

HRD praktijken bij Koninklijke Talens

Onderzoek naar de samenhang tussen leeractiviteiten, ontwikkelbeleid en organisatiebetrokkenheid.



Interne Begeleider

Dr. A.A.M. Wognum
Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Departement Operations, Organizations and Human Resources (OOHR)

Tweede beoordelaar

Prof. Dr. J.C. Looise
Universiteit Twente
Faculteit Management en Bestuur
Departement Operations, Organizations and Human Resources (OOHR)

Externe Begeleider

M.J. ter Braak
Director Personnel & Organization

Plaats van het project:

Koninklijke Talens
Sophialaan 46, Apeldoorn

W.B. Klomp
S0065153

Abstract

In hoeverre hebben organisaties een ontwikkelbeleid ingericht op het behoud van (oudere) werknemers? Vanuit een managementperspectief wordt onderzocht in welke mate er een formeel ontwikkelbeleid binnen de organisatie aanwezig is en wat de drijfveren voor het ontwikkelen van medewerkers zijn. Dit wordt aangevuld met onderzoek vanuit een werknemersperspectief waarin hun deelname aan verschillende vormen van (in)formele training wordt gemeten. HRD praktijken kunnen worden toegepast om personeel langer te binden aan de organisatie. Uit onderzoekspublicaties kan worden afgeleid dat momenteel vooral jongere werknemers aan HRD praktijken deelnemen. Ouderen worden daarin amper betrokken. In het onderzoek wordt daarom ook nagegaan of verschillende leeftijdsgroepen werknemers in gelijke mate aan ontwikkelmogelijkheden deelnemen en wat hiervan de gevolgen zijn voor hun organisatiebetrokkenheid. Meer betrokken werknemers zijn namelijk minder geneigd de organisatie voortijdig te verlaten. Op basis van de resultaten wordt een advies gepresenteerd over het ontwikkelbeleid en de maatregelen die genomen kunnen worden om met name oudere werknemers voor de organisatie te behouden.

Sleutelwoorden: Human Resource Development (HRD), ontwikkelbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid, oudere werknemers

Organisaties krijgen te maken met de gevolgen van vergrijzing en ontgroening. De gemiddelde leeftijd van werknemers zal toenemen en de instroom van werknemers op de arbeidsmarkt zal afnemen. Het is voor organisaties van belang om hun huidige werknemers (langer) in dienst te houden. Organisaties kunnen werknemers in dienst houden door hun organisatiebetrokkenheid te vergroten. Human Resource Development (HRD) praktijken, gericht op het ontwikkelen van personeel, kunnen bijdragen aan de organisatiebetrokkenheid van werknemers en hun inzetbaarheid vergroten. Binnen de Koninklijke Talens B.V. wil men een nieuw personeelsbeleid realiseren waarbinnen de inzetbaarheid van personeel een onderdeel is. Men voorziet inzetbaarheidproblemen in de toekomst en heeft momenteel al te maken met fysieke overbelasting bij werknemers. Om inzicht te krijgen in de wijze waarop men zich momenteel bij Talens ontwikkelt is er onderzoek gedaan naar de verschillende (in)formele leeractiviteiten. Hierbij is de volgende centrale onderzoeksvraag gehanteerd: *In hoeverre hanteren organisaties geformaliseerde/gestructureerde (in)formele ontwikkelmogelijkheden ter behoud van hun werknemers en welke rol speelt leeftijd in deze relatie?* Om deze vraag te beantwoorden zijn drie verschillende onderzoeksvragen opgesteld en twee verschillende perspectieven gehanteerd. Het beleid en de HRD praktijken waarover lijnmanagers zich ontfermen wordt vanuit een management perspectief onderzocht. Vanuit een werknemersperspectief wordt onderzocht in hoeverre werknemers deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden en wordt hun organisatiebetrokkenheid in kaart gebracht. Ook is er specifiek gekeken of leeftijd een rol speelt in de relatie met leeractiviteiten, uit onderzoekspublicaties is immers gebleken dat oudere werknemers minder worden betrokken bij HRD praktijken.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt, zowel vanuit het perspectief van het management als dat van de werknemers, dat de organisatie amper ontwikkelmogelijkheden (HRD praktijken) ter behoud van hun medewerkers hanteert. Werknemers nemen eigenlijk maar weinig deel aan leeractiviteiten. De afwezigheid van geformaliseerde/gestructureerde ontwikkelmogelijkheden ligt hier mede aan ten grondslag; er is geen ontwikkelbeleid aanwezig. Werknemers zijn voor ontwikkeling afhankelijk van hun eigen initiatief of moeten door de lijnmanager worden aangespoord. Men ontwikkelt zich nu op voornamelijk informele wijze, dit impliceert dat men voornamelijk “on-the-job” leert, bijvoorbeeld via de leeractiviteit “Feedback van collega/leidinggevende”. In het onderzoek is er geen relatie gevonden tussen leeftijd en deelname aan ontwikkelmogelijkheden. De lengte van het dienstverband is wel negatief gecorreleerd met het aantal ontwikkelmogelijkheden. Werknemers worden alleen kort na het in dienst treden geconfronteerd met, veelal verplichte, functiegerichte ontwikkelmogelijkheden. Werknemers met een lang dienstverband zijn minder affectief betrokken en hoger opgeleiden zijn minder continuïteitsbetrokken. Leeftijd correleert daarentegen positief met de continuïteitsbetrokkenheid.

Om deelname aan HRD praktijken te bevorderen en bijgevolg organisatiebetrokkenheid en taakflexibiliteit te verhogen is een aantal aanbevelingen opgesteld. Er wordt aanbevolen een gestructureerd opleidingsbeleid te creëren waarin zowel formele als informele ontwikkelmogelijkheden een rol spelen. Hierin is aandacht voor bijvoorbeeld de informele leeractiviteit “Mentor of coach”; deze leeractiviteit kan de normatieve betrokkenheid vergroten. Mogelijkheden tot ontwikkeling zijn in de toekomst ook beter in kaart gebracht, lijnmanagers worden zo in de uitoefening van hun functie ondersteund. Ten tweede wordt aanbevolen om functies te voorzien van een leerrijke omgeving waarbinnen werknemers zich kunnen ontwikkelen, waarbij aandacht voor de levensfase en de lengte van het dienstverband van de werknemer moet worden getoond. Tot slot wordt er aanbevolen beter te communiceren over ontwikkelmogelijkheden, hetgeen ook kan leiden tot een verhoogde organisatiebetrokkenheid. Een verbetering in de communicatie kan worden gerealiseerd door meer besprekmomenten in te plannen en de inhoud van het beleid helder naar werknemers te communiceren.

De consequenties van het doorvoeren van de aanbevelingen kan direct leiden tot hogere kosten op training & ontwikkeling. Een hogere deelname van werknemers en lijnmanagers aan (in)formele ontwikkelmogelijkheden resulteert in een kostenvermeerdering. Hier staat echter tegenover dat werknemers op termijn een verhoogde taakflexibiliteit hebben, beter presteren en een hogere organisatiebetrokkenheid vertonen.

Voorwoord

Met dit onderzoek rond ik de bachelor Bedrijfswetenschappen af aan de Universiteit Twente. Voor u ligt het eindresultaat van mijn onderzoek naar de samenhang tussen leeractiviteiten, ontwikkelbeleid en organisatiebetrokkenheid binnen de Koninklijke Talens B.V.

Alweer een poosje geleden kwam ik in contact met Ida Wognum, nadat ik had gereageerd op een bacheloropdracht betreffende Leeftijdsbewust personeelsbeleid. Bij onze eerste afspraak bleek deze opdracht reeds vergeven, nochtans verhaalde zij over haar eigen onderzoek en de uitdagingen die binnen het Human Resource Development (HRD) veld liggen. Het onderwerp sprak mij aan en vervolgens besloot ik mij hierin te gaan verdiepen. Niet alleen omdat het ontwikkelen van personeel actueel en relevant is voor de toekomst, maar ook aangezien het goed aansluit bij mijn gekozen master Human Resource Management (HRM). Wat ik gedurende deze master wel heb geleerd is dat beleidsvoering binnen een organisatie veelzijdige implicaties met zich mee kan brengen. Het leek mij dan ook een mooie uitdaging te onderzoeken op welke wijze organisaties omgaan met het trainen en ontwikkelen van hun personeel. Dit bood mij de gelegenheid om enerzijds de praktische relevantie van dit onderwerp te ervaren en anderzijds mij wetenschappelijk te ontwikkelen in het doen van onderzoek. Het heeft even geduurd voordat het onderzoek is omgezet tot een bacheloreindverslag, maar ik hoop dat het uiteindelijke resultaat van toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Het realiseren van dit eindverslag is niet zonder slag of stoot verlopen, maar uiteindelijk kan ik tevreden terugkijken op deze periode. Dit heb ik mede te danken aan mijn begeleider Ida Wognum, die ongeacht mijn productiviteit altijd een positieve instelling heeft getoond. In onze bijeenkomsten werd er inhoudelijk altijd goed van gedachte gewisseld maar was er ook ruimte voor een persoonlijke noot. Ook wil ik Jaap ter Braak bedanken voor zijn samenwerking in dit onderzoek. Mede door zijn inzet is er binnen de organisatie draagvlak gecreëerd en heeft een aanzienlijk deel van de organisatie deelgemaakt van het onderzoek. Het contact met de organisatie en alle betrokkenen heb ik tevens als prettig ervaren en wil hen dan ook bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Tot slot wil ik Jan Kees Looise bedanken voor zijn inzicht en kritische opmerkingen op mijn werkzaamheden.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun ondersteuning gedurende mijn onderzoek. Bij knelpunten of moeilijkheden heb ik immer op een luisterend oor kunnen rekenen. Zij wisten mij te inspireren wanneer mijn motivatie moeite had zijn ware gezicht te tonen.

Wouter Klomp
Enschede, januari 2010

Inhoudsopgave

Abstract	2
Managementsamenvatting	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	6
1.1 Praktische relevantie	7
1.2 Wetenschappelijke relevantie	7
2. Theoretisch Kader	
2.1 HRD Praktijken	8
2.2 Relevantie HRD Praktijken	8
2.3 Werkgever & Werknemer Relatie	8
2.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid	9
2.5 Ontwikkelbeleid	9
2.6 Lijnmanager	10
2.7 Formaliteit van HR Praktijken	10
2.8 Formaliteit leeractiviteiten en organisatiebetrokkenheid	11
2.9 Leeftijd	12
2.10 Organisatiebetrokkenheid	12
2.11 Conceptuele weergave onderzoek	13
3. Onderzoeksmethoden	
3.1 Selectie	15
3.2 Organisatie & Afdeling	15
3.3 Dataverzameling	16
3.4 Preparatie data voor analyse	19
3.5 Beschrijving respondenten	20
3.6 Data-analyse	21
4. Onderzoeksresultaten	
4.1 Datagebruik	22
4.2 Visie management op HRD Praktijken	22
4.3 Beleid voor HRD Praktijken	25
4.4 Ervaren HRD Praktijken medewerkers	27
4.5 Verdeling HRD Praktijken in groepen	28
4.6 Organisatiebetrokkenheid medewerkers	30
4.7 Formaliteit HRD Praktijken en organisatiebetrokkenheid	31
5. Conclusie & Discussie	32
5.1 Context onderzoeksresultaten	33
5.2 Beperkingen onderzoek	34
5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	35
5.4 Aanbevelingen voor de praktijk	36
6. Literatuurlijst	38
7. Bijlagen	
Bijlage 1: Case Analysis Lijnmanagers	40
Bijlage 2: Deelgenomen en Ervaren OM door Lijnmanagers	42
Bijlage 3: Visie Lijnmanagers op OM	43
Bijlage 4: Bivariate Correlatiematrix	44
Bijlage 5: Interviewschema Lijnmanagers	45
Bijlage 6: Vragenlijst Kennisontwikkeling en betrokkenheid	49
Bijlage 7: Reflectieverslag	56

1. Inleiding

Met de uitstroom van de babyboom generatie zal de arbeidsmarkt op termijn krappere worden. Dientengevolge zullen organisaties competente en ervaren werknemers verliezen. Het is voor organisaties van belang om huidig personeel in dienst te houden en indien wenselijk oudere werknemers langer aan zich te binden. Oudere werknemers en werknemers die de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt kunnen ondanks sommige negatieve vooroordelen van werkgevers nog van belang zijn voor het succes van de organisatie (Taylor & Walker, 1998). Door ouderen te blijven betrekken bij Human Resource Development (HRD) praktijken blijft hun kennis actueel en kunnen zij productief blijven. Algemene HRD praktijken, gericht op het breed inzetbaar houden van werknemers, dragen indirect bij aan de organisatiebetrokkenheid en leiden minder snel tot vervroegd uittreden (Montizaan, 2008; Wognum, Veldkamp, de Grip & Sieben, 2006). Organisaties hebben zodoende baat bij het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden aan werknemers. Als werknemers bovendien langer in dienst blijven nadat zij training hebben ontvangen is het rendement op deze diepte-investering groter. Het argument dat werknemers na formele trainingen te hebben ontvangen eerder vertrekken is weerlegd in het onderzoek van Wognum et al. (2006).

Uit een grootschalige scan “Leeftijd & Werk”, geïnitieerd door het FNV in 2006, blijkt dat in de meeste organisaties de condities voor een beleid voor 50-plussers ontbreken en er veelal geen beleidskader is voor het omgaan met behoud en vertrek van deze leeftijdsgroep. Deze statistieken geven aan dat organisaties zich nog niet serieus hebben verdiept in een apart beleid voor het behoud van deze groep werknemers. Tevens blijkt uit deze scan dat lijnmanagers zich er vaak niet bewust van zijn in hoeverre hun personeelsbestand in deze categorie valt. Onderzoek naar specifieke behoudmaatregelen voor oudere werknemers zou dan ook weinig bevredigende resultaten opleveren. Het is daarom vooral interessant te onderzoeken in hoeverre organisaties een ontwikkelbeleid, met aandacht voor trainingen, groeimogelijkheden, carrièreperspectieven voor werknemers in het algemeen hebben ingericht; welke ontwikkelmogelijkheden worden er aangeboden om werknemers te voorzien van actuele kennis en hen breed inzetbaar te houden. De mogelijkheid tot en de toegang naar trainingsmogelijkheden hebben positieve resultaten opgeleverd ten aanzien van organisatiebetrokkenheid van werknemers (Bartlett, 2001). Als werkgevers in deze behoefte voorzien zouden zij de kans op het uittreden van oudere werknemers kunnen doen afnemen. Deze relatie kan ondermeer verklaard worden aan de hand van het “employability” concept, hetgeen behelst dat wanneer werknemers in de behoefte van voortdurende carrièreontwikkeling worden voorzien, zij meer geïnteresseerd zijn aan hun werkgever. Dit kan tevens als een motivatie geïnterpreteerd worden om deel te nemen aan trainingen. Daarnaast blijkt dat investeringen in de carrière van werknemers binnen de organisatie, naast een toegenomen organisatiebetrokkenheid, ook kunnen leiden tot een verhoogd prestatieniveau (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997).

Investeringen in training –en ontwikkelmogelijkheden kunnen dus een belangrijke rol spelen bij het behoud van personeel. In welke mate werknemers hieraan worden blootgesteld is door Wognum & Bartlett (2002) onderzocht in Amerikaanse organisaties met maximaal 500 medewerkers. Bij inventarisatie onder de verschillende werkgevers bleek dat voornamelijk informele vormen van ontwikkelen worden toegepast. Hoewel de scheidslijn tussen informele en formele HRD praktijken door wetenschappers als diffuus wordt getypeerd is een categorisatie niet onmogelijk (Horstink, 2008). Onderzoek dat zich richt op het meten van HRD praktijken zal onderscheid moeten maken tussen formele en informele aspecten van kennisontwikkeling. Uit onderzoek van Horstink (2008) en Wognum & Bartlett (2002) blijken (in)formele vormen van kennisontwikkeling een verschillend effect te hebben op bijvoorbeeld organisatiebetrokkenheid. In het onderzoek van Wognum & Bartlett (2002) wordt tevens het belang benadrukt van een ontwikkelbeleid dat zowel formele als informele vormen van kennisontwikkeling kan faciliteren.

Alhoewel (inter)nationaal weinig onderzoek is verricht op het gebied van informele ontwikkelmogelijkheden is het onderzoek van Horstink (2008) in de Nederlandse metaalsector hierop een positieve uitzondering. In haar onderzoek, gericht op de werknemers, heeft zij een model gehanteerd waarmee onderscheid wordt gemaakt tussen formele en informele vormen van

kennisontwikkeling. Resultaten bevestigen het onderzoek van Wognum & Bartlett (2002); werknemers ervaren gemiddeld meer leeractiviteiten met een informeel karakter. Bovendien bleek hier ook dat oudere werknemers en werknemers met een langer dienstverband minder vormen van kennisontwikkeling ervaren dan jongeren.

Op grond van het voorgaande is de volgende centrale onderzoeksvraag opgesteld:

In hoeverre hanteren organisaties geformaliseerde/gestructureerde (in)formele ontwikkelmogelijkheden ter behoud van hun werknemers en welke rol speelt leeftijd in deze relatie?

1.1 Praktische relevantie

Het is geen geheim dat organisaties te maken krijgen met structurele veranderingen op de arbeidsmarkt. Als gevolg van de vergrijzing en ontgroening trends zal de beroepsbevolking in grootte afnemen en zal er krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Afgelopen jaren is sprake geweest van een krappere arbeidsmarkt en is het voor ondernemers lastig gebleken om aan gekwalificeerd personeel te komen. Hoewel deze krapte door de afgelopen recessie een halt is toegeroepen blijft het voor organisaties op de lange termijn belangrijk om personeel in dienst te houden. Dit kan worden bevorderd door werknemers bij de organisatie betrokken te houden. HRD praktijken zijn een middel om dit doel te bereiken. Tevens hebben veel organisaties te maken met ouderen in hun personeelsbestand. Via HRD praktijken kan de flexibiliteit van personeel worden vergroot. Interne inzetbaarheidproblemen kunnen worden verminderd door het blijven ontwikkelen van personeel en de bereidheid tot het uitvoeren van nieuwe taken/projecten en of functies te vergroten. Organisaties met veel ouderen in hun personeelsbestand zijn gedwongen om tot oplossingen te komen voor deze arbeidsgroep. Inzicht in de wijze waarop werknemers zich binnen de organisatie ontwikkelen kan hieraan bijdragen.

1.2 Wetenschappelijke relevantie

Er zal worden onderzocht wat de rol van een formeel ontwikkelbeleid is bij het deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden, met als doel meer inzicht te verkrijgen in hoeverre de aanwezigheid van een ontwikkelbeleid leidt tot de uitvoer van HRD praktijken. Verder zal het ontwikkelbeleid van de organisatie onderzocht worden op elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid: in hoeverre zijn organisaties in het MKB gericht op het breed en langer inzetbaar houden van personeel. Daarnaast probeert dit onderzoek meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de formaliteit van ontwikkelmogelijkheden en de organisatiebetrokkenheid van werknemers. Zijn het juist formele of meer informele ontwikkelmogelijkheden die bijdragen aan de betrokkenheid van medewerkers? Onderzoek naar deze relatie heeft tot op heden tegenstrijdige resultaten opgeleverd.

2. Theoretisch kader

Aan de hand van de afzonderlijke concepten die uit de centrale onderzoeksvraag kunnen worden afgeleid, zal het theoretisch kader worden opgebouwd. Hierin zal de benodigde theorie worden uiteengezet waarop uiteindelijk specifieke onderzoeksvragen worden gebaseerd.

2.1 HRD Praktijken

HRD praktijken zijn activiteiten gericht op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden van werknemers. Deze activiteiten worden al dan niet binnen de organisatie uitgevoerd en hebben ten doel kennis en vaardigheden van de werknemer en daarmee van de organisatie, te doen toenemen. Via welke ontwikkelmogelijkheden c.q. HRD activiteiten dit gerealiseerd kan worden zal later in dit hoofdstuk worden besproken. Dit geldt tevens voor het in de inleiding reeds aangeduide onderscheid tussen informele en formele HRD praktijken. Er zal nu eerst worden ingegaan op de relevantie van HRD activiteiten.

2.2 Relevantie HRD Praktijken

Middels HRD activiteiten kan een organisatie haar productiviteit en kwaliteit van werkzaamheden vergroten. Tevens dragen deze activiteiten bij aan een veiligere werkomgeving, lager verzuim en meer welbevinden (Verburg & den Hartog, 2008). Om te profiteren van bovenstaande effecten is recente deelname van werknemers wel van belang, want voordelen zijn zowel oorzaak als gevolg van deelname aan ontwikkelmogelijkheden (Birdi, Allan & Warr, 1997).

