecontroleerd wordt op persoons- en situatiegebonden factoren, blijken ook variantie op deze factor te verklaren als wordt gecontroleerd voor deelname aan HRD-activiteiten.	Ondersteund, behalve voor vermogen als verklarende variabele voor externe waardering
11.8	Loopbaansucces m.b.t. balans tussen werk en privé-leven wordt verklaard door de score op het loopbaanstreven naar, en de zorg voor balans tussen werk en privé-leven.	Ondersteund voor zorg, niet ondersteund voor streven naar balans tussen werk en privé-leven

De variabelen die opgenomen zijn in de regressie-analyse, blijken slechts een beperkt deel van de variantie te verklaren van deelname aan HRD-activiteiten (4 tot 7%). Naast loopbaansturing zijn geslacht, leeftijd en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie belangrijke verklarende variabelen voor deelname aan opleidingen. Mannen blijken meer deel te nemen aan opleidingen voor het huidige werk, verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling. Bevindingen uit onderzoeken, waar wordt geconcludeerd dat hoogopgeleide mannen en vrouwen evenveel deelnemen aan opleidingen, blijken niet te worden ondersteund door de conclusies van voorliggend onderzoek. Oudere werknemers blijken minder opleidings- en begeleidingstrajecten te volgen voor het huidige werk en voor loopbaanactualisatie. Dit blijkt niet het geval voor opleiding en begeleiding voor verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling. Onderzoeken, waaruit blijkt dat ouderen minder aan HRD-activiteiten deelnemen, worden dus maar gedeeltelijk ondersteund. Mogelijk heeft dit te maken met het feit dat in diverse onderzoeken geen onderscheid wordt gemaakt in HRD-activiteiten.

Investeringsmogelijkheden die vanuit de privé-situatie worden ervaren, hangen samen met deelname aan opleidingen voor verandering van werk en loopbaanactualisatie.

Wat voor de hand ligt blijkt ook door de resultaten van de analyses te worden bevestigd. De wens van de werknemer voor radiale mobiliteit (uitbreiden van werkzaamheden in de huidige functie) hangt samen met deelname aan opleidingen en begeleiding voor het huidige werk; externe mobiliteitswensen en mobiliteitsplannen hangen samen met begeleiding, respectievelijk opleiding voor verandering van werk.

Dynamiek van de huidige werkomgeving en in het werkverleden blijken niet samen te hangen met deelname aan HRD-activiteiten. Zowel de bevindingen in de studie van De Grip, Heijke & Willems (1992), als van Swaen et al. (2002) worden niet ondersteund. Loopbaanondersteuning vanuit de organisatie blijkt een positieve bijdrage te leveren aan deelname aan opleidingen voor het huidige werk, zoals Kluytmans en Ott (1999) voorspellen. Verder draagt loopbaanondersteuning vanuit het werk bij aan begeleiding voor verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling. Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling wordt minder vaak gevolgd door mensen die streven naar zinvol bezig zijn en opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling worden vaker gevolgd door werknemers die streven naar ontwikkeling en met meer mobiliteitsmogelijkheden.

De 'menselijk kapitaal' gedachte dat mensen investeren in opleidingen om een hoger inkomen te verkrijgen wordt niet ondersteund. Werknemers die streven naar een goed salaris blijken niet vaker aan HRD-activiteiten deel te nemen voor het huidige werk en verandering van werk. Ook blijkt externe waardering, waar salaris een onderdeel van is, niet te worden beïnvloed door deelname aan HRD-activiteiten. De uitbreiding van menselijk kapitaal met de gedachte dat competenties leiden tot meer subjectieve outputmaten (zoals succes), wordt wel ondersteund.

Werknemers die van plan zijn om een opleidings- en begeleidingstraject voor loopbaanactualisatie te volgen, blijken hun loopbaanactualisatievermogen laag in te schatten, maar geven aan dat zij wel bezig zijn met loopbaansturing. Deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten blijken bij te dragen aan de score op loopbaangedragsfactoren. Loopbaangedragsfactoren blijken een belangrijke bijdrage te leveren aan loopbaansucces. HRD blijkt nauwelijks direct samen te hangen met loopbaansucces.

Loopbaansucces

Succes dat werknemers ervaren met betrekking tot de realisatie van loopbaanactualisatie, blijkt voor 35% verklaard te worden door variabelen die in de regressie-analyse zijn opgenomen. Zowel loopbaansturing als netwerken blijken hieraan een bijdrage te leveren. 'Netwerken' blijkt tevens een positieve samenhang te vertonen met externe waardering en sollicitatiesucces. Dit komt overeen met de bevindingen uit de interviews met de respondenten van de pilotstudy en personeelsfunctionarissen (hoofdstuk 5). Capaciteitenreflectie blijkt, daarentegen, niet bewezen bij te dragen aan enige vorm van loopbaansucces, zoals dat in dit onderzoek is bestudeerd. Ook werkexploratie hangt niet samen met het loopbaansucces. Motievenreflectie is negatief gerelateerd aan loopbaanactualisatiesucces en externe waardering. Deze negatieve correlatie van motievenreflectie is ook bij deelname aan opleidingen voor verandering van werk gebleken. Loopbaanactualisatievermogen blijkt een positieve bijdrage te leveren aan loopbaanactualisatiesucces en externe waardering.

Geslacht blijkt alleen samen te hangen met de variabele werkbehoudssucces; vrouwen hebben vaker ongewild geen betaald werk dan mannen. Oudere werknemers blijken

minder loopbaanactualisatiesucces en sollicitatiesucces te ervaren, maar hebben meer werkbehoudsucces. Leidinggevenden en werknemers met goede mobiliteitsmogelijkheden hebben meer sollicitatiesucces. Leidinggevenden ervaren ook meer loopbaanactualisatiesucces. Externe mobiliteitswensen en mobiliteitsplannen blijken met zowel loopbaanactualisatiesucces als met externe waardering negatief samen te hangen. Een mogelijke verklaring hiervoor is, dat mensen met ambitie onrealistische verwachtingen hebben (Nabi, 1999), maar tevens bestaat de mogelijkheid dat mensen die niet tevreden zijn over hun loopbaanontwikkeling, vaker ander werk willen. In dit geval zou dit kunnen betekenen dat mensen die meer loopbaansucces ervaren, vaker bereid zijn zich aan de organisatie te binden. Mobiliteitsmogelijkheden blijkt wel positief gerelateerd te zijn aan loopbaanactualisatiesucces.

Dynamiek van de werkomgeving en loopbaanondersteuning vanuit het werk hangen positief samen met de ervaren externe waardering en het loopbaanactualisatiesucces. Dynamiek in het werkverleden en morele ondersteuning vanuit de privé-situatie blijken positief bij te dragen aan loopbaanactualisatiesucces.

Loopbaansucces met betrekking tot de balans tussen werk en privé-leven blijkt voor een belangrijk deel te worden verklaard door de zorg hiervoor. Deze conclusie ligt voor de hand en geeft mogelijk positieve aanwijzingen voor de consistentie in de antwoorden van de respondenten.

Hypothesen over de samenhang van variabelen met HRD-activiteiten en loopbaansucces, blijken grotendeels te worden ondersteund. Geconcludeerd kan worden dat loopbaanontwikkeling, in de zin van beïnvloeding van het loopbaanverloop, aantoonbaar bijdraagt aan deelname aan HRD-activiteiten en het loopbaansucces dat werknemers ervaren.

Hoofdstuk 12

DE RELATIE TUSSEN LOCUS OF CONTROL EN LOOPBAANFACTOREN

12.1 Inleiding

Onderzoek naar loopbaanfactoren impliceert dat werknemers enige invloed hebben op het verloop van hun loopbaan. In hoofdstuk 9 en 10 is aangegeven dat er verschillen bestaan tussen werknemers wat betreft de actualisatie van hun loopbaan. Zowel persoons- als situatiegebonden variabelen blijken van invloed te zijn op het beoordeelde vermogen en gedrag van werknemers om hun loopbaan te ontwikkelen. Hoewel deze variabelen van invloed zijn, blijft nog een groot deel van de gevonden verschillen tussen de groepen onverklaard. Om die reden is besloten om eveneens te onderzoeken in hoeverre een persooneigenschap een verklaring voor de gevonden verschillen tussen groepen zou kunnen bieden. Voor dit (deel)onderzoek is gekozen voor 'locus of control' als persoons-eigenschap, gezien de verwachte verwantschap met loopbaanfactoren. Rotter (1966) en Lefcourt (1976) gebruiken de term 'locus of control' om de verwachting uit te drukken over de mate van samenhang tussen het eigen handelen en de uitkomsten daarvan. De gedachte is dat werknemers die hun loopbaansucces toekennen aan hun eigen handelen ook meer geneigd zullen zijn om activiteiten te ontwikkelen om dit succes (door middel van loopbaanfactoren) te realiseren. In paragraaf 12.2 wordt het concept locus of control nader beschreven en worden hypothesen geformuleerd. Locus of control wordt tevens gebruikt als controle variabele voor onderbouwing van de discriminante validiteit van de vragenlijst. Een bestaande vragenlijst van locus of control is getoetst op validiteit en betrouwbaarheid. De mate van samenhang met de vragenlijst, die in voorliggend onderzoek wordt gebruikt, zou aanwijzingen kunnen geven over de kwaliteit van de vragenlijst van loopbaanactualisatie. In paragraaf 12.3 wordt de responsgroep, de onderzoeksprocedure en het instrument nader beschreven. In paragraaf 12.4 worden de resultaten van regressie-analyses weergegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele conclusies.

12.2 Achtergronden en hypothesen

Locus of control wordt beschouwd als een persooneigenschap die relatief consistent en stabiel is in verschillende situaties (Rotter, 1966). Deze persooneigenschap zou bijdragen aan de verklaring van individuele verschillen in "allerhande soorten gedrag" (Klandermans & Visser, 1983a, p.1). De grondgedachte van Rotters' theorie van het sociaal leren is, dat de kans dat gedrag optreedt te maken heeft met de verwachting dat het gedrag leidt tot succes en de waarde die iemand aan dit succes toekent. De persoon kan het al dan niet optreden van succes zien als een resultaat van het eigen gedrag of als resultaat van externe factoren. Als een persoon de oorzaak van succes of falen toeschrijft aan persoonlijke inspanningen, spreekt men van interne locus of control. Als een persoon ervan uitgaat dat gebeurtenissen het resultaat zijn van invloeden van

buitenaf, wordt dat externe locus of control genoemd. Mensen met een externe locus of control schrijven gebeurtenissen die plaatsvinden eerder toe aan geluk, pech, toeval, macht van anderen en dergelijke. Zij verwachten door hun eigen handelen weinig invloed te kunnen uitoefenen op gebeurtenissen. Interne locus of control en externe locus of control zijn tegengestelden van elkaar. Een persoon heeft zelden een zuiver interne of externe locus of control, maar meestal een tussenvorm (Rotter, 1982).

Andriessen (1972) stelt dat personen met een externe locus of control vaak de neiging hebben om zich passief te gedragen als het gaat om het verbeteren van de eigen situatie en het bereiken van succes, omdat zij niet verwachten dat zij een goede kans hebben op succes. Hierdoor zouden zij ook niet gericht zijn op het mogelijk maken van succes. Zij zouden minder informatie bezitten en gebruiken voor hun handelen dan personen met een interne locus of control. Verbaarschot (2002) legt, in haar notitie over loopbaan-competent opleiden, een relatie tussen loopbaanactualisatie en locus of control. Zij stelt dat het besluit van een persoon om passief of actief te reageren op een spanningsvolle arbeidssituatie te maken heeft met de mate waarin men verwacht invloed te kunnen uitoefenen op de situatie waarin men zich bevindt. Mensink (1994) geeft aan dat mensen met een interne locus of control zich verantwoordelijk voelen voor hun eigen gedrag en dat zij verwachten dat zij door handelen hun loopbaan in de gewenste richting kunnen beïnvloeden. Hypothesen die in dit hoofdstuk worden getoetst, zijn:

Hypothese 12.1: Werknemers met meer interne locus of control geven meer aandacht aan hun loopbaanfactoren.

Hypothese 12.2: Werknemers met meer interne locus of control ervaren meer loopbaansucces.

Hypothese 12.3: De loopbaanfactoren die bijdragen aan het verklaren van variantie van loopbaansucces blijven dit doen als wordt gecontroleerd voor de variabele locus of control.

12.3 Methode

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de respondenten van dit deelonderzoek, de procedure van dataverzameling en het instrument dat is gebruikt.

12.3.1 Responsgroep

De onderzoeksgroep bestaat uit respondenten van drie organisaties, die hebben deelgenomen aan het onderzoek naar loopbaanactualisatie (hoofdstukken 7 tot 11), te weten: adviesbureau Logica, Provincie Friesland en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. 348 personen, die de vragenlijst van loopbaanactualisatie hebben geretourneerd, hebben ruim een half jaar later een aanvullende 'locus of control'-vragenlijst gekregen. Van de 234 mensen die de vragenlijst hebben geretourneerd, zijn 224 (64% respons) vragenlijsten bruikbaar voor het onderzoek. De respons per bedrijf varieerde van 56 tot 78%.

De groep respondenten bestaat voornamelijk uit mannen (80%). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 40 jaar. Bijna de helft van de respondenten is tussen de 30 en 45 jaar. Bijna een kwart is jonger dan 30 jaar. Bijna de helft van de respondenten hebben een uitvoerende functie, een kwart is staffunctionaris en 18% heeft een leidinggevende functie. De persoonsgegevens worden weergegeven in Tabel 12.1.

Tabel 12.1. *Persoonsgegevens van de respondentengroep (n=224)*

	Geslacht		Loopbaanfase			Functie			
	<i>Man</i>	<i>Vrouw</i>	<i><30</i>	<i>30-45</i>	<i>>45</i>	<i>Leiding</i>	<i>Uitvoerend</i>	<i>Staf</i>	<i>Anders</i>
Aantal	179	45	46	102	76	41	105	53	23
Percentage	80%	20%	21%	46%	34%	18%	47%	24%	10%

12.3.2 Procedure

Acht van de zestien organisaties, die hebben meegewerkt aan het onderzoek naar loopbaanontwikkeling, zijn benaderd met de vraag of zij bereid waren opnieuw mee te werken aan het onderzoek, nu met betrekking tot locus of control. De organisaties zijn vooral geselecteerd op basis van beschikbaarheid van gegevens van de respondentengroepen. Drie organisaties hebben hiervoor hun toestemming gegeven. De vragenlijst van locus of control is niet afgenomen tijdens het grootschalig onderzoek bij zestien bedrijven, omdat uitbreiding van de vragenlijst van loopbaanactualisatie, de respons negatief zou kunnen beïnvloeden.

De vragenlijsten zijn naar de huisadressen van de proefpersonen gestuurd. Bijgevoegd was een begeleidende brief waarin het doel van het onderzoek is toegelicht. Na ongeveer vier weken is een herinneringsbrief gezonden aan de mensen die de vragenlijst nog niet hadden teruggestuurd. De vragenlijsten voor locus of control zijn genummerd met de respondentnummers van de loopbaanactualisatievragenlijst. Op basis hiervan konden de locus of control gegevens worden gekoppeld aan de gegevens van de loopbaanfactoren.

12.3.3 Instrument

Het instrument gebruikt in dit deelonderzoek, is de 'IE-18 locus of control'-vragenlijst van Den Hertog (1992) (bijlage 13) Deze vragenlijst is gebaseerd op de schaal, die Andriessen en van Cadsand (1983) hebben ontwikkeld. Klandermans en Visser (1983b) concluderen dat de vragenlijst van Andriessen en Cadsand betrouwbaar is. Den Hertog heeft formulering van de items overgenomen van Andriessen en van Cadsand, maar heeft de bipolaire antwoordschalen omgezet in zes antwoordcategorieën. In zijn onderzoek komt hij tot de conclusie dat de uitkomsten van de analyses van dit instrument overeen komen met de uitkomsten van Andriessen en Cadsand.

De vragenlijst van locus of control, meet de richting van locus of control (interne of externe locus of control). De vragenlijst is gericht op de locus of control in het algemeen en niet specifiek met betrekking tot loopbaanontwikkeling. De vragenlijst bestaat uit 18 items. De items zijn geformuleerd als stellingen, waarop de respondent kan reageren door aan te geven in hoeverre hij het ermee eens is. Van de 18 stellingen zijn er zeven in de interne richting geformuleerd en elf in de externe richting van locus of control. De score op de antwoordcategorieën van de items met een interne richting van locus of control zijn omgescoord, zodat een hoge score op de schaal een sterke interne locus of control betekent. Voor de schaal van locus of control wordt het gemiddelde van de score van de achttien items gebruikt. De Cronbachs' alpha van de schaal is .75. Deze waarde is ongeveer gelijk aan de betrouwbaarheid van de schaal die in het onderzoek van Den Hertog gevonden is (Cronbach's alpha= .76).

Voor de toelichting op de vragenlijst locus of control, is gebruik gemaakt van de toelichting die Andriessen en Van Cadsand (1983) gebruiken.

12.4 Analyse en resultaten

In Tabel 12.2 worden de correlaties weergegeven tussen de variabele 'locus of control' enerzijds en loopbaanfactoren anderzijds. Er blijkt een significante relatie te bestaan tussen de loopbaanfactoren en locus of control. Naarmate mensen in sterkere mate een interne locus of control hebben, scoren zij hoger op de loopbaanfactoren. De relatie is voor alle variabelen ongeveer even sterk (.18 tot .22). Ofschoon de correlaties significant zijn, is er geen sprake van een sterk verband. Locus of control en loopbaanfactoren blijken dus verschillende concepten zijn.

Tabel: 12.2. *Pearson Correlaties tussen interne locus of control en loopbaanfactoren*

	Vermogen	Capaciteiten-reflectie	Motieven-reflectie	Werk-exploratie	Loopbaan-sturing	Netwerken
Interne locus of control	.22**	.17*	.19**	.19**	.18**	.19**

** : Correlatie is significant op een .01-niveau; * : Correlatie is significant op een .05-niveau (2-tailed)

Loopbaanfactoren worden niet alleen verklaard door de persoonseigenschap locus of control, maar tevens door andere persoonsgebonden variabelen en situatiegebonden variabelen. De samenhang van locus of control samenhang met loopbaanfactoren blijkt uit tabel 12.3, waarin de bijdrage van interne locus of control aan de score op loopbaanfactoren wordt weergegeven, als wordt gecontroleerd voor andere factoren.

Er zijn regressie-analyses uitgevoerd om na te gaan of locus of control bijdraagt aan de verklaarde variantie van de score op loopbaanfactoren en loopbaansucces. Het aantal respondenten is 224, terwijl aan het onderzoek over loopbaanontwikkeling (hoofdstukken 7-11) 1579 respondenten hebben deelgenomen. Dit is slechts 14% van de steekproef. Omdat niet zonder meer aangenomen kan worden dat de variabelen die in een grote steekproef significant bijdragen aan de verklaarde variantie, dit ook doen als gebruik wordt gemaakt van een bestand met minder respondenten, zijn de analyses in twee fasen uitgevoerd:

1. Met gebruik van alle variabelen die in de analyses met 1579 respondenten significant bleken bij te dragen aan de verklaarde variantie van de score op loopbaanfactoren (hoofdstuk 10) en loopbaansucces (hoofdstuk 11), zijn de regressie-analyses opnieuw uitgevoerd op het databestand van 224 respondenten. Situatiegebonden variabelen met betrekking tot de indeling van de werkgever (zie hoofdstuk 10) zijn niet in de analyses betrokken, gezien het feit dat deze beoordeling voor de drie bedrijven minder relevant is.
2. Vervolgens is met de variabelen, die in de analyse significant bleken, een regressie-analyse uitgevoerd waarin tevens de variabele locus of control is meegenomen.

De resultaten van deze analyses zijn in Tabel 12.3 en 12.4 weergegeven. In de tabellen staan de variabele locus of control en de variabelen vermeld die in de analyse van fase 1 significant bleken bij te dragen aan de verklaarde variantie.

Locus of control blijkt variantie te verklaren van zowel vermogen tot loopbaanactualisatie als van de vijf loopbaangedragsfactoren (Tabel 12.3). Dit betekent dat werknemers die een sterkere interne locus of control hebben, hun vermogen om hun loopbaan bewust te ontwikkelen hoger inschatten. Tevens geven zij aan meer te reflecteren op hun capaciteiten en motieven, zich meer te oriënteren op werk, meer invloed uit te oefenen

op hun leren en werk, en meer bezig te zijn met het opbouwen en onderhouden van hun netwerk. Persoons- en situatiegebonden variabelen die variantie verklaarden, voordat de variabele locus of control in de analyse is meegenomen, blijken dit te blijven doen als tevens wordt gecontroleerd voor locus of control. Capaciteitenreflectie hangt, behalve met locus of control, tevens positief samen met externe mobiliteitsplannen en negatief met leeftijd. Locus of control blijkt de enige verklarende factor te zijn voor motievenreflectie en netwerken. Werkexploratie wordt, behalve door locus of control, ook verklaard door deelname aan opleiding voor loopbaanactualisatie. Werknemers die hoog scoren op loopbaansturing blijken in hun loopbaan te streven naar ontwikkeling van hun capaciteiten. Werknemers die hun loopbaanactualisatievermogen hoog inschatten blijken vaker een leidinggevende functie te bekleden, en ervaren meer loopbaanondersteuning vanuit het werk en morele steun vanuit de privé-situatie. Hypothese 12.1 wordt door de resultaten ondersteund.

Tabel 12.3. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren en locus of control als voorspellende variabelen, en loopbaanfactoren als afhankelijke variabelen*

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F	
Vermogen	Functie: leidinggevend	.180	*	.073	.157	.136	8.517	***
	Loopbaanondersteuning werk	.123	*	.058	.138			
	Morele ondersteuning privé	.209	**	.064	.211			
	Locus of control	.148	*	.064	.148			
Capaciteitenreflectie	Leeftijd	-.022	***	.006	-.240	.142	11.99	***
	Mobiliteitsplannen extern	.335	**	.117	.184			
	Locus of control	.374	**	.124	.190			
Motievenreflectie	Locus of control	.276	**	.095	.192	.037	8.43	**
Werkexploratie	Opleiding loopbaanactualisatie	.135	*	.058	.160	.060	6.44	**
	Locus of control	.300	*	.121	.169			
Loopbaansturing	Loopbaanstreven: Ontwikkeling	.240	**	.076	.206	.076	9.01	***
	Locus of control	.206	*	.084	.160			
Netwerken	Locus of control	.356	**	.118	.199	.040	9.11	**

***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau.

In tegenstelling tot de gevonden resultaten voor loopbaanfactoren, blijkt loopbaansucces niet te worden beïnvloed door locus of control. In Tabel 12.4 zijn de resultaten van de regressie-analyses opgenomen, met de verschillende aspecten van loopbaansucces als afhankelijke variabele.

In het geval dat gebruik wordt gemaakt van het gegevensbestand van 224 personen, in plaats van het gegevensbestand met 1579 personen, blijken alleen leidinggevende functie, loopbaanondersteuning vanuit het werk en loopbaanactualisatievermogen bij te dragen aan het verklaren van variantie van loopbaanactualisatiesucces. Externe mobiliteitsplannen blijken niet langer bij te dragen aan de verklaarde variantie als wordt gecontroleerd voor locus of control. Werknemers met mobiliteitswensen en externe mobiliteitsplannen ervaren minder externe waardering (en andersom). Werknemers die vaker veranderd zijn van werk (dynamiek in het werkverleden), die meer loopbaanondersteuning vanuit het werk ervaren en die hun vermogen tot loopbaanactualisatie

hoger inschatten, blijken meer externe waardering te ervaren. Externe waardering heeft betrekking op het inkomen en het niveau van de functie. Werknemers die vaker succes hebben als zij solliciteren, zijn werknemers die meer mobiliteitsmogelijkheden ervaren. Werkbehouds succes wordt alleen beïnvloed door de variabele leeftijd; hoe ouder de persoon, hoe minder vaak hij ongewild zonder werk is. Hypothese 12.2 wordt niet ondersteund: interne locus of control hangt niet samen met loopbaansucces. Loopbaan-gedragfactoren blijken geen variantie te verklaren van loopbaansucces als gebruik wordt gemaakt van het gegevensbestand van drie bedrijven, met uitzondering van loopbaan-actualisatievermogen. Hypothese 12.3 wordt voor deze loopbaanfactor ondersteund.

Tabel 12.4. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren en locus of control als voorspellende variabelen, en loopbaansucces als afhankelijke variabele*

Afhankelijke variabele	Onafhankelijke variabele	B-coëfficiënt		Standaard Fout	β-coëfficiënt	R ²	F		
Loopbaan actualisatie-succes	Functie: leidinggevende	.216	**	.075	.172				
	Mobiliteitsplannen extern	-.114	n.s.	.060	-.113				
	Loopbaanondersteuning werk	.275	***	.059	.282				
	Vermogen loopbaanactualisatie	.272	***	.066	.250				
	Locus of control	.094	n.s.	.065	.087				
						.278	16.73	***	
Externe waardering	Mobiliteitswens: verticaal extern	-.216	**	.068	-.215				
	verticaal intern	-.257	***	.068	-.250				
	Mobiliteitsplannen extern	-.205	**	.060	-.220				
	Dynamiek werkverleden	.138	*	.056	.152				
	Loopbaanondersteuning werk	.155	**	.058	.172				
	Vermogen loopbaanactualisatie	.152	*	.064	.148				
Locus of control	.032	n.s.	.063	.032					
							237	9.39	***
Sollicitatie-succes	Mobiliteitsmogelijkheden	.277	**	.078	.314				
	Locus of control	.162	n.s.	.086	.166				
						.138	8.89	***	
Werkbehoud-succes	Leeftijd	.005	*	.002	.168				
	Locus of control	.044	n.s.	.044	.065				
						.033	3.73	*	

***: significant op .001 niveau; **: significant op .01 niveau; *: significant op .05 niveau; n.s.: niet significant.

Als 'n.s.' vermeld staat betekent dit dat deze variabele in de eerste fase wel significant blijkt bij te dragen aan de verklaarde variantie, maar in de tweede fase niet.

12.5 Conclusies

In Tabel 12.5 wordt weergegeven of de hypothesen met betrekking tot de invloed van locus of control worden ondersteund.

Tabel 12.5. *Resultaten met betrekking tot hypothesen*

	Hypothese	Uitkomst
12.1	Werknemers met meer interne locus of control hebben meer aandacht voor hun loopbaanfactoren.	Ondersteund
12.2	Werknemers met meer interne locus of control ervaren meer loopbaansucces.	Niet ondersteund
12.3	De loopbaanfactoren die bijdragen aan het verklaren van variantie van loopbaansucces blijven dit doen als wordt gecontroleerd voor de variabele locus of control.	Ondersteund

De score op loopbaanfactoren wordt mede verklaard door de mate van interne locus of control. Locus of control heeft geen effect op de bijdrage van de persoons- en situatiegebonden variabelen; variabelen die samenhangen met loopbaanfactoren, verklaren nog

steeds variantie als wordt gecontroleerd voor locus of control. Slechts een deel van de persoons- en situatiegebonden variabelen blijken nog invloed te hebben op de scores van loopbaanfactoren, nu gebruik is gemaakt van een gegevensbestand van 224 personen. Mogelijk zijn de respondenten van de drie organisaties niet representatief voor de groep respondenten van zestien organisaties. Daarnaast wordt de kans om significante verbanden te vinden kleiner als gebruik wordt gemaakt van een kleinere steekproef, zoals in dit deelonderzoek het geval is.

Loopbaansucces wordt voor geen van de aspecten verklaard door de mate van interne locus of control. Dit in tegenstelling tot wat in eerdere onderzoeken is gebleken met betrekking tot werksatisfactie (Klandermans & Visser, 1983). De conclusie dat mensen met een sterke mate van interne locus of control meer succes ervaren, wordt door dit onderzoek niet ondersteund. Wel blijken mensen met een sterke interne locus of control meer loopbaanfactoren te benutten.

De score op de vragenlijst van locus of control blijkt een lage significante relatie te hebben met de score op de schalen van loopbaanfactoren. Dit betekent dat de discriminante validiteit van de vragenlijst voor loopbaanontwikkeling wordt ondersteund; de vragenlijst voor loopbaanfactoren meet een ander construct dan de vragenlijst van locus of control. Toch blijkt de verwachte samenhang aantoonbaar.

Hoofdstuk 13

CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

13.1 Inleiding

In dit laatste hoofdstuk staan de conclusies met betrekking tot de onderzoeksvragen centraal. Dit proefschrift bestaat uit twee delen. In deel 1 is de operationalisatie van loopbaancompetenties beschreven. Hiervoor zijn verschillende methoden gebruikt: literatuurstudie, interviews met vertegenwoordigers van groepen die zijn betrokken bij loopbaanontwikkeling en een pilotstudy. Deel 1 is afgesloten met conclusies en discussie met betrekking tot doelen en uitgangspunten van het onderzoek, en de methoden en de resultaten van deel 1. Een belangrijke conclusie was dat loopbaancompetenties, die zijn onderscheiden op basis van literatuurstudie, ook worden onderkend in interviews met vertegenwoordigers van verschillende groepen die betrokken zijn bij loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar het meetinstrument dat in deel 1 is ontwikkeld, geeft voldoende vertrouwen om het meetinstrument te gebruiken voor het grootschalige, kwantitatieve onderzoek dat in deel 2 is beschreven. Wel is toen opgemerkt dat uitgebreidere analyses met een grotere responsgroep nodig zijn om conclusies te kunnen trekken over de structuur van loopbaancompetenties. In deel 2 wordt een beschrijving gegeven van een kwantitatief onderzoek bij zestien bedrijven en van een deelonderzoek bij drie organisaties. De structuur en het nomologische netwerk van het construct loopbaancompetenties is onderzocht.