Met de inzet van HRD activiteiten beoogt een organisatie veelal deficiënties op te heffen of veranderingen in het productieproces (versneld) te implementeren. Tevens dragen HRD activiteiten bij aan het leerklimaat waarin werknemers zich aan de hand van organisatiedoelen (continu) kunnen ontwikkelen. Ook worden deze activiteiten ingezet bij werving en behoud van personeel (Mabey & Salaman, 1995). Activiteiten die ten goede komen aan de carrière van de werknemer kunnen namelijk bijdragen aan hun betrokkenheid. Deelname aan deze activiteiten draagt tevens bij aan de interne doorstroommogelijkheden voor medewerkers (Sanders & de Grip, 2004). HRD activiteiten dragen dus bij aan de “employability” van de werknemer, vergroten in- en externe doorgroeimogelijkheden en versterken de organisatiebetrokkenheid (Fornes, Rocco & Wallard, 2008).

Wanneer werknemers onvoldoende in hun behoefte aan ontwikkeling worden voorzien, kunnen zij gemakkelijk van werkgever wisselen. Levenslange binding tot één werkgever behoort tot het verleden; de werknemer van tegenwoordig wil “employable” blijven en zichzelf continu ontwikkelen (Beck, 2000). Dit geldt echter niet voor de gehele arbeidspopulatie, afhankelijk van de functie en of persoonlijke ambities hebben werknemers een variabele behoefte voor ontwikkeling. Ook kunnen werknemers loyaal zijn en ongeacht hun arbeidsperspectief bij dezelfde werkgever blijven.

Aangezien de kosten van ontwikkelmogelijkheden aanzienlijk kunnen zijn, is een optimale inzet van middelen gewenst. Hiervoor is het van belang om vooraf te analyseren wat de specifieke trainingsdoelen behoren te zijn. Achteraf dient er een evaluatie van de HRD activiteit te worden uitgevoerd opdat er uitspraken omtrent de effectiviteit gedaan kunnen worden (Warr, Allen & Birdi, 1999). Aspecten als nut en moeilijkheidsgraad voorspellen of er daadwerkelijk nieuwe vaardigheden zijn aangeleerd en of deze worden toegepast. Voorts kan men een hogere participatiegraad verwachten wanneer werknemers de kwaliteit van de activiteit als hoog beschouwen.

Werkgevers kunnen participatie ook garanderen door HRD activiteiten een verplicht onderdeel te maken van een taak/functie, of de werknemer zelf verantwoordelijk te houden voor hun eigen ontwikkeling. Ook kunnen organisaties hun werknemers de mogelijkheid tot het volgen van een training of opleiding aanbieden. Dit heeft volgens onderzoek van Bartlett (2001) een positief effect op de organisatiebetrokkenheid van werknemers gehad. Training -en ontwikkelingsmogelijkheden zijn dan ook steeds vaker onderdeel van het arbeidsvoorwaardenpakket (Verburg & den Hartog, 2008).

2.3 Werkgever & Werknemer Relatie

Het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden kan voor een werkgever niet alleen resulteren in een verhoogde productie of bijdragen aan strategische doeleinden, het draagt ook bij aan de werkgever-

werknemer relatie. Het tonen van interesse in werknemers, door hen te voorzien van ontwikkelmogelijkheden die bijdragen aan hun competenties, kan impliciet gezien worden als een motie van vertrouwen. Deze relatie laat zich verklaren via het overinvestment en mutualinvestment model van Tsui et al. (1997), hetgeen is gebaseerd op de sociale uitwisselingstheorie van Blau (1964) waarin reciprociteit centraal staat.

Werknemers vormen algemene percepties over de intenties en attitudes van de organisaties uit beleid en procedures die uitgeoefend worden door representanten van de organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Volgens deze aanname zouden positieve activiteiten vanuit de organisatie bijdragen aan de kwaliteit van de relatie met de werkgever en bij werknemers verplichtingen creëren om zich op gelijk positieve wijze te gedragen. Meer recent onderzoek van Whitener (2001) bevestigt een positieve relatie tussen waargenomen organisatiesupport, in de vorm van uitgebreide trainingen en ontwikkelmogelijkheden, en organisatiebetrokkenheid bij werknemers. Organisatiesupport kan algemeen gezien worden als de door werknemers ervaren overtuiging, zorg en betrokkenheid van management.

Het model van Tsui et al. (1997) onderscheidt verschillende werkgever-werknemer relaties. Bij mutual investment is de werkgever-werknemer relatie gebaseerd op een lange termijninvestering van onbepaalde tijd. De werkgever voorziet in HRD activiteiten die benut worden door de werknemer en deze voert vervolgens meer taken uit die buiten zijn gespecificeerde set van baangerelateerde taken vallen. In dit geval is de relatie in balans, de werkgever investeert en de werknemer honoreert. In tegenstelling tot de in balans zijnde mutual investment relatie kan een werkgever-werknemer relatie ook in onbalans zijn. In een overinvestment relatie voert de werknemer slechts een duidelijk gespecificeerde set van baangerelateerde taken uit, terwijl de werkgever daarentegen voorziet in ontwikkelmogelijkheden. Andersom, in een underinvestment relatie wordt er vanuit de werkgever een lange termijn attitude verwacht maar wordt de toewijding van de werknemer slechts met korte termijn beloningen gewaardeerd, zonder dat de werkgever intenties van een lange termijn relatie uitspreekt of investeert in de trainingen of de carrière van de werknemer. Alleen de mutual en overinvestment relatie resulteren in hogere prestaties van werknemers op zowel hun kerntaken als de taken die daar buiten liggen. Tevens leidt deze HRM relatie tot gunstigere attitudes, waarbij meer eerlijkheid wordt ervaren. Ook ondervindt men meer steun van leidinggevende(n) en meer betrokkenheid vanuit werknemers.

Samenvattend, wanneer werkgevers ontwikkelmogelijkheden aanbieden zal dit volgens de sociale uitwisselingstheorie leiden tot meer organisatiebetrokkenheid bij werknemers, zelfs indien werknemers niet direct ingaan op deze mogelijkheden. Een toename in de betrokkenheid van een werknemer is veelal gekoppeld aan positieve effecten voor zowel werkgever als werknemer, hier wordt later op teruggekomen.

2.4 Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Een leeftijdsbewust personeelsbeleid (LBP) kenmerkt zich door haar preventieve karakter, het leveren van maatwerk, het stimuleren van zelfredzaamheid van de medewerker (werkgever faciliteert), aandacht voor het gehele individu en niet alleen zijn of haar capaciteiten, een gelijke behandeling en het creëren van kansen. Daarnaast houdt een LBP rekening met de wensen en behoeften van (moderne) individuen, stemt deze af op de wensen en behoeften van de (moderne) organisatie en is het gericht op levensfase specifieke competenties. Tenslotte focust het zich op de carrière- en loopbaanontwikkelingen van medewerkers (Kunen & Menger, 2008). Het begrip leeftijdsbewust personeelsbeleid is in het afgelopen decennium in zwang geraakt wegens de toenemende relevantie van ontwikkelingen in de arbeidsmarkt, waaronder woon-werkbalans, carrièrefase en zelfbeeld. Hoewel het begrip LPB wetenschappelijk nog niet volledig is geoperationaliseerd sluit het investment model van Tsui et al. (1997) goed aan op wat een LPB tracht te bereiken: het behouden van personeel.

2.5 Ontwikkelbeleid

Een organisatie kan gebruik maken van een ontwikkelbeleid om de verschillende vormen van kennisontwikkeling te stimuleren (Wognum & Bartlett, 2002). Echter, de mate waarin een organisatie haar ontwikkelbeleid heeft geformaliseerd hoeft geen directe garantie te zijn voor een navenante

uitvoering. Dit fenomeen laat zich verklaren via een analyse op organisatiestrategie, waarin de verwezenlijkte strategie niet altijd overeenkomt met de voorgenomen strategie (Mintzberg & Waters, 1985). Om de kans op discrepantie tussen voorgenomen beleidsintenties en uiteindelijke uitvoering te minimaliseren dient er aan een aantal eisen te worden voldaan. Allereerst moeten er duidelijke intenties zijn over het beleid en is het beleid gedetailleerd beschreven, opdat er zo min mogelijk twijfel en onduidelijkheid bestaat over het beoogde doel. Ten tweede, aangezien het om collectieve acties binnen de organisaties gaat, moeten de intenties die ten grondslag liggen aan het beleid gemeenschappelijk gedeeld worden door *alle* actoren. Ten derde moeten de collectieve intenties exact worden uitgevoerd zoals voorgenomen, externe factoren (markt, technologisch, politiek, etc.) mogen geen invloed hebben.

Het laat zich raden dat het geen sinecure is om aan bovenstaande eisen te voldoen, wat ertoe kan leiden dat een beleid niet perfect wordt uitgevoerd. Niettemin staat het nut van een ontwikkelbeleid niet ter discussie. Een formeel ontwikkelbeleid, waarin intenties en doelen helder zijn vastgelegd, geeft structuur aan organisationele intenties en schept duidelijke verwachtingen bij werknemers. Wanneer werknemers duidelijke signalen ontvangen over de diverse ontwikkelmogelijkheden en hebben deelgenomen aan HRD activiteiten leidt dit tot een hogere organisatiebetrokkenheid (Bartlett, 2001). Werknemers met een hogere mate van organisatiebetrokkenheid zijn minder snel geneigd de organisatie te verlaten en zijn voor werkgevers waardevolle krachten. Tevens kan een formeel ontwikkelbeleid waarborgen dat de uitvoer van HRD activiteiten niet geheel afhankelijk is van de intenties van lijnmanagers.

2.6 Lijnmanager

Een lijnmanager kan bij organisaties een belangrijke rol spelen in de uitvoer van HR activiteiten. De mondiale trend is dat steeds meer taken worden gedelegeerd naar de lijnmanager, waaronder taken met betrekking tot honorarium, trainingen en industriële relaties (Leisink, Thijsen & Waters, 2006). Nederland staat in de topcategorie landen die taken hebben verschoven naar het lijnmanagement. De primaire verantwoordelijkheid over beleidsbeslissingen betreffende training & ontwikkeling ligt bij tweederde van deze organisaties in handen van de lijnmanager (Larsen & Brewster, 2003). Met deze taakdelegatie trend kunnen echter enkele praktische problemen gepaard gaan. Lijnmanagers kunnen weerstand bieden bij het accepteren van nieuwe taken, een tekort aan tijd hebben, relevante vaardigheden ontberen, onbekend zijn met recente HR ontwikkelingen, te weinig lange termijn HRM perspectieven vanuit de organisatie ontvangen en te maken krijgen met matige HRM beleidsvorming. Deze praktische problemen hebben impact op de mate waarop lijnmanagers nieuw toegewezen taken tot uitvoer kunnen brengen. De rol van de lijnmanager kan dus van grote invloed zijn in de mate waarop werknemers worden geconfronteerd met ontwikkelmogelijkheden.

2.7 Formaliteit van HR Praktijken

Het personeelsbeleid van organisaties laat zich vertalen in verschillende HR praktijken. Aan de hand van deze praktijken trachten organisaties het opgestelde beleid ten uitvoer te brengen. Echter, niet in alle organisaties is een uitgebreid en gedocumenteerd personeelsbeleid aanwezig. De grootte van de organisatie is geassocieerd met de mate waarin HR praktijken zijn geformaliseerd en er gesproken kan worden van een intentioneel beleid (Hornsby & Kurato, 1990). Het intentionele beleid kan gezien worden als het formele (officiële) personeelsbeleid van de organisatie waaruit de HR praktijken hun bestaansrecht ontleen. In hoeverre HR praktijken zijn geformaliseerd kan worden gezien als een indicatie van de mate waarin de praktijken intentioneel zijn. Tevens representeren deze HR praktijken de intenties van het personeelsbeleid, ook wanneer dit beleid summier of zelfs volledig afwezig is.

Verder valt de mate waarin HR praktijken geformaliseerd zijn te herleiden tot de institutionele randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen. Te denken valt aan “Wet gelijke behandeling op grond van leeftijd bij de arbeid” (Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2004), waarin werkgevers worden verplicht eenieder gelijk te behandelen en werknemers worden beschermd tegen ontslag op basis van leeftijd.

Ondanks het feit dat er door wetenschappers uitgebreid onderzoek is gedaan naar de mate van formaliteit van HR praktijken valt er thans geen wetenschappelijk geoperationaliseerde definitie te bespeuren (De Kok & Uhlener, 2001). Hierdoor zijn er verschillende definities in omloop gekomen die onder de paraplu van de formaliteit van HR praktijken vallen. Zoals;

- 1) de mate waarin een regel of procedure in schrift is vastgelegd (bijv. functieomschrijving)
- 2) de mate waarin een procedure regelmatig wordt toegepast binnen de organisatie (bijv. functioneringgesprek)
- 3) de mate waarin werkgevers de uitvoering van een bepaalde activiteit controleert (bijv. door de werkgever gesponsorde trainingsprogramma's)

Uitgebreide en expliciete HR praktijken bieden weinig ruimte voor misinterpretatie en beperken de speelruimte van de lijnmanager. Daarnaast kunnen zij bijdragen aan het efficiënt uitvoeren van de gewenste doelstellingen.

Gezien bovenstaande belangen en consequenties die gepaard kunnen gaan met ontwikkelmogelijkheden, de rol die lijnmanagers kunnen spelen bij de uitvoer van HRD praktijken en het nut van een ontwikkelbeleid, zijn onderstaande onderzoeksvragen opgesteld.

1a) Welke HRD praktijken worden volgens het management uitgevoerd binnen de organisatie?

1b) In hoeverre zijn deze HRD praktijken te herleiden tot een formeel ontwikkelbeleid?

Het is helder geworden dat ontwikkelmogelijkheden kunnen bijdragen aan de voortvarendheid van de werkgever -werknemer relatie, organisatieprestaties en betrokkenheid versterken. De focus wordt nu verlegd van een organisatie/managementperspectief naar het werknemersperspectief.

2.8 Formaliteit leeractiviteiten en organisatiebetrokkenheid

HRD praktijken zijn niet eenduidig maar omvatten uiteenlopende vormen van kennisontwikkeling. In de inleiding is aangestipt dat bij het meten van HRD praktijken onderscheid gemaakt zal moeten worden tussen (in)formele vormen van leeractiviteiten. Men leert niet louter op formele wijze, via cursussen of trainingen op de werkplek, maar ook op meer informele wijze, door te leren van een collega in bijvoorbeeld een "on-the-job" setting. Onderzoek van Wognum & Bartlett (2002) toont aan dat informele ontwikkeling vaker voorkomt in middelgrote organisaties.

Colley, Hodkinson & Malcolm (2003) hebben een model opgesteld waarmee zij leeractiviteiten beoordelen op mate van formaliteit aan de hand van vier verschillende aspecten, te weten: (1) proces (didactiek, docent/begeleider, toetsing); (2) plaats/setting; (3) doelen en (4) leerinhoud.

Tabel 1:

Mate van formaliteit van leeractiviteiten (Colley et al., 2003)

Aspect	Formeel	Informeel
Proces	Intentionele leeractiviteiten	Incidentele leeractiviteit
	Gestructureerd door docent	Bijproduct van het werk
	Docent-gecentreerd	Lerende-gecentreerd
	Begeleiding door docent/mentor	Begeleiding door collega's
	Officieel assessment	Geen assessment
Plaats/setting	Opleidingslocatie	Werkplek
	Gestructureerd curriculum	Geen specifiek curriculum
	Externe certificering	Geen certificering
Doelen	Leren primaire doel	Werk primaire doel
	Vooraf vastgestelde doelen	Flexibele/ad hoc doelen
Leerinhoud	Expertkennis	Praktijkkennis
	Gecodificeerde kennis	Individuele/impliciete kennis
	Formele kennis met een hoge status	Dagelijkse/pragmatische kennis

Elk van de vier aspecten in Tabel 1 kan worden gezien als een continuüm, dat loopt van in hoge mate formeel tot in hoge mate informeel. Het voorbeeld van een medewerker die een handleiding raadpleegt als instructiemateriaal, scoort bijvoorbeeld hoog aan de informele kant op de aspecten proces,

plaats/setting en doelen: de werknemer bepaalt immers waar (plaats/setting), waarom (doel) en hoe/wanneer (proces) hij de handleiding raadpleegt. Op het aspect leerinhoud scoort deze activiteit echter hoog aan de formele kant, omdat de inhoud van de handleidingen doorgaans door de organisatie wordt bepaald. Naarmate een leeractiviteit op elk van de vier aspecten aan de informele kant scoort, kan gesteld worden dat die activiteit een hogere mate van informaliteit heeft. Ervan uitgaande dat leersituaties dus in meer of mindere mate formeel zijn, is het noodzakelijk om naar de verschillende aspecten te kijken bij het beoordelen van de formaliteit van een HRD praktijk (Horstink, 2008). Tot op heden zijn er tegenstrijdige resultaten betreffende het effect van de mate van formaliteit op organisatiebetrokkenheid. Horstink (2008) verwijst naar resultaten van Benson (2006) waarin een hogere mate van organisatiebetrokkenheid wordt geconstateerd bij meer informele trainingsfaciliteiten. Bartlett (2001) heeft daarentegen aangetoond dat het volgen van meer formele trainingen de organisatiebetrokkenheid kan verhogen. Samenvattend; het aanbod van, de perceptie op de toegang naar, maar ook de mate van formaliteit van HRD praktijken hebben invloed op organisatiebetrokkenheid.

2.9 Leeftijd

Taylor & Walker (1998) constateerden stereotypisch gedrag bij managers richting oudere werknemers. Negatieve vooroordelen corresponderen met een verminderde deelname van ouderen aan ontwikkelmogelijkheden. Hoewel dit onderzoek was uitgevoerd in de industriesector van het Verenigd Koninkrijk is deze constatering ook illustratief voor Nederlandse onderzoeksresultaten. Horstink (2008) vermeldt een verminderde deelname aan op verbreding gerichte ontwikkelmogelijkheden door ouderen (zie ook Boerlijst et al. 1993). Tevens is er sprake van een evidente afname qua scholingsdeelname vanaf 35 à 40 jaar (Thijssen, 1996). Leeftijd kan dus een bepalende rol spelen bij het al dan niet deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden. Om vergelijkende uitspraken te kunnen doen betreffende de distributie van ontwikkelmogelijkheden maakt men regelmatig onderscheid tussen jong en oud. Het Sociaal en Cultureel Planbureau [SCP] heeft in haar periodieke *Rapportage Ouderen* sinds 1992 een chronologische categorisatie op leeftijd gemaakt. De ondergrens voor "ouderen" ligt hier bij 55 jaar en de groep tussen 35 en 55 jaar wordt als "middelbaren" betiteld, de groep jongvolwassenen zijn werknemers beneden de 35 jaar. Op basis van deze categorisatie blijkt in het onderzoek van Horstink (2008) dat ouderen significant minder vormen van kennisontwikkeling te ontvangen. Dit bevestigt dat er nog weinig is veranderd omtrent de distributie van ontwikkelmogelijkheden en de deelname van ouderen.

Om tot meer inzicht te komen in de formaliteit van HRD praktijken en de verdeling daarvan over leeftijdsgroepen, zijn op basis van bovenstaande informatie de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- 2a) Welke (in)formele HRD praktijken ervaren werknemers binnen de organisatie?
- 2b) Op welke wijze zijn deze leeractiviteiten over de diverse groepen werknemers verdeeld?

Een toename in organisatiebetrokkenheid brengt positieve gevolgen voor zowel werkgever als werknemer met zich mee. De achtergrond van deze relatie en de praktische consequenties zullen thans kort worden besproken.

2.10 Organisatiebetrokkenheid.

Het begrip organisatiebetrokkenheid wordt tegenwoordig gezien als een drijvende kracht achter organisatieprestaties. Het is tevens een belangrijke verklarende variabele voor werkgerelateerde gedragingen van werknemers (Benkhoff, 1997). Het begrip organisatiebetrokkenheid is door onderzoekers veel gebruikt en hierdoor zijn er verschillende definities in omloop gekomen. Allen & Meyer (1990) splitsen betrokkenheid op in affectieve, continue en normatieve betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid refereert aan de affectieve band en de identificatie die iemand met een organisatie heeft. Werknemers met een sterke affectieve betrokkenheid blijven bij de organisatie omdat zij dat *willen*. Continuïteitsbetrokkenheid is gebaseerd op de kosten die verbonden zijn aan het verlaten van de organisatie. Werknemers blijven in dit geval alleen bij de organisatie omdat zij dat *moeten*. Normatieve betrokkenheid is gebaseerd op een gevoel van verplichting om deel uit te blijven

de organisatie. Medewerkers met een sterke normatieve betrokkenheid hebben het gevoel dat zij *verplicht* zijn om te blijven (Meyer & Allen, 1991). Tezamen construeren zij de organisatiebetrokkenheid die bepalend is voor de relatie tussen de werknemer en de organisatie en het besluit de organisatie al dan niet te verlaten.

Er is aangetoond dat de formaliteit van ontwikkelmogelijkheden een verschillend effect heeft op de organisatiebetrokkenheid van medewerkers. Tevens is aangetoond dat organisatiebetrokkenheid een goede indicator is voor behoud van personeel. Bovengenoemde relevanties, opsplitsingen en onderzoeksvragen geven aanleiding om organisatiebetrokkenheid en de relatie tot ontwikkelmogelijkheden te onderzoeken.

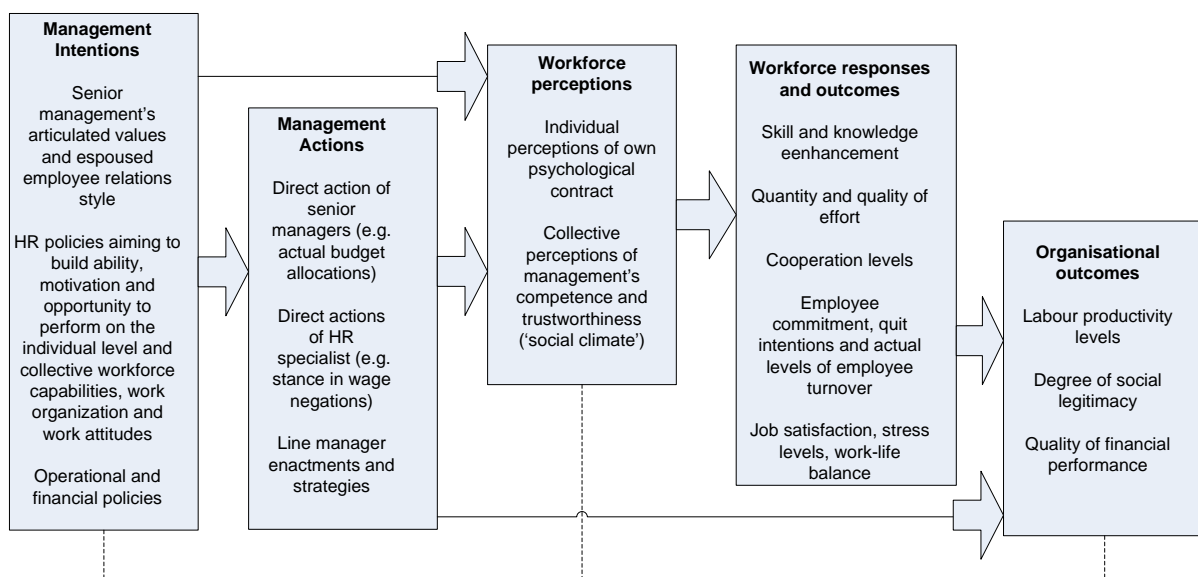
3a) *Wat is de organisatiebetrokkenheid bij de diverse groepen werknemers?*

3b) *Is er samenhang tussen de formaliteit van HRD praktijken en organisatiebetrokkenheid?*

2.11 Conceptuele weergave onderzoek

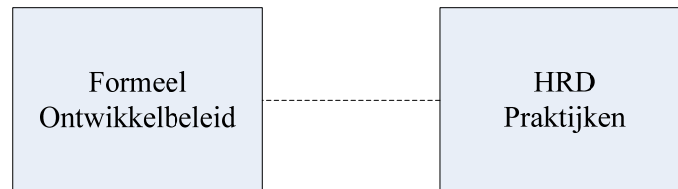
Gezamenlijk trachten de onderzoeksvragen te achterhalen in hoeverre werknemers aan onderdelen van training en ontwikkeling deelnemen en welke variabelen hierin een verklarende rol spelen. Worden ontwikkelmogelijkheden (HRD Praktijken) via een gestructureerd ontwikkelbeleid aangeboden aan alle werknemers of ontwikkelt de werknemer zich buiten een formeel beleid om op meer informele wijze. En wat is bij organisaties de drijfveer voor het faciliteren van een ontwikkelbeleid? In het bijzonder zal onderzocht worden of oudere werknemers minder participeren in HRD praktijken. Tot slot zal er gezocht worden naar samenhang tussen de formaliteit van HRD praktijken en organisatiebetrokkenheid. Om de opzet van dit driedelige onderzoek te verhelderen is deze vertaald naar onderstaande weergaven (zie Figuur 2 t/m 4). Eerst zal er, om de afzonderlijke modellen beter te kunnen interpreteren, kort worden ingegaan op het HR systeem van een organisatie.

In onderstaand model van Boxall & Purcell (2008) is het HR systeem gekoppeld aan organisatieprestaties (Figuur 1). In dit onderzoek wordt er echter geen relatie gelegd met de organisatieprestatie en worden bovendien niet alle onderstaande constructen gemeten. Niettemin geeft het HR systeem wel een overzicht van de wijze waarop dit onderzoek logisch is gestructureerd, hetgeen via onderstaande losse modellen zal worden toegelicht (zie Figuur 2 t/m 4). Tevens kan de structuur van het HR systeem binnen organisaties uitkomst bieden bij het verklaren van de onderzoeksresultaten.



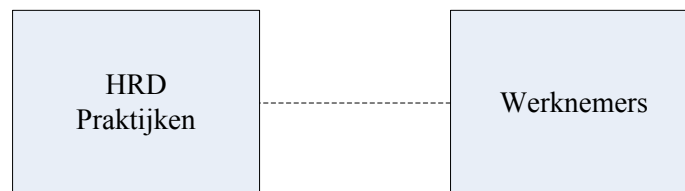
Figuur 1. HR systems and the link to organisational performance

In het eerste deel zal onderzocht worden hoe ontwikkelmogelijkheden (HRD Praktijken) voor werknemers zijn beschreven in het formele ontwikkelbeleid en welke doelen hieraan worden gekoppeld. De focus ligt hier op redenen achter het aanwezige ontwikkelbeleid en de ‘management intentions’ die hierin formeel worden beschreven (Figuur 1). Maakt men hierin onderscheid tussen functies en/of leeftijdsgroepen en vertoont het huidige beleid elementen van een leeftijdsbewust personeelsbeleid? Beschrijft het beleid formele consequenties en bevat het verplichte elementen waar werknemers op regelmatige wijze geconfronteerd worden? Aansluitend zal bij het lijnmanagement worden onderzocht in hoeverre zij verantwoordelijk voor de uitvoer van HRD praktijken is en op welke wijze hieraan invulling wordt gegeven; ‘management actions’ (Figuur 1). Dit zal in deel één worden onderzocht en is in een model weergegeven in Figuur 2.



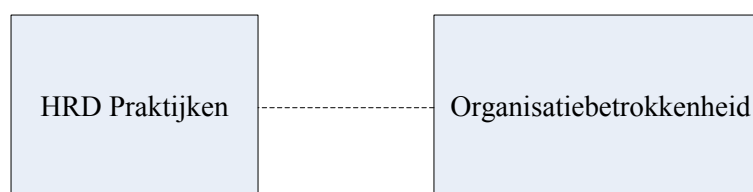
Figuur 2. Afbeelding onderzoeksopzet deel 1; perspectief management

De verschillende HRD praktijken die werknemers in het afgelopen jaar ontvingen worden in het tweede deel in kaart gebracht (Figuur 3). De focus ligt hier op karakter, formaliteit en aantal leeractiviteiten. Zijn deze leeractiviteiten meer reactief of preventief en gericht op het breed inzetbaar houden van medewerkers? Er wordt gekeken naar de mate waarop de verschillende werknemers te maken krijgen met ontwikkelmogelijkheden om zodoende uitspraken over de distributie te doen. Speelt afdeling, lijnmanager of leeftijd hierin een rol? Uitkomsten worden uiteindelijk gekoppeld aan deel 1 om te beoordelen of de uitkomsten overeenkomen met de doelstellingen en perspectieven van lijnmanagers. Er wordt niet gekeken naar de ‘workforce perceptions’ (Figuur 1) maar naar de wijze waarop werknemers worden betrokken in HRD praktijken (Figuur 3).



Figuur 3. Afbeelding onderzoeksopzet deel 2; perspectief werknemers

In het derde deel zal onderzocht worden of er een samenhang gevonden kan worden tussen de formaliteit van ontwikkelactiviteiten en de organisatiebetrokkenheid (Figuur 4). Zijn het juist de informele of de formele ontwikkelmogelijkheden die samenhangen met de organisatiebetrokkenheid van werknemers? Organiseatiebetrokkenheid is in het HR systeem (Figuur 1) een uitkomst van ‘management intentions, actions and workforce perceptions’, deze relatie wordt in dit onderzoek dus niet onderzocht. Tevens wordt er gezocht naar samenhang tussen het aantal ervaren HRD praktijken en organisatiebetrokkenheid, waarbij de controlevariabelen zullen worden toegevoegd. Er wordt verwacht dat de lengte van de arbeidsduur negatief samenhangt en dat het aantal ontwikkelmogelijkheden positief samenhangt met organisatiebetrokkenheid.



Figuur 4. Afbeelding onderzoeksopzet deel 3; relatie formaliteit organisatiebetrokkenheid

3. Onderzoeksmethoden

3.1 Selectie

Om een geïnteresseerde organisatie voor dit onderzoek te vinden is gebruikt gemaakt van het netwerk binnen de onderzoeksgroep HRM aan de Universiteit Twente. Als onderdeel van een benchmark rapport van deze onderzoeksgroep (Bondarouk, Wognum, Marsman & Mastbroek, 2009) hebben deelnemende bedrijven een enquête ingevuld. De organisatie kon vervolgens een HRM gerelateerd onderwerp opgeven waarvoor zij verdere samenwerking met de onderzoeksgroep op prijs stelden. Leeftijdsbewust HR was een van de onderwerpen waaruit men kon kiezen. De HR managers van twee bedrijven die dit onderwerp hebben gekozen zijn telefonisch benaderd voor deelname aan het hier beschreven onderzoek. Beide organisaties voldoen tevens aan de criteria van dit onderzoek. De organisaties hebben nog geen concrete maatregelen uitgewerkt om werknemers van alle leeftijden betrokken en inzetbaar te houden, noch concrete maatregelen uitgewerkt om de kennis en vaardigheden van oudere werknemers op peil te houden en verder te ontwikkelen. Tevens sluit de grootte van de organisaties aan op organisatiedoelgroep van dit onderzoek; werknemersaantallen tussen de 50 en 250. De opzet van dit onderzoek is vervolgens persoonlijk met de HR manager besproken. Dit heeft uiteindelijk geleid tot medewerking van de hierna genoemde organisatie.

3.2 Organisatie & Afdeling

Het onderzoek is uitgevoerd bij de Koninklijke Talens B.V, een bedrijf actief in de verf, inkt en verfstoffenindustrie, dat producten maakt voor beroeps –en amateurschilders. De organisatie is een dochter van het Japanse Sakura Color Products Corporation. Het hoofdkantoor van Talens is in Apeldoorn gevestigd, waar tevens diverse (verkoop)filialen en joint ventures in Europa, Zuid-Amerika en Azië onder vallen. In Apeldoorn wordt er geproduceerd voor de wereldwijde markt en wordt tevens de verkoop voor verschillende Europese landen gecoördineerd.

De werknemers bij Talens werken er gemiddeld meer dan 5 jaar en de gemiddelde leeftijd bedraagt 45 jaar. Om kwalitatief hoogstaande kunstschilderverf te verkrijgen is een arbeidsintensief en specialistisch productieproces noodzakelijk. Productiemedewerkers worden hiervoor intern opgeleid door laboratoriumspecialisten en vervolmaken hun vakkennis onder begeleiding van ervaren verfmakers. Naast de productie verzorgt men in Apeldoorn ook het verpakken en distribueren van de producten, op deze afdelingen zijn de meeste mensen werkzaam.

Eerder uitgevoerd onderzoek binnen de organisatie heeft aangetoond dat het arbeidsintensieve productieproces fysiek zijn tol eist bij medewerkers. Met een geringe instroom van jongeren, in combinatie met de gemiddelde leeftijd van huidige werknemers, kan dit op termijn tot een onwenselijke situatie leiden waarin overbelaste medewerkers noodgedwongen vervroegd moeten uitreden. De organisatie wil dan ook leeftijdsbewuste HR maatregelen nemen om werknemers betrokken, productief en inzetbaar te houden zodat een dergelijke situatie kan worden voorkomen. Dit zal gebeuren middels een nieuw beleid, getiteld FIT; “Functioneren In de Toekomst”. Dit beleid, wat nog niet volledig is gerealiseerd, focust zich op drie aspecten; de fysieke belastbaarheid, de inzetbaarheid en de werk/privé balans. Er is reeds een start gemaakt met het onderdeel gericht op de belastbaarheid van de medewerkers. Zij worden gestimuleerd zichzelf te ontplooien opdat hun fysieke gesteldheid en conditie voldoet aan de inspanningen die voor de verschillende functies is vereist. Er is binnen de organisatie echter nog weinig zicht op de mate waarin werknemers zich binnen de organisatie ontwikkelen. De organisatie wil graag advies ontvangen over hoe zij dit traject kunnen starten en zich in de toekomst op inzetbaarheidvraagstukken kunnen voorbereiden.

Dit onderzoek richt zich op zes afdelingen binnen de Productie, Logistiek en R&D tak van de organisatie. Er is voor deze afdelingen gekozen omdat men hier te maken heeft met zware fysieke inspanningen en de urgentie van het zojuist aangetoonde scenario het meest relevant is. Bovendien is de organisatie beter op de hoogte van de ontwikkelmogelijkheden die zich afspelen op overige afdelingen. Tevens is de doorloop van personeel op de overige afdelingen zodanig hoog dat men voorlopig minder te maken krijgt met inzetbaarheidproblemen.

De gekozen zes afdelingen bevatten in totaal 117 werknemers, inclusief lijnmanagers. Alle 117 medewerkers zijn uitgenodigd om aan het onderzoek deel te nemen. Ook de lijnmanagers van de geselecteerde afdelingen zijn gevraagd aan dit onderzoek deel te nemen.

Door te kiezen voor twee onderzoekseenheden wordt het ontwikkelbeleid vanuit verschillende perspectieven belicht. Enerzijds van bovenaf via lijnmanagers “top-down” en anderzijds “bottom-up” via werknemers. Door voor deze opzet te kiezen wordt er gecorrigeerd voor bevooroordeelde uitkomsten die tot stand kunnen komen wanneer een enkele meetmethode wordt gehanteerd (Shadish, Cook & Campbell, 2002). In een organisatie zijn lijnmanagers tevens de voornaamste stakeholder op operationeel niveau en spelen een belangrijke rol bij de identificatie van prestatiegerelateerde problemen bij werknemers (Wognum, 2001). Uit onderzoek van Chen & Wognum (2003) is gebleken dat de percepties van medewerkers kunnen afwijken van die van hun leidinggevende. Daarom is er gekozen om zowel leidinggevende als hun medewerkers voor dit onderzoek te selecteren.

3.3 Dataverzameling

De data voor de beantwoording van de onderzoeksvragen werden in de maanden juli en september 2009 verzameld, via documentanalyse, semigestructureerde interviews en een schriftelijke vragenlijst.

- Documentanalyse

In de documentanalyse zal het beleid van de organisatie op inhoudelijke gronden worden getoetst. Hiervoor worden beleidsdocumenten geselecteerd die betrekking hebben op het ontwikkelen van het personeel. Er is voor deze documenten gekozen omdat deze ten grondslag liggen aan de activiteiten die plaatsvinden binnen de organisatie en tevens het intentionele beleid behelzen.

Aan de hand van het theoretisch kader zijn criteria opgesteld waarop het beleid zoals dat in de documenten is vastgelegd kan worden geanalyseerd, te weten: toegankelijkheid, intenties, gevolgen en employability. Toegankelijkheid betreft de vraag of ontwikkelmogelijkheden in gelijke mate toegankelijk zijn voor alle werknemers, wordt er onderscheid gemaakt op basis van functie en/of leeftijd? Intenties verwijzen naar de doelen die voor ontwikkelmogelijkheden zijn beschreven, in hoeverre deze zijn geconcretiseerd voor de verschillende functies en helder zijn omschreven. Gevolgen betreft de consequenties die bij deelname aan ontwikkelmogelijkheden zijn gekoppeld; bieden ontwikkelmogelijkheden uitzicht op een verhoging van de salariëring en/of interne doorgroei mogelijkheden? Employability komt naar voren in de mate waarin het beleid mogelijk ruimte biedt voor de ontwikkeling van de carrière van de werknemer.

Op basis hiervan wordt er inzicht verkregen in het formele ontwikkelbeleid van de organisatie en de doelstellingen die hierin worden nagestreefd.

- Semigestructureerde interviews

Lijnmanagers zijn geïnterviewd om te achterhalen hoe het beleid in de praktijk vorm krijgt. Middels deze interviews krijgt het onderwerp aandacht en wordt er draagvlak gecreëerd voor onderzoek bij hun medewerkers. Het interviewschema wat bij de lijnmanagers is gebruikt is opgesteld met behulp van Emans (2003). Hierdoor is er systematiek in het schema aangebracht met het doel zoveel mogelijk relevante informatie te vergaren en sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

De interviewvragen zijn op basis van theorie geoperationaliseerd opdat er gereconstrueerd kan worden op welke wijze lijnmanagers bezig zijn met ontwikkelmogelijkheden. Dit behelst alle activiteiten die lijnmanagers ondernemen binnen de gehele organisatie; met hun leidinggevende, zelf ondernomen activiteiten en het contact met medewerkers. Op basis hiervan wordt er inzicht verkregen in de HRD praktijken die binnen de organisatie plaatsvinden. Een voorbeeld van een interviewvraag is; wordt u door de organisatie aangemoedigd deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden? Op deze wijze wordt er achterhaald in hoeverre het *initiatief* ligt bij de organisatie en op welke manier de lijnmanager zelf wordt gestimuleerd om deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden. Andere interviewvragen zijn: beschouwt u kennisoverdracht als onderdeel van uw takenpakket?, in hoeverre is de lijnmanager *verantwoordelijk* voor de uitvoer van HRD activiteiten bij medewerkers. Het volledige interviewschema is in bijlage 5 toegevoegd. Vanwege het feit dat het interviewschema

semigestructureerd is hoeft de uitvoering niet per definitie overeen te komen met het schema en is er ruimte ingebouwd voor doorvraagmomenten. Op deze wijze kan er voldoende informatie vergaard worden omtrent het doel, aanleiding, locatie en inhoud van ontwikkelmogelijkheden waarop de mate van formaliteit van de uitgevoerde ontwikkelmogelijkheden kan worden beoordeeld.

Het meten van de formaliteit van HR praktijken (perspectief management)

Aan de hand van de interviews wordt, zoals hierboven al is besproken, inzicht verkregen in de HRD praktijken van de organisatie. Op basis van de definitie van De Kok & Uhlaner (2001) omtrent de formaliteit van HR praktijken zullen deze worden beoordeeld op de criteria; de mate waarin een regel of procedure is vastgelegd, regelmatig voorkomt en de uitvoer van de activiteit wordt gecontroleerd. Een voorbeeld van een interviewvraag is; wordt de opleidingsbehoefte voor ontwikkelmogelijkheden geïnventariseerd? Als het antwoord op deze vraag bevestigend is wordt er doorgevraagd naar de *frequentie* van deze activiteit. Op deze wijze wordt er achterhaald in hoeverre deze HR praktijk regelmatig voorkomt. Een andere vraag luidt; is er een formeel HRD beleid aanwezig waarmee gewerkt wordt? Via deze vraag wordt er te weten gekomen of lijnmanagers in de uitvoer van HRD praktijken werken aan de hand van een regel of procedure die is *vastgelegd*. In het interview wordt tevens gevraagd naar de door lijnmanager zelf 'deelgenomen' en de op de afdeling geconstateerde ontwikkelmogelijkheden. Hierbij wordt doorgevraagd naar de locatie en instelling van de uitvoerende partij zodat er een beeld ontstaat omtrent de mate waarin de organisatie de uitvoer controleert. Waarbij trainingen & cursussen die binnen de organisatie, in eigen omgeving en door eigen werknemers, een hogere mate van controle kan worden uitgeoefend.

Het opstellen van een schaal voor het meten van de mate van formaliteit van HR praktijken valt buiten de omvang van dit onderzoek. Door echter te steunen op bovenstaande definitie wordt er meer inzicht verkregen in de mate waarop HR praktijken zijn geformaliseerd en de uitvoer van activiteiten wordt gerealiseerd. Dit verschaft inzicht in het beleid in *uitvoering* en complementeert het beeld van het formeel beschreven beleid.

- Schriftelijke vragenlijst

Medewerkers van de zes afdelingen zijn bevraagd middels een schriftelijke vragenlijst (zie bijlage 6). Een vragenlijst blijkt het meest voor de hand liggende instrument te zijn om gedrag dat zich in het verleden heeft afgespeeld in kaart te brengen (Swanborn, 1994). Dat is het geval bij het meten van de manieren waarop men heeft geleerd. Verder speelden motieven als kosten en snelheid van afname mee bij de keuze.

Het verspreiden van deze vragenlijsten verliep via de HR manager en de lijnmanagers van de afdelingen. Communicatie met de participanten vond plaats in het Nederlands, omdat dat de gebruikelijk voertaal binnen de organisatie is. Bij de vragenlijsten is uitleg over het onderzoek en een invulinstructie gevoegd en er gold geen tijdslimiet voor het invullen van de vragenlijst. De lijsten zijn zelfstandig ingevuld en anoniem geretourneerd. Het retourneren kon worden gedaan in een hiervoor bestemde box die op een centrale plaats binnen de organisatie was gepositioneerd.