In dit hoofdstuk worden de conclusies aangaande competenties voor loopbaanactualisatie (loopbaanfactoren) beschreven en bediscussieerd (13.2). Vervolgens wordt de validiteit van het instrument voor het meten van loopbaanfactoren besproken (13.3). De onderbouwing van de validiteit is grotendeels gebaseerd op de relaties van loopbaanfactoren met andere variabelen in een nomologische netwerk. In paragraaf 13.4 worden de relaties van loopbaanfactoren met persoonsgebonden, situatiegebonden en opbrengstvariabelen beschreven. Kritische reflectie op het onderzoek vindt plaats in de paragraaf die handelt over de beperkingen van het onderzoek (13.5). Vervolgens worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan (13.6) en implicaties gegeven voor het HRD-veld (13.7). Naar deel 1 wordt verwezen als relaties worden gelegd tussen de twee delen van het onderzoek.

13.2 Competenties voor loopbaanactualisatie

De eerste onderzoeksvraag is gericht op de specifieke inhoud van competenties, namelijk competenties voor loopbaanactualisatie (het verwerkelijken van persoonlijke doelen en waarden in het werk, in dialoog met, en ongeacht de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving). De onderzoeksvraag luidt:

Welke competenties zijn relevant voor actualisatie van de persoonlijke loopbaan?

Op basis van literatuur (hoofdstuk 2) en interviews met experts op het gebied van loopbaanontwikkeling (hoofdstuk 3) is een initiële indeling gemaakt van vier competenties die van belang zouden zijn van voor loopbaanactualisatie: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering. Deze loopbaancompetenties zijn op relevantie onderzocht bij vertegenwoordigers van groepen die met loopbaanontwikkeling te maken hebben, middels interviews met werknemers en personeelsfunctionarissen. De loopbaancompetenties zijn een samenvoeging van inhoudsaspecten, die in interviews en literatuur sterk met elkaar samen leken te hangen. Uit de onderzochte literatuur over de structuur van competenties blijkt dat een competentie kan bestaan uit de modaliteiten vermogen, gedrag en motivatie. Uit zowel literatuur als in interviews met experts blijkt dat ondeelbaarheid, ofwel eenheid als een belangrijk kenmerk wordt beschouwd van een competentie (Merriënboer et al., 2002). Een competentie zou een functionele eenheid van modaliteiten en van inhoudsaspecten kunnen zijn. Om te onderzoeken of hiervoor empirische basis bestaat, is een toetsbare definitie van competentie geformuleerd, namelijk: *een competentie is een functionele eenheid van de modaliteiten (vermogen, gedrag en motivatie) en inhoudsaspecten m.b.t. een bepaald onderwerp*. In het geval van loopbaancompetenties is het onderwerp: loopbaanreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en zelfprofilering.

In hoofdstuk 8 is de houdbaarheid van deze definitie getoetst door na te gaan of modaliteiten en inhoudsaspecten van een competentie, statistisch gezien, als eenheid functioneren. Als de definitie van een competentie stand houdt, zouden zowel de modaliteiten als de inhoudsaspecten van een competentie voldoende samenhang vertonen. Indien dit niet het geval is, kan het noodzakelijk blijken onderscheid te maken in modaliteiten of in inhoudsaspecten. De algemene onderzoeksvraag luidt:

Wat is de structuur van een competentie qua modaliteiten en inhoudsaspecten?

De algemene onderzoeksvraag is toegespitst op loopbaancompetenties. De structuur van loopbaancompetenties die wordt onderzocht is weergegeven in Tabel 13.1.

Tabel 13.1. *Indeling van inhoudsaspecten en modaliteiten van competenties voor loopbaanactualisatie*

Inhoudsaspecten	Competenties	Modaliteiten
1. Capaciteitenreflectie 2. Motievenreflectie	C1. Loopbaanreflectie	Vermogen Gedrag Motivatie
3. Oriëntatie op werk 4. Oriëntatie op mobiliteit	C2. Werkexploratie	Vermogen Gedrag Motivatie
5. Loopbaanplanning 6. Leerprocessturing 7a Werkprocessturing b Zorg voor balans leven-werk	C3. Loopbaansturing	Vermogen Gedrag Motivatie
8. Bespreken van loopbaan 9. Presenteren in werk 10. Netwerken	C4. Zelfprofilering	Vermogen Gedrag Motivatie

Een belangrijke conclusie is dat de definitie van een competentie als functionele eenheid van modaliteiten (vermogen, gedrag en motivatie) en inhoudsaspecten, niet houdbaar blijkt. De resultaten van de LISREL-analyses wijzen uit dat het van belang is om onderscheid te maken zowel in modaliteiten als in inhoudsaspecten. Vooral het onderscheid

tussen de modaliteiten vermogen en gedrag blijkt van grote betekenis. Motivatie-items blijken sterker samen te hangen met gedrag dan met vermogen, en worden daarom samengevoegd met gedragsitems. De modaliteiten worden weer onderscheiden in inhoudsaspecten. De structuur van loopbaancompetenties blijkt er als volgt uit te zien:

Tabel 13.2. *De structuur van loopbaan'competenties'*

Vermogen	Gedrag/motivatie
Loopbaanreflectie Werkexploratie Loopbaanplanning/leerprocessturing Bespreken van loopbaan Netwerken	Capaciteitenreflectie Motievenreflectie Werkexploratie Loopbaanplanning/werkprocessturing Leerprocessturing Bespreken van loopbaan Netwerken

In de tabel is de indeling van loopbaanfactoren weergegeven. Het theoretische model bestaat uit de twaalf genoemde factoren, in het praktische model zijn de factoren binnen de stippellijnen samengevoegd tot één factor

Tabel 13.2 laat zien dat het construct 'competenties voor loopbaanactualisatie' niet uit vier competenties bestaat, maar uit twaalf factoren. Een acceptabel, doch minder passend, model kan worden geconstrueerd uit zes factoren. De inhoudsaspecten die sterk met elkaar samenhangen, zijn hierbij samengevoegd (weergegeven in Tabel 13.2 binnen de stippellijnen). Dit model van zes factoren is gebruikt voor verdere analyses. De zes loopbaanfactoren zijn: loopbaanactualisatievermogen, capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing (waarvan bespreken van de loopbaan onderdeel uitmaakt) en netwerken.

Als Tabel 13.1 en 13.2 met elkaar worden vergeleken blijkt dat de inhoudsaspecten 'presenteren in werk' en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' uit het model zijn verdwenen. 'Presenteren in werk', onderdeel van zelfprofilering, blijkt niet met één van de loopbaanfactoren samen te hangen en onderscheidt zich niet als afzonderlijke factor. Het inhoudsaspect 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven', onderdeel van loopbaansturing, blijkt weinig met andere inhoudsaspecten samen te hangen, maar vormt wel een afzonderlijke factor. Het onderscheid tussen 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' en andere factoren van loopbaanactualisatie komt overeen met de resultaten van de pilotstudy (hoofdstuk 4). Ook in de pilotstudy blijken de items met betrekking tot 'zorg voor balans tussen privé-leven en werk' weinig samenhang te vertonen met andere inhoudsaspecten. De conclusie is getrokken dat dit te maken kon hebben met de wijze waarop de items zijn geformuleerd, maar ook nu blijken de (opnieuw geformuleerde) items buiten het concept loopbaanactualisatie te vallen. Aangezien de zorg voor balans tussen werk en privé-leven van belang wordt geacht voor de moderne loopbaan, wordt dit aspect afzonderlijk in onderzoek opgenomen, dat wil zeggen buiten de definitie van loopbaancompetenties geplaatst. Ook Lankhuijzen (2002) concludeert dat de activiteit 'combineren van werk en privé-leven' als afzonderlijke activiteit beschouwd moet worden in vergelijking met andere loopbaanontwikkelingsactiviteiten.

De conclusie dat de 'ondeelbaarheidsdefinitie' van competentie niet houdbaar blijkt, betekent niet dat hiermee het idee van competenties wordt ontzenuwd, maar wel dat hiervoor geen empirische ondersteuning wordt gevonden in dit onderzoek. De term

competentie blijkt voorsnog niet meer dan een idee. Betrouwbaar en valide meten van competenties blijkt in dit onderzoek niet mogelijk, als competenties worden beschouwd als een functionele eenheid van modaliteiten en indien meerdere inhoudsaspecten bij één competentie worden ondergebracht. Dit heeft implicaties voor het gebruik van competenties met betrekking tot definiëring, operationalisering en toepasbaarheid.

Definiëring

Definities van competenties, waarbij de competentie wordt begrepen als vermogen en gemeten in gedrag, blijken betrekking te hebben op twee afzonderlijke modaliteiten, die niet als eenheid beschouwd kunnen worden. Competentie als intrinsieke eigenschap (onderliggende persoonlijke factoren) kan niet zonder meer gelijk worden gesteld aan de extrinsieke eigenschap (observeerbare resultaten). Het is aan te bevelen om competenties te definiëren als vermogen of gedrag, maar niet beide in een definitie op te nemen. Motivatie blijkt sterker samen te hangen met gedrag dan met vermogen. Hierbij moet worden opgemerkt dat in dit onderzoek prioriteit is gegeven aan het onderscheid tussen vermogen en gedrag, en dat motivatie slecht zijdelings in het onderzoek is betrokken. De operationalisatie van motivatie heeft zich beperkt tot vragen met betrekking tot het belang dat werknemers hechten aan loopbaanactualisatie en er zijn slechts twee items per competentie in de vragenlijst opgenomen. Mogelijk blijkt dat gedrag en motivatie minder samenhangen in het geval motivatie uitvoeriger wordt geoperationaliseerd. Uit de resultaten van dit onderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden dat motivatie samenhangt met vermogen. Er blijkt geen reden te zijn om aan te nemen dat vermogen en motivatie in de definitie van competentie kunnen worden samengevoegd. Ook inhoudsaspecten blijken niet zonder meer als eenheid te kunnen worden aangemerkt. Voor de ondeelbaarheid die zo kenmerkend is voor definities van competenties, zoals blijkt uit de studie in opdracht van de Onderwijsraad (Merriënboer, Van der Klink & Hendriks, 2002), lijkt derhalve geen empirische basis als het gaat om loopbaancompetenties.

Operationalisatie

Naast de structuur van een competentie in modaliteiten blijkt de omvang van een competentie qua inhoud ter discussie te staan. Uit de resultaten van de LISREL-analyses blijkt dat met name inhoudsaspecten met betrekking tot gedrag beperkt samenhangen. Voorzichtigheid is dus geboden bij het bepalen van inhoudsaspecten die onderdeel uitmaken van een competentie. Zelfs bij hoge correlaties tussen inhoudsaspecten blijkt dat relevante informatie verloren gaat, als inhoudsaspecten worden samengevoegd. In hoofdstuk 9 bijvoorbeeld, blijkt dat respondenten in de startgroep (loopbaanfase < 30 jaar) hoger scoren op loopbaansturing dan respondenten van de midden- en de senioren-groep. De inhoudsaspecten loopbaanplanning/werkprocessturing, leerprocessturing en bespreken van loopbaan maken onderdeel uit van loopbaansturing. Als deze inhoudsaspecten afzonderlijk worden geanalyseerd, blijkt dat de senioren-groep, evenals de middengroep, lager scoort op loopbaanplanning/werkprocessturing dan de startgroep, maar dat senioren hoger dan de midden- en startgroep scoren op leerprocessturing. Een hypothese dat ouderen minder actief zijn in het sturen van hun leren wordt in het eerste geval ondersteund en in het tweede geval niet ondersteund. Ook bij vermogen tot loopbaanactualisatie, waarvan alle inhoudsaspecten deel uitmaken, blijkt relevante informatie verloren te gaan als de inhoudsaspecten worden beschouwd als eenheid. Vrouwen en mannen blijken niet significant van elkaar te verschillen op loopbaan-actualisatievermogen. Bij uitsplitsing van inhoudsaspecten, blijken vrouwen hun

vermogen hoger in te schatten met betrekking tot capaciteiten/motievenreflectie, zoals het geval is bij de gedrag/motivatie-factoren capaciteitenreflectie en motievenreflectie. Mannen blijken hoger te scoren op vermogen tot bespreken van hun loopbaan dan vrouwen. Kortom: als meer inhoudsaspecten deel uitmaken van een competentie, gaat informatie verloren als de competentie als eenheid van inhoudsaspecten wordt beoordeeld. Een verantwoorde operationalisatie van een competentie blijkt geen eenvoudige zaak. Praktisch gezien betekent dit dat bij het bepalen van competenties moet worden stilgestaan bij de omvang van het begrip. Bestaat een competentie als bijvoorbeeld 'klantgerichtheid'? Als deze zou bestaan, betekent dit dat als een werknemer op de ene indicator van klantgerichtheid hoog scoort, hij ook hoog scoort op een ander indicator van deze competentie. Werknemers zouden dus 'gemiddeld klantgericht' genoemd kunnen worden, als ze op alle indicatoren in het midden van de verdeling scoren, en niet als op bepaalde indicatoren zeer hoog en andere zeer laag gescoord wordt. In dit laatste geval zal de gemiddelde score hetzelfde kunnen zijn als in het eerste geval, maar belangrijke informatie gaat verloren. De vraag die gesteld kan worden, is: als competenties worden uitgesplitst naar indicatoren, hangen deze indicatoren dan samen, zodat op basis hiervan uitspraken gedaan kunnen worden over een bepaald kenmerk van een persoon, of leveren de indicatoren afzonderlijk verschillende informatie op, zodat men beter kan spreken van bijvoorbeeld vaardigheden of profielen?

Toepasbaarheid

Naast het proces van operationalisatie staat ook de kwaliteit van operationalisatie ter discussie. Mulder, die verschillende publicaties op zijn naam heeft op het gebied van competenties, stelt in een interview (zie PW, 7, 2002) dat betrouwbaarheid en validiteit van het meten van competenties minder relevant zijn aangezien competenties, volgens hem, contextgebonden zijn en moeilijk te generaliseren naar andere situaties. Als competenties in die mate contextgebonden zijn, lijken vragen relevant over overeenkomsten en verschillen van competenties met taak- of functieomschrijving en de mogelijkheid om competentiegericht op te leiden. Veel opleidingen en organisaties maken gebruik van het concept competenties. Mulder geeft in het interview ook een voorbeeld van een competentie, waarvan hij verwacht dat deze voor een werknemer op een hoog niveau een andere betekenis heeft dan voor een werknemer op laag niveau. Als blijkt dat competenties moeilijk betrouwbaar en valide te operationaliseren zijn, is het dan verantwoord een concept te gebruiken waar werknemers qua ontwikkeling, qua beoordeling en soms zelfs qua beloning van afhankelijk zijn?

Weinig onderzoek is verricht naar de empirische basis van de structuur van competenties. Dit onderzoek is slechts een eerste poging om hier meer zicht op te krijgen. Het onderzoek heeft de vele vragen die in de afgelopen jaren gesteld zijn over competenties niet allemaal kunnen beantwoorden, maar werpt wel een kritisch licht op de houdbaarheid van het 'container'-karakter van competenties (samenhang in vermogen-, gedrags, en motivatiecomponenten en inhoudsaspecten). De vraag die op basis van de resultaten voor het vervolg van de verslaglegging is gesteld, is: heeft het zin om een begrip te gebruiken als de empirische basis van kenmerken die aan dit begrip worden toegekend, nog ontbreekt?

Gezien de uitkomsten van de analyses van hoofdstuk 8 wordt in de vervolghoofdstukken gesproken van loopbaanfactoren in plaats van loopbaancompetenties. De loopbaanfactoren worden onderscheiden in loopbaanactualisatievermogen (vermogenfactor) en gedrag/motivatie-factoren, hier loopbaangedragsfactoren genoemd.

13.3 De validiteit van het meetinstrument

Het doel van het meetinstrument, dat in voorliggend onderzoek is ontwikkeld, is het meten van loopbaanfactoren. De validiteit heeft betrekking op de mate waarin het meetinstrument beantwoordt aan het beoogde doel. Een probleem bij empirisch onderzoek is dat nooit met zekerheid vastgesteld kan worden of het meetinstrument het construct meet wat het beoogt te meten. Echter, het vertrouwen in de validiteit van een toets neemt toe, als de uitkomsten van metingen overeenstemmen met uitkomsten gegenereerd door andere methoden die worden toegepast om dezelfde inhouden te meten. Eggen en Sanders (1993) noemen drie manieren voor onderbouwing van de validiteit van een toets, namelijk: inhoudsvaliditeit, criteriumvaliditeit en begripsvaliditeit. Voor het onderbouwen van de inhoudsvaliditeit van een toets zouden de items in de vragenlijst een representatieve steekproef moeten zijn van een universum van items die men wil toetsen. In voorliggend onderzoek is aandacht besteed aan de inhoudsvaliditeit, door de vragenlijst voor te leggen aan experts op het gebied van loopbaanontwikkeling (hoofdstuk 4). Over het algemeen is de vragenlijst inhoudelijk valide bevonden. Criteriumvaliditeit is onderzocht door de correlatie met loopbaansucces te onderzoeken. De verwachting is dat loopbaanfactoren bijdragen aan de voorspelling van het ervaren loopbaansucces. Voor onderbouwing van de constructvaliditeit, zijn de relaties van relevante variabelen met het construct loopbaancompetenties getoetst in een nomologisch netwerk. De correlaties met persoons- en situatiegebonden variabelen zijn onderzocht. Convergente validiteit is getoetst door uitkomsten van interviews met respondenten te vergelijken met de uitkomsten van de pilotstudy (methodetriangulatie). Tevens is door middel van een correlatieonderzoek met een bestaande vragenlijst van een aanverwant construct namelijk 'locus of control', aandacht besteed aan discriminante validiteit.

13.3.1 Triangulatie

In dit proefschrift zijn zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeksmethoden gebruikt voor het analyseren van het construct loopbaanfactoren. Het doel van het kwalitatieve onderzoek is zicht krijgen op factoren voor loopbaanactualisatie binnen de Nederlandse context. Om dit doel te bereiken zijn personen van drie groepen geïnterviewd die direct te maken hebben met loopbaanontwikkeling, namelijk: experts op het gebied van loopbaanontwikkeling in Nederland, werknemers, en personeelsfunctionarissen (bronnen-triangulatie). Deze laatste groep om de benadering vanuit de organisatie met betrekking tot loopbaancompetenties te kunnen belichten (hoofdstuk 3). De loopbaancompetenties en inhoudsaspecten hiervan, die vanuit de literatuur zijn onderscheiden, worden ook in de interviews met experts, werknemers en personeelsfunctionarissen (h)erkend. Kwantitatieve onderdelen van het onderzoek zijn: de pilotstudy (n=197: 42% respons), het grootschalig onderzoek, waarin de structuur en het nomologische netwerk van loopbaancompetenties wordt onderzocht (n=1579: 51% respons) en het onderzoek met betrekking tot locus of control (n=224: 64% respons). Door het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden (methodetriangulatie) wordt getracht een diepgaand begrip van het onderwerp te verkrijgen. (Denzin & Lincoln, 2000, p. 5). Door resultaten van verschillende onderzoeksmethoden te vergelijken kan informatie worden verkregen over de validiteit van een meetinstrument dat is gebruikt. Het gaat hierbij met name om de vraag of uitkomsten, gemeten op basis van verschillende bronnen c.q. methoden convergeren.

Resultaten van kwalitatief onderzoek (interviews met respondenten van de pilotstudy) zijn vergeleken met de resultaten van kwantitatief onderzoek (pilotstudy) betrekking hebbend op de mate waarin respondenten loopbaanfactoren gebruiken. De resultaten blijken grotendeels overeen te stemmen. Dit geeft aanwijzingen voor vertrouwen in de convergente validiteit.

13.3.2 Discriminante validiteit

Discriminante validiteit is gemeten door het berekenen van correlaties met een bestaand instrument. In voorliggend onderzoek is het meetinstrument betreffende 'locus of control' gebruikt. De persoonsgebonden variabele 'locus of control' drukt de mate uit, waarin mensen de oorzaak van succes en falen aan zichzelf of externe factoren toeschrijven. Locus of control wordt beschouwd als een personeigenschap die relatief consistent en stabiel is in verschillende situaties (Rotter, 1966) en bijdraagt aan de verklaring van individuele verschillen in gedrag (Klandermans & Visser; 1983a). Mensen met een hoge mate van 'interne locus of control' zijn geneigd de oorzaak van succes of falen vooral aan hun eigen handelen te wijten. Verwacht wordt dat een hoge mate van interne locus op control positief samenhangt met een hoge score op loopbaanfactoren. Gezien het uitgangspunt dat de vragenlijst van loopbaanactualisatie een ander construct meet dan de vragenlijst van locus of control wordt verwacht dat de correlatie niet erg hoog is. De vragenlijst van locus of control is afgenomen bij de respondentengroep van drie organisaties, die de loopbaanactualisatievragenlijst hebben geretourneerd. Uit de resultaten blijkt dat interne locus op control bijdraagt aan de verklaarde variantie van de score op alle loopbaanfactoren. De discriminante validiteit blijkt te kunnen worden onderbouwd. De correlatie tussen de resultaten met betrekking tot loopbaanfactoren en de resultaten met betrekking tot locus of control zijn weliswaar significant positief, maar aan de lage kant. Het meetinstrument voor loopbaanfactoren blijkt een ander concept te meten dan locus of control.

13.3.3 Het nomologische netwerk

Bij instrumenteel-nomologisch onderzoek wordt getracht om dimensies van persoonskenmerken valide meetbaar te maken en worden de grenzen van het nomologische net vrij nauw om het begrip getrokken (De Groot, 1972). In het nomologische netwerk van loopbaanfactoren zijn variabelen opgenomen die de variantie van loopbaanfactoren kunnen verklaren (persoons- en situatiegebonden variabelen) en variabelen die verklaard kunnen worden door loopbaanfactoren (opbrengstfactoren).

Loopbaanfactoren worden door zowel persoons- als situatiegebonden variabelen bepaald (Figuur 13.1). Situatiegebonden variabelen blijken hierin vooral bepalend te zijn. Ook als wordt gecontroleerd voor de persoonsgebonden eigenschap 'locus of control' (hoofdstuk 12) blijken situatiegebonden variabelen een deel van de variantie te verklaren van de score op loopbaanfactoren. De opbrengstfactoren blijken bepaald te worden door de loopbaanfactoren loopbaanactualisatievermogen, capaciteitenreflectie, motievenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken (Figuur 13.2). Deelname aan opleidingsactiviteiten wordt vooral bepaald door loopbaansturing. Andersom blijken deelname aan en plannen voor HRD-trajecten voor loopbaanactualisatie bij te dragen aan het verklaren van variantie van loopbaanfactoren, als wordt gecontroleerd voor persoons- en situatiegebonden factoren. Loopbaansucces wordt vooral bepaald door loopbaanactualisatievermogen, loopbaansturing en netwerken. De relaties in het nomologische netwerk tonen aan dat vertrouwen kan worden gesteld in de validiteit van het meet-

instrument. Het blijkt mogelijk om verschillen in groepen aan te tonen door het gebruik van het meetinstrument. De relaties van de variabelen in het nomologische netwerk worden in de volgende paragraaf uitvoeriger beschreven en bediscussieerd.

13.4 Relaties in het nomologische netwerk

In deze paragraaf wordt beschreven hoe loopbaanfactoren zich verhouden tot andere variabelen. De relaties van loopbaanfactoren met persoonsgebonden-, situatiegebonden- en opbrengstfactoren worden beschreven.

13.4.1 Persoons- en situatiegebonden variabelen

In zowel het kwalitatieve, als in het kwantitatieve deel van het onderzoek zijn persoonsgebonden en situatiegebonden variabelen betrokken, waarvan verwacht wordt dat zij direct gerelateerd zijn aan loopbaanfactoren. Onderzoeksvragen die hierop van toepassing zijn, luiden:

Welke persoonsgebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren?

Welke situatiegebonden variabelen hangen samen met loopbaanfactoren?

Loopbaanactualisatievermogen heeft betrekking op wat werknemers menen te kunnen. Deze factor wordt vooral verklaard door situatiegebonden factoren. Wellicht wordt vermogen ontwikkeld binnen een gunstige context, waarin de werknemer mobiliteitsmogelijkheden, en ondersteuning vanuit het werk en de privé-situatie ervaart. De enige persoonsgebonden variabele die samenhangt met loopbaanactualisatievermogen is het al dan niet hebben van een leidinggevende functie. De score van werknemers op loopbaan-gedragfactoren wordt, evenals loopbaanactualisatievermogen, verklaard door gunstige situationele omstandigheden, maar daarnaast vooral door mobiliteitsplannen en het streven naar ontwikkeling. Bijna alle persoons- en situatiegebonden variabelen die in die onderzoek zijn opgenomen blijken bij te dragen aan de verklaring van de maten waarin werknemers loopbaanfactoren inzetten in hun werk (zie Figuur 13.1 voor een overzicht).

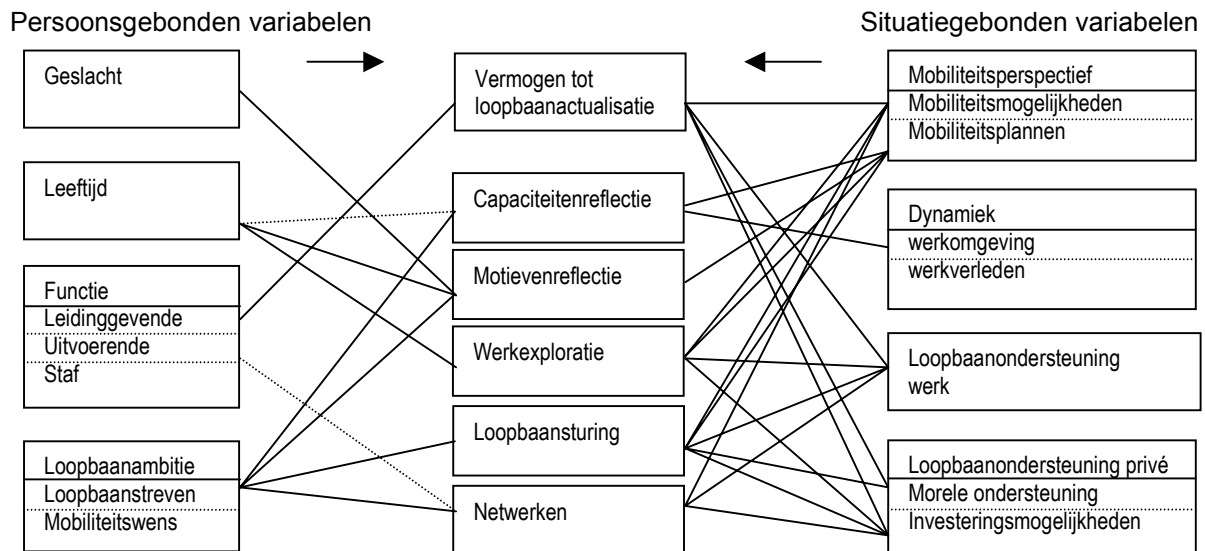
De persoonsgebonden variabele die met meeste blijkt bij te dragen aan de verklaring van de variantie van loopbaanfactoren blijkt het streven naar ontwikkeling van capaciteiten te zijn. Werknemers die naar ontwikkeling streven in hun loopbaan zijn meer geneigd actief te zijn op het gebied van capaciteitenreflectie, motievenreflectie, loopbaansturing en netwerken. Werknemers die streven naar zinvol bezig zijn in de loopbaan, blijken meer aandacht te hebben voor motievenreflectie. Andere persoonsgebonden variabelen die bijdragen aan het verklaren van loopbaanfactoren zijn:

- Geslacht: vrouwen zijn meer geneigd te reflecteren op hun motieven dan mannen.
- Leeftijd: naarmate de leeftijd toeneemt, zeggen werknemers meer activiteiten te ondernemen voor motievenreflectie en werkexploratie, en minder voor capaciteitenreflectie.
- Functie: uitvoerenden zeggen minder te netwerken dan leidinggevendenden en staf-functionarissen.

Belangrijke situatiegebonden variabelen voor loopbaangedragfactoren zijn mobiliteitsmogelijkheden en –plannen, loopbaanondersteuning vanuit het werk en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie. Morele ondersteuning vanuit de privé-situatie en dynamiek van de werkomgeving blijken ook, hoewel in mindere mate, samen te hangen met loopbaanfactoren. De situatiegebonden factoren die samenhangen met loopbaanfactoren zijn:

- Mobiliteitsmogelijkheden die werknemers ervaren hangen samen met de mate waarin ze bezig zijn met werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.
- Mobiliteitsplannen: werknemers die van plan zijn binnen een jaar binnen de organisatie van werk te veranderen (interne mobiliteitsplannen) geven aan meer bezig te zijn met capaciteitenreflectie, motievenreflectie en loopbaansturing. Werknemers die van plan zijn buiten de organisatie van werk te veranderen (externe mobiliteitsplannen) blijken zich vooral te richten op capaciteitenreflectie en werkexploratie.
- Loopbaanondersteuning vanuit het werk: werknemers die meer ondersteuning ervaren vanuit hun werk, zijn actief in werkexploratie, loopbaansturing en netwerken.
- Loopbaanondersteuning vanuit de privé-situatie: werknemers die investeringsmogelijkheden ervaren, geven aan dat zij actief zijn op het gebied van werkexploratie, loopbaansturing en netwerken. Werknemers die morele loopbaanondersteuning ondervinden, richten zich meer op loopbaansturing.
- Dynamiek van de werkomgeving: werknemers die in een werkomgeving verkeren waarin vaak verandering van werkzaamheden optreden, zeggen meer bezig te zijn met capaciteitenreflectie.

De persoonsgebonden variabele 'mobiliteitswensen' en de situatiegebonden variabele 'dynamiek in het werkverleden' blijken niet bij te dragen aan het verklaren van loopbaanfactoren, als wordt gecontroleerd voor andere relevante variabelen. Schematisch ziet het hierboven weergegeven resultaat van de regressie analyses er als volgt uit:



Stippellijnen tussen de variabelen wijzen op negatieve relaties

Figuur 13.1. Relaties tussen persoons- en situatiegebonden variabelen met loopbaanfactoren.

Uit de hoeveelheid lijnen in Figuur 13.1 die de relaties weergeven tussen situatiegebonden variabelen en loopbaanfactoren, wordt duidelijk dat loopbaanactualisatie eerder door situatie- dan door persoonsgebonden factoren wordt bepaald.

13.4.2 Opbrengstfactoren

Binnen het nomologische netwerk rondom loopbaanfactoren zijn variabelen opgenomen die kunnen aantonen dat loopbaanfactoren bijdragen aan het verklaren van succes met betrekking tot loopbaanontwikkeling. Variabelen die hiervoor in dit onderzoek worden

bestudeerd zijn: deelname aan Human Resource Development (HRD)-activiteiten en loopbaansucces. De onderzoeksvragen zijn:

Welke loopbaanfactoren hangen samen met de mate van deelname aan opleidings- en begeleidingstrajecten?

Welke loopbaanfactoren hangen samen met aspecten van loopbaansucces?

Zorg voor balans tussen werk en privé-leven blijkt geen onderdeel te zijn van loopbaanfactoren. Deze variabele maakt wel deel uit van het onderzoek. De onderzoeksvraag die wordt toegevoegd, is:

In hoeverre draagt zorg voor balans tussen werk en privé-leven bij aan ervaren loopbaansucces op dit gebied?

Deelname aan HRD-activiteiten

Het deelnemen aan HRD-activiteiten zou van belang kunnen zijn voor de arbeidscapaciteit van werknemers. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt in: HRD-activiteiten voor het huidige werk, voor verandering van werk, voor persoonlijke ontwikkeling en voor loopbaanactualisatie. De laatste categorie maakt deel uit van persoonlijke ontwikkeling, maar is specifiek gericht op het ontwikkelen van de persoonlijke loopbaan. Tevens is onderscheid gemaakt tussen externe HRD-activiteiten (opleiding of cursus) en werkplekopleiden (begeleidingstrajecten).

Leerprocessturing is een inhoudsaspect van loopbaanactualisatievermogen en loopbaansturing. De verwachting is dat er een relatie zou bestaan tussen de mate waarin werknemers bezig zijn met hun persoonlijke loopbaanontwikkeling en de mate waarin zij gebruik maken van Human Resource Development (HRD)-activiteiten. Loopbaansturing blijkt een belangrijke bijdrage te leveren aan de verklaarde variantie van deelname aan opleidingstrajecten, als wordt gecontroleerd voor relevante persoons- en situatiegebonden variabelen. Loopbaansturing blijkt niet bij te dragen aan de verklaring voor deelname aan begeleidingstrajecten. Dit betekent dat als werknemers hun leerproces inzetten voor hun loopbaan (leerprocessturing), dit vooral doen met betrekking tot deelname aan opleidingen. Werknemers die meer geneigd zijn te reflecteren op hun capaciteiten, blijken vaker begeleiding voor hun huidige werk te krijgen; capaciteitenreflectie hangt positief samen met deelname aan begeleidingstrajecten voor het huidige werk. Werknemers die zich richten op werkexploratie, blijken vaker deel te nemen aan opleidingen voor persoonlijke ontwikkeling. Werknemers die hoog scoren op motievenreflectie, nemen minder deel aan opleidingen voor verandering van werk. De relaties zijn weergegeven in Figuur 13.2.

Uit literatuur blijkt dat vooral werkgevers investeren in en werknemers gebruik maken van opleidingen voor hun huidige werk (O'Connel, 2001). In literatuur over de moderne loopbaan wordt verondersteld dat HRD-activiteiten van werknemers zich vaker richten op deelname aan HRD-activiteiten voor verandering van werk of persoonlijke ontwikkeling (Hall & Mirvis, 1995; Versloot et al., 1998). Uit voorliggend onderzoek blijkt echter dat werknemers de meeste tijd te besteden aan opleidingen voor het huidige werk. De minste tijd wordt besteed aan begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling. Werknemers die ondersteuning voor hun loopbaan vanuit het werk ondervinden, blijken vaker deel te nemen aan opleidingen voor het huidige werk, en voor deelname aan begeleidingstrajecten voor verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling. Werknemers die investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie ervaren blijken vaker deel te nemen aan opleidingen voor veranderingen van werk, of andersom. Mogelijk investeren werk-

nemers vooral zelf in opleidingen voor verandering van werk en werkgevers vooral voor opleidingen voor het huidige werk.

De conclusies uit (in de literatuur beschreven) onderzoek, dat hoogopgeleide mannen en vrouwen in gelijke mate deelnemen aan opleidingen, wordt door de resultaten van voorliggend onderzoek niet ondersteund. Vrouwen nemen minder deel aan opleidingen voor het huidige werk, verandering van werk en persoonlijke ontwikkeling. Ook de conclusies van onderzoek dat oudere werknemers minder aan HRD-activiteiten zouden deelnemen, wordt in voorliggend onderzoek alleen bevestigd wat betreft HRD-activiteiten voor het huidige werk en voor loopbaanactualisatie. Een mogelijke verklaring voor deze verschillen is dat in andere onderzoeken HRD-activiteiten niet zijn uitgesplitst, zoals in dit onderzoek het geval is.

Een aantal relaties tussen variabelen is logischerwijze te verwachten en kan duiden op een bepaalde consistentie in beantwoording van de vragen door de respondenten. Deze relaties worden in het onderzoek inderdaad aangetroffen. Werknemers met een radiale mobiliteitswens (taken uitbreiden in de huidige functie), blijken meer deel te nemen aan HRD-activiteiten voor het huidige werk, terwijl werknemers met externe mobiliteitsplannen of -wensen meer deelnemen aan HRD-activiteiten voor verandering van werk. Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling is positief gerelateerd aan ontwikkelingsstreven.

De relatie van loopbaanfactoren met HRD-activiteiten is tevens in de tegenovergestelde richting onderzocht. Om na te gaan of opleidings- en begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie een bijdrage leveren aan het verklaren van loopbaanfactoren, zijn regressie-analyses uitgevoerd, waarbij de relevante variabelen voor loopbaanfactoren zijn meegenomen. Werknemers die meer deelnemen aan opleidingen voor loopbaanactualisatie blijken meer aandacht te besteden aan motievenreflectie, werkexploratie en loopbaansturing. Werknemers die meer begeleiding ontvangen voor loopbaanactualisatie blijken meer actief in capaciteitenreflectie, loopbaansturing en netwerken.

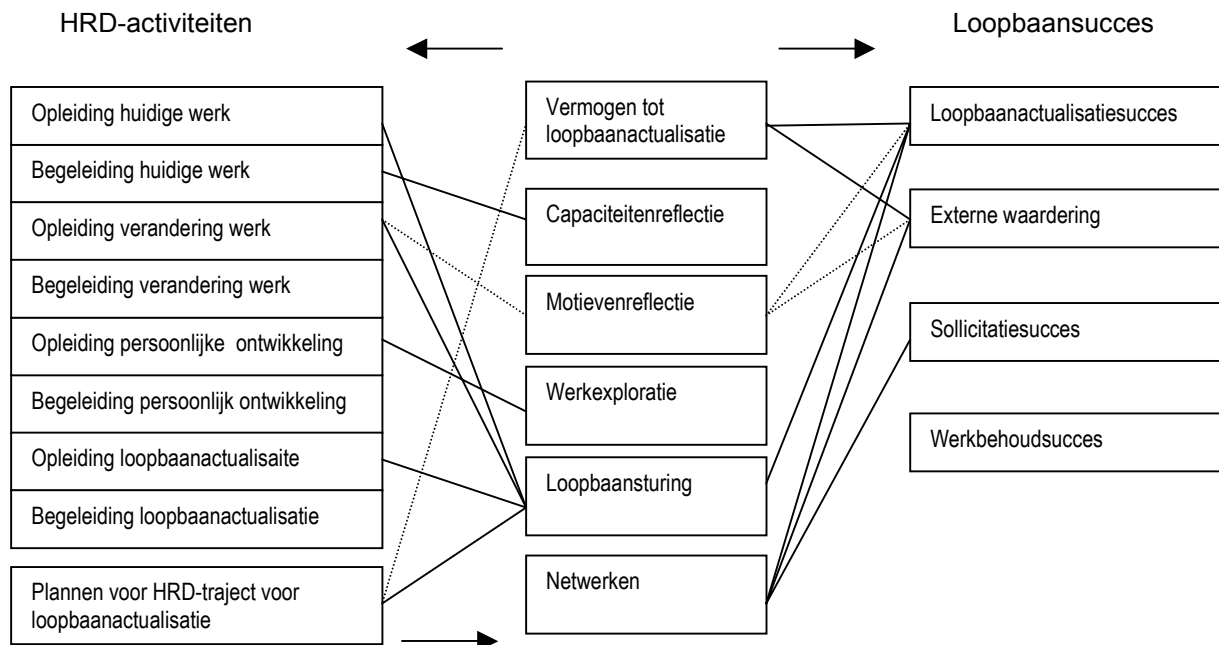
Tenslotte blijkt dat werknemers die van plan zijn, om het komende jaar HRD-activiteiten te ondernemen voor loopbaanactualisatie, hun loopbaanactualisatievermogen laag inschatten, maar wel zich actiever inspannen voor loopbaansturing (Figuur 13.2). De aandacht voor loopbaansturing en de behoefte aan het ontwikkelen van het loopbaanactualisatievermogen, komt hierin tot uiting.

Loopbaansucces

De verwachting is dat werknemers die loopbaanfactoren inzetten in hun werk, loopbaansucces ervaren. Loopbaansucces is opgesplitst in het succes dat werknemers ervaren met betrekking tot loopbaanactualisatie (loopbaanactualisatiesucces), externe waardering (salaris en functie), sollicitatiesucces en werkbehoudsucces (niet ongewild zonder werk). Loopbaanfactoren die in dit verband heel belangrijk blijken, zijn loopbaanactualisatievermogen en netwerken. Loopbaansturing hangt tevens samen met loopbaanactualisatiesucces. De relaties zijn weergegeven in Figuur 13.2.

Zowel loopbaanfactoren als situatiegebonden factoren blijken loopbaansucces te bepalen. Externe mobiliteitswensen en -plannen blijken zowel met loopbaanactualisatiesucces, als externe waardering negatief samen te hangen. Waarschijnlijk zijn werknemers die minder tevreden zijn over hun loopbaanontwikkeling en externe waardering vaker van plan om van werk te veranderen. Werknemers die loopbaanondersteuning vanuit het werk ervaren blijken meer loopbaanactualisatiesucces en externe waardering te ervaren.

Dit geldt ook voor werknemers die werkzaam zijn in een dynamische werkomgeving. Dynamiek van het werkverleden blijkt niet samen te hangen met loopbaanfactoren, maar wel met loopbaansucces. Mensen die meer dynamiek in het werkverleden, ofwel mobiliteit in het werkverleden hebben, blijken meer externe waardering te ervaren. Werknemers die meer mobiliteitsmogelijkheden ervaren, hebben meer loopbaanactualisatiesucces en sollicitatiesucces. Locus of control blijkt niet samen te hangen met loopbaansucces.



Stippellijnen tussen de variabelen wijzen op negatieve relaties.

Figuur 13.2. *Relaties tussen opbrengstfactoren met loopbaanfactoren.*

Relatie tussen deelname aan HRD-activiteiten en loopbaansucces

De algemene conclusie die getrokken kan worden over de onderzoeksvragen met betrekking tot opbrengstfactoren, is dat loopbaansturing vooral samenhangt met deelname aan opleidingstrajecten en dat loopbaanactualisatievermogen, loopbaansturing en netwerken samenhangen met loopbaansucces. In de interviews met respondenten en personeelsfunctionarissen (hoofdstuk 5) kwam naar voren dat vooral netwerken van belang wordt geacht voor loopbaansucces. Dit wordt bevestigd door de kwantitatieve gegevens. In de interviews met respondenten is tevens aangegeven dat capaciteitenreflectie zou leiden tot loopbaansucces. Dit wordt niet ondersteund door de kwantitatieve data. Capaciteitenreflectie blijkt wel verband te houden met de mate waarin werknemers begeleiding ontvangen voor specialisatie en verdieping van hun huidige werk. Onverwacht is de negatieve relatie van motievenreflectie met loopbaanactualisatiesucces, externe waardering en opleiding voor verandering van werk. Het is begrijpelijk dat werknemers die proberen hun werk af te stemmen op hun persoonlijke waarden, minder belang hechten aan externe waardering. Ook is het mogelijk dat werknemers die weinig loopbaanactualisatiesucces ervaren, meer bezig zijn met motievenreflectie, maar dan zou het in de lijn der verwachting liggen dat mensen meer opleiding en begeleidingstrajecten volgen voor verandering van werk. Een verklaring zou kunnen zijn, dat mensen die ontevreden zijn over hun loopbaanactualisatiesucces, zich bewust zijn van de discrepantie tussen hun waarden en de verwerkelijking hiervan in hun werk, maar dat ze geen mogelijkheden zien om hierin verandering te brengen door belemmerende persoons- of

situatiegebonden factoren. Uit interviews met personeelsfunctionarissen en werknemers blijkt dat er weinig aandacht is voor motievenreflectie. Meijers en Wardekker (2002) stellen dat werknemers die over waarden en motieven nadenken hiertoe gedwongen worden door een negatieve ervaring. Dit zou vaker voorkomen bij werknemers op middelbare leeftijd, wanneer zij de top van hun carrière bereikt hebben. In voorliggend onderzoek is motievenreflectie positief gerelateerd aan leeftijd, dus oudere werknemers blijken vaker bezig te zijn met motievenreflectie. Daarnaast blijken oudere werknemers minder loopbaanactualisatiesucces te ervaren. Als motievenreflectie later in het loopbaanverloop plaatsvindt, is het vaak moeilijk de arbeidsloopbaan anders in te richten doordat de werknemer ervaart dat hij minder mobiliteitsmogelijkheden heeft (paragraaf 10.6.1) en het nemen van risico's vaak belemmerd wordt door financiële en sociale verantwoordelijkheden. Meijers en Wardekker pleiten daarom voor motievenreflectie op jongere leeftijd. Werknemers die meer reflecteren op hun motieven in werk zouden ook onvoldoende in staat kunnen zijn hun loopbaan een andere wending te geven door het inzetten van de loopbaanfactoren loopbaansturing en netwerken.

Opvallend is dat deelname aan HRD-activiteiten nauwelijks bijdraagt aan het loopbaansucces dat werknemers ervaren. Het is mogelijk, maar hier niet onderzocht, dat HRD-activiteiten bijdragen aan betere werkprestaties, maar dat dit niet leidt tot meer tevredenheid van de werknemer over hun loopbaanactualisatie, externe waardering, hun sollicitatiesucces of werkbehoudsucces. Dat deelname aan HRD-activiteiten niet gerelateerd blijkt aan externe waardering die werknemers ervaren, gaat in tegen de ideeën van de theorie van menselijk kapitaal, waarbij wordt uitgegaan dat investeringen in opleidingen leiden tot verhoging van inkomen. Inkomen is, in dit onderzoek, weliswaar niet als objectieve maat geoperationaliseerd, maar desondanks kan worden geconcludeerd dat deelname aan HRD-activiteiten in dit onderzoek niet bijdragen aan de verklaarde variantie van de score op externe waardering. Loopbaanactualisatiesucces, dat als subjectieve maat bijdraagt aan de uitbreiding van het model van menselijk kapitaal (hoofdstuk 1), blijkt ook niet samen te hangen met deelname aan HRD-activiteiten in dit onderzoek. Dit betekent dat voorliggend onderzoek geen bijdrage blijkt te leveren aan uitbreiding van het model van menselijk kapitaal met relevante outputfactoren die direct samenhangen met deelname aan HRD-activiteiten. Wel is meer inzicht verkregen in het construct competentie in het algemeen en loopbaanfactoren in het bijzonder. Een bijdrage aan de theorie van menselijk kapitaal, dat door dit onderzoek is geleverd, is dat loopbaanfactoren beschouwd kunnen worden als specifieke vorm van menselijk kapitaal, die bijdragen aan subjectieve opbrengstmaten.

Balans werk en privé-leven

Er is consistentie in de antwoorden van de respondenten waar te nemen op de variabele balans werk en privé-leven. Het streven naar een goede balans tussen werk en privé-leven draagt bij aan de zorg die werknemers, volgens hen, besteden aan deze balans. De zorg voor balans tussen werk en privé-leven draagt voor een groot deel bij aan de tevredenheid met betrekking tot de balans werk en privé-leven. Werknemers die meer zorg hebben voor balans tussen werk en privé-leven ervaren meer morele ondersteuning en investeringsmogelijkheden vanuit de privé-situatie. Variabelen die negatief samenhangen met zorg voor balans tussen werk en privé-leven zijn: leidinggevende functie en mobiliteitsmogelijkheden. De zorg voor balans tussen werk en privé-leven draagt niet bij aan andere vormen van loopbaansucces en aan deelname aan HRD-activiteiten, met

uitzondering van deelname aan opleidingen voor het huidige werk, die negatief samenhangt met deze factor.

13.5 Beperkingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken met betrekking tot de steekproef, respons, onderzoeksopzet, meetinstrument en resultaten.

Steekproef

Gezien de grootte van de populatie en de beperkte praktische mogelijkheden van het onderzoek, is het niet mogelijk om een a-selecte steekproef van de Nederlandse arbeidsmarkt te nemen voor het onderzoek. Om de onderzoeksgroep verantwoord samen te stellen, zijn organisaties geselecteerd op basis van situatiegebonden factoren die relevant geacht zijn binnen het nomologische netwerk van het construct loopbaancompetenties, om te zorgen voor voldoende variabiliteit van deze variabelen in de onderzoeksgroep. Gezien de logistieke beperkingen van het aantal te verzenden vragenlijsten, werden organisaties die niet voldeden aan de indeling op basis van situatiegebonden variabelen niet toegelaten tot het onderzoek. De evenwichtigheid van de steekproefindeling heeft bij het werven van organisaties prioriteit gekregen. Hoewel een verantwoorde en zorgvuldige samenstelling van de onderzoeksgroep is nagestreefd, is de mogelijkheid om onderzoeksresultaten te generaliseren beperkt, doordat geen aselecte steekproef is getrokken.

De gebruikte vragenlijst is ontwikkeld en getoetst voor hoger opgeleide werknemers, en niet zonder meer van toepassing voor lager opgeleide werknemers. Hiermee is niet gezegd dat loopbaancompetenties niet relevant zijn voor laagopgeleide werknemers. Meijers en Teerling (2003) zetten uiteen dat aandacht voor loopbaanontwikkeling effectief kan zijn voor laag-opgeleide werknemers.

Respons

Bijna de helft van de 3089 werknemers die een vragenlijst over loopbaanactualisatie hebben ontvangen, hebben de vragenlijst niet geretourneerd (respons is 51%). Non-responsinterviews geven aanwijzingen dat de non-responsgroep niet verschilt van de responsgroep in de betreffende organisaties wat betreft leeftijd, geslacht, functie, de mate van ervaren mobiliteitsmogelijkheden en loopbaanondersteuning. Onduidelijk is hoe deze groepen verschillen met betrekking tot loopbaanfactoren.

Onderzoeksopzet

In dit onderzoek is niet de ontwikkeling van loopbaanfactoren van werknemers gemeten, alleen de stand van zaken. In de interviews van de respondentengroep van de pilotstudy, blijkt dat veranderingen in de situatie van de respondent hebben geleid tot meer activiteiten met betrekking tot loopbaanactualisatie. Ontwikkeling in de tijd is niet grootschalig getoetst.

In het onderzoek blijkt dat verschillende metingen van situatiegebonden variabelen niet overeenstemmen. Meningingen van respondenten betreffende loopbaanondersteuning en dynamiek van de huidige werkomgeving, komen niet geheel overeen met meningingen van werkgevers. De verwachting dat het mogelijk zou zijn om situatiegebonden variabelen voor een groep in te schatten, blijkt beperkt het geval. Vooral in organisaties waarbij de respondenten gemiddeld scoren op deze situatiegebonden factoren, blijken oordelen van

de respondent en werkgever te verschillen. Ook mobiliteitscijfers van de organisatie komen niet overeen met de oordelen van respondenten en werkgevers over de mobiliteitsmogelijkheden van de onderzoeksgroep van de betreffende organisatie. De oordelen van werknemers en werkgevers komen overigens wel overeen wat betreft mobiliteitsmogelijkheden. Dat verschillen bestaan tussen de meningen van respondenten, meningen van werkgevers en mobiliteitscijfers is te voorspellen. Als aan personen een score wordt toegekend op basis van een indeling die voor meer personen geldt, gaat variabiliteit verloren die wel zichtbaar is als elke persoon een individuele score krijgt toegekend. Het doel om variabiliteit op individueel niveau te verkrijgen door de variabiliteit van bedrijven op situatiegebonden variabelen te bevorderen, is desondanks bereikt. In de analyses zijn de verschillende maten zoveel mogelijk meegenomen. Mobiliteitscijfers van organisaties blijken weinig bij te dragen en meningen van respondenten blijken vaak bij te dragen aan de verklaring van de variantie op de scores van loopbaanfactoren.

Meetinstrument

Over het instrument zijn nog enkele opmerkingen van belang. Ten eerste is sprake van zelfbeoordeling. Hoewel er redenen voor zijn om op deze wijze loopbaanfactoren te onderzoeken (paragraaf 4.2), is zelfbeoordeling een methode die een in zekere zin beperkt perspectief en potentiële bias van de resultaten met zich meebrengt.

Over de inhoud van de vragenlijst kunnen drie zaken worden opgemerkt. Ten eerste is een beperkt aantal variabelen onderzocht dat van belang kan zijn voor loopbaanactualisatie. Het is interessant en relevant om de relatie van bijvoorbeeld loopbaanverloop met loopbaanactualisatie te onderzoeken. Gezien het streven naar voldoende respons, zijn variabelen als loopbaanverloop niet in de vragenlijst opgenomen. Het maken van een overzicht van het loopbaanverloop van werknemers zou dermate tijdrovend zijn, dat de respons op de vragenlijst bedreigd zou worden. Ten tweede is motivatie met betrekking tot de loopbaanfactoren slechts geoperationaliseerd door middel van twee items per competentie. Motivatie-items worden samengevoegd met gedragsitems tot een functionele eenheid op basis van LISREL-analyses, maar mogelijk is het noodzakelijk om motivatie en gedrag te onderscheiden als meer items betreffende motivatie worden geformuleerd. Onderzoek, waarin motivatie uitgebreider is geoperationaliseerd, zou dit moeten uitwijzen. Ten derde blijkt dat de schaal 'gedrag/motivatie met betrekking tot capaciteitenreflectie' (gm1), die bestaat uit frequentie-items (hoe vaak vragen), zich onderscheidt van schalen die vooral bestaan uit stellingen. Twee frequentievragen van een andere factor correleren hoog met capaciteitenreflectie (gm1). Inhoudelijk is dit niet te verklaren. De ladingen van de gm1-items kunnen daarom niet slechts op basis van inhoud worden verklaard, maar hebben mogelijk ook betrekking op de wijze van vraagstelling.

Resultaten

Wat betreft de resultaten kan worden opgemerkt dat nog een groot deel van de variantie onverklaard is. De maximale verklaarde variantie, die in dit onderzoek is gevonden, is 35%. Meer onderzoek is nodig om het nomologische netwerk rond loopbaanfactoren uit te breiden.

In dit onderzoek is geen causaliteit onderzocht. Het is een exploratief onderzoek, waarin de richting van de relaties niet worden vastgesteld. De onzekerheid over de richting van de relaties blijkt uit analyses in hoofdstuk 11. Hierin zijn twee richtingen in relaties

tussen loopbaanfactoren en deelname aan HRD-activiteiten onderzocht om de complexe netwerkverbanden te onderzoeken. Voorzichtigheid is dus geboden bij de interpretatie van de resultaten, als het gaat om interventies ter bevordering van loopbaanfactoren of -succes.

13.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek

De aanbevelingen voor verder onderzoek hebben betrekking op de uitbreiding van de theorie van menselijk kapitaal, competenties, loopbaanactualisatie, gerelateerde variabelen, onderzoeksmethode, onderzoeksgroep en instrumentontwikkeling.

Menselijk kapitaal

Eén van de doelen van dit onderzoek is uitbreiding van het model van menselijk kapitaal. Dit is gedeeltelijk bereikt. Meer zicht is verkregen op menselijk kapitaal in de vorm van competenties, en de relatie met HRD-activiteiten en subjectieve opbrengstfactoren. Geen directe relatie is gevonden tussen HRD-activiteiten en vormen van loopbaansucces. Het is aan te bevelen om andere subjectieve succesmaten in onderzoek, binnen het aandachtsgebied 'Menselijk Kapitaal', op te nemen.

Competenties

Het construct competentie, zoals dit op basis van literatuur en interviews wordt gedefinieerd, houdt geen stand in empirisch onderzoek. Het lijkt voor het HRD-veld van belang om meer onderzoek te verrichten op het gebied van competenties, voordat het construct competenties op grote schaal wordt ingevoerd. Competenties die in voorliggend onderzoek zijn onderzocht, zijn loopbaancompetenties. Mogelijk kan vervolgonderzoek zich richten op de structuur van werkcompetenties, waarvoor ook andere onderzoeksmethoden kunnen worden gebruikt.

Loopbaanactualisatie

Het onderzoek over loopbaancompetenties wordt beschouwd als een begin van theorievorming op dit gebied. Veel variabelen die inzicht kunnen verschaffen over loopbaanactualisatie zijn in dit onderzoek opbesproken gebleven. Met name longitudinaal onderzoek naar het loopbaanverloop in relatie met loopbaanactualisatie lijkt zeer waardevol om loopbaanontwikkeling van mensen beter te begrijpen. Ook het idee van de moderne loopbaan, waarin werknemers meer loopbaangedragsfactoren zouden uitvoeren en loopbaanactualisatievermogen zouden moeten ontwikkelen, zou getoetst kunnen worden aan andere kenmerken van de moderne loopbaan, zoals de onvoorspelbaarheid van het loopbaanverloop en de grotere keuze op de arbeidsmarkt.

Zoals vaak het geval is, blijkt het zoeken naar antwoorden op vragen meer vragen op te roepen. De resultaten van voorliggend onderzoek zijn aanleiding om bepaalde relaties binnen het model, dat in voorliggend onderzoek is gebruikt, nader te onderzoeken. Gezien het belang van het onderscheid dat is geconstateerd tussen vermogen dat respondenten inschatten en gedrag dat zij zeggen te vertonen, is nadere studie naar de relatie tussen deze twee modaliteiten van belang. Ook onderzoek, waarbij de modaliteit motivatie uitgebreid wordt onderzocht in relatie tot de modaliteiten vermogen en gedrag, draagt bij aan inzicht over het construct competentie en het proces van loopbaanactualisatie. De loopbaanfactor motievenreflectie en de factor 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' blijken een bijzondere positie in te nemen in relatie tot andere loopbaangedragsfactoren en opbrengstfactoren. Het is wenselijk om over deze factoren,

die in de literatuur expliciet worden genoemd als kenmerken van een moderne loopbaan, meer onderzoek te verrichten.

Gerelateerde variabelen

De initiële onderzoeksopdracht om HRD-activiteiten in relatie tot zowel 'metacognitieve' vaardigheden (of competenties), als werkprestaties te onderzoeken, is door de focus op het ontwikkelen van een meetinstrument voor loopbaancompetenties (als metacognitieve vaardigheden), niet uitgevoerd. Vooral het verband tussen loopbaanactualisatie van werknemers en hun werkprestaties lijkt een interessant en relevant onderwerp van onderzoek. Het inhoudsaspect 'presenteren in werk' heeft in dit onderzoek een marginale rol gespeeld. Uitgebreidere operationalisatie van dit inhoudsaspect zou nieuwe inzichten kunnen opleveren. Ook is het interessant na te gaan of loopbaanactualisatie gerelateerd is aan verminderd ziekteverzuim in het algemeen, minder burn-out verschijnselen in het bijzonder en meer flexibiliteit in het uitvoeren van werkzaamheden als de werknemer in staat is loopbaanactualisatie in werk te realiseren. In een interview met Bültmann (zie PW, 7, 2002), geeft ze aan dat uit haar onderzoek blijkt dat 10% van de aanvankelijk fitte werknemers binnen een jaar oververmoeid raakt. Weinig mogelijkheden om zelf invloed uit te oefenen op het werk en te weinig ondersteuning blijken de belangrijkste oorzaken. De mate waarin de effectiviteit van leren toeneemt, als de werknemer in staat is loopbaanactualisatie in leren te realiseren, kan een relevant onderwerp van onderzoek voor het HRD-veld zijn.