Ontwikkeling van de vragenlijst

De vragenlijst bestaat uit drie delen: (1) Persoon en aanstelling; (2) Leeractiviteiten en (3) Betrokkenheid.

Ad 1) Persoon en aanstelling

Om vergelijkende uitspraken te kunnen doen omtrent de distributie van ontwikkelmogelijkheden wordt in deel 1 van de vragenlijst gevraagd naar de leeftijd, afdeling en opleidingsniveau van de respondenten. De wijze waarop werknemers aan de hand van bovenstaande variabelen worden gecategoriseerd zal in de volgende paragraaf worden behandeld.

Tevens zijn er in het eerste deel controlevariabelen toegevoegd; leeftijd, geslacht, aanstelling en omvang dienstverband. De controlevariabelen worden gemeten met behulp van gesloten vragen met vaste antwoordcategorieën.

Ad 2) Leeractiviteiten

Werknemers worden via de vragenlijst gevraagd of zij in het voorgaande jaar hebben deelgenomen aan verschillende vormen van kennisontwikkeling. Hiertoe zijn zeven vormen onderscheiden, te weten; externe cursussen, feedback, mentor/coach, zelfstudie, nieuwe taak/functie/project, training op werkplek en leren via externe contacten (Horstink, 2008). Om de mate van formaliteit van deze vormen van kennisontwikkeling te kunnen meten is de vragenlijst als volgt opgebouwd:

Eerst wordt per leervorm gevraagd of de respondent daaraan heeft deelgenomen. Bijvoorbeeld wordt gevraagd: 'Heeft u het afgelopen jaar één of meerdere trainingen op uw werkplek gevolgd?'. Bij het antwoord 'nee' kan de respondent verder gaan met de vraag over een volgende manier van leren. Indien het antwoord op de vraag 'ja' blijkt, wordt gevraagd om een concreet voorbeeld te geven (bij een training op de werkplek of een externe opleiding/cursus) of een concrete situatie (bij de overige vormen) te noteren. Een voorbeeld hiervan is: 'Bedenk één concrete situatie waarin u iets leerde via uw persoonlijke contact met iemand uit een andere organisatie. Geef een korte beschrijving van deze situatie.' Dit stimuleert de respondent om het concrete voorbeeld in gedachten te houden bij het beantwoorden van de vervolgvragen.

Om de mate van formaliteit te kunnen meten is een door Horstink (2008) ontwikkelde schaal gebruikt. Zij heeft daarvoor vragen afgeleid van de vier door Colley et al (2003) onderscheiden aspecten van formaliteit (zie ook Tabel 1). De gehanteerde schaal is een Likertschaal met vijf antwoordmogelijkheden. De antwoordmogelijkheden stonden tussen de twee stellingen die bij een item behoorden. Als een respondent het volledig eens was met de linkerstelling (met de laagste waarde van formaliteit) dan kon de meest linkse optie gekozen worden en als een respondent het volledig eens was met de rechterstelling (met de hoogste waarde van formaliteit) dan kon de meest rechtse optie gekozen worden. Uiteraard was het ook mogelijk om één van de drie opties tussen beide uitersten in te kiezen. Er is door Horstink gekozen voor een schaal met een oneven aantal antwoordmogelijkheden, zodat respondenten die geen antwoord kunnen geven, niet gedwongen worden om toch een bepaalde kant te kiezen (Swanborn, 1994). Omdat op basis van de formaliteitsschaal een nieuwe variabele is samengesteld (namelijk de gemiddelde mate van formaliteit per leeractiviteit) is besloten om geen items uit deze schaal te verwijderen. Op deze wijze wordt bij elke vorm van leren een gelijk aantal items meegerekend. Volgens Pallant (2001) is de alpha coëfficiënt gevoelig voor en afhankelijk van het aantal items en is het gebruikelijk om bij een kleine schaal (met minder dan 10 items) een betrouwbaarheidsgrens van .50 te hanteren. In het onderzoek van Horstink (2008) werden bemoedigende alpha coëfficiënten gerealiseerd variërend van 0.49 tot .79; alleen de interne betrouwbaarheid van de gevolgde externe cursussen of opleidingen bleef achter.

Ad 3) Betrokkenheid

Om de organisatiebetrokkenheid onder de medewerkers te meten wordt gesteund op de door Horstink (2008) gehanteerde schaal. Horstink gebruikte een Nederlandse vragenlijst gebaseerd op De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers (1997), die hun versie hebben afgeleid van het multidimensionale model van Allen en Meyer (1990) betreffende organisatiebetrokkenheid. Allen & Meyer (1990) ontwikkelden een meetinstrument om op individueel niveau de sterkte van de drie componenten van organisatiebetrokkenheid (affectieve betrokkenheid, continuïteitsbetrokkenheid en normatieve betrokkenheid) vast te stellen. De vragenlijst bestaat uit 24 items, acht voor elk van de drie subschalen: de affectieve commitment schaal (ACS), de continuïteitscommitment schaal (CCS) en de normatieve commitment schaal (NCS). Uit onderzoek van De Gilder et al. (1997) bleek het Nederlandstalig instrument goed vergelijkbaar te zijn met de oorspronkelijke vragenlijst en de betrouwbaarheid bleek even hoog (ACS: $\alpha = .83$, CCS: $\alpha = .70$ en NCS: $\alpha = .72$).

Om sociale wenselijkheid te voorkomen zijn in de oorspronkelijke vragenlijst tevens twee items omgeschaald, de items 8 (ACS) en 14 (CCS). Bij deze items duidt een score 5 ('helemaal mee eens') op een lage betrokkenheid, terwijl dit bij de overige items een hoge betrokkenheid betekent. In haar onderzoek (2008) leverde dit, na verwijdering van drie items (1, 14 & 24), een goede interne betrouwbaarheid op voor de gehele betrokkenheidsvragenlijst met een alpha coëfficiënt van .87 (ACS: $\alpha = .83$, CCS: $\alpha = .87$ en NCS: $\alpha = .73$). Dit onderzoek maakt in navolging van Horstink gebruik van de oorspronkelijke vragenlijst van De Gilder, Van den Heuvel en Ellemers.

Een voorbeeld van een item uit de ACS is: “Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie”. Een item met betrekking op de continuïteitsbetrokkenheid is bijvoorbeeld: “Bij deze organisatie kan ik meer verdienen dan bij een andere organisatie”. Een voorbeeld van een item uit de NCS is: “Eén van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind”. Voor de volledige lijst met items, zie bijlage 6. De respondenten moesten op elk van de items reageren door aan te geven in hoeverre zij de stelling op zichzelf van toepassing achten. De betrokkenheidsvragenlijst heeft een vijfpuntsschaal lopend van 1 (‘helemaal mee oneens’) tot 5 (‘helemaal mee eens’).

3.4. Preparatie data voor analyse

Alvorens er een analyse over de vragenlijsten is uitgevoerd, zijn de schalen gecontroleerd op interne betrouwbaarheid. Er zijn hierbij enkele onregelmatigheden naar voren gekomen waarop vervolgens aanpassingen zijn verricht. Tevens worden de criteria uiteengezet waarop werknemer worden gecategoriseerd per leeftijd, afdeling en opleidingsniveau.

Leeractiviteiten

Voor de formaliteitschaal van de leeractiviteiten is, zoals reeds vermeld, een betrouwbaarheidsgrens van 0.50 gehanteerd. Bij de leeractiviteiten mentor coach (N = 0) en nieuwe taak, functie of (nieuw) project ($\alpha = -.23$) is er sprake van een te lage interne betrouwbaarheid. Bij de door de respondenten ondervonden leermomenten op basis van een nieuwe taak, functie of (nieuw) project blijken de resultaten negatief met elkaar samen te hangen. Een verklaring voor deze onbetrouwbaarheid kan deels gevonden worden in het verschil in werkzaamheden op afdelingen. Op de productieafdeling voert men een vast aantal werkzaamheden uit, waar in de afgelopen jaren weinig nieuwe taken zijn bijgekomen. Daarentegen wordt men op de afdeling vullen –en verpakken vaker geconfronteerd met nieuwe taken of functies. Door automatiseringen op deze afdeling is men meer bekend met nieuwe taken, functies of projecten. Daarnaast speelt het aantal functies waarbinnen men kan rouleren op een afdeling ook een rol, niet alle afdelingen bevatten even veel verschillende functies.

Voor de leeractiviteit ‘mentor of coach’ kan gesteld worden dat deze functie binnen de organisatie niet aanwezig is. Geen enkele respondent geeft aan te zijn begeleid door een mentor of coach, hetgeen onvoldoende respons is om deze leeractiviteit mee te nemen in de analyse. Deze leeractiviteiten ‘mentor of coach’ en ‘nieuwe taak, functie, project’ zullen in de bespreking van de resultaten dan ook buiten beschouwing worden gelaten. De alpha coëfficiënten van de overige subschalen van de formaliteitschaal varieerden van .62 tot .94 (zie Tabel 3; p.25)

Betrokkenheid

Om te voldoen aan de alpha van de Nederlandse versie van de betrokkenheidsvragenlijst zijn enkele items uit de lijst verwijderd. Bij de eerste meting behaalde de subschaal CCS een alpha van .57, een te lage alpha reflecterend op de oorspronkelijke vragenlijst (CCS: $\alpha = .70$). Na verwijdering van twee items uit deze schaal (14&16) is een acceptabele alpha van .77 gerealiseerd. De subschaal is niettemin intact gebleven na verwijdering van deze items; overgebleven items bestrijken na analyse voldoende elementen om uitspraken omtrent de continuïteitsbetrokkenheid te geven. De resultaten van de interne betrouwbaarheid van de subschalen zijn weergegeven in Tabel 5 (p. 27)

Leeftijd

Aan de hand van het onderzoek van Horstink (2008) worden medewerkers in drie groepen verdeeld. Deze categorieën zijn overgenomen uit de periodieke *Rapportage Ouderen* door het Sociaal en Cultureel Planbureau. De ondergrens voor “ouderen” ligt hier bij 55 jaar en zal worden vergeleken met de situatie van werknemers met een leeftijd tussen de 35 en 55 jaar en met de groep jongvolwassen werknemers beneden de 35 jaar. De vraag over de leeftijd luidt: ‘Wat is uw leeftijd?’. De respondenten werd hier gevraagd om zelf de leeftijd in cijfers op te geven. Na indeling in bovenstaande categorieën zijn er drie groepen te typeren; jongvolwassen (tot 35 jaar), middelbaren (35 tot 55 jaar) en ouderen (55 jaar en ouder).

Afdeling

Aan de hand van de functie van werknemers worden zij ingedeeld in een van de zes afdelingen. Op basis van inhoudelijke verschillen tussen de afdelingen worden deze vervolgens ingedeeld in twee groepen; productie -en technische afdelingen. De inhoudelijke criteria waarop onderscheid wordt gemaakt tussen de afdelingen is gedaan op basis van taakdifferentiatie en de mate van directe invloed op het eindproduct.

Productieafdelingen hebben een grote mate van direct fysieke invloed op het eindproduct waarin de taken minder zijn gedifferentieerd. Technische afdelingen hebben een meer ondersteunende functie voor de productieafdeling en hebben invloed op het voortraject van de productie. Deze afdelingen worden gekenmerkt door een hogere mate van taakdifferentiatie.

Opleidingsniveau

De variabele opleidingsniveau is meegenomen als schaalvariabele in de vragenlijst. Respondenten werd de vraag gesteld 'Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?' en konden vervolgens een keuze maken uit zeven antwoordmogelijkheden; oplopend van lager onderwijs tot wetenschappelijk onderwijs. Vervolgens is er op basis van de hoeveelheid leerjaren die de verschillende opleidingen in beslag nemen een klasse indeling gemaakt. Minimale verschillen in de duur van de opleiding leiden zodoende niet tot verschillen in gewicht. Respondenten zijn nu ingedeeld in drie groepen: laag opgeleid, middelbaar opgeleid en hoger opgeleid

3.5 Beschrijving respondenten

Van de 111 aangeschreven werknemers hebben 58 de vragenlijst correct ingevuld; een bruikbare respons van 52%. Officieel zijn er 63 vragenlijsten ontvangen maar hiervan zijn er 5 onbruikbaar bevonden. In twee gevallen waren alle vragen neutraal ingevuld, in twee andere gevallen was het eerste gedeelte van de vragenlijst wel ingevuld maar was deel 3 onvolledig ingevuld, hierdoor zijn deze vragenlijsten buiten beschouwing gelaten. In het laatste geval betreft het een vragenlijst van de lijnmanager, die buiten de doelgroep van de vragenlijst valt.

Van de 58 respondenten zijn er 53 man (91.4 %) en 5 vrouw (8.6 %). De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 46 jaar (SD = 8.18). Hiervan behoort 9 % tot de categorie jonger dan 35 jaar, 74 % tot de categorie 35 tot 55 jaar en 17 % van de respondenten is ouder dan 55 jaar. Een chi-square test laat zien dat de leeftijd van de respondenten normaal is verdeeld ($p = .79$).

De meerderheid van de respondenten (90 %) is langer dan vijf jaar in dienst bij de organisatie, 7 % werkt er nu 1 tot 5 jaar. Geen enkele medewerker werkt er korter dan 1 jaar. Een grote meerderheid (93 %) heeft een vaste aanstelling bij de organisatie. Het overige deel (7%) van de respondenten heeft geen antwoord gegeven op de vorm van aanstelling.

Een eveneens grote meerderheid (90 %) werkt meer dan 30 uur per week. Bij een minderheid (7 %) is de omvang van het dienstverband tussen de 20 en 30 uur per week en geen enkele respondent werkt minder dan 20 uur. Een ruime meerderheid van 80% bestaat uit respondenten van productieafdelingen, de overige 20% bestaat uit werknemers van technische afdelingen.

Het opleidingsniveau onder de respondenten is als volgt verdeeld: met 35% heeft LBO / VMBO (k) een krappe meerderheid, gevolgd door 33% MAVO / VMBO (t). Vervolgens geeft 14% aan een opleiding op het MBO te hebben genoten. Een zeer kleine groep (3%) geeft aan HAVO/VWO als hoogst genoten opleidingsniveau te hebben ervaren. Een kleine groep (9%) geeft aan dat het lager onderwijs hun hoogst genoten opleiding. Een kleine groep (6%) kan zich tot de hoger opgeleiden rekenen met een HBO/WO. Een overzicht van de kenmerken van de respondenten is weergegeven in tabel 2.

Lijnmanagers

De zes geïnterviewde lijnmanagers zijn leidinggevende van drie productieafdelingen en drie technische (productie ondersteunende) afdelingen. De gemiddelde leeftijd van de lijnmanagers bedraagt 48 jaar (SD = 6.9). De leeftijden van de lijnmanagers op de verschillende afdelingen ontlopen elkaar niet veel (M = 50.3, SD = 5.7 op de productieafdelingen en M = 49.3, SD = 8 op de technische afdelingen). De lijnmanagers van de productieafdeling geven gemiddeld leiding aan grotere afdelingen (N = 29, SD = 3) dan de lijnmanagers van de technische afdelingen (N = 8, SD = 3).

Tabel 2:
Kenmerken respondenten (N=58)

Geslacht	Man 9 1%	Vrouw 9 %	
Afdeling	Productie 80 %	Techniek 20 %	
Leeftijd	< 35 jaar 9 %	35 tot 55 jaar 74%	> 55 jaar 17 %
Opleidingsniveau	Laag 9 %	Middelbaar 85 %	Hoog 6 %
Lengte arbeidsduur	< 1 jaar 0%	1 tot 5 jaar werkzaam 7 %	> 5 jaar 90 %
Dienstverband	< 20 uur 0%	20 tot 30 uur per week 7%	> 30 uur 90%
Aanstelling	Tijdelijk 0%	Vast 93%	Niet ingevuld 7%

De gehele respondentengroep is qua leeftijd een representatieve vertegenwoordiging van de totale populatie (een groep van 117 medewerkers met een gemiddelde leeftijd van 45 jaar).

3.6 Data-analyse

De gegevens uit de ingevulde vragenlijsten worden ingevoerd in het computerprogramma SPSS. Door de scores op de items van de formaliteitsschaal per leeractiviteit op te tellen en te delen door het aantal items wordt voor elke leeractiviteit een gemiddelde mate van formaliteit berekend (zie Horstink, 2008). Zo kan worden nagegaan in welke mate een bepaalde vorm van leren gemiddeld als formeel werd ervaren.

Kwantitatief

Beschrijvende statistiek wordt toegepast voor informatie over de variabelen en over de verdeling van de resultaten. Via correlatieanalyses wordt gezocht naar de sterkte en richting van samenhang tussen verschillende variabelen. Omdat niet alle variabelen interval of ratio geschaald zijn wordt niet de Pearson's Product Moment Correlation Coëfficiënt, maar de Spearman's rho berekend. De waarde van een Spearman's rho loopt van -1 tot +1. Een samenhang met een waarde tussen 0.1 en 0.3 wordt als matig beoordeeld, tussen 0.3 en 0.5 als middelmatig en tussen 0.5 en 1 als sterk (Pallant, 2001). Varianties tussen de verschillende groepen werknemers op basis van de controlevariabelen zullen worden berekend met One-Way Anova tests. De significante verschillen zullen vervolgens met een t-toets worden beoordeeld op sterkte.

Kwalitatief

De resultaten van de interviews zullen vervolgens via een 'within case' en 'between case' analyse worden geëvalueerd en zal er worden gesteund op analyse-instrumenten van Miles & Huberman (2002). Op deze wijze kunnen verbanden tussen de verschillende antwoorden per afzonderlijke vraag worden geïnterpreteerd. Tevens biedt dit de mogelijkheid eventuele verschillen in uitkomsten tussen de verschillende lijnmanagers c.q. afdelingen te verklaren.

4. Onderzoeksresultaten

4.1 Datagebruik

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen worden de resultaten uit de documentanalyse, de interviews met de lijnmanagers en de vragenlijst voor werknemers in deze paragraaf beschreven.

Voor beantwoording van de eerste deelvraag (1a) is data verkregen uit de interviews met de zes lijnmanagers. In bijlagen 1 t/m 3 zijn de data vanuit de interviews verwerkt volgens kwalitatieve data-analyse methodetechnieken van Miles & Huberman (2002) en omgezet tot drie verschillende tabellen. In tabel 7 is een 'meta-matrix' gecreëerd aan de hand van de gehanteerde interviewvragen en is de data uit de zes verschillende interviews gereduceerd tot een grote gestapelde tabel. Tabel 8 betreft een 'case level summary table' van door lijnmanagers ervaren ontwikkelmogelijkheden op de afdeling of activiteiten waaraan zij zelf hebben 'deelgenomen'. Tabel 9 betreft een 'content-analytic summary table' van de visie van lijnmanagers op de huidige en toekomstige (wenselijke) situatie. De gegevens zijn per afdelingen gepresenteerd om aan de hand van een 'between-case' en 'within case' analyse de resultaten categorisch te interpreteren. Voor beantwoording van de tweede deelvraag (1b) is gebruik gemaakt van de documentanalyse en de interviews met de lijnmanagers en aanvullende organisatie-informatie verkregen via gesprekken met de HR manager.

Voor beantwoording van de tweede onderzoeksvraag (2a en 2b) zijn de resultaten van de vragenlijsten voor de werknemers verwerkt in het computerprogramma SPSS. Resultaten van de schriftelijke vragenlijsten zijn digitaal ingevoerd om via verschillende statistische technieken antwoord op deze onderzoeksvraag te geven. Voor beantwoording van de derde onderzoeksvraag (3a en 3b) geldt dit eveneens, echter wordt bij deze vraag expliciet ingegaan op deel 3 van de vragenlijst; betrokkenheid.

4.2 (1a) Welke HRD praktijken worden volgens het management uitgevoerd binnen de organisatie?

Om deze vraag in zijn volledigheid te beantwoorden is er niet alleen gevraagd naar de ontwikkelmogelijkheden die werknemers volgens de lijnmanagers binnen de organisatie hebben ervaren. Ook is onderzocht welke ontwikkelmogelijkheden lijnmanagers *zelf* hebben ondernomen. Er moet hierbij echter wel een kanttekening worden geplaatst. Hoewel een lijnmanager op de hoogte is van de werkzaamheden op zijn afdeling en de taken van zijn medewerkers, kan dit onmogelijk een volledig beeld geven van alle activiteiten. De achterliggende gedachte is gericht op het beeld dat de lijnmanager heeft over de uitvoering van ontwikkelmogelijkheden binnen zijn afdeling.