Een uitgangspunt van dit onderzoek is dat niet alle werknemers behoefte hebben aan en mogelijkheden hebben om zich bezig te houden met loopbaanactualisatie. Ook is ervan uitgegaan dat loopbaansucces op vele manieren kan worden verkregen en dat loopbaanfactoren hooguit een bijdrage leveren. Interessant lijkt om verder in te gaan op de vraag voor welke mensen en in welke situaties het ontwikkelen van loopbaanfactoren van belang is om meer grip te krijgen op het verloop van de loopbaan. En in het verlengde hiervan, relevant voor het HRD-veld, hoe deze ontwikkeling effectief kan worden gerealiseerd.

Onderzoeksmethoden en -groep

De opzet van het kwantitatief onderzoek, dat is beschreven in deel 2 van het proefschrift, is gebaseerd op de bevindingen van kwalitatief onderzoek dat is beschreven in deel 1. Grootschalig kwantitatief onderzoek geeft informatie over verbanden tussen variabelen die voor een grote groep mensen gelden. Een volgende stap zou zijn om deze verbanden meer diepgaand te onderzoeken door middel van kwalitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek kan inzicht worden verkregen over de betekenis die mensen geven aan gebeurtenissen, ervaringen en hun handelen in bepaalde situatie (Miles & Huberman, 1984). Kwalitatieve data is nuttig voor het aanvullen en herinterpreteren van de kwantitatieve data.

Qua onderzoeksgroep is het uiteraard van belang om na te gaan of de gevonden resultaten ook van toepassing zijn bij laagopgeleide werknemers.

Instrumentontwikkeling

Voor verder gebruik van het meetinstrument, dat in dit onderzoek is ontwikkeld, is het van belang om het meetinstrument te verbeteren, en de validiteit en betrouwbaarheid van het instrument nog verder te bevorderen. Een belangrijke conclusie van het

onderzoek is dat, bij het gebruik van het meetinstrument, het verstandig is om een keuze te maken voor het deel dat loopbaanactualisatievermogen meet of het deel dat loopbaangedragsfactoren meet. Hiermee wordt de vragenlijst verkort. Wat betreft de itemformulering, zou het van belang kunnen zijn om de items die de frequentie van gedrag meten (hoe vaak vragen) te vervangen door stellingen, zoals bij de andere factoren. Dit betekent wel dat de betrouwbaarheid van de schaal en de relatie tot andere schalen opnieuw moet worden onderzocht.

13.7 Implicaties voor het HRD-veld

Doel van het onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de theorievorming binnen het HRD-veld betreffende loopbaanontwikkeling. De uitdaging is aangegaan om onderzoek te verrichten, dat tevens relevantie voor het HRD-veld zou betekenen. De verwachting is dat inzicht in loopbaanfactoren een meerwaarde zou kunnen opleveren voor de beleid en praktijk van HRD. Voorzichtigheid moet hierin betracht worden, aangezien geen oorzakelijke verbanden zijn onderzocht. Het verbeteren van situationele omstandigheden leidt niet persé tot meer inzet van loopbaanfactoren, deelname aan HRD-activiteiten of loopbaansucces. Dit hoofdstuk en dit proefschrift worden afgesloten met enkele overdenkingen gericht op de praktijk van HRD.

Loopbaanfactoren

In de literatuur over organisatie-ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van werknemers wordt steeds vaker het belang van aandacht voor loopbaanactualisatie benadrukt (hoofdstuk 2). Zowel in de interviews met respondenten van de pilotstudy, interviews met personeelsfunctionarissen, als in de resultaten van de vragenlijst van voorliggend onderzoek wordt bevestigd dat belang wordt gehecht aan loopbaanfactoren voor loopbaanactualisatie. Uit de resultaten van onderzoek naar de structuur van competenties blijkt dat geen basis bestaat om te spreken van loopbaancompetenties. De indeling naar vier loopbaancompetenties die in eerste instantie het uitgangspunt waren van voorliggend onderzoek blijkt niet te worden onderbouwd door de kwantitatieve data. Er blijken zes loopbaanfactoren te onderscheiden; één factor die betrekking heeft op het vermogen en vijf factoren met betrekking tot het gedrag en motivatie van werknemers. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek blijkt dat de meeste loopbaanfactoren samenhangen met loopbaansucces en/of deelname aan HRD-activiteiten.

In dit onderzoek zijn loopbaanfactoren als een op zichzelf staand onderwerp onderzocht. In de praktijk zijn loopbaanfactoren geïntegreerd in werk en leren. Werkervaringen kunnen aanleiding geven tot reflectie, het aanbod voor opleidingen kan reden zijn om na te gaan of de opleiding aansluit bij wat hij/zij wil leren voor het verloop van zijn/haar verdere loopbaan (Kuijpers, 2000a, 2000b).

Loopbaansucces

Loopbaansucces gaat over de tevredenheid met betrekking tot de wijze waarop mensen hun loopbaan hebben ontwikkeld en wat ze hierin hebben bereikt. Werknemers die minder loopbaansucces ervaren, willen vaker in een andere functie op hoger niveau werken en zijn vaker van plan in het komende jaar de organisatie te verlaten, en andersom. Mensen die loopbaansucces ervaren zijn dus mogelijk minder vaak van plan om ander werk te zoeken en lijken dus meer gemotiveerd om zich te binden aan hun werkgever. Werknemers met externe mobiliteitsplannen blijken meer bezig te zijn met capaciteitenreflectie en werkexploratie, blijken vaker deel te nemen aan begeleidings-

trajecten voor verandering van werk en zijn vaker van plan om een HRD-traject met betrekking tot loopbaanactualisatie te gaan volgen. Werknemers die loopbaansucces ervaren scoren hoger op vermogen tot loopbaanactualisatie, loopbaansturing en netwerken. Mobiliteitsplannen binnen de organisatie en externe mobiliteitsplannen hangen samen met capaciteitsreflectie. Om werknemers te binden aan de organisatie is het mogelijk van belang om als werkgever een actieve bijdrage te leveren om het loopbaansucces van werknemers te bevorderen. Het inzetten van loopbaanfactoren zou kunnen bijdragen aan loopbaansucces van werknemers.

Loopbaanondersteuning

Loopbaanondersteuning is één van de mogelijkheden die de organisatie heeft om het inzetten van loopbaanfactoren van werknemers te stimuleren. Een belangrijke conclusie van het onderzoek is dat de mate dat werknemers loopbaanondersteuning vanuit het werk ervaren samenhangt met de scores op loopbaanactualisatievermogen, werk-exploratie, loopbaansturing en netwerken. Respondenten die meer ondersteuning ondervinden om leeractiviteiten te ondernemen blijken hoger te scoren op loopbaansturing. Werknemers die ondersteuning ervaren om netwerken op te bouwen, blijken meer te netwerken. De mate waarin mensen loopbaanactualisatiesucces en externe waardering ervaren, wordt mede verklaard door de mate waarin zij loopbaanondersteuning vanuit het werk ondervinden. Het lijkt erop dat organisaties kunnen bijdragen aan zowel het benutten van loopbaanfactoren als aan loopbaansucces. Mogelijk kunnen organisaties werknemers hiermee aan zich binden.

HRD-activiteiten

Een opvallende conclusie van dit onderzoek is dat deelname aan HRD-activiteiten nauwelijks gerelateerd is aan het loopbaansucces dat werknemers ervaren. Voor HRD-managers zou het van belang kunnen zijn om na te gaan in hoeverre HRD-activiteiten aansluiten bij de loopbaanactualisatie van werknemers. Meijers en Teerling (2003) stellen dat als HRD-activiteiten in het teken van de loopbaan van werknemers worden geplaatst, dit leidt tot meer motivatie en meer werktevredenheid bij werknemers.

Het blijkt dat respondenten van deze onderzoeksgroep vooral opleidingen volgen voor het huidige werk. De vraag is of werknemers deze opleidingen volgen ten bate van de organisatiedoelen of dat deze (tevens) aansluiten bij hun loopbaandoelen en -wensen. Niet-formele leeractiviteiten zijn in voorliggend onderzoek niet bestudeerd. Werknemers gebruiken echter ook bewust niet-formele leeractiviteiten om nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen, en zelfs te groeien naar een volgende loopbaanstap, bijvoorbeeld door werkervaring op te doen die relevant is voor verdere loopbaanontwikkeling (Tjepkema, 2003). Werkprocessturing is onderdeel van loopbaansturing, maar in dit onderzoek is niet nagegaan welke leeractiviteiten werknemers op dit gebied hebben ondernomen. Dus mogelijk volgen werknemers minder begeleidingstrajecten, maar zijn meer bezig met informeel leren op de werkplek.

Werknemers die vaker deelnemen aan HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie blijken hoger te scoren op loopbaangedragsfactoren. Aandacht voor deze vormen van opleidingen en begeleidingen, afzonderlijk of in combinatie met andere soorten van HRD-activiteiten, zou kunnen bijdragen aan de loopbaanactualisatie van werknemers binnen de organisatie.

Aandacht voor bepaalde groepen

Respondenten die aangeven vaker te reflecteren op motieven, blijken minder loopbaansucces te ervaren. Mensen die meer bezig zijn met motievenreflectie zijn vaker vrouw en zijn ouder. Mogelijk reflecteren zij op hun motieven, omdat zij niet tevreden zijn. Voor HRD-functionarissen zou het van belang kunnen zijn aandacht te hebben voor de groep werknemers die weinig loopbaansucces ervaren. Zij zouden kunnen nagaan of dit verband houdt met het feit dat deze werknemers niet in hun huidige werk op hun plaats zijn gezien hun waarden en wensen in werk.

Verder blijkt 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' niet positief samen te hangen met loopbaansucces en deelname aan HRD-activiteiten. Werknemers die meer zorg besteden aan de balans tussen werk en privé-leven blijken minder deel te nemen aan opleidingen voor het huidige werk. Respondenten die meer bezig zijn met de zorg voor balans tussen werk en privé-leven zijn mensen die volgens de werkgever weinig mobiliteitsmogelijkheden hebben en veel ondersteuning vanuit hun privé-situatie ervaren. Het lijkt van belang om als organisatie na te gaan of de zorg voor een balans tussen werk en privé-leven belemmerend werkt voor het behalen van succes in loopbaanactualisatie. Mogelijk is zorg van de organisatie nodig voor een balans tussen de verantwoordelijkheden voor de afstemming van werk op het privé-leven en de loopbaanactualisatie van de werknemer.

Gebruik van het meetinstrument

Uit de analyses van het meetinstrument blijkt dat het instrument geschikt is om groepen met elkaar te vergelijken. Een organisatie kan met behulp van het meetinstrument zicht krijgen op het loopbaanfactoren van groepen werknemers in de organisaties. Voor individueel gebruik is het wenselijk dat de betrouwbaarheid van de schalen enigszins verbeterd worden.

Loopbaanactualisatie een luxe?

De belangstelling voor het voorliggend onderzoek tijdens de periode dat het onderzoek heeft plaatsgevonden, geeft blijk van een behoefte naar onderzoek op het gebied van loopbaanontwikkeling. Nu het steeds belangrijker schijnt te worden om werknemers in het arbeidsproces te betrekken en te behouden, wordt de behoefte groter om na te gaan wat de zaken zijn die er toe doen in het arbeidzame leven. Loopbaanactualisatie is mogelijk één van deze factoren. Aan de andere kant wordt loopbaanactualisatie ook wel gezien als een 'luxeprobleem', dat is opgelost als de economische situatie verandert en dat slechts bestaat vanwege de retoriek. Dit hoofdstuk wordt besloten met een gedachte hierover gebaseerd op uitspraken van Young en Collin (2000): De toekomst van de loopbaan is niet alleen van belang voor de personen, maar ook voor organisaties en maatschappij, want als mensen zich verbinden aan werk dat van belang is voor persoonlijke zingeving en voordelig is voor werkorganisaties en maatschappij, dan maakt de loopbaan deel uit van de retoriek die de ideologie van de maatschappij ondersteunt, en draagt hiermee bij aan de stabiliteit.

LITERATUUR

- Allegro, J.T. (1998). Flexibilisering van medewerkers en organisatie. In B. van Gent & H. van der Zee (Red.), *Competentie en arbeidsmarkt. Een multidisciplinaire visie op ontwikkelingen rond mens en werk* (pp. 117-130). 's-Gravenhage: Elsevier.
- Andriessen, J.H.T.H. (1972). Interne of externe beheersing. *Nederlands Tijdschrift voor de psychologie*, 27, 173-198.
- Andriessen, J.H.T.H. & Cadsand, J.P. van (1983). Een analyse van de Nederlandse IE-schaal. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 38, 7-24.
- Aron, A. & Aron, E.N. (1999²). *Statistics for Psychology*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Arbona, C. (2000). Annual Review. Practice and Research in Career Counseling and Development. *The Career Development Quarterly*, 49, 98-134.
- Argyris, C. (1992). *On organizational learning*. Cambridge [etc.]: Blackwell Business.
- Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, p 295-306.
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The Boundaryless Career*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, M.B., Inkson, K. & Pringle, J.K. (1999). *The New Careers. Individual Action and Economic Change*. London [etc.]: SAGE Publications.
- Ball, B. (1997). Career management competences – the individual perspective. *Career Development International*, 2(2), 74-79.
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Becker, G. S. (1964, 1993). *Human Capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Berghenengouwen, G.J., Horn, H.F.K. ten & Mooijman E.A.M. (1994). Competentie-ontwikkeling. Kerncompetenties van organisaties als leidraad voor de ontwikkeling van medewerkers. In P.W.J. Schramade (Red.) *Handboek Effectief Opleiden* (1.4-1, pp. 1-23). 's-Gravenhage: DELWEL.
- Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: a new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 325-344.
- Blansch, C.G. le & Onstenk, J.H.A.M. (1998). ICT en leren in de werkomgeving. *Opleiding & Ontwikkeling*, 7/8, 23-26.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1992). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theory and Methods*. Boston [etc.]: Allyn and Bacon.
- Boerlijst, J.G., Flier, H. van der & Vianen, A.E.M. van (1993). Loopbaanontwikkeling en – begeleiding: introductie. In J.G. Boerlijst, H. van der Flier & A.E.M. van Vianen (Red.), *Werk maken van loopbanen. Ontwikkeling en begeleiding* (pp. 11-13). Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Bollen, K.A.(1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York [etc.]: John Wiley & Sons.
- Bolweg, J.F. & Beckhoven, G. van (1995). Employability, een nieuw doel voor de P&O-functie? *Gids voor personeelsmanagement*, 12, 55-57.
- Bom, W., Derks, T. & Wijngaarden, C. van (1999). *Werken aan loopbaancompetenties. Een integrale benadering*. 's-Hertogenbosch: Cinop.
- Boudreaux, M.A. (2001). Career Development: What is its Role in Human Resource Development? In O.A. Aliaga, *Academy of HRD 2001 conference Proceedings* (pp. 805-812). Bowling Green: Bowling Green State University.
- Bowditch, J.L. & Buono, A.F. (1990). *A primer on organizational behaviour*. New York [etc.]: Wiley.
- Bray, W., Campbell, R.J. & Grant, D.L. (1974). *Formative years in business: a long-term AT&T study of managerial lives*. New York [etc.]: Wiley.
- Broad, M.L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training. Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading: Addison-Wesley publishing Company, inc.

- Buckley, L.M., Sanders, K., Shih, M., Kallar, S. & Hampton, C. (2000). Obstacles to Promotion? Values of Women Faculty about Career Success and Recognition. *Academic Medicine*, 75(3), 283-288.
- Burke, R.J. (1995). Career development in a professional services firm. On-the-job experiences and continuous learning. *Journal of Management Development*, 14(1), p. 25-33.
- Cadin, L., Bailly-Bender, A-F. & Saint-Giniez, V. de (2000). Exploring Boundaryless Careers in the French Context. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee & T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp.228-256). Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, D.J. & Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carson, K.D. (1995). Development and construct validation of career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.
- Chau, P.Y.K. (1997). Reexamining a Model for Evaluating Information Center Success Using a Structural Equation Modeling Approach. *Decision Science*, 28(2), 309-334.
- Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K. (2001). The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer. *Career Development International*, 6(1), p. 20-27.
- Claes, R. & Ruiz-Quintanilla, S.A. (1998). Influences of Early Career Experiences, Occupational Group, and National Culture on Proactive Career Behavior. *Journal of Vocational Behavior* 52, 357-378.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasi Experimentation: Design and Analysis*. Boston: Houghton Mifflin.
- Coopers & Lybrand (1996). *The economic dimension of education and training in het Membership States of the European Union*. Brussels: European Commission.
- Correa, H. (1995). The microeconomic theory of education. *International Journal of Educational Research*, 23(5), 405-472.
- Crant, J.M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Crites, J.O. (1984). Instruments for Assessing Career Development. In N.G. Gysiers & Associates. *Designing Careers* (pp. 248-274). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dam, G. ten & Volman, M. (2001). The leeway of qualitative educational research: a case study. *Qualitative Studies in Education*, 14(6), 757-769.
- Damme, D. van (1999). De constructie van het levenslang leren. Verschuivende educatieve strategieën bij de transitie naar een lerende samenleving. *Pedagogisch Tijdschrift*, 24(3), 267-286.
- Davenport, T.O. (1999). *Human Capital. What it is and why people invest it*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Defillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 307-324.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-28). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Dijck, J.J.J. van (1994). Kwaliteit, flexibiliteit en mobiliteit. Brandpunt van actueel personeelsmanagement. In J.R.L. Dekkers & W.A.M. de Lange, *Mobiliteits- en loopbaanbeleid. Personeel in beweging* (pp.101-110). Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.
- Doyle, M. (2000). Managing careers in organisations. In A. Collin & R.A. Young (Eds.), *The Future of Career* (pp. 228-242). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellström, P.E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. In A. Brown (Ed.), *Promoting vocational education and training: European perspectives*. Tampere: EUROPROF.
- Ellström, P.E. (2001). Integrating Learning and Work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.

- Fitzsimons, P. (1997). Human capital theory and participation in tertiary education. In K.M. Mathews & M. Olssen (Eds.), *Critical perspectives on education policy for the 1990s and beyond* (pp. 107-129). Palmerston North: The Dunmore Press.
- Francke, A.L. & Richardson, R.A.L. (1994). *Evaluatie-onderzoek: kansen voor een kwalitatieve benadering*. Bussum: Coutinho.
- Gaspersz, J., Maren, J. van & Maat, B. (2001) Investors In People houdt bedrijven, lijnmanagers en medewerkers scherp. *Gids voor Personeelsmanagement*, 80(5), 18-23.
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van Employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum.
- Gattiker, U.E. & Larwood, L. (1988). Predictors of Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction. *Human relations: studies towards the integration of the social sciences*, 41(8), 569.
- Gelderblom, A. & Hammink, A.C.H. (1991). *Rendement in de volwasseneducatie*. Rotterdam/Utrecht: Nederland Economisch Instituut/RVE Adviescentrum Volwasseneducatie.
- Gielen, E.W.M. (1995). *Transfer of Training in a Corporate Setting*. Enschede: Universiteit Twente.
- Glebbeeck, A.C. (1993). *Perspectieven op loopbanen* (proefschrift). Groningen.
- Gottfredson, L.S. (1981). Circumscription and compromise: A developmental theory of occupational aspirations. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 545-579.
- Grip, A. de (1987). *Onderwijs en Arbeidsmarkt: Scholingsdiscrepanties* (proefschrift). Amsterdam: VU.
- Grip, A. de, Heijke, J.A.M. & Willems, E.J.T.A. (1992). Scholing en mobiliteit. *Maandschrift Economie*, 56, 131-144.
- Groot, W. (1991). *Scholing, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling. Een overzicht*. 's-Gravenhage: VUGA Uitgeverij B.V.
- Groot, A.D. de (1972). *Methodologie. Grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*. 's-Gravenhage: Mouton & co.
- Hackett, C.T., Betz, N. & Doty, M. (1985). The development of a taxonomy of career competence for professional women. *Sex Roles*, 12(3/4).
- Hall, D.T. (1976) *Careers in organizations*. Glenview: Scott, Foresman.
- Hall, D.T. (1987). Career and socialisation. *Journal of Management*, 13(2), 301-321.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1995). Careers as Lifelong Learning. In A. Howard (Ed.), *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hall, D.T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract. Helping organizations and employees adapt. *Organizational dynamics*, 26(3), 22-37.
- Harman, H.H. (1968²). *Modern factor analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Harrison, R. (2000). Learner managed learning: managing to learn or learning to manage? *International journal of lifelong education*, 19(4), 312-321.
- Heijden, B.I.J.M. van der (1998). *The measurement and development of professional expertise throughout the career*. Enschede: Print Partners Ipskamp.
- Heijke, H., Meng, C. & Ramaekers, G. (2001). The role of human capital competencies and their pay off. An exploratieve study among university graduates of Northern Italy. Paper, Enschede, 29 November.
- Heijke, H. & Velden, R. van der (1997). Structuur en conjunctuur in de werkgelegenheidsontwikkeling van schoolverlaters. In B.M.W. Hövels, W.J. Nijhof, A.M.L. van Wieringen & M. van Dyck (Red.), *Beroepsonderwijs en volwasseneducatie nader bekeken* (p. 125-138). 's-Gravenhage: Vuga.
- Helwig, A. A. (2001). A test of Gottfredson's Theory Using a Ten-Year Longitudinal Study. *Journal of Career Development*, 28(2), 77-95.
- Hertog, P.C. den (1992). De 'IE-18 locus of control'-vragenlijst: betrouwbaarheid en validiteit van een gewijzigde versie. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychology*, 47, 82-87.
- Hoekstra, H.A. & Sluijs, E. van (1999). *Management van competenties: het realiseren van HRM*. Assen: Van Gorcum.
- Holland, J.L. (1992). *Making vocational choices: A Theory of vocational Personalities and Workenvironments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources Inc.

- Hoof, J. van (2001). *Werk, Werk, Werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Meppel: Boom.
- Hoogendijk, A. (2001). Loopbaanzelfsturing in organisaties. *Gids voor personeelsmanagement*, 80(12), 35-38.
- Höpfl, H. & Hornby Atkinson, P. (2000). The future of women's career. In Collin, A. & Young, R.A. (Eds.), *The Future of Career*, p. 130-143. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ilggen, D.R. & Pulakos, E.D. (1999). Introduction. Employees Performance in Today's Organizations. In D.R. Ilggen, E.D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Performance. Implications for Staffing, Motivation and Development* (pp. 1-20). San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Jellema, F.A. (2003). *Measuring Training Effects: The potential of 360-degree feedback* (PhD thesis). Enschede: Twente University Press.
- Jones, C. & Bergmann Lichtenstein, B.M. (2000). The 'Architecture' of Careers: How Career Competencies Reveal Firm Dominant Logic in Professional Services. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee & T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp.153-176). Oxford: Oxford University Press.
- Jong, T. de, Witziers, B. & Mulder, M. (2000). Trends in het opleidingsgedrag van hoger opgeleiden. *Opleiding en Ontwikkeling*, 13(5), 15-19.
- Jöreskog, K.G. & Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. Hove/London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Enhancing career resilience: The new psychological contract. *Journal of Management Development*, 19(8), 700-703.
- Kamp, M. van der & Wildemeersch, D. (1999). Een leven lang leren: retoriek of realiteit? *Pedagogisch Tijdschrift*, 24(3), 257-265.
- Kearns, P. (2001). *Review of Research. Generic skills for the new Economy*. Leabrook: NCVER.
- Keen, K. (1992). Competence: What is it and how can it be developed? In J. Lowyck, P. de Potter & J. Elen, (Eds.), *Instructional design: Implementation issues* (pp. 111-122). Brussels: IBM Educational Center.
- Kessels, J. (1998). Opleiden in een kenniseconomie. In B. van Gent & H. van der Zee (Red.), *Competentie & Arbeidsmarkt*. p. 75-81. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Kessels, J.W.M. & Smit, C.A. (1991). Werkplek-opleidingen: opleiden en leidinggeven zijn niet te scheiden. In J.W.M. Kessels, C.A. Smit (Red.), Kruijd, D. (Gastred.) *Opleiden op de werkplek, Capita Selecta*, 6 (pp. 97-107). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Kidd, J.M. (1996). Career planning within work organisations. In A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J.M. Kidd & R. Hawthorn, *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice* (pp.142-154). London/New York, Routledge.
- Killeen, J. (1996). The learning en economic outcomes of guidance. In A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J.M. Kidd & R. Hawthorn, *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice* (pp. 72-95). London/New York: Routledge.
- Klandermans, P.G. & Visser, A.Ph. (1983a). Interne - externe beheersing en de theorie van het sociaal leren. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 38, 1-6.
- Klandermans, P.G. & Visser, A.Ph. (1983b). Interne - externe beheersing. Nabeschouwing. *Nederlands Tijdschrift voor de Psychologie*, 38, 65-69.
- Klarus, R. (1998). *Competenties erkennen. Een studie naar modellen en procedures voor leerwegaafhankelijke beoordeling van beroepscompetenties*. 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Klink, M. van der (1996). Een raamwerk voor het ontwerpen van werkopleidingen. Achtergronden en toepassing. *Opleiding & Ontwikkeling*, 3, 29-33.
- Klink, M.R. van der (1999). *Effectiviteit van werkplekopleiden* (proefschrift). Enschede: Universiteit Twente.
- Kloot, W.A. van der (1997). *Meerdimensionale schaaltechnieken voor gelijkenis en keuzedata. Ruimtelijke modellen voor psychologie, marktonderzoek en andere wetenschappen*. Utrecht: Lemma.

- Kluytmans, F. & Hancké, C. (1990). *Personeelsmanagement*. Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of Employability in The Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261-272.
- Knip, H. (2002). Met het oog op de toekomst. Biografie als inspiratiebron voor loopbaankeuzes. In S. Bergervoet, E. Damen & H. de Dries, *Levensfasen en werk*. Utrecht: USBO.
- Kooreman, A. (2001). *Praktijkinfo reïntegratie*. 's Gravenhage: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Krumboltz, J.D. & Worthington, R. (1999). The school to work transition from a learning theory perspective. *The Career Development Quarterly*, 47, 312-326.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2000a). *Waardevol werk. Richting geven aan je loopbaan*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2000b). Loopbaanactualisatie: Loopbaanontwikkeling voor de moderne werknemer? In M.A.C.T. Kuijpers & B.I.J.M. van der Heijden, *HRD Thema Loopbaanontwikkeling*, 1(3), 5-12. Deventer: Samsom.
- Kuijpers, M.A.C.T. & Jellema, F.A. (2001). Loopbaanontwikkeling ondersteund door 360-graden feedback. In J.W.M. Kessels & R.F. Poell (Red.), *Human Resource Development Handboek. Organiseren van het leren*. Deventer: Samsom.
- Kvale, S. (1996). *An Introduction tot Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Lankhuijzen, E.S.K. (2002). *Learning in a self-managed management career: The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives* (PhD Thesis). Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Lankhuijzen, E. & Thijssen, J. (2000). Veranderingen in het denken over loopbaanontwikkeling: van organisatie-gebonden mobiliteit naar personele flexibiliteit. In K. Stokking et al. (Eds.), *Van onderwijs naar leren: tussen het aanbieden van kennis en het faciliteren van leerprocessen* (pp. 273-286). Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Law, B. (1996). A career-learning theory. In A.G. Watts, B. Law, J. Killeen, J.M. Kidd, & R. Hawthorn, *Rethinking Careers Education and Guidance. Theory, Policy and Practice* (pp. 23-45). London, New York: Routledge.
- Lefcourt, H.M. (1976). *Research with the locus of control construct. I. Assessment methods*. New York: Academic Press.
- Lent, R.W., Brown, S.D. & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 45, 79-122.
- Lester, P.E. & Bishop, L.K. (1997). *Handbook for tests and measurements in education and the social sciences*. Lancaster [etc.]: Technomic.
- Loo, R.P.J.M. van de (1992). *Verheldering van loopbaanperspectief. Ontwikkeling en toepassing van een programma voor loopbaanoriëntatie op basis van de zelfkonfrontatiemethode* (proefschrift). Assen: Van Gorcum.
- Loo, J.B. van (2002). Self-Management and Labour Market Outcomes. In T. Marshall Egan & S.A. Lynham, *Academy of HRD 2002 conference Proceedings*, 254-261.
- Lord, F.M. & Novick, M.R. (1968). *Statistical theories of mental test scores*. Reading: Addison-Wesley.
- Luken, T. (2002). *Employability. Wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de Regiecommissie Employability in de Metalektro. Conceptverslag onderdeel 1: literatuurstudie*. Amsterdam.
- Luzzo, D.A. (2000). *Career counselling of college students: an empirical guide to strategies that work*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Lynham, S. A. (2000). Theory building in the Human Resource Development Profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159-178.
- Lynham, S. A. (2002). The General Method of Applied Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 1-31.
- MacDermid, S.M., Lee, M.D., Buck, M. & Williams, M.L. (2001). Alternative work arrangements among professionals and managers. Rethinking career development and success. *Journal of Management Development*, 20(4), 305-317.

- Maesen de Sombreff, P. van der & Schakel, L. (1999). Wat zijn competenties niet? *Opleiding & Ontwikkeling*, 12, 11-17.
- Mansfield, B. & Mitchell, L. (1996). *Towards a competent workforce*. Aldershot [etc.]: Gower.
- Marcia, J.E. (1980). Identity in adolescence. In J. Adelson (Ed.), *Handbook of Adolescent Psychology* (pp. 158-187). New York: Wiley.
- Marshall, J. (2000). Living Lives of Change: Examining Facets of Women Managers' Career Stories. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee & T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp.202-227). New York: Oxford University Press Inc.
- Masoulas, V. (1998). Organizational requirements definition for intellectual capital management. *International Journal of Technology Management*, 16(1-3), 126-143.
- Meesters, M.J. (1992). *Loopbanen in het onderwijs en op de arbeidsmarkt: verticale en horizontale differentiatie in het voortgezet onderwijs: oorzaken en gevolgen voor de arbeidsmarktpositie van Nederlandse jongeren* (proefschrift). Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen.
- Meijers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit. Studie- en beroepskeuze in de postindustriële samenleving*. Alphen aan de Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Meijers, F. (1998). Flexibilisering en zelfsturing. In B. van Gent & H. van der Zee (Red.), *Competentie & Arbeidsmarkt* (pp. 131-148). Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie.
- Meijers, F., Broeder, S. den (1999). Loopbaanbegeleiding en employability. *Handboek Effectief Opleiden*, 11(7-4), 27-44.
- Meijers, F. & Teerling, L. (2003). Het persoonsgebonden opleidingsbudget: effectief voor laag-opgeleide werknemers. In S. de Vries & E. Wortel (Red.), *HRM/HRD*. Hoofddorp: TNO-Arbeid.
- Meijers, F. & Wardekker, W. (2003). Career learning in a changing world: The role of emotions. *International Journal for the Advancement of Counselling*, (in press).
- Meijers, F. & Wijers, G. (1997). *Een zaak van betekenis; loopbaandienstverlening in een nieuw perspectief*. Leeuwarden: LDC.
- Melamed, T. (1996). Validation of a Stage Model of Career Success. *Applied Psychology: an international review*, 45(1), 35-65.
- Mensink, J.C.M. (1994). *Zelfmanagement in lerende organisaties: een kwestie van faciliteren en stimuleren*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Merriënboer, J.J.G., Klink, M.R. van der & Hendriks, M. (2002). *Competenties: Van complicaties tot compromis? Over schuifjes en begrenzers. Een studie in opdracht van de Onderwijsraad*. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1997a). *De kosten-effectiviteit van een leven lang leren*. 's-Gravenhage: SDU.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1997b). *Leerpunten voor de toekomst van een leven lang leren*. 's-Gravenhage: SDU.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1998). *Nationaal actieprogramma 'een leven lang leren'*. 's-Gravenhage: SDU.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2001). *Nota Werken in het onderwijs*. Schiedam: TDS drukwerken.
- Mirabile, R.J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, august, 73-77.
- Mirvis, P.H. & Hall, D.T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15, 365-380.
- Mirvis, P.H. & Hall, D.T. (1996). New organizational forms and the new career. In D.T. Hall & Associates. *The career is dead: Long live the career* (pp. 72-101). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mulder, G.A. (1996). *Oriëntatie ten aanzien van werk in de middelbare levensfase. Een levenslooppsychologische studie* (proefschrift). Enschede/Utrecht: Febo.
- Mulder, M. (1995). Evaluatie, kosten en effectiviteit van opleidingen. In M. Mulder & W.S. de Grave (Red.), *Ontwikkelingen in branche en bedrijfsopleidingen* (pp. 179-188). Utrecht: Lemma.

- Mulder, M. (1998). Het begrip competenties. Enkele achtergronden en invullingen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 10, 5-9.
- Mulder, M. (2001). *Competentieontwikkeling in organisaties: perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie.
- Murphy, S.E. (2001). The Role of Mentoring Support and Self-Management strategies on Reported Career Outcomes. *Journal of Career Development*, 27(4), p. 229-246.
- Nabi, G.R. (1999). An investigation into the differential profile of predictors of objective and subjective career success. *Career Development International* 4(4), 212-224.
- Nabi, G.R. (2000). Motivational attributes and organizational experiences as predictors of career-enhancing strategies. *Career Development International* 5(2), 91-98.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review: the magazine of thoughtful businessmen*, 69(6), 96.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York [etc.]: Oxford University Press.
- Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations. Competence, Training and Learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- O'Connell, P.J. (2001). *Adults in Training: An International Comparison of Continuing Education and Training*. Paris: OECD.
- Onderwijsraad (1998). *Een leven lang leren, in het bijzonder in de BVE-sector*. Advies. 's-Gravenhage: Onderwijsraad.
- Onstenk, J.H.A.M. (1998). Competenties in en voor de loopbaan. *Loopbaan: tijdschrift voor loopbaanadviseurs en -begeleiders*, 3(5), 2-6.
- Oomen, A. (2002). *OECD vragenlijst naar beleid en diensten voor loopbaaninformatie, -advisering en -begeleiding in Nederland*.
- Oosterbeek, H. (1992). *Essays on human capital theory*. Amsterdam: Thesis.
- Opengart, R. & Bierema, L. (2002). Emotions in Women's Career Development: a Merging of Literatures. In T.M. Egan & S.A. Lynham (Eds.), *Academy of Human Resource Development 2002 Conference Proceedings*, 25-32.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, (1998). *Human Capital Investment. An International comparison*. Parijs: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (1996). *Measuring what people know. Human Capital accounting for the knowledge Economy*. Parijs: OECD.
- Orpen, C. (1998). Correlates of a careerist orientation to work. *Psychological Reports*, 82, 1248-1250.
- Ouden, M.D. den (1992). *Transfer na bedrijfsopleidingen; een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale norm en beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer* (proefschrift). Amsterdam: Theses Publishers.
- Paffen, M.J.A. (1999). Loopbaanmanagement. *HRM in de praktijk*, 20, 2-27.
- Parry, S.B. (1996). The quest for competences: Competency studies can help you make HR decision, but the results are only as good as the study. *Training*, 33, 48-56.
- Patton, M.Q. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage.
- Peiperl, M.A. & Arthur, M.B. (2000). Topics of Conversation: Career Themes Old and New. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee & T. Morris, *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives* (pp.1-20). Oxford: Oxford University Press.
- Peschar, J. & Wesseling, A. (1995). *Onderwijssociologie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Phillips, S.D. & Imhoff, A.R. (1997). Women and Career Development: a Decade of Research. *Annual Review of Psychology*, 48, 31-59.
- Quinn, J.B. (1992). *Intelligent Enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry*. New York [etc.]: The Free Press.
- Reynaert, W.M. & Spijkerman, R.H.M. (1995). *Loopbaandilemma's. Leer- en zoekprocessen op de arbeidsmarkt*. Meppel: LDC Publicaties.
- Rhebergen, B. & Wognum, I. (1996). Een opleidingskundige visie op loopbaanontwikkeling van oudere werknemers. *Opleiding & Ontwikkeling*, 4, 17-22.
- Rothwell, W.J. & Kolb, J.A. (1999). Major workforce and workplace trends influencing the training and development field in the USA. *International journal of Training and Development* 3(1), 4-53.

- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1-28.
- Rotter, J.B. (1982). *The development and applications of social learning theory*. New York: Praeger.
- Rowden, R.W. (1996). *Workplace Learning: debating five critical questions of theory and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between Workplace Learning and Job Satisfaction in U.S. Small tot Mid-sized Businesses. In T.M. Egan & S.A. Lynham (Eds.), *Academy of Human Resource Development 2002 Conference Proceedings*, 117-124.
- Sanders, P.F. & Eggen, T.J.H.M. (1993). Inleiding. In T.J.H.M. Eggen & P.F. Sanders, *Psychometrie in de praktijk*. Arnhem: Cito Instituut voor Toetsontwikkeling.
- Savickas, M.L. (1994). Measuring Career Development: Current Status and Future Directions. *The Career Development Quarterly*, 43, 54-62.
- Savickas, M.L. (1999). The Transition From School to Work: A Developmental Perspective. *The career development quarterly*, 47(4), 326-336.
- Schalk, R. & Freese, C. (1997). New facets of commitment in response tot organizational change: research trends and the Dutch experience. In C.L. Cooper & D.M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behaviour*, 4 (pp.107-123). Chichester/ New York: John Wiley & Sons.
- Schein, E.H. (1987). Individuals and careers. In J.W. Lorsch, (Ed.), *Handbook of organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schoemaker, M.J.R. & Geerdink, T.D. (1991). *Human talent management: een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel*. Deventer: Kluwer Bedrijfs-wetenschappen.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Seidman, I. (1998). *Interviewing as Qualitative Research. A Guide for Researchers in Education an the Social Science*. New York: Teachers College Press.
- Senge, P.M., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. & Kleiner, A. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Simons, P.R.-J. (1999). Competentieontwikkeling: van behaviorisme en cognitivisme naar sociaal-constructivisme. *Opleiding & Ontwikkeling*, 1/2, 41-45.
- Simpson, R. & Alsma, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success – evidence from the UK. *Journal of European Industrial Training* 24(2/3/4), 190-198.
- Smaling, A. & Zuuren, F. van (1992). Kwalitatief onderzoek in de psychologie: Een kort historisch en systematisch overzicht. In A. Smaling & F. van Zuuren, *De praktijk van kwalitatief onderzoek. Voorbeelden en reflectie* (pp.1-38). Meppel/ Amsterdam: Boom.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: Wiley & Sons.
- Spijkerman, R. & Admiraal, D. (2000). *Loopbaancompetentie. Management van mogelijkheden*. Leiden: Hilarius Publicaties.
- Steensma, H. (1992). Onderzoekmethoden voor organisatie-ontwikkeling: Theoretische inzichten en normatieve opvattingen. In A. Smaling & F. van Zuuren, *De praktijk van kwalitatief onderzoek. Voorbeelden en reflecties* (pp. 128-147). Meppel/ Amsterdam: Boom
- Stoker, J.I. & Heijden, B.I.J.M. van der (2001). Competence Development and Appraisal in Organizations. *Journal of Career Development*, 28(2), 97-113.
- Stoof, A., Martens, R.L., Merriënboer, J.G. van & Bastiaens, T.J. (2002). The Boundary Approach of Competence: a Constructivist Aid of Understanding and Using the Concept of Competence. *Human Resource Development Review*, 1(3), 345-365.
- Streumer, J.N., Wognum, A.A.M., Heijden, B.I.J.M. van der, Kwakman, C.H.E. & Zolingen, S. van (2001). *Bedrijfsopleidingen in Nederland: deelname en kosten*. Paper ORD. Amsterdam, 25-27 juni.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of Careers*. New York: Harper & Row.

- Swaen, G.M.H., Kant, I.J., Amelsvoort, L.G.P.M. van & Beurskens, A.J.H.M. (2002). Job Mobility, Its Determinants, and Its Effect: Longitudinal Data From the Maastricht Cohort Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 121-129.
- Taborsky, O. & Grauw, M. de (1974). *Beroepskeuze; gedachten over het beroepskeuze-proces en over de methodiek van de beroepskeuzebegeleiding*. Haarlem: De Toorts.
- Theeuwes, J.J.M. (1995). *Tussen Hamburg en het paradijs*. Leiden.
- Thijssen, J.G.L. (1995). Effectevaluatie binnen bedrijfsopleidingen. In J.J. Peters, P.W.J. Schramade & J.G.L. Thijssen (Red.), *Handboek bedrijfsopleidingen* (pp. 707-726). Houten/ Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Thijssen, J.G.L. (1997). *Leren om te overleven. Over personeelontwikkeling als permanente educatie in een veranderende arbeidsmarkt* (oratie). Utrecht: Elinkwijk.
- Thijssen, J.G.L. (1998). *Belemmeringen bij competenties-gericht opleidingsbeleid: problemen met individuele competentie-ontwikkeling in het kader van employability*. LUW.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams* (PhD Thesis). Enschede: Twente University Press.
- Torraco, R.J. (1998). *Economisch-Human Capital Theory and Human Resource Development* (paper).
- Turnbull, S. (2002). Bricolage as an Alternative Approach to Human Resource Development Theory Building. *Human Resource Development Review*, 1(1), 111-128.
- Verbaarschot, M. (2002). *Loopbaancompetent opleiden voor leven en werken in de 21^e eeuw. Verkennende notitie in opdracht van de BVE Raad*. Leeuwarden: LDC.
- Versloot, A.M., Glaudé, M.Th. & Thijssen, J.G.L. (1998). *Employability: een pluriform arbeidsmarktfeenomeen*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneducatie.
- Vlaming, H. (2000) Een soepele doorstart. *PW: maandblad voor personeelwerk en arbeidsverhoudingen*, 24(13), 20-23.
- Vianen, A.E.M. van & Keizer, W.A.J. (1993). De ambitie van mannen en vrouwen voor een leidinggevende functie in traditioneel door mannen beheerste werkomgevingen. In J.G. Boerlijst, H. van der Flier & A.E.M. van Vianen (Red.), *Werk maken van loopbanen. Ontwikkeling en begeleiding* (pp. 63-87). Utrecht: Uitgeverij Lemma.
- Vries, S. de, Gründeman, R. & van Vuuren, T. (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1193-1202.
- Vrugt, A. & Koenis, S. (1997). Waargenomen eigen competentie, persoonlijke doelen, sociale vergelijking en wetenschappelijke productiviteit. *Gedrag & Organisatie*, 10(3), 134-143.
- Wald, A. (2001). *Presentaties PROO-onderzoek op de onderwijs Research Dagen 2001 in Amsterdam*. Den Haag.
- Watts, A.G. (1996). Toward a Policy for Lifelong Career Development: A Transatlantic Perspective. *The Career Development Quarterly*, 45, 41-53.
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Wester, F. & Peters, V. (1999). Kwalitatieve analyse van interviews. Fasen, stappen en computergebruik in intensief onderzoek. *Pedagogische Studiën*, 76, 117-131.
- Witziers, B. (2001). *Opleidingen voor Hoger Opgeleiden. Deelname, motieven, gevolgen, kwaliteit*. Amsterdam: VNU-BPA.
- Woodhall, M. (1997). Human Capital Concepts. In A.H. Halsey, H. Lauder, P. Brown & A. Stuart Wells (Eds.), *Educational culture, economy, society* (pp. 217 - 223). Oxford/New York: Oxford University Press.
- Young, R.A. & Collin, A. (2000). Introduction: framing the future of career. In A. Collin & R.A. Young (Eds.), *The Future of Career* (pp. 1-20). Cambridge: Cambridge University Press.

Bijlage 1

VRAGENLIJST LOOPBAANACTUALISATIE

Toelichting op de vragenlijst

Uw gegevens worden strikt vertrouwelijk behandeld. Dit betekent dat onderzoeksgegevens van individuele personen niet worden gerapporteerd binnen of buiten uw organisatie.

Geef u slechts één antwoord op de vraag tenzij anders is aangegeven. U kunt dit in de meeste gevallen doen door het aankruisen van het hokje dat het meest op u van toepassing is (in verband met de automatische verwerking van deze vragenlijst graag binnen de lijnen van het hokje). Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 30 minuten.

Woorden die veelvuldig worden gebruikt hebben in de vragenlijst de volgende betekenis:

Loopbaan: op elkaar volgende werk- en leerervaringen in iemands werkzame leven (dus niet alleen carrière maken).

Loopbaanontwikkeling: het uitvoeren van activiteiten ten behoeve van de persoonlijke loopbaan.

Loopbaanplan: voornemen m.b.t. wat u op korte of lange termijn wilt bereiken in uw loopbaan (dat kan zijn wat u wilt doen of leren, niet alleen wat u wilt worden).

Leeractiviteiten: formele en informele activiteiten die men kan ondernemen om te leren (dus niet alleen opleidingen).

Netwerk: groep mensen waar u mee verbonden bent (bijvoorbeeld door werk, door lidmaatschap van een groep e.d.).

U kunt meer zicht krijgen op uw loopbaanontwikkeling door uw vragenlijst te interpreteren en te vergelijken met behulp van informatie op <http://projects.edte.utwente.nl/loopbaanontwikkeling> (zodra alle vragenlijsten ingezonden zijn). Hier kunt u ook meer informatie over het onderzoek vinden.

Succes met het invullen
van de vragenlijst.

Universiteit Twente
Drs. Marinka A.C.T. Kuijpers
Toegepaste Onderwijskunde, O&M
Postbus 217
7500 AE Enschede
Tel: 053 - 4893831
Email: kuijpers@edte.utwente.nl



PERSOONSgegevens

1. Wat is uw leeftijd? jaar
2. Bent u man of vrouw?
 man
 vrouw
3. Wat is uw hoogst afgeronde opleiding?
 Wetenschappelijk onderwijs (WO)
 Hoger beroepsonderwijs (HBO)
 Middelbaar beroepsonderwijs (MBO)
 anders

HUIDIGE FUNCTIE

4. Wat is de aard van uw huidige functie?
 leidinggevend (lijnfunctionaris)
 uitvoerend/dienstverlenend (lijn)
 beleid, onderzoek, PR (staf)
 P&O, opleiding (staf)
 anders
5. Hoe vaak is er sprake van een verandering in de werkzaamheden in uw huidige functie?
(Bijv: ander soort projecten, andere mensen, doelen, opdrachten of procedures, nieuwe materialen of apparaten)
 (bijna) nooit
 1-2 keer per jaar
 1x per kwartaal
 maandelijks/vaker
6. In welke mate kunt u uw talenten in uw huidige werk benutten?
 (bijna) niet
 onvoldoende
 voldoende
 goed
7. Hoe waardevol/belangrijk vindt u het werk dat u doet?
 niet waardevol
 onvoldoende waardevol
 voldoende waardevol
 zeer waardevol
8. Hoe is het niveau van uw huidige functie ten opzichte van uw opleidingsniveau?
 mijn functie is onder mijn opleidingsniveau
 mijn functie is op mijn opleidingsniveau
 mijn functie is boven mijn opleidingsniveau
 ik weet het niet
9. Hoe is uw salaris in verhouding tot het salaris van anderen met vergelijkbare opleidingen?
 mijn salaris is lager
 mijn salaris is ongeveer gelijk
 mijn salaris is hoger
 ik weet het niet
10. Biedt uw organisatie mogelijkheden om nieuwe werkervaringen op te doen die van belang zijn voor het verdere verloop van uw loopbaan?
 (bijna) niet
 onvoldoende
 voldoende
 veel
11. Biedt uw organisatie mogelijkheden om leeractiviteiten te ondernemen op het gebied dat u belangrijk vindt voor uw loopbaan?
 (bijna) niet
 onvoldoende
 voldoende
 veel
12. Biedt uw organisatie mogelijkheden om een netwerk op te bouwen dat van belang is voor het verdere verloop van uw loopbaan?
 (bijna) niet
 onvoldoende
 voldoende
 veel



LOOPBAAN

13. Hoe zou u het liefst willen dat uw verdere loopbaan verloopt?
(kies één antwoord dat het meest op u van toepassing is)
14. Hoeveel mogelijkheden zijn er momenteel op de arbeidsmarkt om dit te realiseren (zie vraag 13)?
15. Hoeveel werk is er voor u in het algemeen op de arbeidsmarkt gezien uw opleiding en ervaring?
16. Wat vindt u in uw loopbaan vooral belangrijk?
(kies 2 antwoorden die het meest op u van toepassing zijn)
17. Verwacht u dat u het komende jaar van werk zult veranderen binnen uw organisatie?
18. Verwacht u dat u het komende jaar van werk zult veranderen buiten uw organisatie?
19. Hoe vaak bent u de afgelopen 5 jaar van functie(inhoud) veranderd?
(Verandering van functie binnen of buiten de organisatie of verandering van uw taken en/of bevoegdheden binnen een functie)
20. Hoeveel weken was u de afgelopen 5 jaar in totaal ongewild zonder betaald werk?
21. Bij hoeveel sollicitaties die u de afgelopen 5 jaar hebt gedaan bent u aangenomen?
22. Waren de veranderingen van werk de afgelopen 5 jaar een goede stap voor uw loopbaan?
23. Hoe schat u de maatschappelijke waardering in voor het werk dat u doet?

- vanuit uw huidige functie hogerop komen
 werken in andere functies op gelijk niveau
 werken in andere functies op hoger niveau
 werken in andere functies op lager niveau
 binnen uw huidige functie taken uitbreiden
 geen verandering

- er zijn weinig kansen op de arbeidsmarkt
 de kansen zijn matig
 er zijn veel kansen op de arbeidsmarkt
 ik weet het niet

- weinig
 matig
 veel
 ik weet het niet

- een goed salaris
 een hoog aanzien
 promotie maken
 zinvol bezig zijn
 persoonlijke ontwikkeling in mijn capaciteiten
 een goede balans tussen mijn werk en privé-leven

- ja
 misschien
 nee

- ja
 misschien
 nee

keer

weken

- vaker niet dan wel
 ongeveer even vaak
 vaker wel dan niet
 niet van toepassing

- nee, vooral een achteruitgang
 ongeveer gelijk gebleven, maar iets vaker een achteruitgang
 ongeveer gelijk gebleven, maar iets vaker een vooruitgang
 ja, vooral een vooruitgang
 niet van toepassing

- laag
 gemiddeld
 hoog



24. Als u terugkijkt op uw loopbaan, beoordeelt u deze dan vooral als succesvol of als een mislukking/teleurstelling?
25. Hoe tevreden bent u over de vorderingen m.b.t. uw inkomen?
26. Hoe tevreden bent u over de vorderingen m.b.t. de ontwikkeling die u in uw loopbaan heeft doorgemaakt?
27. Hoe tevreden bent u over de vorderingen m.b.t. de balans tussen uw werk en privé-leven?
28. Hoe is de morele ondersteuning voor uw loopbaanontwikkeling vanuit uw privé-situatie?
29. Hoe ervaart u de mogelijkheden die uw privé-situatie biedt om geld en tijd te investeren voor uw loopbaanontwikkeling?
- vooral een teleurstelling
 enigszins een teleurstelling
 enigszins een succes
 vooral een succes
- zeer ontevreden
 enigszins ontevreden
 enigszins tevreden
 zeer tevreden
- zeer ontevreden
 enigszins ontevreden
 enigszins tevreden
 zeer tevreden
- zeer ontevreden
 enigszins ontevreden
 enigszins tevreden
 zeer tevreden
- ik ervaar vooral belemmeringen
 ik ervaar evenveel belemmeringen als ondersteuning
 ik ervaar vooral ondersteuning
- ik ervaar vooral belemmeringen
 ik ervaar evenveel belemmeringen als mogelijkheden
 ik ervaar vooral mogelijkheden

OPLEIDING

30. Hoeveel dagen heeft u de afgelopen twee jaar besteed aan opleiding/cursus of aan begeleidingstraject?
 - Begeleidingstraject: formele of informele serie van feedback-/adviesgesprekken of werkbegeleiding op de werkplek.
 - Een dag beslaat 8 uur, u kunt dus dagdelen optellen.

	opleiding/cursus	begeleidingstraject
Voor specialisatie/verdieping van uw werk	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen
Voor verandering van werk buiten uw huidige functie	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen
Voor persoonlijke ontwikkeling (dus niet gerelateerd aan uw huidige of toekomstige werk)	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen
Speciaal gericht op het ontwikkelen van de eigen loopbaan	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen	<input type="text"/> <input type="text"/> dagen

31. Verwacht u dat u het komende jaar een loopbaanopleidings- of -begeleidingstraject gaat volgen?
 (Bijv. analyse van capaciteiten, verkenning van de arbeidsmarkt, loopbaanplanning, solliciteren)
- ja
 misschien
 nee



LOOPBAANONTWIKKELING

Bij de volgende stellingen beoordeelt u uw eigen bekwaamheid op dit moment. De beschreven situatie hoeft momenteel niet voor te komen. Het is de bedoeling dat de zaken waar u goed en minder goed in bent duidelijk te onderscheiden zijn.

	zeer lage bekwaamheid	onvoldoende bekwaam	niet onbekwaam/bekwaam	voldoende bekwaam	zeer hoge bekwaamheid
	1	2	3	4	5
In welke mate voelt u zich bekwaam m.b.t. de volgende activiteiten?					
1: in zeer lage mate bekwaam					
2: onvoldoende bekwaam					
3: niet onbekwaam/niet bekwaam					
4: voldoende bekwaam					
5: in zeer hoge mate bekwaam					
1. Mijn algemene sterke en zwakke punten bepalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Precies aangeven wat ik over vijf jaar bereikt wil hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Contact leggen met mensen die mij verder kunnen helpen in mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motieven aangeven waarom ik bepaalde werkzaamheden in de toekomst wil doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Inzicht in mijn functioneren benutten voor mijn loopbaanontwikkeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onderzoeken hoe de dingen die ik in mijn leven belangrijk vind tot uitdrukking komen in mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onderzoeken welke eisen gesteld worden aan werk dat ik wil doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Uitzoeken wie ik nodig heb om ander werk te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onderhandelen over arbeidsvoorwaarden als ik zou veranderen van werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onderzoeken wat voor invloed ontwikkelingen in mijn vakgebied hebben op het werk dat ik doe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Inschatten waar mogelijkheden zijn om over te stappen naar ander werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onderzoeken welke soort werkzaamheden het werk voor mij waardevol maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. De juiste bronnen gebruiken om te achterhalen welk werk bij mij past (bijv. vakbladen, personen, instanties, instrumenten, websites).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Onderhandelen over opleidingen die ik wil volgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Problemen oplossen die het bereiken van mijn loopbaandoelen in de weg staan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Mijn werktijd afstemmen op de eisen en wensen vanuit mijn privé-situatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Aangeven welke stappen ik precies moet nemen om mijn loopbaanplannen te realiseren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Bepalen in hoeverre mijn leeractiviteiten kunnen bijdragen aan mijn verdere loopbaanontwikkeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mijn netwerk inzetten om ander werk te krijgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Maatregelen treffen om werk en privé-leven steeds weer op een bevredigende manier te kunnen combineren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Onderstaande stellingen hoeven niet voor te komen. Het gaat erom of u denkt dat u het zou kunnen als de situatie zich voor zou doen.

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?

- 1: volledig oneens
- 2: enigszins oneens
- 3: niet oneens/niet eens
- 4: enigszins eens
- 5: volledig eens

	volledig oneens	enigszins oneens	niet oneens/eens	enigszins eens	volledig eens
	1	2	3	4	5
21. Als ik een loopbaankeuze zou maken (bijv. ander werk of opleiding), zou ik uitgaan van wat ik wil bereiken in mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Als ik me in een problematische of stimulerende situatie zou bevinden in mijn werk of privé-situatie, zou ik nagaan wat dit te maken heeft met de capaciteiten die ik heb of mis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Als ik mij zou moeten presenteren, zou ik met voorbeelden aantonen wat ik kan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Als ik bezwaren zou hebben tegen het uitvoeren van bepaalde werkzaamheden, zou ik actie ondernemen om hier iets aan te doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Als ik ander werk zou willen, zou ik mij goed oriënteren op ontwikkelingen die in dit werk voorkomen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Als ik me in mijn loopbaan ergens op wil richten, zou ik mijn deskundigheid op dat gebied aan anderen laten zien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Als ik een taak zou uitvoeren die nieuw voor mij is, zou ik er bewust bij stil staan wat mijn sterke en zwakke kanten hierbij zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Als ik me in mijn loopbaan ergens op wil richten kan ik anderen goed overtuigen van mijn standpunten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Als ik een leeractiviteit zou ondernemen, verzeker ik mij ervan dat deze aansluit bij wat ik wil leren voor mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bij de onderstaande stellingen geeft u aan in hoeverre u het met de stelling eens bent, ofwel in hoeverre de stelling op u van toepassing is. Het gaat erom wat u daadwerkelijk doet of belangrijk vindt.

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?

	1	2	3	4	5
30. Ik ga bij mijzelf na waarom ik dingen wil leren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Mijn werk zet me aan tot denken over wat mij beweegt in mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Ik ga bij mezelf na welke leeractiviteiten ik nodig heb om mijn loopbaanplannen te realiseren. <i>(n.v.t.: als u helemaal geen loopbaanplannen heeft)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Ik gebruik vaardigheden in mijn werk die ik in mijn privé-situatie heb geleerd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ik vind het <i>belangrijk</i> om zo veel mogelijk kansen aan te grijpen om te leren voor het werk wat ik in de toekomst wil doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Ik maak mijn loopbaanplanning bespreekbaar met mijn leidinggevende. <i>(n.v.t.: als u helemaal geen loopbaanplannen heeft)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Toen ik ander werk wilde, heb ik uitgezocht waar ik informatie over relevant werk kon vinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Ik vind het <i>belangrijk</i> om mij te oriënteren op de arbeidsmarkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Ik gebruik mijn netwerkcontacten om informatie te krijgen over nieuwe ontwikkelingen in mijn werkveld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Bij de onderstaande stellingen geeft u aan in hoeverre u het met de stelling eens bent, ofwel in hoeverre de stelling op u van toepassing is. Het gaat erom wat u daadwerkelijk doet of belangrijk vindt.

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?