Ervaring lijnmanagers persoonlijk

Lijnmanagers ervaren persoonlijk voornamelijk informele vormen van ontwikkelmogelijkheden. Alle zes geïnterviewde lijnmanagers wisten persoonlijke voorbeelden te geven van met name informele en ongestructureerde leeractiviteiten. Genoemde voorbeelden zijn; feedback van collega's, het lezen van vakliteratuur en het afstruinen van het internet. Tevens is interactie met andere organisaties een veel genoemde leeractiviteit. Lijnmanagers hebben regelmatig contact met externe partijen waarbij kennis en vaardigheden worden uitgewisseld. Genoemde voorbeelden zijn; het bezoeken van een beurs en contact met leveranciers (zie Bijlage 2; Tabel 8).

In tegenstelling tot de voornamelijk informele ontwikkelmogelijkheden heeft slechts 2 van de 6 lijnmanagers het afgelopen jaar deelgenomen aan formele ontwikkelmogelijkheden. Deze formele en gestructureerde leeractiviteiten vonden plaats buiten de organisatie. Een voorbeeld van meer formele leeractiviteiten is het volgen van een externe cursus.

De aanleiding voor informele ontwikkelmogelijkheden kwam hoofdzakelijk voort uit spontaan ontstane en alledaagse (probleem)zaken op de werkvloer. Er kan gesteld worden dat de aanleiding voor de meerderheid van informele ontwikkelmogelijkheden voortkomt uit problemen waarop geanticipeerd moest worden. Dit kan zowel anticiperen op ontwikkelingen binnen als buiten de organisatie betekenen. Onder ontwikkelingen buiten de organisatie kunnen wijzigingen in technologie,

milieuvoorschriften of markt vallen. Deze veranderingen kunnen op de middellange termijn ook van invloed zijn op de organisatie. Er zou voorts gesteld kunnen worden dat de aanleiding voor een deel van de informele ontwikkelmogelijkheden bij lijnmanagers een proactieve aard heeft. Wat impliceert dat lijnmanagers op de hoogte willen blijven van relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de organisatie zodat zij hierop kunnen inspelen. De overige leeractiviteiten binnen de organisatie ontstaan vaak als reactie op ontwikkelingen binnen de organisatie, deze informele ontwikkelmogelijkheden zijn meer reactief van aard.

Het initiatief om deel te nemen aan formele en informele ontwikkelmogelijkheden ligt bij de lijnmanagers zelf; niet bij de organisatie. Geen van de lijnmanagers ervaart aanbod voor deelname aan ontwikkelmogelijkheden vanuit de organisatie (Tabel 7). De aanleiding is vaak een aankomend nieuw project of taak waar de opgedane kennis en vaardigheden op aansluiten. De meer informele ontwikkelmogelijkheden komen vaker voor dan de meer formele leeractiviteiten.

Ervaring lijnmanagers afdeling (werknemers)

Alle zes geïnterviewde lijnmanagers constateren vormen van informele ontwikkelmogelijkheden bij werknemers op hun afdeling. De meest voorkomende vorm is informele en ongestructureerde feedback van collega's en of supervisors. Overige voorbeelden zijn; contact met leveranciers, leren door te doen en zelf ondernomen ondervindingen. Op technische afdelingen wordt door lijnmanagers een grotere diversiteit aan vormen van informele ontwikkelmogelijkheden geconstateerd. Op productieafdelingen zijn de informele leeractiviteiten beperkter in verscheidenheid.

Vier van de zes lijnmanagers constateren vormen van formele ontwikkelmogelijkheden op hun afdeling. Het betreft dan voornamelijk externe cursussen die noodzakelijk zijn geweest voor de uitoefening van de functie van de betrokken medewerker.

Over het algemeen vinden de informele leeractiviteiten plaats zonder tussenkomst van de lijnmanagers. Op productieafdelingen is de rol van de lijnmanager echter wel van groter belang voor deze activiteiten. Bijvoorbeeld voor taakrotatie; waarbij collega's verschillende rollen en taken van elkaar overnemen en elkaar helpen. Op een productieafdeling komt dit eerder tot stand door toedoen van de lijnmanager, op de technische afdelingen is dit daarentegen vanzelfsprekender.

De perceptie van de lijnmanager speelt een belangrijke rol bij de deelname van medewerkers aan formele leeractiviteiten. Wanneer de lijnmanager ruimte ziet voor verbetering in de uitoefening van een taak en of functie dan zal hij niet schromen medewerkers te confronteren met de mogelijkheid tot deelname aan een relevante leeractiviteit. In de meeste gevallen is de lijnmanager de initiator bij deelname aan formele ontwikkelmogelijkheden. Lijnmanagers hebben wel aangegeven dat het initiatief voor deelname aan een leeractiviteit ook bij de medewerker zelf kan liggen, maar dit komt in mindere mate voor.

Er is binnen de organisatie geen sprake van een formele mentorfunctie waarbij op de afdeling kennis en vaardigheden op een gestructureerde wijze worden gedeeld. Dit wil niet impliceren dat kennisoverdracht niet voorkomt op soortgelijke wijze. De lijnmanager is echter vaak verantwoordelijk voor het initiëren van deze leermomenten. Dit wordt onderstreept door het feit er volgens lijnmanagers op slechts twee technische afdelingen zelf ondernomen en individueel toegespitste leeractiviteiten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld eigenhandig een (nieuw) probleem oplossen.

Trends

Het beeld wat geschetst wordt door lijnmanagers verschilt op verscheidene punten van elkaar. Dit valt deels te verklaren doordat er binnen de afdelingen verschillen aanwezig zijn tussen de groepen medewerkers, maar ook omdat de afdelingen inhoudelijk van elkaar verschillen. Er zijn rondom de deelname aan ontwikkelmogelijkheden drie algemene tendensen waarneembaar:

1. Aanmoediging voor deelname
2. Belang ontwikkelmogelijkheden
3. Aantal ontwikkelmogelijkheden

1. Aanmoediging voor deelname

Uit de leeractiviteiten die lijnmanagers persoonlijk hebben ondervonden blijkt dat het initiatief voor deelname aan zowel formele als informele ontwikkelmogelijkheden volledig bij de lijnmanager ligt. Er kan gesteld worden dat men vanuit de organisatie niet gestimuleerd wordt om deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden. Echter verleent de organisatie desgevraagd wel medewerking aan leeractiviteiten die door lijnmanagers voor zichzelf of voor medewerkers op de afdeling worden voorgesteld. Voor medewerkers op de afdeling geldt hetzelfde; zij worden net zo min als lijnmanagers door de organisatie aangemoedigd om deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden. De aanleiding voor deelname komt voornamelijk dan ook vanuit de lijnmanagers of medewerkers zelf.

2. Belang ontwikkelmogelijkheden

De tweede waarneembare trend valt te destilleren uit het belang dat medewerkers volgens lijnmanagers hechten aan ontwikkelmogelijkheden. Volgens lijnmanagers op de meer productiegerichte afdelingen hechten hun medewerkers weinig waarde aan ontwikkelmogelijkheden. Dit in tegenstelling tot de meer technische afdelingen, waar medewerkers volgens lijnmanagers ontwikkelmogelijkheden belangrijk achten.

Een eerste verklaring hiervoor kan gevonden worden in het inhoudelijke verschil tussen de afdelingen. Op de meer technische afdelingen wordt men vaker geconfronteerd met situaties waarop geanticipeerd moet worden. Hierdoor ziet men zich eerder genoodzaakt zich op (in)formele wijze de juiste kennis en vaardigheden te verschaffen. Dit in tegenstelling tot de productieafdelingen waar men volgens een vast stramien werkt en er relatief weinig onregelmatigheden voorkomen.

Een tweede verklaring richt zich op de rol van de lijnmanager. De lijnmanager kan invloed uitoefenen op de deelname van medewerkers door hen al dan niet te stimuleren. Uit de interviews is gebleken dat lijnmanagers een uniform beeld hebben omtrent de positieve uitkomsten van ontwikkelmogelijkheden namelijk: efficiëntie, vertrouwen, doelgerichtheid en carrièreperspectief (zie Bijlage 2). Tevens zien lijnmanagers ontwikkelmogelijkheden als een belangrijk en relevant aspect binnen de organisatie en beschouwen ze het stimuleren van medewerkers tot deelname aan leeractiviteiten als een onderdeel van hun takenpakket. Het beeld van lijnmanagers, dat er op de productieafdelingen minder leeractiviteiten plaatsvinden, hoeft echter niet te betekenen dat medewerkers hier ook daadwerkelijk minder waarde aan hechten. Niettemin is dit het beeld wat lijnmanagers over hun afdeling hebben.

3. Aantal ontwikkelmogelijkheden

De derde waarneembare trend is dat er volgens lijnmanagers voornamelijk informele vormen van ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie plaatsvinden. Lijnmanagers geven aan dat zij in het afgelopen jaar, niet zonder uitzondering, weinig hebben deelgenomen aan formele ontwikkelmogelijkheden. Slechts 2 van de 6 lijnmanagers geven aan te hebben deelgenomen aan meer formele ontwikkelmogelijkheden. Het beeld dat lijnmanagers over de afdeling hebben is niet veel anders. Alhoewel medewerkers op 4 van de 6 afdelingen in het afgelopen jaar hebben deelgenomen aan meer formele ontwikkelmogelijkheden, geeft dit volgens lijnmanagers geen juiste weerspiegeling van de frequentie waarop er wordt deelgenomen aan formele ontwikkelmogelijkheden. Medewerkers nemen vooral deel aan ontwikkelmogelijkheden als de aanleiding relevant en functiegericht noodzakelijk is.

Samenvattend; lijnmanagers schetsten een beeld waarin ontwikkelmogelijkheden momenteel een lage prioriteit hebben en er in beperkte mate wordt deelgenomen aan leeractiviteiten. Indien leeractiviteiten zich voordoen hebben deze voornamelijk een informeel karakter en worden zij vaak geïnitieerd door de lijnmanager zelf. Tot slot verwachten lijnmanagers dat werknemers op de technische afdelingen meer waarde hechten aan ontwikkelmogelijkheden.

4.3 (1b) In hoeverre zijn de gevonden HRD praktijken te herleiden tot een formeel ontwikkelbeleid?

Om deze vraag te beantwoorden is er enerzijds een inhoudelijke documentanalyse gemaakt van het ontwikkelbeleid. Echter is er op het moment van uitvoering van dit onderzoek geen uitgebreid beleid aanwezig. Wel is er een regeling binnen de organisatie aanwezig waarin studiefaciliteiten en doelstellingen kort worden besproken. Deze regeling wordt meegenomen om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Anderzijds wordt er gebruik gemaakt van de data verzameld uit de interviews met de lijnmanagers en de gesprekken met de HR manager, hetgeen het *beleid in uitvoering* representeert. Zoals aangegeven bij de dataverzameling zal dit gebeuren aan de hand van de criteria opgesteld door De Kok & Uhlander (2001).

1. De mate waarin een regel of procedure is vastgelegd
2. De mate waarin een regel of procedure regelmatig voorkomt in de organisatie
3. De mate waarin werkgevers de uitvoering van een bepaalde activiteit controleert

1. De mate waarin een regel of procedure in schrift is vastgelegd

Budget

In de huidige situatie is de lijnmanager verantwoordelijk voor het inschatten van de noodzaak en behoefte van ontwikkelmogelijkheden. Op basis hiervan wordt per afdeling een opleidingsbudget gealloceerd. Afgelopen jaar is er echter gesneden in het opleidingsbudget van verschillende afdelingen, waardoor het voor lijnmanagers niet altijd duidelijk is in hoeverre budget aanwezig is voor ontwikkelmogelijkheden. Anderzijds zijn budgetten bestemd voor ontwikkelmogelijkheden in het verleden ook niet opgemaakt.

Bezoeken aan congressen, seminars of beurzen vallen buiten de huidige regeling. Indien lijnmanagers of medewerkers van hun afdeling deze willen bezoeken dan zou dit vanuit het opleidingsbudget kunnen worden betaald. Kosten die aan deze activiteiten zijn verbonden zijn moeilijk te ramen en kunnen drukken op het opleidingsbudget.

Doelstelling

De doelstelling van de huidige regeling studiefaciliteiten geeft een algemeen beeld van de intenties van de onderzochte organisatie.

“Opleidingen zijn een instrument van Talens om de kwaliteit van de personeelsbezetting te garanderen en/of te vergroten en om in te kunnen spelen op verwachte bedrijfsontwikkelingen. Talens biedt haar medewerkers faciliteiten, binnen bedrijfs - doelstellingen en sociaal beleid, om zich te kunnen ontplooiën, zich te verbreden of verstevigen in de huidige functie of zich voor te bereiden op een toekomstige functie.”

Deze doelstelling dekt het criteria betreffende de “employability” van de werknemer en biedt ruimte voor ontwikkeling van zijn of haar carrière. Er is in de huidige regeling onderscheid gemaakt tussen noodzakelijke, loopbaanwenselijke functiegerichte ontwikkelmogelijkheden en loopbaangerichte (carrière) ontwikkelmogelijkheden. Er kan gesteld worden dat deze regeling deelname mogelijk maakt en speelruimte biedt in de toegang naar loopbaangerichte ontwikkelmogelijkheden. De doelstelling wordt verder niet geconcretiseerd naar functie of afdeling.

In de regeling zijn geen formele gevolgen gekoppeld aan salariëring of mogelijkheden voor interne doorgroei beschreven. Wel zijn vergoedingsmaatregelen en prestatieverwachtingen bij deelname uitgebreid uiteengezet.

Communicatie

Het management, inclusief de HR manager, heeft plannen uitgesproken voor het realiseren van een opleidingsbeleid voor de organisatie. Na aankondiging van dit voornemen is hier volgens lijnmanagers weinig zichtbaar vervolg aan gegeven. Dit beeld wordt mede gevoed door de relatie tussen lijnmanagers en hun leidinggevende. In (in)formele gesprekken komt het onderwerp nauwelijks of summier ter sprake. Dit geldt tevens voor overige bijeenkomsten tussen lijnmanager en overige

representanten van de organisatie. Er wordt weinig gesproken over de concrete invulling van het ontwikkelbeleid. Zo wordt er een beeld geschetst waarin weinig prioriteit gegeven wordt aan ontwikkelmogelijkheden.

De toegang naar informatie over ontwikkelmogelijkheden verloopt nu voornamelijk via de lijnmanager. Medewerkers kunnen via pc's in de organisatie en een bezoek aan de HR manager wel aanvullende informatie verkrijgen over ontwikkelmogelijkheden, maar dit gebeurt weinig in de praktijk. Er is, op de regeling na, ook geen richtlijn aanwezig die verspreid zou kunnen worden naar de medewerkers om meer transparantie te creëren.

2. De mate waarin een procedure regelmatig wordt toegepast binnen de organisatie

Frequentie

Uit interviews met de lijnmanagers blijkt dat de inventarisatie van ontwikkelmogelijkheden eenmaal per jaar, tijdens het evolutiegesprek (een soort functioneringsgesprek) plaatsvindt. Afhankelijk van de lijnmanager worden medewerkers op informele wijze aangesproken over mogelijkheden tot ontwikkelen. Dit wordt mede bepaald door de beschikbare tijd en de relevantie voor noodzakelijke ontwikkelmogelijkheden. De exacte frequentie van deze informele momenten kan niet worden vastgesteld.

3. De mate waarin werkgevers de uitvoering van een bepaalde activiteit controleert

Ontwikkelmogelijkheden

Een lijnmanager heeft nu geen duidelijk overzicht van de diverse ontwikkelmogelijkheden die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de medewerkers en relevant zijn voor de afdeling (verplichte functiegerichte ontwikkelmogelijkheden uitgezonderd). In de huidige situatie kan het voorkomen, dat zowel lijnmanager als medewerker het eens zijn over een te volgen cursus of opleiding maar dat het onduidelijk is op welke wijze dit initiatief kan worden ingevuld. Lijnmanagers voelen zich belast met de taak uit te zoeken welk onderwijsinstituut het meest geschikt is voor de betreffende ontwikkelmogelijkheid. Dit kost lijnmanagers soms veel tijd en hoeft geen garantie te zijn voor een uiteindelijke juiste keus. De HR manager van de organisatie kan hen echter helpen in het vinden van een geschikte ontwikkelmogelijkheid, zoals hierboven aangegeven, maar dit komt zelden voor. Op de verplichte ontwikkelmogelijkheden, kort na intreden in de organisatie, worden de meeste trainingen en cursussen buiten de organisatie gehouden.

Samenvattend; weinig van de bij (1a) bevonden HRD praktijken, in de perceptie van de lijnmanager, zijn te herleiden tot het formele beleid van de organisatie. De voornamelijk informele ontwikkelmogelijkheden die plaatsvinden hebben weinig raakvlak met de huidige regeling; congressen, seminars of beursbezoeken vallen zelfs buiten de regeling. Daarentegen voorzien deze ontwikkelmogelijkheden wel in de doelstelling van de huidige regeling; zich verstevigen of verbreden in de huidige functie. Meer formele ontwikkelmogelijkheden, die functiegericht noodzakelijk zijn of bijdragen aan de loopbaan (carrière) worden wel beschreven, echter vinden deze minder regelmatig plaats.

Nu het perspectief vanuit het lijnmanagement en het beleid over ontwikkelmogelijkheden is beschreven wordt overgestapt naar het werknemersperspectief. Hier wordt in het eerste deel, aan de hand van de vragenlijsten, ingegaan op de door de werknemers ervaren HRD praktijken.

4.4 (2a) Welke (in)formele HRD praktijken ervaren werknemers binnen de organisatie?

In tabel 3 zijn de reacties van de respondenten per leeractiviteit weergegeven. De percentages van de ervaren leeractiviteit vallen in negatieve zin op; zij komen niet boven een kwart uit. De hoogst ervaren leeractiviteit is met 24.1% “Feedback van collega/leidinggevende”. Hierop volgt de leeractiviteit “Nieuwe taak, functie of (nieuw) project” met een percentage van 17.2%. De schaal voor deze leeractiviteit voldoet echter niet aan de vereiste Cronbach’s alpha van .50 en is niet betrouwbaar genoeg om hier inhoudelijke uitspraken over te doen.

De leeractiviteiten “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” (12.1%), “Training op werkplek” (10.3%), “Netwerken met externen” (10.3%) en “Externe opleiding of cursus” (8.6%) ontlopen elkaar weinig in de mate van ervaren leeractiviteit. Minder dan een achtste van de respondenten blijkt deze leeractiviteiten op de werkplek te ervaren. De leeractiviteit via een toegewezen “Mentor of coach” is geheel niet ervaren door respondenten; in overeenstemming met het perspectief van het lijnmanagement.

Het is dan ook niet verrassend dat gemiddeld genomen de respondenten in het afgelopen jaar via (bijna) één van de zeven leeractiviteiten zeggen te hebben geleerd ($M = 0.82$, $SD = 1.23$).

Tabel 3:

Percentage respondenten dat een leeractiviteit heeft ervaren en de gemiddelde mate van de formaliteit, de standaarddeviatie en de Cronbach’s alpha per leeractiviteit

Leeractiviteit	%	Gemiddelde Waarde Formaliteit*	SD	Cronbach’s Alpha
Externe opleiding of cursus	8.6	4.03	.63	.62
Training op de werkplek	10.3	3.44	1.29	.86
Netwerken met externen	10.3	2.1	1.25	.92
Nieuwe taak, functie of project	17.2	2.1	.42	-.23
Zelfstudie of lezen vakliteratuur	12.1	1.96	1.19	.94
Feedback collega/leidinggevende	24.1	1.60	.55	.66
Mentor coach	0.0			
Totale formaliteit**		2.63	.98	

Noot: N=58

* De formaliteitschaal kent een vijfpuntsschaal lopend van 1 tot 5, waarin 1 de meest informele en 5 de meest formele waarde was.

** De variabele ‘Totale formaliteit’ is samengesteld op basis van bovenstaande leeractiviteiten; uitgezonderd nieuwe taak en mentor coach.

De gemiddelde mate van formaliteit van de leeractiviteiten is meer informeel dan formeel met een waarde van 2.63 ($SD = .98$) op een vijfpuntsschaal. De twee activiteiten met de hoogste formaliteitwaarden zijn “Externe opleiding of cursus” ($M = 4.03$, $SD = .63$) en “Training op de werkplek” ($M = 3.44$, $SD = 1.29$). Deze twee leeractiviteiten zijn ook de enige activiteiten die qua formaliteit meer aan de formele kant zitten.

De leeractiviteit met de laagste formaliteitwaarde is “Feedback collega/leidinggevende” ($M = 1.60$, $SD = .55$). De overige valide leeractiviteiten “Netwerken met externen” en “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” blijken met name informele kenmerken te hebben met respectievelijk ($M = 2.1$, $SD = 1.25$) en ($M = 1.96$, $SD = 1.19$).

Door middel van een one-sample t-test is onderzocht of de formaliteit per leeractiviteit significant afwijkt van de gemiddelde formaliteit van de schaal. Hieruit blijkt dat de gemiddelde formaliteit van de leeractiviteit “Externe cursus of opleiding” significant hoger (dus formeler) is dan de gemiddelde formaliteit met ($t_4 = 4.99$, $p < .01$). Aan de informele kant scoort: “Feedback collega/leidinggevende” significant lager met $t(13) = -6.95$, $p < .001$.