- 1: volledig oneens
2: enigszins oneens
3: niet oneens/niet eens
4: enigszins eens
5: volledig eens

	volledig oneens	enigszins oneens	niet oneens/eens	enigszins eens	volledig eens	
	1	2	3	4	5	
39. Ik vind het <i>belangrijk</i> om mijn loopbaanplannen door te zetten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
40. Ik heb initiatieven genomen om mijn werkzaamheden te veranderen toen er nieuwe ontwikkelingen waren in de organisatie. (n.v.t.: als er nooit nieuwe ontwikkelingen in de organisatie waren die op uw werk betrekking hadden)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n.v.t. <input type="checkbox"/>
41. Ik bespreek met mijn leidinggevende hoe het werk het beste aansluit bij mijn sterke kanten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
42. In het afgelopen half jaar heb ik aan mijn (aankomend) leidinggevende duidelijk gemaakt dat ik mijn loopbaanwensen kan afstemmen op de organisatiedoelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
43. Ik vind het <i>belangrijk</i> om te onderhandelen zodat ik dingen voor elkaar krijg in mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
44. Ik verander bewust mijn werkzaamheden om mijn loopbaan positief te beïnvloeden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
45. Ik maak het tijdig bespreekbaar als de balans tussen mijn werk en privé-leven verstoord dreigt te raken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
46. Ik onderhandel met mijn leidinggevende over opleidingen die ik wil volgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
47. Ik vind het <i>belangrijk</i> om na te gaan wat mij motiveert in mijn werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
48. Ik vind het <i>belangrijk</i> om een netwerk op te bouwen voor mijn loopbaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
49. Ik draag er actief aan bij dat werk en privé goed op elkaar zijn afgestemd.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
50. Ik houd me op de hoogte van veranderingen in mijn werkveld die van invloed kunnen zijn op mijn inzetbaarheid over 5 jaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
51. Ik vind het <i>belangrijk</i> om goed inzicht te krijgen in het soort werk dat bij mij past.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
52. Ik vind het <i>belangrijk</i> om na te denken over wat voor soort mens ik ben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
53. Ik praat met anderen over wat voor soort werkzaamheden aansluiten bij mijn persoonlijkheid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
54. Ik sta er bewust bij stil of ik werk doe waarin ik van betekenis voor andere mensen kan zijn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
55. Ik vraag mij bewust af wat voor soort werk er in de toekomst bij mijn ideeën en principes past.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
56. Ik slaag erin mijn werk aan te passen aan mijn sterke punten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
57. Toen ik solliciteerde, heb ik vooraf informatie ingewonnen over hoe ik mij in deze situatie het beste zou kunnen opstellen. (n.v.t.: als u nooit gesolliciteerd heeft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n.v.t. <input type="checkbox"/>
58. Toen ik naar mijn huidige baan solliciteerde, ben ik nagegaan wat de doelen van deze organisatie zijn. (n.v.t.: als u nooit gesolliciteerd heeft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n.v.t. <input type="checkbox"/>
59. Voordat ik naar mijn huidige baan solliciteerde, heb ik goed onderzocht welke gedragsnormen hierin werden gevraagd. (n.v.t.: als u nooit gesolliciteerd heeft)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	n.v.t. <input type="checkbox"/>



Bij de onderstaande stellingen geeft u aan in hoeverre u het met de stelling eens bent, ofwel in hoeverre de stelling op u van toepassing is. Het gaat erom wat u daadwerkelijk doet of belangrijk vindt.

In hoeverre bent u het met de volgende stellingen eens?

- 1: volledig oneens
2: enigszins oneens
3: niet oneens/niet eens
4: enigszins eens
5: volledig eens

	volledig oneens	enigszins oneens	niet oneens/eens	enigszins eens	volledig eens
	1	2	3	4	5
60. Ik vind het mijn verantwoordelijkheid om mijn loopbaan in te zetten voor mijn levensgeluk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. De manier waarop mijn loopbaan zich ontwikkelt, wordt grotendeels bepaald door factoren buiten mijzelf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Ik ben bereid om geld en/of vrije tijd in te leveren als ik daarmee mijn kansen vergroot op werk dat ik graag wil doen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hoe vaak komt de volgende situatie ongeveer voor?

- 1: (bijna) nooit
2: alleen als ik ander werk zoek
3: 1 tot 2 keer per jaar
4: elk kwartaal
5: elke maand of vaker

	(bijna) nooit	bij ander werk	1-2 keer per jaar	elk kwartaal	elke maand/vaker
	1	2	3	4	5
63. Hoe vaak maakt u nieuwe contacten met personen die u kunnen helpen in uw loopbaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Hoe vaak gaat u na wat voor u interessant werk kan zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. Hoe vaak draagt u ideeën of voorstellen aan, waaruit uw deskundigheid op het gebied waar uw ambities liggen blijkt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. Hoe vaak gaat u bewust bij uzelf na wat uw sterke en zwakke kanten zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. Hoe vaak gaat u bewust bij uzelf na of u gezien uw sterke kanten in uw huidige werk op de juiste plaats zit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. Hoe vaak vraagt u aan anderen hoe zij denken over wat u goed en minder goed kunt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. Hoe vaak vraagt u uzelf af of u de taken aankunt die u in de toekomst wilt uitvoeren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. Hoe vaak denkt u bewust na over verworven vaardigheden die voor uw verdere loopbaan van belang kunnen zijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. Hoe vaak onderzoekt u wat uw kansen zijn om eventueel ander werk te krijgen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. Hoe vaak stelt u zichzelf kortetermijndoelen i.v.m. het opdoen van werkervaring of leerervaringen in het kader van uw loopbaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hartelijk bedankt voor het invullen
van de vragenlijst.



Bijlage 2

CRITERIA VOOR DE INDELING VAN DEELNEMENDE ORGANISATIES

Loopbaanontwikkelingsondersteuning (L):

- : 0 tot 5
+: 8 tot 12

1. Hebben de medewerkers het afgelopen jaar een cursus gevolgd of zullen ze het komende jaar een cursus volgen voor het ontwikkelen van hun loopbaan?
0: nee
1: alleen in uitzonderingsgevallen
2: ja
2. Worden de medewerkers begeleid door een loopbaancoach/mentor?
0: nee
1: alleen in uitzonderingsgevallen
2: ja
3. Hoeveel uur per jaar besteedt de leidinggevende of begeleider aan de loopbaanontwikkeling van de medewerker?
0: 0-1 uur (bijv tijdens functioneringsgesprek)
1: 1-3 uur (bijv. in speciale loopbaangesprekken)
2: meer dan 3 uur (bijv. in begeleidingsgesprekken)
4. Hoe vaak biedt de organisatie de mogelijkheid aan een medewerker om werkervaring op te doen dat niet direct van toepassing is op de huidige functie?
0: komt eigenlijk niet voor
1: komt wel eens voor als de medewerker hier specifiek om vraagt
2: komt vaak voor
5. Hoe vaak biedt de organisatie de mogelijkheid aan een medewerker om een cursus/opleiding te volgen die niet direct van toepassing is op de huidige functie?
0: komt eigenlijk niet voor
1: komt wel eens voor als de medewerker hier specifiek om vraagt
2: komt vaak voor
6. Hoe vaak biedt de organisatie de mogelijkheid aan medewerkers om te participeren in netwerken buiten de organisatie?
0: komt eigenlijk niet voor
1: komt wel eens voor als de medewerker hier specifiek om vraagt
2: komt vaak voor

Dynamiek van de werkomgeving (D):

- : 0 tot 4
+: 6 tot 10

1. Hoe vaak is er sprake van een verandering in de werkzaamheden in de functie zodanig dat de functie-inhoud verandert?
(Bv: andere projecten, opdrachten of procedures, nieuwe materialen of apparaten)
0: (bijna) nooit
1: 1 tot 2 keer per jaar
2: vaker
2. Hoe vaak verandert de inhoud van het werk? (dus het soort werk blijft hetzelfde)
0: (bijna) nooit
1: 1 tot 2 keer per jaar
2: vaker

3. Werken de medewerkers met dezelfde mensen samen?
 0: (bijna) altijd
 1: wisselen 1-2 keer per jaar
 2: veranderen vaak
4. Hoe vaak wordt er in het werk beroep gedaan op nieuwe kennis (na de inwerkperiode)?
 0: (bijna) niet
 1: 1-2 keer per jaar
 2: vaker
5. Hoe vaak wordt er in het werk beroep gedaan op nieuwe vaardigheden (na de inwerkperiode)?
 0: (bijna) niet
 1: 1-2 keer per jaar
 2: vaker

Mobiliteitsmogelijkheden (M):

- : 0 tot 4

+: 6 -10

1. De vraag van de organisatie naar nieuwe medewerkers in deze functie:
 0: komt eigenlijk niet voor
 1: er komen regelmatig vacatures vrij
 2: er zijn constant meerdere vacatures te vervullen
2. Wat is de mate van inzet van de organisatie om mensen te krijgen en te behouden?
 0: geen: er is bijna geen verloop
 1: enigszins: het verloop is een zorg, maar nog wel te hanteren
 2: de organisatie moet alle zeilen bijzetten
3. Hoe moeilijk is het voor mensen in die functie om door te groeien naar een andere functie binnen de organisatie?
 0: moeilijk
 1: neutraal
 2: makkelijk
4. Hoe moeilijk is het voor mensen in die functie om door te groeien naar een andere functie buiten de organisatie?
 0: moeilijk
 1: neutraal
 2: makkelijk
5. Hoe zijn de mobiliteitsmogelijkheden binnen deze regio?
 0: moeilijk
 1: neutraal
 2: makkelijk

L+	L+	L+	L+
D+	D+	D-	D-
M+	M-	M+	M-
L-	L-	L-	L-
D+	D+	D-	D-
M+	M-	M+	M-

Bijlage 3

Hoofdstuk 8 CORRELATIEMATRIX VAN FIGUUR 8.6

Tabel 1. *Correlatiematrix van 16 loopbaanfactoren*

	v1/2	v3/4	v5/6	v7b	v8	v9	v10	gm1	gm2	gm3	gm4	gm5/ 7a	gm6	gm7b	gm8	gm10
v1/2	1.00															
v3/4	.782	1.00														
v5/6	.741	.752	1.00													
v7b	.330	.281	.353	1.00												
v8	.626	.805	.774	.336	1.00											
v9	.614	.557	.568	.218	.633	1.00										
v10	.634	.769	.668	.201	.745	.595	1.00									
gm1	.264	.167	.135	-.01	.118	.261	.178	1.00								
gm2	.430	.302	.253	.098	.216	.547	.290	.590	1.00							
gm3	.309	.387	.387	.084	.357	.489	.366	.267	.485	1.00						
gm4	.154	.215	.029	-.03	.071	.153	.171	.670	.374	.209	1.00					
gm5/7a	.465	.447	.509	.136	.485	.720	.486	.588	.663	.573	.488	1.00				
gm6	.501	.416	.528	.216	.436	.691	.399	.326	.646	.500	.134	.747	1.00			
gm7b	.314	.220	.257	.705	.251	.309	.190	.078	.365	.232	.029	.230	.375	1.00		
gm8	.478	.405	.443	.213	.600	.695	.511	.314	.553	.517	.163	.822	.643	.350	1.00	
gm10	.396	.526	.369	.060	.452	.660	.706	.367	.517	.573	.408	.716	.468	.219	.632	1.00

- v1/2: vermogen tot loopbaanreflectie
v3/4: vermogen tot werkexploratie
v5/6: vermogen tot loopbaanplanning/leerprocessturing
v7b: vermogen tot zorg voor balans werk en privé- leven
v8: vermogen tot bespreken van loopbaan
v9: vermogen tot presenteren in werk
v10: vermogen tot netwerken
gm1: gedrag/motivatie m.b.t. capaciteitenreflectie
gm2: gedrag/motivatie m.b.t. motievenreflectie
gm3: gedrag/motivatie m.b.t. oriëntatie op werk
gm4: gedrag/motivatie m.b.t. oriëntatie op mobiliteit
gm5/7a: gedrag/motivatie m.b.t. loopbaanplanning/werkprocessturing
gm6: gedrag/motivatie m.b.t. leerprocessturing
gm7b: gedrag/motivatie m.b.t. zorg voor balans werk en privé-leven
gm8: gedrag/motivatie m.b.t. bespreken van loopbaan
gm10: gedrag/motivatie m.b.t. netwerken

Bijlage 4

Hoofdstuk 9 REGRESSIE-ANALYSE VAN PERSOONSGEBONDEN FACTOREN

Tabel 9.3. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en loopbaanactualisatievermogen als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.544	.272		13.024	.000
MV	Geslacht	2.372E-02	.026	.024	.916	.360
A01	Leeftijd	1.869E-03	.001	.040	1.353	.176
A04A	Functie: leidinggevend	.103	.039	.094	2.657	.008
A04B	Functie: uitvoerend	2.471E-03	.035	.003	.071	.943
A04S	Functie: staf	6.289E-02	.039	.057	1.630	.103
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	3.332E-02	.032	.033	1.037	.300
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.717E-02	.031	.029	.864	.388
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	8.977E-02	.033	.099	2.731	.006
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	1.614E-02	.031	.017	.514	.607
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	-.143	.262	-.140	-.546	.585
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	-.162	.262	-.160	-.619	.536
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	-.235	.262	-.197	-.896	.371
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	-.205	.262	-.180	-.783	.433
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	-5.169E-02	.264	-.032	-.196	.845

Tabel 9.4. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en capaciteitenreflectie als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	4.189	.523		8.017	.000
MV	Geslacht	.114	.050	.058	2.291	.022
A01	Leeftijd	-1.315E-02	.003	-.141	-4.959	.000
A04A	Functie: leidinggevend	.190	.074	.086	2.552	.011
A04B	Functie: uitvoerend	4.546E-02	.066	.025	.686	.493
A04S	Functie: staf	.108	.074	.048	1.452	.147
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	-.121	.062	-.059	-1.955	.051
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	-5.610E-02	.060	-.030	-.929	.353
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	.142	.063	.078	2.248	.025
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	-.115	.060	-.062	-1.913	.056
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	-.358	.503	-.174	-.713	.476
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	-.469	.503	-.230	-.934	.351
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	-.575	.504	-.239	-1.141	.254
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	-.690	.504	-.300	-1.371	.171
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	-.867	.508	-.265	-1.707	.088

Tabel 9.5. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en motievenreflectie als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.439	.393		8.744	.000
MV	Geslacht	.174	.037	.122	4.652	.000
A01	Leeftijd	8.121E-03	.002	.119	4.068	.000
A04A	Functie: leidinggevend	.101	.056	.063	1.801	.072
A04B	Functie: uitvoerend	.110	.050	.083	2.200	.028
A04S	Functie: staf	7.176E-02	.056	.044	1.288	.198
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	-2.988E-02	.046	-.020	-.643	.520
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	.132	.045	.097	2.911	.004
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	.213	.047	.160	4.490	.000
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	5.951E-03	.045	.004	.131	.896
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	-2.795E-02	.378	-.019	-.074	.941
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	-.130	.378	-.087	-.343	.732
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	-.128	.379	-.073	-.337	.736
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	-.234	.379	-.140	-.618	.537
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	-.244	.382	-.102	-.639	.523

Tabel 9.6. *Multiple regressie analyse met met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en werkexploratie als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.494	.476		5.241	.000
MV	Geslacht	4.323E-02	.047	.026	.913	.361
A01	Leeftijd	6.730E-03	.003	.082	2.634	.009
A04A	Functie: leidinggevend	6.454E-02	.071	.034	.905	.366
A04B	Functie: uitvoerend	-1.356E-02	.064	-.009	-.212	.832
A04S	Functie: staf	-1.457E-02	.072	-.008	-.204	.839
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	2.068E-02	.059	.012	.351	.725
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	-8.104E-02	.057	-.050	-1.412	.158
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	9.183E-02	.060	.058	1.518	.129
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	1.759E-02	.058	.011	.305	.760
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	.815	.456	.463	1.788	.074
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	.738	.456	.425	1.619	.106
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	.632	.457	.300	1.382	.167
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	.545	.457	.268	1.193	.233
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	.556	.461	.189	1.205	.228

Tabel 9.7. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en loopbaansturing als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.251	.342		9.497	.000
MV	Geslacht	4.473E-02	.033	.036	1.368	.172
A01	Leeftijd	2.742E-03	.002	.046	1.577	.115
A04A	Functie: leidinggevend	9.435E-02	.049	.068	1.940	.053
A04B	Functie: uitvoerend	1.984E-02	.043	.017	.456	.648
A04S	Functie: staf	3.679E-02	.048	.026	.759	.448
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	9.031E-02	.040	.069	2.230	.026
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.556E-02	.040	.021	.645	.519
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	.219	.041	.189	5.283	.000
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	3.028E-02	.040	.026	.766	.444
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	.271	.329	.207	.822	.411
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	.258	.329	.200	.785	.433
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	6.995E-02	.330	.046	.212	.832
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	.153	.330	.105	.464	.642
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	.107	.333	.051	.323	.747

Tabel 9.8. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en netwerken als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.126	.473		6.609	.000
MV	Geslacht	-1.260E-02	.045	-.007	-.280	.780
A01	Leeftijd	-9.579E-04	.002	-.012	-.399	.690
A04A	Functie: leidinggevend	.119	.067	.062	1.781	.075
A04B	Functie: uitvoerend	-.154	.060	-.096	-2.561	.011
A04S	Functie: staf	1.215E-02	.067	.006	.182	.856
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	2.357E-02	.056	.013	.422	.673
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	-1.320E-02	.055	-.008	-.241	.809
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	.168	.057	.105	2.946	.003
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	7.237E-03	.055	.004	.133	.894
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	.355	.455	.197	.781	.435
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	.257	.455	.144	.565	.572
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	.111	.456	.053	.242	.808
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	.132	.456	.065	.289	.773
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	6.050E-02	.459	.021	.132	.895

Tabel 9.9. *Multiple regressie analyse met persoonsfactoren als voorspellende variabelen en 'zorg voor balans tussen werk en privé-leven' als afhankelijke variabele*

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	3.585	.445		8.053	.000
MV	Geslacht	6.427E-02	.042	.040	1.516	.130
A01	Leeftijd	3.415E-03	.002	.045	1.512	.131
A04A	Functie: leidinggevend	-.125	.063	-.069	-1.970	.049
A04B	Functie: uitvoerend	9.197E-02	.057	.062	1.627	.104
A04S	Functie: staf	.106	.063	.058	1.675	.094
A16A	Loopbaanstreven: een goed salaris	.100	.053	.060	1.909	.056
A16D	Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	9.965E-02	.051	.065	1.938	.053
A16E	Loopbaanstreven: ontwikkeling	6.437E-02	.054	.043	1.198	.231
A16F	Loopbaanstreven: balans werk/privé	.235	.051	.155	4.582	.000
A13VE	Mobiliteitswens: verticaal extern	-.301	.428	-.179	-.703	.482
A13VI	Mobiliteitswens: verticaal intern	-.280	.428	-.168	-.654	.513
A13H	Mobiliteitswens: horizontaal	-.321	.429	-.164	-.748	.455
A13R	Mobiliteitswens: radiaal	-.275	.429	-.146	-.640	.522
A13GV	Mobiliteitswens: geen verandering	-.243	.432	-.091	-.562	.574

Bijlage 5

Hoofdstuk 10 REGRESSIE-ANALYSES VAN SITUATIEGEBONDEN FACTOREN

Tabel 10.3. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en loopbaanactualisatievermogen als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.427	.071		48.177	.000
A04A Functie: leidinggevend	6.098E-02	.030	.058	2.055	.040
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	3.505E-02	.025	.039	1.384	.167
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	.108	.027	.121	3.985	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	-2.329E-02	.028	-.026	-.846	.398
A17 Mobiliteitsplannen intern	-1.862E-02	.026	-.021	-.717	.474
A18 Mobiliteitsplannen extern	9.953E-03	.027	.011	.374	.708
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	4.898E-04	.025	.001	.020	.984
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	-1.142E-02	.028	-.013	-.408	.683
A19 Dynamiek in het werkverleden	-2.256E-02	.027	-.025	-.834	.405
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.163	.026	.184	6.264	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	-2.216E-02	.025	-.025	-.871	.384
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.116	.030	.115	3.842	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	7.391E-02	.027	.083	2.761	.006
Mobiliteitspercentage	-2.166E-02	.017	-.041	-1.296	.195

Tabel 10.4. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en capaciteitenreflectie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.048	.229		13.324	.000
MV Geslacht	.124	.059	.063	2.101	.036
A01 Leeftijd	-9.560E-03	.003	-.103	-2.965	.003
A04A Functie: leidinggevend	.102	.062	.048	1.651	.099
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.194	.053	.107	3.670	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	9.499E-02	.056	.053	1.693	.091
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	8.525E-02	.057	.047	1.490	.136
A17 Mobiliteitsplannen intern	.131	.053	.072	2.476	.013
A18 Mobiliteitsplannen extern	.215	.054	.117	3.957	.000
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	.152	.051	.084	2.987	.003
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	-2.444E-02	.059	-.014	-.414	.679
A19 Dynamiek in het werkverleden	9.498E-02	.055	.051	1.715	.087
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	2.049E-03	.053	.001	.039	.969
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	-1.975E-03	.052	-.001	-.038	.970
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.526E-04	.062	.000	.012	.990
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	7.671E-02	.054	.042	1.411	.159
Mobiliteitspercentage	-6.855E-03	.035	-.006	-.197	.844

Tabel 10.5. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en **motievenreflectie** als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.089	.174		17.742	.000
MV Geslacht	.142	.044	.100	3.260	.001
A01 Leeftijd	8.032E-03	.002	.119	3.343	.001
A04B Functie: uitvoerend	3.505E-02	.040	.027	.886	.376
A16D Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	.185	.042	.135	4.405	.000
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.182	.042	.138	4.382	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	3.277E-02	.042	.025	.784	.433
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	4.365E-02	.043	.033	1.027	.305
A17 Mobiliteitsplannen intern	.123	.039	.093	3.125	.002
A18 Mobiliteitsplannen extern	7.627E-02	.040	.057	1.885	.060
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	4.706E-02	.038	.036	1.242	.214
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	2.056E-02	.045	.016	.461	.645
A19 Dynamiek in het werkverleden	5.490E-02	.041	.040	1.332	.183
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	5.484E-03	.039	.004	.139	.889
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	7.901E-03	.039	.006	.201	.840
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.708E-02	.046	.052	1.675	.094
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	6.563E-02	.040	.050	1.624	.105
Mobiliteitspercentage	-3.574E-02	.026	-.046	-1.365	.173

Tabel 10.6. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en **werkexploratie** als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.709	.201		13.467	.000
A01 Leeftijd	9.364E-03	.003	.117	3.305	.001
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	-1.289E-03	.052	-.001	-.025	.980
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.127	.052	.082	2.435	.015
A17 Mobiliteitsplannen intern	4.015E-02	.048	.026	.831	.406
A18 Mobiliteitsplannen extern	.102	.050	.066	2.040	.042
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	7.392E-02	.046	.048	1.593	.112
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	6.028E-02	.053	.039	1.132	.258
A19 Dynamiek in het werkverleden	8.492E-03	.050	.005	.169	.866
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	9.721E-02	.048	.064	2.012	.045
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	-5.724E-02	.047	-.037	-1.208	.227
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.110	.056	.064	1.958	.051
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	.111	.050	.072	2.234	.026
Mobiliteitspercentage	-1.401E-02	.032	-.016	-.444	.657

Tabel 10.7. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en **loopbaansturing** als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.202	.090		35.763	.000
A16A Loopbaanstreven: een goed salaris	3.819E-02	.035	.030	1.092	.275
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.169	.032	.149	5.198	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	4.150E-02	.034	.037	1.224	.221
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	6.806E-02	.035	.060	1.971	.049
A17 Mobiliteitsplannen intern	.122	.033	.108	3.745	.000
A18 Mobiliteitsplannen extern	2.433E-03	.033	.002	.073	.942
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	5.186E-02	.031	.046	1.652	.099
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	3.436E-02	.035	.031	.982	.326
A19 Dynamiek in het werkverleden	7.128E-03	.034	.006	.210	.833
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.191	.033	.169	5.839	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	-3.512E-05	.032	.000	-.001	.999
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.122	.038	.095	3.221	.001
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	.120	.034	.106	3.573	.000
Mobiliteitspercentage	-1.960E-02	.021	-.029	-.941	.347

Tabel 10.8. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en **netwerken** als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.721	.121		22.460	.000
A04B Functie: uitvoerend	-.149	.044	-.097	-3.418	.001
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.118	.043	.077	2.742	.006
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	.210	.046	.136	4.559	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.163	.047	.105	3.478	.001
A17 Mobiliteitsplannen intern	3.202E-02	.044	.021	.724	.469
A18 Mobiliteitsplannen extern	.171	.045	.109	3.773	.000
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	7.541E-02	.043	.049	1.765	.078
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	-1.767E-02	.049	-.011	-.362	.717
A19 Dynamiek in het werkverleden	7.180E-02	.046	.045	1.556	.120
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.234	.044	.152	5.276	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	2.712E-02	.043	.018	.626	.531
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.592E-02	.051	.043	1.478	.140
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	.121	.046	.079	2.663	.008
Mobiliteitspercentage	-4.791E-02	.029	-.053	-1.670	.095

Tabel 10.9. *Multiple regressie analyse met persoons- en situatiegebonden factoren als voorspellende variabelen en **zorg voor balans tussen werk en privé-leven** als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.565	.120		29.679	.000
A04A Functie: leidinggevend	-.196	.049	-.113	-3.971	.000
A16F Loopbaanstreven: balans werk/privé	.175	.042	.118	4.176	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	-3.455E-03	.045	-.002	-.077	.939
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	-.113	.046	-.077	-2.471	.014
A17 Mobiliteitsplannen intern	3.252E-02	.043	.022	.754	.451
A18 Mobiliteitsplannen extern	-5.366E-02	.044	-.036	-1.212	.226
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	-1.641E-02	.042	-.011	-.394	.694
Dynamiek huidige werkomgeving (w)	5.463E-02	.047	.037	1.173	.241
A19 Dynamiek in het werkverleden	-8.262E-03	.045	-.005	-.183	.854
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-1.969E-03	.043	-.001	-.045	.964
Loopbaanondersteuning vanuit werk (w)	1.548E-02	.042	.011	.366	.715
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.271	.050	.163	5.386	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	9.910E-02	.045	.068	2.221	.027
Mobiliteitspercentage	-5.188E-02	.028	-.060	-1.865	.062

Bijlage 6

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN DEELNAME AAN HRD-ACTIVITEITEN

Tabel 11.2.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.981	.298		6.658	.000
A02 Geslacht	-.222	.066	-.092	-3.352	.001
A01 Leeftijd	-2.224E-02	.003	-.191	-6.564	.000
A16A Loopbaanstreven: goed salaris	-1.054E-02	.067	-.004	-.157	.875
A13R Mobiliteitswens: radiaal	.172	.077	.060	2.234	.026
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	8.687E-02	.060	.038	1.441	.150
A19 Dynamiek in het werkverleden	.105	.064	.045	1.644	.100
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.168	.061	.075	2.768	.006
Loopbaanactualisatievermogen	-7.156E-02	.081	-.029	-.878	.380
Capaciteitenreflectie	4.924E-02	.039	.040	1.255	.210
Motievenreflectie	-.105	.060	-.062	-1.746	.081
Werkexploratie	7.566E-02	.047	.053	1.615	.107
Loopbaansturing	.168	.075	.085	2.250	.025
Netwerken	2.783E-02	.049	.020	.570	.569

Tabel 11.2.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.371	.249		1.488	.137
A02 Geslacht	-4.584E-02	.056	-.023	-.825	.409
A01 Leeftijd	-1.429E-02	.003	-.148	-5.037	.000
A16A Loopbaanstreven: goed salaris	-4.087E-03	.056	-.002	-.073	.942
A13R Mobiliteitswens: radiaal	.240	.065	.100	3.711	.000
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	4.675E-02	.050	.025	.926	.354
A19 Dynamiek in het werkverleden	-2.464E-02	.053	-.013	-.463	.644
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	4.435E-02	.051	.024	.871	.384
Loopbaanactualisatievermogen	.109	.068	.053	1.599	.110
Capaciteitenreflectie	9.010E-02	.033	.089	2.742	.006
Motievenreflectie	1.525E-02	.050	.011	.304	.761
Werkexploratie	-4.317E-02	.039	-.037	-1.101	.271
Loopbaansturing	3.941E-02	.063	.024	.630	.529
Netwerken	8.011E-03	.041	.007	.196	.845

Tabel 11.3.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor verandering werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	- .474	.239		-1.980	.048
A02 Geslacht	- .169	.050	-.104	-3.373	.001
A01 Leeftijd	1.781E-03	.003	.023	.637	.525
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-7.861E-02	.050	-.047	-1.577	.115
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	.110	.067	.067	1.639	.101
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-4.251E-02	.064	-.026	-.668	.504
A13 Mobiliteitswens: horizontaal	.114	.072	.057	1.574	.116
Mobiliteitsmogelijkheden	4.329E-02	.050	.029	.873	.383
A17 Mobiliteitsplannen intern	5.392E-02	.047	.036	1.143	.253
A18 Mobiliteitsplannen extern	.106	.049	.070	2.176	.030
A19 Dynamiek in het werkverleden	1.403E-02	.048	.009	.295	.768
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	3.936E-02	.047	.026	.833	.405
A29 Investeringsmogelijkheden privé	.133	.037	.110	3.633	.000
Loopbaanactualisatievermogen	-2.919E-02	.063	-.017	-.463	.643
Capaciteitenreflectie	2.890E-02	.030	.035	.976	.329
Motievenreflectie	-9.013E-02	.046	-.079	-1.968	.049
Werkexploratie	4.017E-02	.036	.041	1.113	.266
Loopbaansturing	.158	.059	.117	2.702	.007
Netwerken	-3.111E-02	.038	-.032	-.816	.415

Tabel 11.3.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor verandering werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-4.838E-02	.143		-.338	.735
A02 Geslacht	1.068E-02	.030	.011	.357	.721
A01 Leeftijd	1.016E-05	.002	.000	.006	.995
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-3.364E-02	.030	-.034	-1.130	.259
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	8.701E-02	.040	.090	2.166	.031
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-5.458E-02	.038	-.057	-1.435	.151
A13 Mobiliteitswens: horizontaal	1.765E-02	.043	.015	.408	.683
Mobiliteitsmogelijkheden	-1.545E-03	.030	-.002	-.052	.958
A17 Mobiliteitsplannen intern	-1.689E-02	.028	-.019	-.599	.549
A18 Mobiliteitsplannen extern	3.112E-02	.029	.035	1.070	.285
A19 Dynamiek in het werkverleden	5.198E-02	.028	.057	1.828	.068
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	7.991E-02	.028	.090	2.830	.005
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-1.006E-02	.022	-.014	-.460	.646
Loopbaanactualisatievermogen	-1.863E-02	.038	-.019	-.495	.621
Capaciteitenreflectie	-7.794E-03	.018	-.016	-.441	.659
Motievenreflectie	9.524E-03	.027	.014	.348	.728
Werkexploratie	2.495E-02	.022	.043	1.157	.248
Loopbaansturing	6.728E-03	.035	.008	.193	.847
Netwerken	2.606E-02	.023	.046	1.145	.253

Tabel 11.4.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor persoonlijke ontwikkeling als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.251	.346		.724	.469
A02 Geslacht	-.154	.070	-.069	-2.211	.027
A01 Leeftijd	-2.655E-03	.004	-.024	-.702	.483
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.217E-02	.070	.010	.316	.752
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	.165	.069	.080	2.379	.018
Mobiliteitsmogelijkheden	.167	.069	.081	2.431	.015
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.959E-02	.065	.009	.301	.763
A18 Mobiliteitsplannen extern	-8.063E-02	.067	-.038	-1.201	.230
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving	7.496E-02	.062	.036	1.203	.229
A19 Dynamiek in het werkverleden	-1.369E-02	.066	-.006	-.206	.836
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-1.408E-02	.066	-.007	-.213	.831
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-1.848E-03	.069	-.001	-.027	.979
A29 Investeringsmogelijkheden privé	2.928E-02	.055	.017	.530	.596
Loopbaanactualisatievermogen	-.148	.087	-.063	-1.690	.091
Capaciteitenreflectie	4.055E-02	.041	.035	.985	.325
Motievenreflectie	3.665E-02	.064	.023	.573	.567
Werkexploratie	.124	.050	.093	2.471	.014
Loopbaansturing	1.070E-02	.081	.006	.133	.894
Netwerken	5.551E-02	.053	.042	1.047	.295

Tabel 11.4.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor persoonlijke ontwikkeling als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.129	.193		-.668	.504
A02 Geslacht	2.627E-02	.039	.021	.677	.499
A01 Leeftijd	-5.926E-04	.002	-.010	-.281	.779
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	-8.170E-02	.039	-.068	-2.087	.037
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	5.916E-04	.039	.001	.015	.988
Mobiliteitsmogelijkheden	4.305E-02	.038	.037	1.123	.262
A17 Mobiliteitsplannen intern	8.468E-02	.036	.073	2.331	.020
A18 Mobiliteitsplannen extern	4.616E-02	.037	.039	1.231	.218
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving	-2.182E-02	.035	-.019	-.627	.531
A19 Dynamiek in het werkverleden	-1.301E-02	.037	-.011	-.351	.725
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	7.768E-02	.037	.067	2.106	.035
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-4.354E-03	.039	-.004	-.113	.910
A29 Investeringsmogelijkheden privé	4.686E-02	.031	.050	1.519	.129
Loopbaanactualisatievermogen	-6.011E-02	.049	-.046	-1.230	.219
Capaciteitenreflectie	3.509E-02	.023	.055	1.526	.127
Motievenreflectie	3.450E-02	.036	.039	.966	.334
Werkexploratie	-5.885E-03	.028	-.008	-.209	.834
Loopbaansturing	1.157E-02	.045	.011	.257	.797
Netwerken	4.504E-02	.030	.060	1.521	.129

Tabel 11.5.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.148	.299		-.494	.622
A02 Geslacht	1.081E-02	.064	.005	.169	.866
A01 Leeftijd	-8.022E-03	.003	-.080	-2.321	.020
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	1.414E-03	.060	.001	.023	.981
Mobiliteitsmogelijkheden	2.761E-02	.064	.014	.435	.664
A17 Mobiliteitsplannen intern	3.727E-02	.060	.019	.621	.535
A18 Mobiliteitsplannen extern	3.743E-02	.062	.019	.601	.548
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	7.199E-02	.058	.037	1.246	.213
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.116	.061	.060	1.889	.059
A29 Investeringsmogelijkheden privé	9.740E-02	.047	.063	2.053	.040
Loopbaanactualisatievermogen	-6.635E-02	.081	-.031	-.819	.413
Capaciteitenreflectie	-2.572E-02	.038	-.024	-.673	.501
Motievenreflectie	6.025E-02	.058	.041	1.031	.303
Werkexploratie	4.388E-02	.046	.035	.944	.345
Loopbaansturing	.179	.075	.104	2.403	.016
Netwerken	-5.173E-02	.049	-.042	-1.056	.291

Tabel 11.5.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	9.914E-02	.192		.517	.605
A02 Geslacht	-3.582E-02	.041	-.027	-.870	.384
A01 Leeftijd	-5.959E-03	.002	-.092	-2.686	.007
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	7.104E-02	.039	.058	1.833	.067
Mobiliteitsmogelijkheden	-2.289E-02	.041	-.019	-.561	.575
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.385E-02	.038	.011	.360	.719
A18 Mobiliteitsplannen extern	-1.946E-02	.040	-.016	-.487	.626
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	2.956E-02	.037	.024	.797	.425
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	3.044E-02	.039	.025	.775	.438
A29 Investeringsmogelijkheden privé	2.768E-02	.030	.028	.909	.364
Loopbaanactualisatievermogen	-6.393E-02	.052	-.046	-1.229	.219
Capaciteitenreflectie	2.948E-02	.025	.043	1.203	.229
Motievenreflectie	-1.859E-02	.038	-.020	-.495	.620
Werkexploratie	2.543E-02	.030	.032	.852	.394
Loopbaansturing	6.725E-02	.048	.061	1.406	.160
Netwerken	4.446E-02	.031	.056	1.414	.158

Bijlage 7

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN HRD-ACTIVITEITEN VOOR LOOPBAANACTUALISATIE

Tabel 1. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en loopbaanactualisatievermogen als afhankelijke variabele gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.332	.028		119.238	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	9.473E-02	.025	.106	3.816	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.165	.025	.185	6.671	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.104	.029	.103	3.521	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	.102	.026	.114	3.876	.000
Opleiding voor loopbaanactualisatie	2.049E-03	.013	.004	.152	.879
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	9.378E-03	.021	.013	.446	.656

Tabel 2. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en capaciteitenreflectie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.344	.119		28.172	.000
MV Geslacht	7.545E-02	.049	.038	1.540	.124
A01 Leeftijd	-1.453E-02	.002	-.155	-5.983	.000
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	.224	.046	.122	4.847	.000
A17 Mobiliteitsplannen intern	.158	.046	.086	3.467	.001
A18 Mobiliteitsplannen extern	.238	.047	.126	5.010	.000
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	.185	.044	.100	4.174	.000
Opleiding voor loopbaanactualisatie	3.702E-02	.024	.038	1.524	.128
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	.109	.039	.071	2.802	.005

Tabel 3. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en motievenreflectie als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.375	.087		38.953	.000
MV Geslacht	.157	.037	.109	4.250	.000
A01 Leeftijd	6.225E-03	.002	.091	3.412	.001
A16D Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	.139	.037	.101	3.783	.000
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.215	.037	.162	5.835	.000
A17 Mobiliteitsplannen intern	.124	.033	.093	3.711	.000
Opleiding voor loopbaanactualisatie	4.587E-02	.018	.065	2.515	.012
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	3.644E-02	.029	.033	1.245	.213

Tabel 4. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en **werkexploratie** als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.734	.146		18.700	.000
A01 Leeftijd	7.062E-03	.002	.085	2.953	.003
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.143	.046	.090	3.141	.002
A18 Mobiliteitsplannen extern	.145	.046	.089	3.172	.002
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	8.635E-02	.044	.054	1.983	.048
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.108	.051	.061	2.112	.035
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	9.724E-02	.046	.061	2.127	.034
Opleiding voor loopbaanactualisatie	5.608E-02	.023	.069	2.457	.014
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	6.836E-02	.037	.052	1.855	.064

Tabel 5. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en **loopbaansturing** als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.339	.036		93.222	.000
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.166	.029	.143	5.806	.000
A17 Mobiliteitsplannen intern	.136	.028	.117	4.799	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.180	.028	.156	6.384	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.139	.034	.107	4.111	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	9.316E-02	.031	.080	3.050	.002
Opleiding voor loopbaanactualisatie	5.425E-02	.015	.089	3.506	.000
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	5.751E-02	.025	.059	2.318	.021

Tabel 6. *Multiple regressie-analyse met deelname aan HRD-activiteiten als voorspellende en **netwerken** als afhankelijke variabele, gecontroleerd voor relevante persoon- en situatiegebonden factoren*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.818	.077		36.452	.000
A04B Functie: uitvoerend	-.168	.042	-.108	-3.997	.000
A16E Loopbaanstreven: ontwikkeling	.118	.043	.076	2.772	.006
Mobiliteitsmogelijkheden (r)	.235	.046	.151	5.158	.000
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	.181	.045	.116	4.049	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.204	.043	.131	4.759	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé-situatie	.172	.043	.110	4.024	.000
Opleiding voor loopbaanactualisatie	-3.937E-03	.023	-.005	-.169	.866
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	9.870E-02	.036	.076	2.707	.007

Bijlage 8

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN PLANNEN VOOR HRD-ACTIVITEITEN VOOR LOOPBAANACTUALISATIE

Tabel 11.6. *Multiple regressie-analyse met plannen voor HRD-activiteiten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.117	.232		4.823	.000
A02 Geslacht	-4.982E-02	.049	-.029	-1.007	.314
A01 Leeftijd	-1.511E-02	.003	-.180	-5.677	.000
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	7.757E-02	.047	.048	1.662	.097
Mobiliteitsmogelijkheden	3.068E-02	.049	.019	.624	.533
A17 Mobiliteitsplannen intern	.213	.046	.133	4.612	.000
A18 Mobiliteitsplannen extern	9.655E-02	.048	.059	2.006	.045
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	2.130E-02	.045	.013	.477	.634
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-7.120E-02	.047	-.044	-1.504	.133
A29 Investeringsmogelijkheden privé	.107	.037	.082	2.921	.004
Loopbaanactualisatievermogen	-.177	.063	-.098	-2.836	.005
Capaciteitenreflectie	1.619E-02	.029	.018	.550	.583
Motievenreflectie	2.837E-02	.045	.023	.626	.532
Werkexploratie	5.236E-02	.036	.050	1.455	.146
Loopbaansturing	.259	.058	.178	4.477	.000
Netwerken	5.360E-02	.038	.052	1.406	.160

Bijlage 9

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN LOOPBAANSUCCES

Tabel 11.7. *Multiple regressie-analyse met loopbaanactualisatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.481	.125		19.796	.000
A02 Geslacht	1.440E-02	.027	.014	.533	.594
A01 Leeftijd	-6.098E-03	.002	-.122	-4.045	.000
Functie: leidinggevende	.233	.029	.203	8.042	.000
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	2.485E-02	.028	.023	.885	.376
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.968E-02	.028	.030	1.068	.286
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	3.794E-02	.028	.039	1.361	.174
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-9.576E-02	.031	-.091	-3.067	.002
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-1.392E-02	.030	-.013	-.468	.640
Mobiliteitsmogelijkheden	8.700E-02	.026	.091	3.300	.001
A17 Mobiliteitsplannen intern	-4.034E-02	.025	-.042	-1.615	.106
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.151	.026	-.156	-5.891	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	.101	.024	.105	4.258	.000
A19 Dynamiek in werkverleden	2.448E-02	.026	.025	.958	.339
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.218	.025	.227	8.582	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.167E-02	.029	.066	2.451	.014
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-1.911E-02	.026	-.020	-.740	.459
Loopbaanactualisatievermogen	.166	.033	.153	4.960	.000
Capaciteitenreflectie	-2.450E-02	.016	-.046	-1.558	.119
Motievenreflectie	-5.633E-02	.025	-.077	-2.289	.022
Werkexploratie	-3.491E-02	.019	-.056	-1.810	.071
Loopbaansturing	9.709E-02	.031	.112	3.099	.002
Netwerken	6.639E-02	.020	.107	3.256	.001

Tabel 11.8. *Multiple regressie-analyse met externe waardering als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.810	.129		14.013	.000
A02 Geslacht	-5.264E-02	.028	-.056	-1.890	.059
A01 Leeftijd	4.561E-04	.002	.010	.294	.769
Functie: leidinggevende	5.825E-02	.030	.056	1.951	.051
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-3.410E-02	.029	-.035	-1.178	.239
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.055E-02	.029	.023	.718	.473
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	3.256E-02	.029	.037	1.133	.257
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-.170	.032	-.177	-5.275	.000
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-.163	.031	-.173	-5.328	.000
Mobiliteitsmogelijkheden	4.009E-02	.027	.046	1.476	.140
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.371E-02	.026	.016	.533	.594
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.122	.026	-.138	-4.615	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	6.620E-02	.025	.075	2.697	.007
A19 Dynamiek in werkverleden	6.733E-02	.026	.074	2.556	.011
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.142	.026	.162	5.415	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	4.756E-02	.030	.048	1.579	.115
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-7.998E-03	.027	-.009	-.301	.764
Loopbaanactualisatievermogen	7.433E-02	.035	.075	2.153	.032
Capaciteitenreflectie	-2.332E-03	.016	-.005	-.144	.886
Motievenreflectie	-6.038E-02	.025	-.090	-2.381	.017
Werkexploratie	-2.742E-02	.020	-.048	-1.379	.168
Loopbaansturing	5.887E-03	.032	.007	.182	.855
Netwerken	4.973E-02	.021	.088	2.367	.018

Tabel 11.9. *Multiple regressie-analyse met sollicitatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.643	.171		3.757	.000
A02 Geslacht	5.585E-02	.036	.064	1.568	.117
A01 Leeftijd	-6.440E-03	.002	-.127	-2.913	.004
Functie: leidinggevende	.127	.042	.120	3.054	.002
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	4.788E-02	.038	.051	1.257	.209
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.968E-02	.038	.033	.773	.440
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	2.573E-02	.038	.030	.681	.496
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-3.481E-02	.041	-.040	-.849	.396
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	3.014E-02	.041	.033	.730	.466
Mobiliteitsmogelijkheden	.146	.035	.172	4.126	.000
A17 Mobiliteitsplannen intern	-2.934E-02	.034	-.035	-.864	.388
A18 Mobiliteitsplannen extern	-3.900E-02	.034	-.046	-1.150	.251
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	2.544E-02	.033	.030	.776	.438
A19 Dynamiek in werkverleden	1.909E-02	.033	.023	.578	.563
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	1.405E-03	.034	.002	.041	.967
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-4.292E-02	.040	-.045	-1.069	.285
A29 Investeringsmogelijkheden privé	3.559E-02	.035	.042	1.008	.314
Loopbaanactualisatievermogen	3.947E-02	.046	.042	.866	.387
Capaciteitenreflectie	2.016E-02	.022	.041	.905	.366
Motievenreflectie	1.427E-03	.033	.002	.043	.965
Werkexploratie	-1.750E-02	.027	-.031	-.656	.512
Loopbaansturing	-4.993E-02	.043	-.066	-1.173	.241
Netwerken	7.412E-02	.029	.133	2.586	.010

Tabel 11.10. *Multiple regressie-analyse met werkbehoudsucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.707	.080		8.885	.000
A02 Geslacht	-3.516E-02	.017	-.065	-2.050	.041
A01 Leeftijd	3.197E-03	.001	.121	3.342	.001
Functie: leidinggevende	2.969E-02	.018	.049	1.615	.106
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	3.281E-02	.018	.058	1.841	.066
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.821E-02	.018	.054	1.600	.110
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	1.870E-02	.018	.037	1.057	.291
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-3.090E-02	.020	-.056	-1.559	.119
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	9.216E-03	.019	.017	.488	.626
Mobiliteitsmogelijkheden	3.224E-02	.017	.064	1.928	.054
A17 Mobiliteitsplannen intern	2.800E-02	.016	.055	1.767	.077
A18 Mobiliteitsplannen extern	-9.525E-03	.016	-.019	-.584	.559
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	6.780E-03	.015	.013	.449	.654
A19 Dynamiek in werkverleden	-2.960E-02	.016	-.057	-1.825	.068
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-5.345E-03	.016	-.011	-.332	.740
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-6.750E-03	.019	-.012	-.364	.716
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-7.671E-03	.016	-.015	-.468	.640
Loopbaanactualisatievermogen	1.553E-03	.021	.003	.073	.942
Capaciteitenreflectie	-1.002E-02	.010	-.036	-1.004	.316
Motievenreflectie	-7.845E-03	.016	-.020	-.502	.616
Werkexploratie	1.219E-02	.012	.037	.996	.319
Loopbaansturing	1.493E-02	.020	.033	.751	.453
Netwerken	9.995E-03	.013	.031	.773	.440

Bijlage 10

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN HRD-ACTIVITEITEN VOOR LOOPBAANSUCCES

Tabel 1. *Multiple regressie-analyse met loopbaanactualisatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.449	.116		21.156	.000
A01 Leeftijd	-5.297E-03	.001	-.106	-3.962	.000
Functie: leidinggevende	.225	.028	.195	8.148	.000
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-.102	.026	-.096	-3.874	.000
Mobiliteitsmogelijkheden	8.977E-02	.025	.093	3.560	.000
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.158	.024	-.161	-6.449	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	9.546E-02	.023	.098	4.149	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.224	.025	.231	9.076	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.667E-02	.026	.070	2.931	.003
Loopbaanactualisatievermogen	.158	.032	.146	4.968	.000
Motievenreflectie	-7.612E-02	.021	-.104	-3.624	.000
Loopbaansturing	6.534E-02	.028	.077	2.315	.021
Netwerken	6.924E-02	.019	.112	3.641	.000
Opleiding voor huidige werk	2.087E-02	.011	.048	1.945	.052
Begeleiding voor huidige werk	5.131E-03	.013	.010	.386	.699
Opleiding voor verandering van werk	1.798E-03	.016	.003	.110	.912
Begeleiding voor verandering van werk	-1.645E-02	.028	-.015	-.583	.560
Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-7.791E-03	.011	-.017	-.683	.494
Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-1.001E-02	.021	-.012	-.484	.628
Opleiding voor loopbaanactualisatie	2.597E-04	.013	.001	.020	.984
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	2.747E-02	.021	.034	1.309	.191

Tabel 2. *Multiple regressie-analyse met externe waardering als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.860	.093		19.910	.000
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-.157	.027	-.158	-5.886	.000
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-.152	.026	-.155	-5.948	.000
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.124	.023	-.137	-5.406	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	7.793E-02	.022	.088	3.621	.000
A19 Dynamiek in werkverleden	8.442E-02	.022	.092	3.771	.000
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.170	.022	.193	7.549	.000
Loopbaanactualisatievermogen	5.169E-02	.028	.053	1.863	.063
Motievenreflectie	-5.159E-02	.017	-.078	-2.962	.003
Netwerken	4.697E-02	.017	.086	2.845	.004
Opleiding voor huidige werk	-4.281E-03	.010	-.011	-.435	.664
Begeleiding voor huidige werk	-4.261E-03	.012	-.009	-.347	.729
Opleiding voor verandering van werk	9.956E-03	.016	.016	.642	.521
Begeleiding voor verandering van werk	-3.802E-02	.026	-.037	-1.452	.147
Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-1.915E-03	.011	-.004	-.179	.858
Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling	8.195E-03	.020	.011	.419	.675
Opleiding voor loopbaanactualisatie	-8.946E-03	.012	-.019	-.753	.452
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	1.061E-02	.020	.014	.535	.593

Tabel 3. *Multiple regressie-analyse met sollicitatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.664	.109		6.088	.000
A01 Leeftijd	-6.851E-03	.002	-.135	-3.330	.001
Functie: leidinggevende	.150	.041	.141	3.696	.000
Mobiliteitsmogelijkheden	.157	.034	.184	4.591	.000
Netwerken	6.517E-02	.022	.116	3.011	.003
Opleiding voor huidige werk	-2.405E-03	.015	-.006	-.163	.870
Begeleiding voor huidige werk	3.561E-02	.018	.080	1.985	.048
Opleiding voor verandering van werk	-3.132E-03	.022	-.006	-.141	.888
Begeleiding voor verandering van werk	2.973E-02	.035	.035	.856	.393
Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-1.321E-02	.015	-.033	-.870	.384
Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-1.305E-03	.027	-.002	-.049	.961
Opleiding voor loopbaanactualisatie	-1.395E-02	.016	-.034	-.858	.391
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	-1.808E-02	.027	-.028	-.660	.509

Tabel 4. *Multiple regressie-analyse met werkbehoudsucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.775	.033		23.178	.000
Geslacht (0=man, 1= vrouw)	-4.060E-02	.014	-.075	-2.896	.004
A01 Leeftijd	4.360E-03	.001	.170	6.385	.000
Opleiding voor huidige werk	-6.382E-04	.006	-.003	-.108	.914
Begeleiding voor huidige werk	8.083E-04	.007	.003	.111	.912
Opleiding voor verandering van werk	-8.229E-03	.009	-.023	-.885	.376
Begeleiding voor verandering van werk	2.087E-03	.015	.004	.135	.892
Opleiding voor persoonlijke ontwikkeling	-6.766E-03	.006	-.028	-1.059	.290
Begeleiding voor persoonlijke ontwikkeling	1.965E-02	.012	.046	1.700	.089
Opleiding voor loopbaanactualisatie	4.661E-03	.007	.018	.661	.509
Begeleiding voor loopbaanactualisatie	-4.319E-03	.012	-.010	-.366	.715

Bijlage 11

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN LOOPBAANSUCCES VOOR BALANS TUSSEN WERK EN PRIVÉ-LEVEN

Tabel 11.11. *Multiple regressie-analyse met loopbaansucces voor de balans tussen werk en privé-leven als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.991	.191		10.423	.000
A02 Geslacht	-7.064E-02	.038	-.043	-1.850	.065
A01 Leeftijd	-8.762E-03	.002	-.110	-4.307	.000
Functie: leidinggevende	-.123	.042	-.066	-2.914	.004
A16 Loopbaanstreven: balans werk-privé	-1.925E-02	.035	-.012	-.550	.583
Mobiliteitsmogelijkheden (w)	-9.382E-02	.037	-.061	-2.520	.012
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	.182	.042	.105	4.375	.000
A29 Investeringsmogelijkheden privé	3.000E-02	.037	.019	.815	.415
Loopbaanactualisatievermogen	6.355E-02	.047	.037	1.338	.181
Capaciteitenreflectie	-7.004E-02	.022	-.083	-3.134	.002
Motievenreflectie	-5.815E-02	.034	-.050	-1.687	.092
Werkexploratie	-2.597E-02	.027	-.027	-.965	.335
Loopbaansturing	-.105	.043	-.078	-2.456	.014
Netwerken	2.665E-02	.028	.027	.947	.344
Zorg voor balans tussen werk en privé-leven	.564	.025	.541	22.515	.000

Bijlage 12

Hoofdstuk 11 REGRESSIE-ANALYSES VAN 'ZORG VOOR BALANS WERK EN PRIVÉ-LEVEN'

Tabel 1.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.122	.305		6.969	.000
A02 Geslacht	-.220	.066	-.091	-3.324	.001
A01 Leeftijd	-2.224E-02	.003	-.191	-6.573	.000
A16A Loopbaanstreven: goed salaris	-1.251E-02	.067	-.005	-.187	.852
A13R Mobiliteitswens: radiaal	.177	.077	.061	2.289	.022
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	8.635E-02	.060	.038	1.434	.152
A19 Dynamiek in het werkverleden	.101	.064	.043	1.590	.112
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.162	.061	.072	2.667	.008
Loopbaanactualisatievermogen	-3.900E-02	.083	-.016	-.471	.638
Capaciteitenreflectie	4.178E-02	.039	.034	1.062	.289
Motievenreflectie	-9.330E-02	.060	-.055	-1.550	.121
Werkexploratie	7.902E-02	.047	.056	1.688	.092
Loopbaansturing	.187	.075	.095	2.493	.013
Netwerken	2.046E-02	.049	.015	.419	.676
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-8.969E-02	.042	-.059	-2.120	.034

Tabel 1.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor specialisatie/verdieping van het huidige werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.290	.255		1.138	.255
A02 Geslacht	-4.716E-02	.056	-.024	-.849	.396
A01 Leeftijd	-1.429E-02	.003	-.148	-5.040	.000
A16A Loopbaanstreven: goed salaris	-3.047E-03	.056	-.001	-.054	.957
A13R Mobiliteitswens: radiaal	.237	.065	.099	3.674	.000
A05 Dynamiek huidige werkomgeving (r)	4.692E-02	.050	.025	.930	.352
A19 Dynamiek in het werkverleden	-2.244E-02	.053	-.012	-.422	.673
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	4.803E-02	.051	.026	.943	.346
Loopbaanactualisatievermogen	9.016E-02	.069	.044	1.300	.194
Capaciteitenreflectie	9.444E-02	.033	.093	2.863	.004
Motievenreflectie	8.510E-03	.050	.006	.169	.866
Werkexploratie	-4.502E-02	.039	-.038	-1.148	.251
Loopbaansturing	2.837E-02	.063	.017	.451	.652
Netwerken	1.226E-02	.041	.011	.300	.765
Zorg balans tussen werk en privé-leven	5.156E-02	.035	.041	1.457	.145

Tabel 2.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor verandering werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.520	.245		-2.123	.034
A02 Geslacht	-.169	.050	-.105	-3.384	.001
A01 Leeftijd	1.903E-03	.003	.024	.679	.497
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-7.791E-02	.050	-.047	-1.562	.118
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	.114	.067	.069	1.688	.092
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-4.072E-02	.064	-.025	-.639	.523
A13 Mobiliteitswens: horizontaal	.113	.072	.056	1.564	.118
Mobiliteitsmogelijkheden	4.637E-02	.050	.031	.933	.351
A17 Mobiliteitsplannen intern	5.406E-02	.047	.036	1.146	.252
A18 Mobiliteitsplannen extern	.107	.049	.070	2.195	.028
A19 Dynamiek in het werkverleden	1.523E-02	.048	.010	.320	.749
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	4.226E-02	.047	.028	.892	.373
A29 Investeringsmogelijkheden privé	.130	.037	.107	3.514	.000
Loopbaanactualisatievermogen	-3.889E-02	.064	-.023	-.608	.543
Capaciteitenreflectie	3.034E-02	.030	.037	1.023	.306
Motievenreflectie	-9.163E-02	.046	-.080	-1.999	.046
Werkexploratie	3.870E-02	.036	.040	1.071	.285
Loopbaansturing	.151	.059	.112	2.553	.011
Netwerken	-2.909E-02	.038	-.030	-.762	.446
Zorg balans tussen werk en privé-leven	2.859E-02	.032	.028	.880	.379

Tabel 2.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor verandering werk als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.445E-02	.146		-.167	.867
A02 Geslacht	1.098E-02	.030	.012	.367	.713
A01 Leeftijd	-5.289E-05	.002	-.001	-.032	.975
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-3.400E-02	.030	-.035	-1.141	.254
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	8.518E-02	.040	.088	2.116	.035
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-5.551E-02	.038	-.058	-1.459	.145
A13 Mobiliteitswens: horizontaal	1.801E-02	.043	.015	.416	.677
Mobiliteitsmogelijkheden	-3.137E-03	.030	-.004	-.106	.916
A17 Mobiliteitsplannen intern	-1.696E-02	.028	-.019	-.602	.547
A18 Mobiliteitsplannen extern	3.063E-02	.029	.034	1.053	.293
A19 Dynamiek in het werkverleden	5.136E-02	.028	.056	1.805	.071
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	7.842E-02	.028	.089	2.770	.006
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-8.216E-03	.022	-.011	-.373	.709
Loopbaanactualisatievermogen	-1.360E-02	.038	-.014	-.356	.722
Capaciteitenreflectie	-8.539E-03	.018	-.017	-.482	.630
Motievenreflectie	1.030E-02	.027	.015	.376	.707
Werkexploratie	2.571E-02	.022	.045	1.191	.234
Loopbaansturing	1.046E-02	.035	.013	.296	.767
Netwerken	2.502E-02	.023	.044	1.097	.273
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-1.480E-02	.019	-.024	-.763	.446