De overige leeractiviteiten blijken niet significant af te wijken van de gemiddelde formaliteit van alle leeractiviteiten. “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($t(6) = -1.47, p = .19$), “Netwerken met externen” ($t(5) = -1.02, p = .36$) en “Training op de werkplek” ($t(5) = 1.54, p = .18$).

Samenhang tussen leeractiviteiten

Via een bivariate correlatieanalyse (zie Bijlage 4) is er gekeken of er samenhang is tussen de verschillende leeractiviteiten. Hieruit blijkt dat de leeractiviteit “Feedback collega/leidinggevende” significant middelmatig samenhangt met de leeractiviteiten “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($r = .41, p < .01$) en “Netwerken met externen” ($r = .34, p < .01$) en matig samenhangt met de leeractiviteit “Nieuwe taak/functie of project” ($r = .28, p < .05$).

De leeractiviteit “Training op de werkplek” hangt tevens middelmatig significant samen met drie leeractiviteiten; met “Externe cursus of training” ($r = .30, p < .05$), “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($r = .40, p < .01$) en met “Nieuwe taak/functie of project” ($r = .30, p < .01$). Daarnaast hangt de variabele “Netwerken met externen” middelmatig positief samen met de leeractiviteit “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($r = .40, p < .01$). Oftewel, wanneer men aangeeft te leren binnen de organisatie gebeurt dit vaak via meerdere leeractiviteiten.

Samenvattend; men neemt gemiddeld nauwelijks deel aan ontwikkelmogelijkheden, maar naarmate de formaliteit van de leeractiviteit afneemt neemt het percentage respondenten dat de leeractiviteit heeft ervaren toe. Respondenten die zich wel ontwikkelen doen dit overigens vaak via verschillende soorten ontwikkelmogelijkheden.

4.5 (2b) Op welke wijze zijn deze leeractiviteiten over de diverse groepen werknemers verdeeld?

Om na te gaan of afdelingen significant van elkaar verschillen zijn variantieanalyses verricht op de te verwachten relaties. Dit zijn de relaties tussen afdeling en opleidingsniveau, afdeling en aantal leeractiviteiten en leeftijd en aantal leeractiviteiten. Het opleidingsniveau is getransformeerd tot drie verschillende groepen; laag opgeleid, middelbaar opgeleid en hoger opgeleid.

Afdeling

Via One-Way Anova tests blijkt dat er significante verschillen aanwezig zijn tussen de zes afdelingen ($F(2,55) = 6.90, p < .01$). Dit toont aan dat het gemiddelde opleidingsniveau op de verschillende afdelingen significant van elkaar verschilt. Op de productieafdelingen is men gemiddeld middelbaar opgeleid ($M = 1.98, SD = .45$) met enkele uitschieters naar beneden. Op de technische afdelingen is men gemiddeld hoger opgeleid ($M = 2.67, SD = .49$). Een t-test wijst uit dat dit verschil significant is met ($t(56) = -4.66$ met een tweezijdige $p = .001$).

Voor het aantal leeractiviteiten zijn ook One-way Anova tests gedaan op basis van de factor afdeling. Hieruit blijkt dat er significante verschillen aanwezig zijn tussen de verschillende afdelingen ($F(5,52) = 7.53, p < .01$). Ook hier wordt op basis van het eerder gemaakte onderscheid tussen de technische en productieafdelingen een t-test uitgevoerd om te analyseren of het verschil tussen de groepen afdelingen significant blijft. Hierbij wijst Levene's test uit dat de varianties tussen de afdelingen ongelijk zijn. Ofwel, binnen de meer technische en productie afdelingen zijn interne verschillen aanwezig. Niettemin is het verschil tussen de productie en technische afdelingen significant met $t(56) = -3.26$ en een tweezijdige $p = .006$. Er wordt op technische afdelingen significant meer leeractiviteiten ervaren dan op productieafdelingen.

Vervolgens wordt er gekeken of er qua leeractiviteiten nog verschillen tussen de afdelingen kunnen worden gevonden. Een One-way Anova test wijst uit dat de gemiddelden voor de leeractiviteiten; Ontvangen Feedback ($F(1,56) = 5.89, p < .05$), Netwerken met Externen ($F(1,56) = 21.34, P < .01$) en Zelfstudie of Lezen Vakliteratuur ($F(1,56) = 30.64, p < .01$) van elkaar verschillen. Via een ongerelateerde t-test blijkt dat het verschil tussen de technische en productie afdelingen alleen significant is voor de leeractiviteiten “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($t(11.64) = -3.14, p < .01$) en “Netwerken met Externen” ($t(11.47) = -2.63, p < .05$). Het verschil blijkt bij de leeractiviteit “Ontvangen Feedback” niet significant met ($t(14.24) = -2.03, p > 0.05$).

De leeractiviteiten “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” en “Netwerken met Externen” vinden gemiddeld dus meer plaats op de technische afdelingen dan op de productieafdelingen.

Opleidingsniveau

Het aantal leeractiviteiten dat respondenten hebben ervaren blijkt middelmatig positief gecorreleerd te zijn met het opleidingsniveau ($r = .48, p < .01$). Respondenten met een hoger opleidingsniveau hebben het afgelopen jaar gemiddeld meer leeractiviteiten ervaren dan hun collega's. Om na te gaan hoe de verschillen zich verhouden tussen de opleidingsgroepen en het aantal leeractiviteiten, worden One-way Anova tests uitgevoerd. Hieruit blijkt dat er met ($F(2,55) = 9.06, p < 0.01$) verschillen aanwezig zijn tussen de groepen. Laagopgeleiden ($M = .20, SD = .45$) en middelbaar opgeleiden ($M = .56, SD = 1.0$) scoren lager dan de hoger opgeleiden ($M = 2.0, SD = 1.47$). Uit een t-test blijkt dat dit verschil tussen de hoog opgeleiden en de laag- en middelbaar opgeleid significant is, met respectievelijk ($t(15) = -2.63, p < .05$) en ($t(51) = -3.91, p < .01$). Hoog opgeleiden nemen gemiddeld dus vaker deel aan leeractiviteiten dan laag- en middelbaar opgeleiden.

Opleidingsniveau is verder middelmatig significant positief gecorreleerd met “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($r = .48, p < .01$), “Netwerken met Externen” ($r = .47, p < .01$) en de leeractiviteit “Nieuwe taak / functie of project” ($r = .29, P < .05$). Om te analyseren of er ook een verschil aanwezig is tussen de leeractiviteiten en de groepen opleidingsniveau zijn ook hier One-way Anova tests uitgevoerd. Hieruit bleek dat alleen de leeractiviteiten “Netwerken met Externen” ($F(2,55) = 10.51, p < .01$) en “Zelfstudie of lezen vakliteratuur” ($F(2,55) = 7.62, p < .01$) verschillen. Via een t-test blijkt dat dit verschil significant is voor beide leeractiviteiten. Vergelijkbare data wordt gevonden voor de leeractiviteit “Zelfstudie of lezen vakliteratuur”, waarin laagopgeleiden ($M = 0.0, SD = 0.0$) scoren, middelbaar opgeleiden ($M = .05, SD = .21$) en hoogopgeleiden ($M = .42, SD = .52$).

Er kan gesteld worden dat bij een hoger opleidingsniveau of technische afdeling de leeractiviteiten “Netwerken met Externen” en “Zelfstudie en lezen vakliteratuur” vaker voorkomt.

Lengte arbeidsduur

Verwacht wordt dat werknemers met een lang dienstverband minder in leeractiviteiten participeren. De lengte van de arbeidsduur blijkt middelmatig negatief gecorreleerd te zijn met het aantal genoten leeractiviteiten ($r = -.32, p < .05$). Dit verband is tevens significant voor de leeractiviteit “Training op de werkplek” ($r = -.35, p < .01$). De lengte van de arbeidsduur hangt dus negatief samen met het aantal genoten leeractiviteiten en het aantal ervaren trainingen op de werkplek. Naarmate men langer in dienst is neemt men significant minder vaak deel aan leeractiviteiten en is men significant minder vaak betrokken in trainingen op de werkplek.

Leeftijd

Verwacht wordt dat leeftijd negatief samenhangt met het aantal leeractiviteiten. Deze relatie wordt in dit onderzoek niet bevestigd, er is slechts sprake van een licht negatieve samenhang ($r = -.14$). Er zijn wel significante verschillen gevonden tussen leeftijd en opleidingsniveau. Een t-test wijst uit dat de gemiddelde scores op opleidingsniveau significant verschillen voor jongvolwassenen. Zij scoren significant hoger dan zowel middelbaren ($t(46) = 2.04, p < .05$) als ($t(13) = 2.28, p < .05$) ouderen. Tussen ouderen en middelbaren valt geen significant verschil te bemerken met ($t(51) = 1.21, p = .23$). Jongvolwassen zijn gemiddeld dus hoger opgeleid dan hun oudere collega's.

Samenvattend; leeractiviteiten zijn niet op geheel gelijke wijze over de werknemers verdeeld, hoger opgeleiden werknemers en werknemers op technische afdelingen participeren vaker. Werknemers met een lang dienstverband nemen echter significant minder deel aan ontwikkelmogelijkheden.

Tabel 4:

Significante verschillen tussen Afdelingen

	Productie	Technisch
Opleidingsniveau	Laag – Middelbaar	Middelbaar – Hoog
Aantal leeractiviteiten	Minder	Meer
Soort leeractiviteiten		Zelfstudie of lezen vakliteratuur Netwerken met Externen

4.6 (3a) Wat is de organisatiebetrokkenheid bij de diverse groepen werknemers?

De betrokkenheidschalen zijn zo samengesteld dat een lage score steeds weinig betrokkenheid betekent en een hoge score veel betrokkenheid. Uit tabel 5 kan opgemaakt worden dat de gemiddelde organisatiebetrokkenheid van de respondenten niet laag noch hoog is ($M = 3.32$, $SD = .40$). Maar met een score van 3.32 op een vijfpuntsschaal is men meer betrokken dan niet-betrokken.

Uit een one-sample t-test blijkt dat continuïteitsbetrokkenheid met een score van 3.57 ($SD = .68$) significant hoger ligt dan de totale betrokkenheid ($t(57) = 2.77$, $p < .01$). Dit betekent dat voor de meeste medewerkers de kosten die verbonden zijn aan het verlaten van de organisatie een belangrijke rol spelen in de organisatiebetrokkenheid. De normatieve betrokkenheid ligt met 3.13 ($SD = .58$) significant lager dan het gemiddelde ($t(57) = -2.45$, $p < .05$). Medewerkers zijn wel betrokken bij de organisatie met deze score, het impliceert echter dat voor respondenten de normatieve betrokkenheid minder belangrijk is. Ofwel, het gevoel dat men verplicht is om deel uit te blijven maken van de organisatie, speelt bij respondenten een minder belangrijke rol.

Tabel 5:

Aantal items, Cronbach's alpha, gemiddelde waarden en standaarddeviaties van de betrokkenheidschalen.

Commitment Schaal	Aantal items	Cronbach's alpha	M***	SD
Affectieve (ACS)	8	.792	3.31	.52
Continuïteits (CCS)	6*	.769	3.57	.68
Normatieve (NCS)	8	.800	3.13	.58
Totaal	22	.805**	3.32	.40

* Voor verwijdering items 14&16 (CCS) .574: om de interne betrouwbaarheid te verhogen.

** Cronbach's alpha totaal zonder correctie: .782.

*** De betrokkenheidsvragenlijst kent een vijfpuntsschaal waarop (na omschaling van twee items) de waarde 1 een zeer lage betrokkenheid en de waarde 5 een zeer hoge betrokkenheid betekent.

Opleidingsniveau

De variabele opleidingsniveau blijkt middelmatig negatief gecorreleerd te zijn met de continuïteitsbetrokkenheid ($r = -.39$, $p < .01$), de normatieve betrokkenheid ($r = -.38$, $p < .01$) en de totale organisatiebetrokkenheid ($r = -.35$, $p < .01$), zie Tabel 10 (bijlage 4).

Voor de variabele opleidingsniveau wordt via een One-way Anova test onderzocht of er een verschil aanwezig is tussen betrokkenheid en de groepen; laag, middelbaar en hoger opgeleid. Via een bivariate correlatieanalyse is vastgesteld dat er een verband aanwezig is tussen opleidingsniveau en continuïteitsbetrokkenheid. Bij een opsplitsing in klassen blijkt dat er een significant verschil aanwezig is tussen de groepen ($F(2,55) = 6.03$, $p < .01$). De groep laag opgeleiden ($M = 3.87$, $SD = .68$) en middelbaar opgeleiden ($M = 3.70$, $SD = .60$) scoren hoger op de continuïteitsbetrokkenheid dan de groep hoog opgeleiden ($M = 3.01$, $SD = .72$). Een t-test wijst uit dat de scores voor zowel de laag ($t(15) = 2.26$, $p < .05$) als middelbaar opgeleiden ($t(51) = 3.13$, $p < .01$) significant verschillen van de hoger opgeleiden. Tussen laag en middelbaar valt geen significant verschil te bespeuren ($t(44) = .60$, $p = .55$).

De groepen laag en middelbaar opgeleid zijn meer continuïteitsbetrokken bij de organisatie dan de hoger opgeleiden. De kosten die bij het verlaten van de organisatie gepaard gaan wegen voor laag en middelbaar opgeleiden niet op tegen eventuele baten. Hoger opgeleiden zijn hiervoor minder gevoelig en schatten hun kansen anders in. Voor de normatieve en totale betrokkenheid geldt dat er tussen de verschillende groepen opleidingsniveau geen significante verschillen aanwezig zijn. Wel zijn de scores voor de groep hoger opgeleiden gemiddeld lager op organisatiebetrokkenheid dan voor de groepen lager en middelbaar opgeleid. Tussen opleidingsniveau en affectieve betrokkenheid is geen samenhang gevonden.

Leeftijd

Tabel 10 (zie Bijlage 4) laat zien dat leeftijd significant positief samenhangt met de continuïteitsbetrokkenheid ($r = .33, p < .05$). Oudere medewerkers zijn dus meer continuïteitsbetrokken dan jongere medewerkers binnen de organisatie. Om na te gaan hoe de leeftijdsgroepen van elkaar verschillen qua betrokkenheid zijn One-way Anova tests uitgevoerd. De leeftijdsgroepen blijken significant te verschillen op continuïteitsbetrokkenheid ($F(2,55) = 4.51, p < .05$). Een t-toets wijst uit dat de continuïteitsbetrokkenheid van medewerkers jonger dan 35 jaar ($M = 2.77, SD = .95$) significant lager is dan die van medewerkers tussen 35 jaar en 55 jaar ($M = 3.61, SD = .59$) en dan die van medewerkers ouder dan 55 jaar ($M = 3.78, SD = .72$). Leeftijd hangt dus samen met de continuïteitsbetrokkenheid; op een hogere leeftijd spelen de kosten van het verlaten van de organisatie een grotere rol.

Lengte arbeidsduur

De lengte van de arbeidsduur correleert middelmatig negatief met de affectieve betrokkenheid ($r = -.40, p < .01$). De affectieve betrokkenheid reflecteert de betrokkenheid bij de organisatie omdat men graag wil werken voor de organisatie. Werknemers die minder dan 5 jaar in dienst zijn, scoren op de ACS ($M = 4.01, SD = .26$) tegenover ($M = 3.28, SD = .47$) bij werknemers die langer dan vijf jaar in dienst zijn. Deze betrokkenheid neemt dus af naarmate men langer bij de organisatie werkt.

Leeractiviteiten en betrokkenheid

Tussen de verschillende leeractiviteiten en betrokkenheid is slechts op één leeractiviteit samenhang gevonden. Het leren door “Netwerken met Externen” is negatief gecorreleerd aan de continuïteitsbetrokkenheid ($r = .39, p < .01$), zie tabel 10 (Bijlage 4). Meer extern contact leidt dus tot minder organisatiebetrokkenheid bij werknemers. Tussen het aantal deelgenomen leeractiviteiten en betrokkenheid is geen samenhang gevonden.

4.7 (3b) Is er samenhang tussen de formaliteit van HRD praktijken en organisatiebetrokkenheid?

Formaliteit ontwikkelmogelijkheden en betrokkenheid

De verwachte negatieve relatie tussen de mate van formaliteit van de vormen van kennisontwikkeling en de organisatiebetrokkenheid is gevonden (zie Tabel 6). Deze relatie valt echter niet als significant noch als sterk te bestempelen. Ook tussen de mate van formaliteit van de leeractiviteiten met betrokkenheid valt geen significante relatie te bespeuren. Bij de leeractiviteit externe opleiding of cursus is er wel een positief verband maar niet significant ($p = .22$); de normatieve betrokkenheid speelt hier een negatieve rol.

Met onderstaande uitkomst kan er weinig worden inzicht worden toegevoegd aan de relatie tussen de formaliteit van HRD praktijken en organisatiebetrokkenheid.

Tabel 6:

Bivariate Correlatiematrix - formaliteit en betrokkenheid

	ACS	CCS	NCS	Totale betrokkenheid
Formaliteit externe opleiding of cursus	.50	.26	-.24	.67
Formaliteit training op de werkplek	-.23	-.38	-.67	-.54
Formaliteit netwerken/contact met externen	-.29	-.06	.06	.35
Formaliteit nieuwe taak, functie of project*	-.42	.04	.23	-.34
Formaliteit zelfstudie of lezen vakliteratuur	-.70	-.43	-.13	-.28
Formaliteit feedback collega / leidinggevende	-.19	-.06	.18	-.02
Formaliteit mentor of coach
Gemiddelde formaliteit	-.03	-.10	.01	-.01

Noot: ACS = Affectieve Commitment Schaal, CCS = Continuïteits Commitment Schaal, NCS = Normatieve Commitment Schaal.

* De intern onbetrouwbare schaal van de leeractiviteit nieuwe taak, functie of project volledigheidshalve toegevoegd, deze formaliteit heeft geen invloed op de gemiddelde formaliteit en totale betrokkenheid.

5. Conclusie en discussie

In dit onderzoek is middels analyses op het formele beleid, de door lijnmanagers gepercipieerde en 'deelgenomen' leeractiviteiten en de door werknemers ervaren leeractiviteiten, in kaart gebracht in hoeverre de organisatie voorziet in ontwikkelmogelijkheden gericht op het inzetbaar houden van personeel. Hieruit blijkt dat er weinig HRD activiteiten worden ervaren door zowel lijnmanagement als medewerkers en dat de uitgevoerde leeractiviteiten voornamelijk informeel van aard zijn. Tevens blijkt er op managementniveau geen formeel ontwikkelbeleid of structuur aanwezig te zijn voor de uitvoer van leeractiviteiten. Lijnmanagers zijn verantwoordelijk voor de deelname van werknemers aan HRD praktijken maar ervaren moeilijkheden in de uitvoer van deze taak. De verwachte negatieve relatie tussen oudere werknemers en deelname aan leeractiviteiten wordt in dit onderzoek niet bevestigd, hetgeen met het lage gemiddelde deelgenomen leeractiviteiten niet verwonderlijk is. De duur van het dienstverband heeft daarentegen wel een significant negatieve relatie met het aantal ontwikkelmogelijkheden en de affectieve organisatiebetrokkenheid.

In plaats van een integraal ontwikkelbeleid is er momenteel een regeling voor studiefaciliteiten aanwezig waarin de mogelijkheden tot ontwikkeling van werknemers bondig staan beschreven. Hierin is de doelstelling vervat om medewerkers te ontplooiën, verbreden en verstevigen opdat zij al dan niet binnen hun functie kunnen groeien en inzetbaar blijven. Echter is hier geen formeel beleid aan gekoppeld waarin deze doelstelling wordt vertaald naar concrete HRD activiteiten. Dit biedt weinig organisationele structuur om bovenstaande doelstelling vervolgens te realiseren. De verantwoordelijkheid voor de uitvoer van ontwikkelmogelijkheden komt hierdoor grotendeels in de handen van de lijnmanager te liggen. Lijnmanagers hebben geen problemen met het accepteren van deze verantwoordelijkheid, maar ervaren moeilijkheden in de praktische uitvoering. Lijnmanagers hebben onvoldoende tijd, zijn niet op de hoogte van relevante ontwikkelmogelijkheden of zijn niet deskundig genoeg om hun rol, in de uitvoer van HRD praktijken bij werknemers, te verwezenlijken. Dit heeft tot gevolg dat het thema training & ontwikkeling onvoldoende onder de aandacht komt bij werknemers. Formeel gezien staan mogelijkheden tot ontwikkeling in het jaarlijkse evolutiegesprek op de agenda, maar zelfs dan bestrijkt dit slechts een klein onderdeel. Lijnmanagers hebben dan ook het beeld dat er weinig aan ontwikkeling plaatsvindt en men zich voornamelijk informeel ontwikkelt.