Tabel 3.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor persoonlijke ontwikkeling als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.178	.351		.508	.612
A02 Geslacht	-.156	.070	-.070	-2.241	.025
A01 Leeftijd	-2.499E-03	.004	-.023	-.661	.509
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.527E-02	.070	.012	.360	.719
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	.175	.070	.084	2.503	.012
Mobiliteitsmogelijkheden	.172	.069	.083	2.503	.012
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.947E-02	.065	.009	.299	.765
A18 Mobiliteitsplannen extern	-7.886E-02	.067	-.038	-1.175	.240
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving	7.688E-02	.062	.037	1.234	.218
A19 Dynamiek in het werkverleden	-1.196E-02	.066	-.006	-.180	.857
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-8.363E-03	.066	-.004	-.126	.899
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-1.343E-02	.070	-.006	-.193	.847
A29 Investeringsmogelijkheden privé	2.516E-02	.055	.015	.455	.649
Loopbaanactualisatievermogen	-.167	.089	-.072	-1.879	.060
Capaciteitenreflectie	4.318E-02	.041	.038	1.048	.295
Motievenreflectie	3.281E-02	.064	.021	.513	.608
Werkexploratie	.121	.050	.091	2.412	.016
Loopbaansturing	-2.724E-03	.081	-.001	-.034	.973
Netwerken	5.957E-02	.053	.045	1.122	.262
Zorg balans tussen werk en privé-leven	5.803E-02	.046	.041	1.268	.205

Tabel 3.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor persoonlijke ontwikkeling als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.111	.196		-.564	.573
A02 Geslacht	2.681E-02	.039	.021	.690	.490
A01 Leeftijd	-6.325E-04	.002	-.010	-.299	.765
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	-8.250E-02	.039	-.068	-2.105	.035
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	-1.862E-03	.039	-.002	-.048	.962
Mobiliteitsmogelijkheden	4.171E-02	.038	.036	1.085	.278
A17 Mobiliteitsplannen intern	8.471E-02	.036	.073	2.331	.020
A18 Mobiliteitsplannen extern	4.571E-02	.038	.039	1.219	.223
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving	-2.231E-02	.035	-.019	-.641	.522
A19 Dynamiek in het werkverleden	-1.345E-02	.037	-.011	-.363	.717
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	7.622E-02	.037	.066	2.061	.040
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-1.385E-03	.039	-.001	-.036	.972
A29 Investeringsmogelijkheden privé	4.792E-02	.031	.051	1.550	.121
Loopbaanactualisatievermogen	-5.528E-02	.050	-.042	-1.115	.265
Capaciteitenreflectie	3.442E-02	.023	.054	1.495	.135
Motievenreflectie	3.549E-02	.036	.040	.992	.321
Werkexploratie	-5.151E-03	.028	-.007	-.183	.855
Loopbaansturing	1.501E-02	.045	.014	.330	.741
Netwerken	4.399E-02	.030	.059	1.482	.138
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-1.487E-02	.026	-.019	-.581	.561

Tabel 4.e *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan opleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-7.349E-02	.306		-.240	.810
A02 Geslacht	1.350E-02	.064	.007	.210	.833
A01 Leeftijd	-8.176E-03	.003	-.081	-2.364	.018
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	-5.628E-03	.061	-.003	-.093	.926
Mobiliteitsmogelijkheden	2.302E-02	.064	.012	.362	.718
A17 Mobiliteitsplannen intern	3.682E-02	.060	.019	.614	.540
A18 Mobiliteitsplannen extern	3.603E-02	.062	.019	.578	.563
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	7.074E-02	.058	.037	1.224	.221
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.111	.061	.058	1.811	.070
A29 Investeringsmogelijkheden privé	.104	.048	.067	2.169	.030
Loopbaanactualisatievermogen	-5.042E-02	.082	-.023	-.613	.540
Capaciteitenreflectie	-2.807E-02	.038	-.026	-.734	.463
Motievenreflectie	6.280E-02	.058	.043	1.074	.283
Werkexploratie	4.618E-02	.047	.037	.993	.321
Loopbaansturing	.191	.075	.111	2.539	.011
Netwerken	-5.531E-02	.049	-.045	-1.126	.260
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-4.717E-02	.042	-.036	-1.120	.263

Tabel 4.i *Multiple regressie analyse met logaritme voor deelname aan begeleidingstrajecten voor loopbaanactualisatie als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.112	.197		.567	.571
A02 Geslacht	-3.537E-02	.041	-.027	-.858	.391
A01 Leeftijd	-5.985E-03	.002	-.093	-2.694	.007
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	6.986E-02	.039	.057	1.792	.073
Mobiliteitsmogelijkheden	-2.366E-02	.041	-.019	-.579	.563
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.377E-02	.039	.011	.358	.721
A18 Mobiliteitsplannen extern	-1.969E-02	.040	-.016	-.492	.622
Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	2.935E-02	.037	.024	.791	.429
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	2.969E-02	.039	.024	.754	.451
A29 Investeringsmogelijkheden privé	2.872E-02	.031	.029	.936	.349
Loopbaanactualisatievermogen	-6.127E-02	.053	-.044	-1.160	.246
Capaciteitenreflectie	2.909E-02	.025	.043	1.185	.236
Motievenreflectie	-1.816E-02	.038	-.019	-.483	.629
Werkexploratie	2.582E-02	.030	.032	.864	.388
Loopbaansturing	6.927E-02	.048	.063	1.433	.152
Netwerken	4.387E-02	.032	.055	1.391	.164
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-7.883E-03	.027	-.009	-.291	.771

Tabel 5. *Multiple regressie-analyse met loopbaanactualisatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.532	.129		19.627	.000
A02 Geslacht	1.424E-02	.027	.014	.527	.598
A01 Leeftijd	-6.172E-03	.002	-.123	-4.095	.000
Functie: leidinggevende	.227	.029	.198	7.771	.000
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	2.278E-02	.028	.021	.811	.418
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.697E-02	.028	.027	.970	.332
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	3.307E-02	.028	.034	1.180	.238
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-9.836E-02	.031	-.093	-3.148	.002
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-1.441E-02	.030	-.014	-.485	.628
Mobiliteitsmogelijkheden	8.438E-02	.026	.088	3.197	.001
A17 Mobiliteitsplannen intern	-4.040E-02	.025	-.042	-1.619	.106
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.152	.026	-.157	-5.931	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	.101	.024	.104	4.223	.000
A19 Dynamiek in werkverleden	2.414E-02	.026	.024	.945	.345
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.215	.025	.224	8.469	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	7.763E-02	.029	.072	2.637	.008
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-1.767E-02	.026	-.018	-.685	.494
Loopbaanactualisatievermogen	.175	.034	.162	5.167	.000
Capaciteitenreflectie	-2.566E-02	.016	-.048	-1.631	.103
Motievenreflectie	-5.436E-02	.025	-.074	-2.208	.027
Werkexploratie	-3.361E-02	.019	-.054	-1.742	.082
Loopbaansturing	.105	.032	.121	3.308	.001
Netwerken	6.453E-02	.020	.104	3.162	.002
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-2.878E-02	.018	-.044	-1.640	.101

Tabel 6. *Multiple regressie-analyse met externe waardering als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.841	.133		13.843	.000
A02 Geslacht	-5.274E-02	.028	-.056	-1.893	.059
A01 Leeftijd	4.101E-04	.002	.009	.264	.792
Functie: leidinggevende	5.441E-02	.030	.052	1.808	.071
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	-3.539E-02	.029	-.036	-1.222	.222
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	1.885E-02	.029	.021	.657	.511
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	2.952E-02	.029	.034	1.022	.307
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-.171	.032	-.179	-5.319	.000
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	-.164	.031	-.173	-5.337	.000
Mobiliteitsmogelijkheden	3.845E-02	.027	.044	1.413	.158
A17 Mobiliteitsplannen intern	1.367E-02	.026	.016	.531	.595
A18 Mobiliteitsplannen extern	-.123	.026	-.139	-4.637	.000
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	6.564E-02	.025	.075	2.674	.008
A19 Dynamiek in werkverleden	6.712E-02	.026	.074	2.548	.011
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	.140	.026	.160	5.342	.000
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	5.129E-02	.030	.052	1.689	.091
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-7.097E-03	.027	-.008	-.267	.790
Loopbaanactualisatievermogen	8.010E-02	.035	.081	2.288	.022
Capaciteitenreflectie	-3.053E-03	.016	-.006	-.188	.851
Motievenreflectie	-5.915E-02	.025	-.089	-2.329	.020
Werkexploratie	-2.660E-02	.020	-.047	-1.337	.181
Loopbaansturing	1.064E-02	.033	.013	.326	.744
Netwerken	4.857E-02	.021	.086	2.308	.021
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-1.800E-02	.018	-.030	-.995	.320

Tabel 7. *Multiple regressie-analyse met sollicitatiesucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.663	.176		3.761	.000
A02 Geslacht	5.597E-02	.036	.064	1.570	.117
A01 Leeftijd	-6.466E-03	.002	-.127	-2.922	.004
Functie: leidinggevende	.125	.042	.118	2.970	.003
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	4.648E-02	.038	.049	1.216	.224
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.890E-02	.038	.032	.751	.453
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	2.344E-02	.038	.027	.615	.539
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-3.585E-02	.041	-.041	-.872	.383
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	3.010E-02	.041	.033	.728	.467
Mobiliteitsmogelijkheden	.144	.035	.170	4.053	.000
A17 Mobiliteitsplannen intern	-3.001E-02	.034	-.036	-.882	.378
A18 Mobiliteitsplannen extern	-3.909E-02	.034	-.046	-1.151	.250
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	2.535E-02	.033	.030	.773	.440
A19 Dynamiek in werkverleden	1.912E-02	.033	.023	.579	.563
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	5.547E-04	.034	.001	.016	.987
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-4.070E-02	.040	-.043	-1.006	.315
A29 Investeringsmogelijkheden privé	3.627E-02	.035	.043	1.026	.305
Loopbaanactualisatievermogen	4.292E-02	.046	.045	.930	.353
Capaciteitenreflectie	1.979E-02	.022	.041	.887	.375
Motievenreflectie	2.495E-03	.033	.004	.076	.940
Werkexploratie	-1.714E-02	.027	-.031	-.642	.521
Loopbaansturing	-4.709E-02	.043	-.062	-1.095	.274
Netwerken	7.355E-02	.029	.132	2.563	.011
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-1.123E-02	.024	-.020	-.475	.635

Tabel 8. *Multiple regressie-analyse met werkbehoudsucces als afhankelijke variabele*

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.711	.082		8.681	.000
A02 Geslacht	-3.517E-02	.017	-.065	-2.050	.041
A01 Leeftijd	3.190E-03	.001	.121	3.332	.001
Functie: leidinggevende	2.911E-02	.019	.048	1.570	.117
A16 Loopbaanstreven: goed salaris	3.262E-02	.018	.058	1.828	.068
A16 Loopbaanstreven: zinvol bezig zijn	2.796E-02	.018	.053	1.582	.114
A16 Loopbaanstreven: ontwikkeling	1.825E-02	.018	.036	1.025	.306
A13 Mobiliteitswens: verticaal extern	-3.114E-02	.020	-.056	-1.569	.117
A13 Mobiliteitswens: verticaal intern	9.170E-03	.019	.017	.485	.627
Mobiliteitsmogelijkheden	3.199E-02	.017	.063	1.908	.057
A17 Mobiliteitsplannen intern	2.800E-02	.016	.055	1.766	.078
A18 Mobiliteitsplannen extern	-9.616E-03	.016	-.019	-.589	.556
A05 Dynamiek van huidige werkomgeving (r)	6.696E-03	.015	.013	.443	.658
A19 Dynamiek in werkverleden	-2.963E-02	.016	-.057	-1.826	.068
Loopbaanondersteuning vanuit werk (r)	-5.591E-03	.016	-.011	-.346	.729
A28 Morele ondersteuning vanuit privé-situatie	-6.188E-03	.019	-.011	-.331	.741
A29 Investeringsmogelijkheden privé	-7.535E-03	.016	-.015	-.460	.646
Loopbaanactualisatievermogen	2.422E-03	.022	.004	.112	.911
Capaciteitenreflectie	-1.013E-02	.010	-.036	-1.013	.311
Motievenreflectie	-7.659E-03	.016	-.020	-.490	.625
Werkexploratie	1.232E-02	.012	.037	1.005	.315
Loopbaansturing	1.565E-02	.020	.034	.778	.437
Netwerken	9.819E-03	.013	.030	.757	.449
Zorg balans tussen werk en privé-leven	-2.713E-03	.011	-.008	-.243	.808

Bijlage 13

LOCUS OF CONTROL VRAGENLIJST

Op de volgende bladzijden vindt u een aantal opvattingen waarmee u het meer of minder eens zult zijn. Wilt u bij *elk* van die opvattingen aangeven wat uw mening is? Dit doet u door een kruisje te zetten bij *één* van de antwoorden.

Het beste is de vragen snel af te werken. Denkt u niet te lang na. Het gaat om uw eerste indruk. Goede of foute antwoorden zijn er niet, want het gaat om uw eigen mening.

1. De meeste narigheden in je leven overkomen je zonder dat je er veel aan kunt doen.
 - dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
2. Als je werkelijk goed je best doet, dan bereik je ook altijd veel.
 - dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
3. Het heeft geen zin om te proberen je recht te krijgen bij hogere ambtenaren, want die trekken zich van de gewone burger niets aan.
 - dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
4. Hoe sterk iemand zich ook inspannt, vaak wordt zijn waarde niet erkend.
 - dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
5. Een slachtoffer van de omstandigheden voel ik mij
 - nooit
 - zelden
 - soms
 - nogal eens
 - vaak
6. De werkelijke beslissingen worden genomen door een paar mensen die de macht hebben en de gewone burger kan daar niet zoveel aan doen.
 - dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo

-
7. Heel wat ongevallen zijn gewoon een kwestie van pech hebben.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
8. Hogerop komen in het leven
- heb je vrijwel geheel zelf in handen
 - heb je voor een groot deel zelf in handen
 - ligt minstens even sterk aan geluk als aan eigen inpanning
 - is voor een groot deel toch wel een kwestie van geluk hebben.
9. Veel beslissingen zouden we net zo goed kunnen nemen door een munt op te gooien.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
10. Je bent nu eenmaal een brokkenmaker of niet en daar is niet zo erg veel aan te veranderen.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
11. Door hard te werken verbetert het lot van de gewone man toch niets.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
12. Het gevoel mijn eigen leven niet genoeg in de hand te hebben, heb ik zeer vaak.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
13. Wat er met mij gebeurt, heb ik helemaal zelf in de hand.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo

14. Succes hebben in je werk is een kwestie van geluk hebben.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
15. Ik heb zeer veel invloed op de dingen die mij overkomen.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
16. Je stem uitbrengen bij de verkiezingen is zeer belangrijk.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
17. Of je ongelukken maakt of niet, heb je meestal nauwelijks zelf in de hand.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo
18. De meeste ongelukken zijn een gevolg van eigen onvoorzichtigheid.
- dat is beslist zo
 - dat is zo
 - dat is eigenlijk wel zo
 - dat is eigenlijk niet zo
 - dat is niet zo
 - dat is beslist niet zo

Hartelijk bedankt

SUMMARY

On (inter)national and organizational level there are signs that investment in human capital is becoming increasingly important, due to a shift in the economy, the labour market and in working organizations to a knowledge economy and knowledge-based jobs. Here the investment in human capital is more than just education and formal training, and does not necessarily need to be expressed in monetary terms. Investment in human capital appears to be essential for the employability of the work force. Employability refers, in the qualitative, individual sense, to career development. Referring to career development –as in lifelong learning- more emphasis is given to individual responsibility and self-management. It is not clear what workers need to know and do, which competencies they need to possess –a specific form of human capital- to realize self-management in career development. This study aims at gaining more insight into this matter. Research goals are:

- Exploring the empirical basis for expansion of the elementary model of human capital by expressing human capital in competencies, with the inclusion of intermediate variables and a broad set of output factors;
- Contribution to theory development in the Human Resource Development field regarding career development;
- Development and validation of an instrument for measuring career development.

This thesis is divided into two parts. Part I describes the operationalization process of career competencies. Part II describes the results of a quantitative study of the structure and the nomological network of the construct of career competencies (career factors).

Part I: Operationalizing career competencies

Career competencies in this study are seen as: person related, assessed by individuals themselves, go beyond a specific job and include reflective and interactive components. The research definition used in this thesis is: a career competency is a functional unit of modalities (ability, behaviour and motivation) with content aspects which are relevant for career actualization. Career actualization is understood as a process of fulfilment of personal abilities and values in work, in dialogue with the environment, irrespective of career opportunities and constrains. Empirical research into career competencies is limited and often not applicable to the career actualization of employees. Results of a literature survey indicate that there are four career competencies:

- Self reflection: the competency to reflect upon personal capacities and motives regarding the career.
- Work exploration: the competency to explore the labour market and specific work environment for suitable work (activities) and mobility prospects;
- Career control: the competency to plan and act upon one's own learning and working process;
- Self-presentation: the competency to show and discuss one's capacities and values regarding work, thereby increasing the choices in career development.

Exploratory qualitative study

To gain more insight into the concept of career competencies, interviews were conducted with experts on career development in the Netherlands, as well as with employees and employers. The results of interviews with nine experts were used to construct a detailed model of career competencies, including its content aspects and indicators. Employees

were interviewed to verify whether the career competencies and their content aspects were applicable to the career biography of employees. Finally, employers were interviewed to elucidate on motivational and behavioural assets with regard to career competencies from an organizational perspective. The main conclusion of the qualitative interview study is that the division of (content aspects of) career competencies, derived from the literature study, is confirmed by empirical data.

Pilot study

The division of career competencies into content aspects and indicators was the starting point for developing a questionnaire to study this subject on a larger scale. The questionnaire is a self-assessment instrument. Despite the known disadvantages, self-assessment seems the most suitable form. The questionnaire was meant for highly educated employees and contained aspects of career development and distinguished three modalities *ability, behaviour and motivation*. It was presented to employees, researchers, methodologists and linguistic experts for advice on improvement. For content validation, nine experts on career development were asked to evaluate the questionnaire. All nine confirmed that in general the questions measured the career competencies construct. The questionnaire was tested in a pilot study among 197 employees (response rate of 42 %) from the IT and Educational sector. Based on homogeneity and reliability analyses the number of items was reduced from the initial 131 to 69. The results of the analyses on discriminant validity indicated it seemed plausible to distinguish the four competencies and three modalities.

Confirmatory qualitative study

To underpin the convergent validity of the questionnaire, fourteen respondents of the pilot study were interviewed about their career biography and career competencies. The results of the interviews were evaluated by two researchers and compared with the results from these respondents in the pilot study. The results of the study gave confidence in the convergent validity of the questionnaire.

The main conclusion of Part I of the study is that the so-called career competencies, derived from literature study, can be recognized in interviews with representatives of several groups involved in career development. Scrutiny of the developed instrument indicated sufficient confidence to use the instrument for the large scale quantitative survey, described as Part II of the thesis.

Part II: Research on relations of variables in the nomological network of career factors

Subsequent validation of the instrument took place using quantitative research, whereby the structure and the nomological network of career competencies was scrutinized (n=1579: 51% response). Variables in the nomological network were divided into personal variables, situational variables and the output variables 'career success' and 'participation in Human Resource Development (HRD)-activities'.

Situational variables, applicable to the work environment, were used as a basis to select organizations to participate in the research. These variables included the mobility opportunity of the employee (the possibility to find other work), the dynamics of the work environment (the frequency of change in work tasks) and the career support from the workplace (the extent of the support for employees to develop their careers). The

reason for selection in this form was to promote variability on these variables in the response group.

Structure of competencies for career actualization

Based on the data of the quantitative research, the construct 'competencies' was investigated in general and career competencies in particular. The theory and practice of Human Resource Management (HRM) and Development (HRD) stresses that there is no consensus on the content and meaning of the concept 'competency'. Despite this knowledge, competencies are formulated for scientific research and for the benefit of assessment and development instruments on the job. Hardly any research seems to be conducted about the structure of competencies; questions such as whether competencies can be measured in a reliable and valid way and which criteria are relevant to formulate and define competencies, are not addressed.

Competencies are often defined in terms of ability. Behaviour and motivation are also part of several definitions of competencies (Mulder, 2001). The difference between the term 'competency' viewed as behaviour and 'competency' viewed as ability is the possibility to observe behaviour in contrast to ability (Stoof et al., 2002). When the content part of the definition is taken into account, it appears that a competency is a combination of several content aspects. From the literature study as well as from interviews with experts on career development, it can be concluded that the indivisibility is perceived as an essential characteristic of a competency (Merriënboer et al., 2002). A competency could be a functional unit of modalities and content aspects. To investigate whether or not there is an empirical basis for this, an operational definition of competency was formulated: a competency is a functional unit of modalities (ability, behaviour and motivation) and content parts in regard to a specific topic. In this case the topic was related to career actualization. The research question is:

What is the structure of a competency regarding modalities and content aspects?

This general research question focuses on competencies for career actualization. By means of a confirmatory factor analysis (LISREL 8) the structure of career competencies, as designed according to the opinions in the literature and from experts, was analyzed.

The main conclusion is that the definition of a competence as a functional unit is not tenable. Especially the modalities ability and behaviour seem to differ significantly from each other. Motivation is more related to behaviour than to ability. Moreover, it seems preferable to make a distinction between the various content aspects. Measuring competencies in a reliable and valid way has proved to be impossible in this study, if competencies are considered as a functional unit of modalities and if several content aspects are sheltered in one competency. The construct 'competencies for career actualization' seems not to consist of four competencies, but of twelve factors. An acceptable, but less fitting, model can be constructed from six factors. This model of six factors has been applied in further analyses. The six factors are: career actualization ability, reflection on capacities, reflection on motives, work exploration, career control (of which verbal career promotion is a part) and networking. Career actualization ability is the self-assessment of one's ability, the other factors refer to the self-assessed behaviour and motivation of the employee. The content aspect 'presentation in work' and 'balancing work/private-life' was excluded from the model. 'Presenting in work', part of 'self presentation', appears not to be related to one of the career factors and does not

distinguish as a separate factor. 'Balancing work/private-life', part of career control, seems to relate little to other career factors, but forms a distinct factor.

The relation of personal and situational variables with career factors

The qualitative and quantitative part of the research involved personal and situational variables that were expected to be related to career factors. Research questions are:

Which personal variables are related to career factors?

Which situational variables are related to career factors?

Personal factors investigated were: gender, career phase (age), job position and career ambition (career pursuit and mobility aspiration). All personal variables, except mobility aspiration, significantly contributed to the scores on career factors. The sole personal variable related to career actualization ability was having a managerial position. An important predictor for career factors is the pursuit of developing capacities. Employees who pursue development in their career were more likely to pay attention to reflecting on motives. The strive to gain a balance between work and private-life activities was, not unexpectedly, the most important predictor for the factor 'to take care of balancing work and private-life'. Other personal variables that contributed to the explanation of career factors were:

- Gender: women tended to reflect more on their motives than men.
- Age: with rising age, employees stated to undertake more activities with regard to reflection on motives and work exploration and less with regard to reflection on capacities.
- Position: executives paid less attention to networking than their managers and staff.

Situational variables studied were: mobility perspective (mobility opportunities and mobility plans), dynamics of the work environment (in current work environment and past work) and career support (in work and private-life).

Career actualization ability is mainly explained by situational factors. Ability is possibly developed in a positive environment, in which the employee experiences mobility opportunities, and through support in work and private-life. Situational variables related to the other career factors were:

- Mobility opportunity experienced by the employee was related to the extent to which activities with regard to work exploration, career control and networking was developed.
- Mobility plans: employees who intended to change position in the organization within one year (internal mobility plans), indicated to be more involved in reflection on capacities and motives, and in career control. Employees who had external mobility plans aimed more at reflection on capacities and work exploration.
- Career support in work: employees who experience more support in their work to develop their career were more active in work exploration, career control and networking
- Career support in private-life: employees who have investment possibilities indicated they did more work exploration, career control and networking. Employees who experienced more moral support for career development in their private environment, aimed more at career control.
- Dynamics of the work environment: employees situated in a work environment with frequent changes in work tasks were more likely to reflect on their capacities.

The situational variable 'dynamic of work in the past' does not contribute to explaining career factors when other relevant variables are controlled for. Career actualization is explained rather by situational than by personal variables. Situational variables were

determined by different means: opinions of respondent, opinions of employers and mobility figures (to gain insight into mobility opportunities). The operationalization of situational variables based on the opinions of respondents appears to explain most of the variance in career factors and does not always correspond with the results based on the opinions of employers or the mobility figures.

The relation between career factors, HRD and career success

Within the nomological network of career factors, variables were included which might demonstrate the contribution of career factors to explaining successful career development. Variables studied in this study were participation in Human Resource Development (HRD)-activities and career success. Research questions were:

Which career factors are related to participation in HRD-activities?

Which career factors are related to aspects of career success?

The factor 'balancing work/private-life' appears not to be part of career factors. This factor is nevertheless part of the study. The research question added was: *To what extent does the variable 'balancing work/private-life' contribute to experienced career success in this balance?*

HRD

In this study a distinction is made between HRD-activities for the current job, for change of work, for personal development and for career actualization. The last category is part of personal development, but aims specifically at the development of the personal career. HRD-activities were also divided in off-the-job and on-the-job training.

Career control (of which control of the learning process is a part) proved to contribute substantially to the explained variance of participation in off-the-job training. Employees who are more likely to reflect on their capacities participated more often in on-the-job training for their current work. Employees who aim at work exploration participated more often in off-the-job training for personal development. Employees who reflect on their motives appeared to participate less frequently in off-the-job training for change of work. Workers who experience support from the work environment, seemed more often to take part in off-the-job training for their current job and in on-the-job training for changing work and personal development. Employees who have investment possibilities in their private situation participated more often in off-the-job training for changing work. Probably, employees invest mainly in off-the-job training in order to be able to change work, while employers invest mainly in off-the-job training for the current job. Women participated less in off-the job training for their current job, for change of work and for reason of personal development. Older workers took less part in training in order to support their current job and for reason of career actualization.

Some relationships between variables can be predicted from a logical point of view and might indicate consistency in respondents' answers. Such relationships were indeed encountered. Employees with radial mobility aspiration (who want to expand tasks in their current job) seemed to participate more often in training for the current job, whereas workers with external mobility plans or aspirations participated more in training for change of work. Off-the-job training for personal development was positively related to development pursuit.

The relationship between career factors and HRD-activities was investigated also in the reverse direction. Employees who participated more in off-the-job training for career

actualization paid more attention to reflection on motives, work exploration and career control. Workers who took part more often in on-the-job training for career actualization were more involved in reflection on capacities, career control and networking.

Employees who intended to participate in training for career actualization within the coming year considered their career actualization ability low and evaluated their career control as high. This shows the interest in career actualization and the need for developing career actualization ability.

Career success

It can be expected that employees who bring career factors into play have more career success. Career success is divided into success that employees experience with regard to career actualization, external recognition (income and position), successful application and work perseverance success (not unintentionally unemployed). Career factors that proved to be of great importance in this matter were career actualization ability, and networking. Career control is mainly related to career actualization success. Career factors as well as situational factors appear to determine career success. External mobility aspiration and plans appear to have a negative relationship with career actualization success and external recognition. Employees who are less satisfied regarding their career development and external recognition probably more often have plans to change work.

Employees who find more career support in their work experience more career actualization success and external recognition. This also applies for employees who work in a dynamic work environment. Employees with a dynamic working past (frequent change of work), seem to experience more external recognition. Employees with more mobility opportunities have more career actualization success and successful application.

Participation in HRD-activities hardly appears to contribute to the career success experienced by employees.

Balancing work and private-life

There is a consistency in respondents' replies to the variable 'balancing work/ private-life'. Pursuing a balance contributes to the interventions employees report to take to realise this balance. Balancing work/private-life contributes highly to the actual balance success that employees report.

Employees who intervene more to achieve this balance experience more support from their private environment. Variables negatively related with balancing work/private-life were: managerial position and mobility opportunities. Care for the balance does not contribute to aspects of career success and participation in HRD-activities, aside from a negative relation with participation in off-the-job training for the current job.

The relationship between locus of control and career factors

Personal as well as situational variables appear to exert influence on the assessed ability and behaviour of employees to develop their careers. Although these variables prove to contribute, a great deal of the differences between groups still remains unexplained. Because of this reason it was decided to study to what extent a personality characteristic might offer an explanation. In this study the personality characteristic 'locus of control' was introduced, considering the expected relationship with career factors. Rotter (1966) and Lefcourt (1976) use the term 'locus of control' to describe the potential relationship between personal interventions and its results. The hypothesis is that employees who

attribute success to their own interventions (internal locus of control), will be more likely to initiate activities to realize this success (by means of career factors).

To be able to study the relation between locus of control and career factors, 348 employees from three organizations (that participated in the quantitative study) received the 'IE-18 locus of control' questionnaire. Their response was 64%.

Employees with a strong internal locus of control appear to utilize career factors more often. The extent of internal locus of control explains none of the aspects of career success.

Locus of control proves to have a low but significant relation with career factors. This means that the discriminant validity of the questionnaire is supported. The questionnaire for career factors measures a different construct than that for locus of control. Nevertheless, there is a distinct relationship.

The results of this study on career competencies indicate that the competency concept does not prove to be an unity, but appears to consist of several components. The product of the study is a measurement instrument for career development that meets several reliability and validity requirements. Furthermore, it gives insight into the relationships between career development and variables in a nomological network of career factors.