Het beeld dat lijnmanagers hebben over de deelname aan ontwikkelmogelijkheden wordt door de resultaten uit de vragenlijst voor medewerkers bevestigd. Werknemers nemen weinig deel aan (in)formele ontwikkelmogelijkheden; slechts 43% van de respondenten. Werknemers met een langdurig dienstverband participeren zelfs significant minder dan hun jongere collegae. Op enkele functieverplichte trainingen na, wordt er geen vervolg gegeven aan organisatiegerichte leeractiviteiten nadat men in dienst is getreden. Deelname aan training en andere ontwikkelmogelijkheden blijft voor alle werknemers relevant, ongeacht de lengte van hun dienstverband, en kan bijdragen aan de interne doorstroom mogelijkheden en taakflexibiliteit; een van de oplossingen bij problemen met de inzetbaarheid van personeel (Sanders & de Grip, 2004).

Uit de vragenlijst blijkt tevens dat werknemers op technische afdelingen en met een hoog opleidingsniveau vaker deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden. Uit interviews met de lijnmanagers blijkt dat zij verwachten dat werknemers op technische afdelingen ook meer waarde hechten aan ontwikkelmogelijkheden. Dit komt mede doordat men op deze afdelingen vaak een kennisfunctie heeft en werkzaam is in een leerrijke omgeving, in tegenstelling tot de weinig aan verandering onderhevige werkzaamheden op de productieafdelingen. Medewerkers op productieafdelingen en met een lager opleidingsniveau hebben dus meer aandacht nodig van lijnmanagers in het stimuleren van deelname aan ontwikkelmogelijkheden. De motivatie van lager opgeleiden kan namelijk ook lager zijn omdat zij minder vertrouwd (ervaren) zijn in het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden en hierdoor minder zelfverzekerd tegenover ontwikkelmogelijkheden staan dan hoger opgeleiden (Bandura, 1997). Hetgeen wordt versterkt naarmate men langer niet in aanraking is gekomen met HRD activiteiten (Maurer, 2001). Daarnaast kan de grootte van de afdeling verklaren waarom men op productieafdelingen minder leeractiviteiten ervaart. Lijnmanagers op productieafdelingen hebben gemiddeld ($N = 29$, $SD = 3$) meer medewerkers onder hun hoede dan technische afdelingen ($N = 8$, $SD = 3$).

Daarnaast blijkt uit de vragenlijst dat medewerkers voornamelijk informele leeractiviteiten ervaren. De aanleiding van deze leeractiviteiten komt veelal voort uit alledaagse problemen waarbij de focus niet is gericht op het breed inzetbaar houden. Dit blijkt ook uit de resultaten, waarin de meest informele leeractiviteit “Feedback van collega/leidinggevende” de hoogste respons heeft behaald (24.1%). De meest formele leeractiviteit “Externe cursus of training” scoort slechts (8.6 %). Formele leeractiviteiten die bijdragen aan de inzetbaarheid van de werknemer, vinden zoals gezegd vaak alleen kort na intreden bij de organisatie plaats. Lijnmanagers zijn unaniem de mening toegedaan dat de ontwikkeling van werknemers een gedeelde verantwoordelijkheid is van zowel de werkgever als werknemer. Er zal dus initiatief nodig zijn om de ontwikkeling van werknemers werkelijk te laten worden.

De totale organisatiebetrokkenheid van werknemers, die uit de vragenlijst is opgemaakt, baart geen reden tot zorg. Op een vijfpuntschaal zijn werknemers ($M = 3.32$) gemiddeld meer betrokken dan onbetrokken. Echter zijn er wel enkele groepen werknemers die de aandacht verdienen. Opleidingsniveau correleert negatief met de continuïteits, normatieve en totale betrokkenheid. Hoger opgeleiden (overigens slechts 6% van de populatie) zijn significant minder continuïteitsbetrokken dan laag –en middelbaar opgeleiden. De kosten die gepaard gaan bij vertrek zijn voor hoger opgeleiden geen belemmering om de organisatie te verlaten. Horstink (2008) voorspelde overigens in haar onderzoek dat opleidingsniveau kon samenhangen met continuïteitsbetrokkenheid. In haar onderzoek, waarin gebruik werd gemaakt van een papieren en elektronische vragenlijst, scoorde men op de papieren versie significant hoger dan op de elektronische vragenlijst. De papieren versie werd door voornamelijk productiemedewerkers ingevuld (zonder eigen pc/werkplek). In dat opzicht kan haar hypothese worden bevestigd, aangezien in dit onderzoek de lager opgeleiden significant hoger scoren op continuïteitsbetrokkenheid dan hoger opgeleiden.

Oudere werknemers scoren daarentegen significant hoger op continuïteitsbetrokkenheid dan hun jongere collegae, wat overeenkomt met eerdere onderzoeken naar de relatie tussen leeftijd en organisatiebetrokkenheid (Meyer, Allen & Smith, 1993; Horstink, 2008).

De lengte van de arbeidsduur correleert in dit onderzoek negatief met de affectieve betrokkenheid ($r = -.40, p < .01$). Naarmate men langer binnen de organisatie werkzaam is ontvangt men niet alleen minder leeractiviteiten maar verslechtert ook de *wil* om bij de organisatie te werken. Recent onderzoek heeft het belang van ontwikkeling voor oudere werknemers nogmaals bevestigd. Bal (2009) toont aan dat oudere werknemers minder verwachtingen hebben ten aanzien van ontwikkeling dan jongere werknemers. Niettemin is ontwikkeling een cruciale voorwaarde om werknemers langdurig gemotiveerd aan het werk te houden. Werknemers zetten zich bovendien meer in voor de organisatie wanneer zij het gevoel hebben dat belangrijke aspecten in het werk vervuld worden.

Tot slot, het blijkt dat de leeractiviteit “Netwerken met Externen” negatief is gecorreleerd aan de continuïteitsbetrokkenheid. Naarmate men vaker contact heeft met andere organisaties, potentiële werkgevers, zijn de kosten die gepaard gaan bij het verlaten van de organisatie minder belangrijk. In het derde deel van dit onderzoek is gezocht naar een relatie tussen de mate van formaliteit van de leeractiviteiten en organisatiebetrokkenheid. Dit onderzoek heeft echter weinig voortschrijdend inzicht geboden in de aard van deze relatie noch een significant verband aangetoond.

5.1 Context

In de organisatie heeft uiteindelijk 57% van de respondenten niet deelgenomen aan (in)formele ontwikkelmogelijkheden. In vergelijking met het onderzoek van Horstink (2008) in de metaalindustrie, waarin bijv. 55% van de respondenten aan formele leeractiviteiten deelnamen, scoort men relatief laag. Als er echter vergeleken wordt met de gemiddelde aandacht die training en ontwikkeling in de industrie krijgt, kan de score beter worden verklaard. In 2005 was het percentage werknemers dat een formele cursus of opleiding in die sector volgden volgens CBS 34%.¹ Er kan uit het aantal leeractiviteiten, aangevuld met het perspectief van het management, gesteld worden dat training & ontwikkeling geen hoge prioriteit heeft.

¹ Bedrijfsopleiding; Kerncijfers 2005, www.cbs.nl bezocht op 25-11-2009

Omgevingsfactoren kunnen ook een rol hebben gespeeld bij de afwezigheid van een organisatiebeleid en HRD praktijken die gericht zijn op het behoud van oudere werknemers. Canadees onderzoek van Armstrong-Stassen & Schlosser (2007) waarin het ontwikkelklimaat van organisaties centraal staat, toont een negatieve invloed van vakbonden aan. Vakbondsregels en beleid kunnen organisaties belemmeren om maatregelen te ontwikkelen. De voorkeur bij vakbonden ligt doorgaans bij het vervroegd uittreden van ouderen, met het doel banen voor jongeren te kunnen behouden. Uit gesprekken met de HR manager is gebleken dat dit ook voor deze organisatie van toepassing is geweest. Initiatieven voor het ontwikkelen van specifieke HRD praktijken voor ouderen zijn in het verleden door de vakbond gedwarsboomd.

De oorzaken achter de moeilijkheden die lijnmanagers ondervinden bij de uitvoer van HRD praktijken zijn reeds besproken. Uit gesprekken met de HR manager is ook gebleken dat lijnmanagers pas vijf jaar geleden de verantwoordelijkheid voor training&ontwikkeling toegewezen hebben gekregen. Lijnmanagers hebben hierna wel deelgenomen aan een cursus managementvaardigheden. Maar in retrospect kan er gesteld worden dat deze ondersteuning onvoldoende is geweest om volledig in hun nieuwe rol te groeien. Dit kan verklaren waarom lijnmanagers moeite hebben met het ramen van de kosten van ontwikkelmogelijkheden en het volledig benutten van de door lijnmanagers zelf gealloceerde opleidingsbudgetten.

5.2 Beperkingen van dit onderzoek

De verschillende data in dit onderzoek is uiteindelijk op een specifiek moment verzameld en gericht op de leeractiviteiten die men in het afgelopen jaar heeft ontvangen. Hierdoor zijn de resultaten afhankelijk van de omstandigheden op dat moment. Uit gesprekken met de HR manager van de organisatie is gebleken dat er de afgelopen periode is bezuinigd op de uitgaven aan training & ontwikkeling. De economische recessie heeft de organisatie gedwongen om te bezuinigen. Tevens is sprake van een marktkrimp in de verf, inkt en verfstoffenindustrie, waardoor de vraag naar producten is gedaald. Echter, informele leeractiviteiten die binnen de organisatie kunnen plaatsvinden hoeven niet op het budget te drukken.

In dit onderzoek is er gekeken naar het aantal, soort en formaliteit van leeractiviteiten. Op basis hiervan kunnen er conclusies getrokken worden over de mate waarop training & ontwikkeling binnen de organisatie zijn gestructureerd en in hoeverre medewerkers hieraan worden blootgesteld. Het perspectief ligt hier op het aanbod leeractiviteiten vanuit de organisatie. Echter is de vraagzijde niet meegenomen; in hoeverre de werknemers behoefte hebben aan ontwikkeling. Deze behoefte kan, zoals in het theoretisch raamwerk is aangegeven, per werknemer, afdeling of functie verschillen. Een eventuele (on)balans tussen het aanbod leeractiviteiten van de werkgever en de behoefte van de werknemers, kan dus niet worden aangetoond. Onderzoek van Tsui et al. (1997) toont aan dat een under-investment situatie, waarin de werkgever onvoldoende de behoeftes van de werknemers vervult, de werkgever-werknemer relatie verslechtert. Met het gevolg dat werknemers minder presteren op core taken, zich minder inzetten op taken die buiten hun takenpakket vallen en vaker absent zijn. In hoeverre er bij de organisatie sprake is van een under-investment relatie kan dus niet worden beoordeeld.

Tot slot kan er een kanttekening worden geplaatst bij de representativiteit en de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. De vragenlijst is eerder gebruikt, maar slechts in één onderzoek (Horstink, 2008). In haar onderzoek was de respons op leeractiviteiten aanzienlijk hoger; een gemiddelde score van 44% tegenover 14% in dit onderzoek. In deze vergelijking is de leeractiviteit 'Mentor of coach', die binnen Talens niet formeel is erkend, buiten beschouwing gelaten.

Verder is een aantal vragenlijsten onvolledig en onjuist ingevuld door respondenten. Ondanks dat de vragenlijst en het onderwerp kort zijn ingeleid biedt dit wellicht onvoldoende duidelijkheid voor deelnemers. Om een helder beeld over ontwikkelmogelijkheden te schetsen zouden er mogelijk enkele voorbeelden van leeractiviteiten kunnen worden gepresenteerd. Op deze wijze kan men de verschillende leeractiviteiten beter van elkaar onderscheiden en kan de non-respons vanwege onduidelijkheid afnemen. Daarnaast zijn in dit onderzoek enkele papieren vragenlijsten gevonden met

een asymmetrisch invulveld, hetgeen evident niet bijdraagt aan de overzichtelijkheid. In de toekomst kan dit worden voorkomen door bijvoorbeeld gebruik te maken van PDF files, waardoor de opmaak van de vragenlijst gewaarborgd blijft.

De respons van dit onderzoek kan dus zijn beïnvloed door de onduidelijkheid, moeilijkheid en of overzichtelijkheid betreffende de vragenlijst, kanttekeningen bij de representativiteit en de generaliseerbaarheid zijn dus gepast.

5.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In een vervolgonderzoek zou de tevredenheid “job satisfaction” bij werknemers kunnen worden meegenomen. Job satisfaction is volgens Shore & Martin (1989) een betere voorspeller voor organisatieprestaties dan organisatiebetrokkenheid. In ons onderzoek is de organisatiebetrokkenheid meegenomen als een goede voorspeller voor de vertrekintentie van medewerkers. Uit de resultaten blijkt dat men meer betrokken dan onbetrokken bij de organisatie is ($M = 3.32$, $SD = 0.40$, op een vijfpuntsschaal). Er kan dan ook voorzichtig wat worden gezegd kan over de positieve werkgerelateerde attitudes die met organisatiebetrokkenheid zijn geassocieerd. Echter kunnen werknemers ondanks een hoge organisatiebetrokkenheid ontevreden zijn met hun huidige functie; een evident onwenselijke situatie. Werknemers tonen in deze situatie een hoge organisatiebetrokkenheid die gebaseerd is op een te hoge afhankelijkheid van de organisatie, waardoor de positieve attitudes die bij betrokkenheid zijn geassocieerd minder van toepassing zijn. Wanneer ‘job satisfaction’ in vervolgonderzoek wordt meegenomen kan er meer inzicht worden verkregen in de positieve werkgerelateerde attitudes die bijdragen aan het functioneren van de organisatie.

Onderzoek van Bal (2009) toonde aan dat oudere werknemers evenwichtiger in hun arbeidsrelatie staan en minder hoge verwachtingen hebben bij ontwikkeling. Echter toonde zijn onderzoek ook aan dat een breuk in de werkgever – werknemer relatie, door toedoen van een schending van het psychologische contract, bij ouderen een zwaardere impact heeft dan bij jongeren. Het is derhalve relevant om in onderzoek naar training en ontwikkeling voor werknemers niet alleen organisatiebetrokkenheid maar ook tevredenheid mee te nemen. Om de relatie tussen het psychologische contract en tevredenheid inzichtelijk te maken verwijs ik terug naar figuur 1 (zie p. 13).

Zoals in de beperking van dit onderzoek is besproken laakt dit onderzoek een inventarisatie van de behoefte van werknemers. Uitspraken gericht op de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat hun werkgerelateerde behoeftes vervuld worden, kunnen derhalve niet worden gemaakt. In vervolgonderzoek zouden meer aspecten van een leeftijdsbewust beleid moeten worden meegenomen. Op deze wijze krijgt men inzicht in de mate waarop werknemers ervaren te worden voorzien in hun behoefte voor carrière en loopbaanontwikkelingen. Zo kan toekomstig beleid specifiek worden gevormd naar de behoeftes van de individuen binnen de organisatie, hetgeen uiteindelijk kan leiden tot een hogere organisatiebetrokkenheid bij werknemers.

Daarnaast zouden bij soortgelijk onderzoek, waarin een inventarisatie wordt gemaakt van leeractiviteiten, ook aspecten als het nut en de moeilijkheidsgraad kunnen worden meegenomen. Wanneer werknemers het nut van leeractiviteiten niet inzien en deze als onuitdagend beschouwen, draagt dit niet bij aan toekomstige deelname aan ontwikkelmogelijkheden. Werknemers zullen hun collega's niet snel wijzen op een leeractiviteit wanneer deze geen positieve indruk heeft achtergelaten. Het aanbieden van deze ontwikkelmogelijkheden heeft dan ook een averechts effect op de participatie van werknemers.

Vervolgonderzoek zou ook longitudinaal moeten zijn, waarbij op basis van meerdere meetmomenten eventuele trends of ontwikkelingen zichtbaar gemaakt kunnen worden. En vervolgonderzoek zou ook bij meerdere organisaties uitgevoerd moeten worden, zodat de resultaten generaliseerbaar zijn naar een bredere populatie. Daarbij kan het interessant zijn te kijken naar de verschillen tussen organisaties met en zonder een uitgebreid ontwikkelbeleid. Tenslotte kan het ook interessant zijn om de lijnmanager mee te nemen als onderzoekseenheid in vervolgonderzoek naar ontwikkelmogelijkheden. De hoeveelheid ervaring en de competenties van de lijnmanager speelt een rol in het betrekken van (oudere) werknemers in ontwikkelmogelijkheden. Onderzoek van Leisink et al. (2006) bevestigt dit voor oudere werknemers; een positief verband is

aangetoond tussen de bekwaamheid van lijnmanagers om oudere werknemers te coachen en de daadwerkelijke ondersteuning aan oudere werknemers. Lijnmanagers die willen bijdragen aan het realiseren van beleidsintenties en knelpunten willen verhelpen, door werknemers bijvoorbeeld te stimuleren deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden, moeten zelf wel over de geschikte competenties beschikken. Door de competenties van de lijnmanager in vervolgonderzoek te meten kan hier een oordeel over worden geveld.

5.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Allereerst kan er niet voldoende worden benadrukt dat training & ontwikkeling een cruciale voorwaarde is om werknemers langdurige gemotiveerd te houden. Investerings in personeel kunnen leiden tot een verhoogde taakflexibiliteit, prestatieniveau en betrokkenheid. Werkgevers dienen het ontwikkelen van personeel echter wel op secure wijze uit te voeren. Aan de hand van de literatuur, de focus van dit onderzoek en de belangen van de organisatie, kunnen er enkele punten worden aangestipt waarmee de organisatie rekening moet houden bij het opstellen en implementeren van HR maatregelen. De relevante punten zullen in deze paragraaf tot aanbevelingen worden omgezet.

Beleid

De afwezigheid van beleid en structuur betreffende HRD praktijken is mede debet aan de lage scores op leeractiviteiten en speelt een belangrijke rol bij de aanwezige training & ontwikkelingscultuur binnen de organisatie. Een ontwikkelbeleid kan de verschillende (in)formele ontwikkelmogelijkheden faciliteren (Wognum & Bartlett, 2002) en bijdragen aan een organisatiecultuur waarin ontwikkeling een belangrijke rol speelt. Binnen het te vormen “Functioneren In de Toekomst” (FIT) beleid, dient een ontwikkelbeleid te worden opgesteld gericht op de inzetbaarheid van werknemers, met aandacht voor zowel formeel als informeel leren.

Onder de formele ontwikkelmogelijkheden vallen vakspecifieke beroepsopleidingen. Het creëren en inventariseren van geschikte formele ontwikkelmogelijkheden dient te worden afgestemd met de vakbond; een belangrijke gesprekspartner. Het reeds opgestelde voornemen in de CAO (CAO Koninklijke Talens B.V., Artikel 16) voor een leeftijdsbewust beleid, kan in overleg met de organisatie worden ingevuld. Deelname van werknemers aan vakspecifieke opleidingen en trainingen vergroot hun “employability”, het interne groeiperspectief en hun organisatiebetrokkenheid. Het ontwikkelbeleid moet ook aandacht schenken aan meer informele leeractiviteiten. Deze informele ontwikkelmogelijkheden hebben het voordeel dat zij vaak intern gehouden kunnen worden en niet op de kosten hoeven te drukken. Een voorbeeld hiervan is een formele ‘Mentor of coach’ functie voor werknemers. In onderzoek van Horstink (2008) vergrootte deze leeractiviteit de normatieve organisatiebetrokkenheid van werknemers, ofwel het gevoel om verplicht deel te blijven maken van de organisatie.

De inhoud van het beleid dient in nauwe samenwerking met de lijnmanagers tot stand te komen. Zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de uitvoer van HRD praktijken en dienen zich in de intenties van het beleid te kunnen vinden. Lijnmanagers moeten het ook eens zijn met de speelruimte en de taken die binnen het beleid voor hen worden gecreëerd (Leisink et al., 2006). Tot slot kunnen lijnmanagers per afdeling en functie goed inschatten op welke wijze er invulling aan informele ontwikkelmogelijkheden kan worden gegeven. De inhoud van het beleid dient tevens rechtvaardig en eerlijk te zijn tegenover de diverse groepen werknemers. Fornes et al. (2008) benadrukken dat aan deze eisen moet worden voldaan om de balans binnen de organisatie en haar personeel te bewaren. De affectieve betrokkenheid en betrokkenheid tussen personeel en supervisors wordt ook versterkt wanneer werknemers een eerlijke, vertrouwenswaardige en rechtvaardige omgeving ervaren. De affectieve betrokkenheid is de betrokkenheid van werknemers aan de organisatie omdat zij er graag *willen* blijven werken.

De organisatie dient tevens een vast budget vrij te maken voor ontwikkelmogelijkheden. Na overeenstemming over de intenties van het beleid, er consensus tussen alle betrokken partijen is bereikt, kan invloed van buitenaf de uitvoering van het beleid nog in de weg staan. Wanneer het opleidingsbudget wordt gekoppeld aan organisatieprestaties of niet vast staat, kan een goede uitvoering van het beleid niet worden gegarandeerd (Mintzberg & Waters, 1985). Uiteraard kan men in tijden van crisis het accent leggen op meer informele ‘in house’ en ‘on-the-job’ trainingen via zelf

gevormde werkgroepen. Wanneer het ontwikkelbeleid echter te afhankelijk is van invloeden van buitenaf worden de intenties en doelstellingen verstoort.

Functie(s)

In het beleid dient er aandacht te zijn voor de verschillende groepen werknemers. In het onderzoek is naar voren gekomen dat werknemers op technische afdelingen vaker deelnemen aan leeractiviteiten. Dit is mede te danken aan een leerrijke omgeving en (kennis)functie op deze afdeling. Wanneer men op de productieafdelingen een leerrijkere omgeving creëert kan er een hogere deelname aan leeractiviteiten worden verwacht. Als de functie met bijbehorende taken echter weinig mogelijkheden voor het verrijken van de functie biedt, kan men informele ontwikkelmogelijkheden op deze afdelingen initiëren, bijvoorbeeld de rol van “Mentor of coach”.

Wanneer huidige functies weinig ruimte bieden voor ontwikkeling en of groei, zal er bij het opstellen van het ontwikkelbeleid niet mogen worden uitgesloten om takenpakketten van deze specifieke functies te herzien. Interne doorgroeimogelijkheden kunnen stimulerend werken voor deelname aan ontwikkelmogelijkheden en de organisatiebetrokkenheid bevorderen. Werknemers moeten zich binnen de organisatie wel kunnen ontwikkelen en een toekomstperspectief hebben, anders zullen zij het nut van de ontwikkeling allicht moeilijker inzien. Momenteel correleert de duur van het dienstverband met de affectieve organisatiebetrokkenheid. Als een verhoogde inzetbaarheid van werknemers benodigd is om in dienst te kunnen blijven, vanwege bijvoorbeeld de belastbaarheidsproblemen, zal deze affectieve organisatiebetrokkenheid moeten worden verhoogd.

Communicatie

Nadat er een ontwikkelbeleid is opgesteld speelt de communicatie, omtrent de intenties van het beleid en de bijbehorende verwachte gedragingen van werknemers, een belangrijke rol. Om de communicatie te verbeteren dienen er meer momenten te worden ingebouwd waarin HRD praktijken worden besproken. Op deze momenten dienen ontwikkelmogelijkheden inhoudelijk te worden besproken en te worden geëvalueerd. De communicatie tussen lijnmanagers en hun leidinggevende(n) kan ook beter. Er dient meer overleg plaats te vinden over de uitvoering van het (ontwikkel)beleid en de rol van de lijnmanager. Informatie asymmetrie, omtrent de uitvoer van HRD activiteiten en de ondersteunende rol die de HR manager hierin kan spelen, moet in de toekomst door meer communicatie worden geminimaliseerd.

Management communicatie kan gezien worden als de mate waarin de organisatie personeel met relevante organisationele informatie voorziet, zoals informatie betreffende veranderingen in beleidsprocedures, financiële resultaten, werknemer –en groepprestaties en klantenfeedback (Thomas, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson, 2006). Management communicatie is niet alleen van belang om de effectiviteit binnen de organisatie te bevorderen en werknemers te motiveren met behaalde organisatieprestaties. Management communicatie correleert ook positief met organisatiebetrokkenheid (Thomas et al. 2006). Het toekomstige ontwikkelbeleid, voorzien van nieuwe beleidsprocedures, dient dus helder te worden gecommuniceerd naar de werknemers. De mogelijkheid tot en de toegang naar trainingsmogelijkheden hebben tevens positieve resultaten opgeleverd ten aanzien van organisatiebetrokkenheid van werknemers (Bartlett, 2001). Het beleid, met hierin de mogelijkheden voor ontwikkeling beschreven, dient dus duidelijk naar de werknemers te worden gecommuniceerd. Op deze wijze kan de deelname aan ontwikkelmogelijkheden en de organisatiebetrokkenheid van werknemers worden verhoogd.

Bovenstaande aandachtspunten zijn kort samengevat tot drie aanbevelingen. De aandacht ligt hier op het vergroten van de organisatiebetrokkenheid en het verhogen van deelname aan (in)formele ontwikkelmogelijkheden.

1. Het creëren van een gestructureerd opleidingsbeleid waarin de verschillende formele en informele aspecten van ontwikkelen worden benadrukt.
2. Het creëren van een leerrijke omgeving voor de verschillende functies waarin er aandacht is voor de levensfase van de werknemer.
3. Het verbeteren van de (management) communicatie tussen alle betrokken partijen.

6. Literatuurlijst

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, J. & de Grip, A. (2007). Skill obsolescence, lifelong learning and labor market participation Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).
- Armstrong-Stassen, M. & Schlosser, F. (2008). Benefits of a supportive development climate for older workers. *Journal of Managerial Psychology*
- Ball, M. (2009). Age and psychological contract breach in relation to work outcomes. Vrije Universiteit Amsterdam (VU).
- Bartlett, K.R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: a study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Cambridge. Polity Press.
- Benkhoff, B. (1997). Ignoring Commitment is Costly: New Approaches Establish the Missing Link between Commitment and Performance. *Human Relations*, 50, 701-26.
- Birdi, K, Allan, C. and Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845-857.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ; Transaction Publishers.
- Boerenlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der, & Assen, A. van (1993). *Veertigplussers in de onderneming*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Bondarouk, T.V., Wognum, A.A.M., Marsman, E.M. & Mastbroek, D.I. (2009) Benchmarking research into electronic HRM and age-related development of competencies in companies in the Twente region. Universiteit Twente.
- Bowen, D.E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. New York, NY; Palgrave Macmillan
- Chen, Y.C. & Wognum, A.A.M. (2003). *Toward a knowledge-based economy: The learning and training strategy among SMEs of high-technology industry in Taiwan*. Paper submitted for the 2003 Academy of Human Resource Development International Research Conference in Minneapolis.
- Colley, H., Hodkinson, P. & Malcolm, J. (2003). *Informality and formality in learning: a report for the Learning and Skills Research Centre*. London: Learning and Skills Research Centre.
- Dillman, D.A. (1978). *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. New York: Wiley
- Eisenberger, R, Huntington, R, Hutchison & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71(3), 500-507
- Egan, T.M., Yang, B. & Bartlett, K.R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Emans, B. (2003). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen; Noordhoff Uitgevers.
- Fornes, S.L., Rocco, T.S. & Wollard, K.K. (2008). Workplace Commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357.
- Gilder, D. de, Heuvel, H. van den & Ellemers, N. (1997). Het 3-componentenmodel van commitment. *Gedrag en Organisatie*, 10(2), 95-106
- Hornsby, J.S. & Karatko, D.K. (1990). Human resource management in small business: critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28, 9-18.
- Horstink, M. (2008). Leiden informele vormen van opleiden in het mkb (bij jong en oud) tot medewerkers die meer betrokken zijn? Universiteit Twente.
- Kok, de J.M.P & Uhlaner, L.M. (2001), “Organization context and Human Resource Management in the Small Firm. Tinbergen Institute Discussion Paper
- Kunen, J. & Menger, A (2008). *Leefstijdsbewust personeelsbeleid*. Deventer, Kluwer
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244
- Leisink, P.L.M, Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2006). Retention or Retirement: the Relevance of Line Manager’s Characteristics to their Activities towards Older Workers. *Older workers, New*

- Directions, Employment and Development in an Ageing Labor Market*. Centre for Labor Research and Studies: Florida International University.
- Maurer, T.J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development *Journal of Management*, 27(2), 123-140.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985), "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Miles, M.B. & Huberman, M. (2002). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. London: Sage Publications
- Montizaan, R., Cörvers, F. & de Grip, A. (2008). Training background and early retirement. Research Centre for Education and the Labour Market (ROA).
- Sanders, K., Dorenbosch, L. & de Reuver, R. (2008), The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425.
- Sanders, J. & de Grip, A. (2004), Training, task-flexibility and the employability of low skilled workers. *International Journal of Manpower*, 25(1), 79-89
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Swanborn, P.G. (1994). Methoden van social-wetenschappelijk onderzoek. Meppel: Boon.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practises. *Ageing and Society*, 18, 641-658.
- Thijssen, J. G. L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief. Opleidingsdeelname door oudere personeelsleden als component van Human Resource Development*. Deventer: Kluwer
- Thomas, W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. & Wilson, M.G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474-489.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, W.L., Tripoli, M.A. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?, *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Verburg, R. & den Hartog, D. (2007). *De kern van HRM*. Amsterdam: SWP
- Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practises effect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modelling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wognum, A.A.M. (2001). "Vertical integration of HRD policy within companies", *Human Resource Development International*, 4(3), 407-421
- Wognum, A.A.M., Veldkamp, B., Grip, A, de & Sieben, I. (2006). Grotere arbeidsdeelname door leeftijdsbewust personeelsbeleid? *Tijdschrift voor HRM*, 9(1), 92-104
- Wognum, A.A.M. & Bartlett, K.R. (2002). An examination of HRD in response to strategic learning needs in SMEs. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2(1/2), 170-186

Bijlage 1: Tabel 7: Case Analysis Lijnmanagers

	#1 Productie	#2 Productie	#3 Productie	#4 Techniek	#5 Techniek	#6 Techniek
1a. deelname lijnmanager	- Formeel + Informeel	- Formeel + Informeel	+ Formeel + Informeel	+ Formeel + Informeel	- Formeel + Informeel	- Formeel + Informeel
1b. deelname afdeling	+ Formeel + Informeel	- Formeel + Informeel	+ Formeel + Informeel	+ Formeel + Informeel	- Formeel + Informeel	+ Formeel + Informeel
2. intern aanbod	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
3. prioriteit	- Laag: geen actief beleid	- Laag: niks van Talens uit	Laag; geen actief beleid	Laag: niet bewust / geen beleid	Laag; weinig aan de orde	Laag: management weet ook niet wat relevant kan zijn
4. drijfveren	Bijblijven met veranderlijkheid v/d omgeving	Nieuwsgierigheid Carrièremogelijkheden	Doorgroeien	Doorgroeien Nieuwsgierigheid Carrièremogelijkheden	Doorgroeien	Opvullen van kennistekorten
5. verwachtingen	Toegevoegde waarde Talens	Bruikbaar voor Talens	inzetbaarheid vergroten	Nuttig voor Talens	inzetbaarheid vergroten	Verbetering in uitvoering taken Verbreiding horizon
6a. opbrengsten	+ Doelgerichter + Efficiëntie	+ Resultaten + Uitvoering	+ Verbetering uitvoering taken + Verbreiding horizon + Carrièrekansen	+ Vertrouwen + Goodwill org. + Meer competenties	+ Carrièrekansen + Grotere inzetbaarheid	+ Tijdwinst + Efficiency
6b. nut voor organisatie.	Kennis van toegevoegde waarde	Eerder opsporen van knelpunten	Verbetering in uitoefening functie	Meer ervaring en kennis komt uitvoering ten goede	Verbetering in uitoefening functie	Zou een vereiste moeten zijn voor deelname
7a. stimulatie door	+ lijnmanager - organisatie	+/- lijnmanager - organisatie	+ lijnmanager - organisatie	+ lijnmanager - organisatie	+ lijnmanager - organisatie	+ lijnmanager / zelf - organisatie
7b. stimulators	Heldere doelen Transparant beleid	Doelgericht werken Lange termijn visie / perspectief creëren	Meer aandacht / promotie voor ontwikkeling	Opleidingsbeleid: meer structuur aanbrengen	Onduidelijk; mede door lage aanvraag	Onduidelijk: leeftijd speelt hierin ook een rol.
8. eigen behoefte	Staat hier voor open.	Staat hier voor open	Staat hier voor open	Ja: binnenkort cursus preventief onderhoud	Staat hier voor open	Staat hier voor open
9. collega behoefte	Wisselend	Weinig	Wisselend	Wisselend	Wisselend	Nee
10a. invloed aanbod intern	Ja	Ja	Ja	Nee	Nee	Nee
10b invloed beloning intern	Nee	Nee	Nee	Nee	Ja	Nee
11a invloed aanbod intern op (CL)	Ja	Ja	Ja	Geen idee	Ja	Ja

11b invloed beloning intern (CL)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
12. belang bij collega's	Neutraal	Onbelangrijk	Onbelangrijk	Belangrijk	Belangrijk	Belangrijk – Neutraal: moet wel nut hebben
13. praktisch nut	+ biedt ruimte voor roulatie	Onverschillig	+ betere uitoefening van taken binnen Talens	+ meer zelfvertrouwen - deelnemer moet nut wel inzien	Behoort wel zo te zijn, sceptisch over nut	+ betere uitoefening taken + oplossen problemen
14a. consequenties	Salariëring	Salariëring	Uitoefening functie en vergoeding	Vergoeding ontwikkelmogelijkheid	Doorgroeien in organisatie	Nee
14b. verplichte onderdelen	Bij promotie/ andere functie	Bij instroom	Functieafhankelijk	Nee	Nee	Ja, op de afdeling twee externe
15. relevantie org.	Belangrijk & relevant	Belangrijk & relevant	Belangrijk & relevant	Belangrijk & relevant	Belangrijk & relevant	Belangrijk & relevant
16a. lijnmanager als motivator	Mee eens	Mee eens	Neutraal	Zeer mee eens	Mee eens	Mee eens
16b. onderdeel takenpakket lijnmanager	Ja; basistaak	Ja; gedrag & proces	Ja; alleen niet altijd genoeg tijd voor	Ja; inherent aan TD	Ja; ook actief mee bezig	Ja
17. frequentie inventarisatie	Regelmatig: jaarlijks + vaker afdelingsoverleg	Eenmalig; jaarlijkse evolutiegesprek	Eenmalig; evolutiegesprek (en dan zelfs minimaal)	Regelmatig: in informele gesprekken en evolutiegesprek	Regelmatig: maandelijks in BILA, jaarlijks evolutiegesprek.	Regelmatig: evolutiegesprekken en informele gesprekken
18. opleidingsbeleid aanwezig	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
19. verantwoordelijkheid	Gedeeld WN/WG	Gedeeld WN/WG	Gedeeld WN/WG	Gedeeld WN/WG	Gedeeld WN/WG	Gedeeld WN/WG
20a. prioriteit staf/org. Ontwikkelbeleid	- Laag	-Laag	-Laag	- Laag	- Laag	- Laag
20b. evaluatie / terugkoppeling	- Weinig terugkoppeling	- Weinig terugkoppeling	Geen terugkoppeling	- Geen terugkoppeling	- Geen terugkoppeling	Altijd; nuttig dan delen met collega's
21. mogelijkheid tot. ontwikkelmogelijkheden	Ja; verschillende trajecten	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
21b. formele toestemming vereist	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja / Nee, afhankelijk van kosten cursus
22a. beschikbaarheid handleiding/hulpmiddelen	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee	Nee
22b wenselijkheid hulpmiddelen	Ja: geeft meer structuur	Ja; handvat kan functioneel zijn	Ja; geeft meer structuur.	Nee; voldoende ervaring	Ja; kan meer structuur aanbrengen	Nee; niet noodzakelijk

Bijlage 2: Tabel 8: *Deelgenomen & Ervaren Ontwikkelmogelijkheden door Lijnmanagers*

	Deelgenomen vorm van ontwikkelmogelijkheid afgelopen jaar (F=formeel & IF=informeel)	Ervaren vorm op afdeling (F=formeel & IF=informeel)	Aanleiding & drijfveer van ontwikkelmogelijkheden (OM): persoonlijk/afdeling	Doel: organisatie / praktijk	Opbrengst & verwachting van OM
#1 Productie	IF: Externe contacten: - brancheorganisatie - leveranciers IF: Ongestructureerde, zelf ondernomen ondervindingen: lezen / internet	F: opleiding buiten organisatie IF: ongestructureerde feedback: kennisoverdracht	- Inspringen op veranderingen in de omgeving: bijblijven - Interne wijzigingen: aanpassingen	- Toegevoegde waarde - Flexibiliteit inzetbaarheid	Doelgerichter & efficiënter werken
#2 Productie	IF: Externe contacten: - beurzen - leveranciers IF: Ongestructureerde, zelf ondernomen ondervindingen: lezen / internet	IF: taakrotatie op afdeling	-Spontane problemen -Bijblijven met technologische ontwikkelingen -Op peil houden van kennis	- Eerder opsporen van knelpunten - Functie beter uitoefenen	Verbeterde resultaten door optimalisatie proces
#3 Productie	F: Externe cursus (1x) IF: Ongestructureerde feedback van collega's / leidinggevende	F: Externe cursussen IF: Ongestructureerde feedback van collega's / leidinggevende	-Nodig / noodzakelijk voor uitoefening functie -Doorgroeien	-Inzetbaarheid vergroten op de afdeling - OM hebben in het algemeen nut	Carrièrekansen vergroten Horizon verbreden & functie beter uitoefenen
#4 Techniek	F: Externe cursus (1x) IF: Externe contacten: - leveranciers IF: Ongestructureerde, zelf ondernomen ondervindingen: lezen / internet IF: leren door doen	F: Externe cursussen IF: Externe contacten: leveranciers IF: leren door doen	-Start nieuw project/taak -Kennisverrijking -Dagelijkse / spontane problemen -Doorgroeien	-Betere en zelfverzekerde werknemer komt uitoefening van functie ten goede.	Meer ervaring, competenties & vertrouwen
#5 Techniek	IF: Ongestructureerde feedback van collega's / leidinggevende	IF: Ongestructureerde feedback van collega's / leidinggevende	-Kennisverrijking -Doorgroeien	-De inzetbaarheid vergroten <i>mits</i> kennis uit OM wordt toegepast	Carrièrekansen vergroten & functie beter uitoefenen
#6 Techniek	IF: - Ongestructureerde feedback van collega's / leidinggevende IF: Ongestructureerde, zelf ondernomen ondervindingen: lezen / internet IF: - Externe contacten: - leveranciers - symposia	IF: - Ongestructureerde feedback van collega's IF: zelf ondernomen activiteit lezen / internet IF: - Externe contacten: leveranciers F: Externe cursussen	-Opvullen van kennistekorten -Voldoen aan eisen wetgever	-Toegevoegde waarde leveren	Tijdwinst & efficiency op de werkvloer

Bijlage 3: Tabel 9: *Visie lijnmanagers op ontwikkelmogelijkheden (OM)*

Situatie	Afdeling		Organisatie	
	Variabele	Voorbeeld	Variabele	Voorbeeld
Huidige	Motivatie:	- voornamelijk passief gedrag - afhankelijk van opleidingsniveau - deel wil niet doorleren - is afhankelijk van levensfase/leeftijd	Prioriteit:	- laag: geen aanbod vanuit de organisatie - laag: geen actief loopbaan/opleidingsbeleid Weinig discussie met leidinggevende over opleidingsbeleid
	Onwetendheid:	- men ziet er het nut niet van in - weet niet wat de mogelijkheden zijn	Onwetendheid	- lijnmanager kent mogelijkheden niet - uitzoeken OM kost veel tijd
			Budget:	- onduidelijkheid over beschikbaar budget
			Structuur:	- weinig structuur: (verplichte) interne opleidingen onregelmatig gegeven
Input Toekomst	Beleid:	- duidelijkheid omtrent belang en nut deelname creëren - voordelen op langere termijn concreet in kaart brengen - individuele trajecten initiëren	Beleid:	- inventariseren behoefte organisatie - inventariseren kennisniveau - creëren opleidingsbeleid / ontwikkeltraject met duidelijkheid over beloning en functies - doorgroeimogelijkheden vergroten
	Beloning:	- beloning belangrijke stimulator voor deelname	Budget:	- vast budget - individuele budget
	Structuur:	- iedere afdelingschef een opleidingsprogramma laten opstellen	Structuur:	- in kaart brengen welke opleidingen relevant zijn per functie - deelnemen aan OM moet onderdeel uitmaken van bedrijfscultuur

Bijlage 4

Tabel 10:
Bivariate Correlatiematrix

Variabele	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Geslacht															
2. Leeftijd	.19														
3. Duur dienstverband	.08	.19													
4. Omvang dienstverband	-.64**	-.18	-.08												
5. Aantal leeractiviteiten	-.12	-.12	-.32*	.23											
6. Opleidingsniveau	.16	-.14	-.15	-.09	.48**										
7. Zelfstudie	-.11	.10	-.11	.11	.56**	.48**									
8. Feedback	-.03	-.08	-.18	.15	.70**	.25	.41**								
9. Externe cursus	-.09	-.12	-.16	.09	.39**	.09	.08	-.03							
10. Training werkplek	-.10	-.06	-.35**	.10	.50**	.10	.40**	.20	.30*						
11. Netwerken externen	-.10	-.01	.09	.09	.49**	.47**	.40**	.34**	.01	.07					
12. Nieuwe taak/project	.02	.12	-.23	.13	.60**	.29*	.25	.28*	.19	.30*	.15				
13. ACS	-.20	-.06	-.40**	.07	.25	.07	.08	.14	-.05	.05	.04	.22			
14. CCS	.02	.33*	.13	-.04	-.22	-.39**	-.24	-.10	-.09	.08	-.39**	-.02	.04		
15. NCS	-.16	.26	.12	.16	-.16	-.38**	-.01	.07	-.11	-.09	-.16	-.07	.22	.35**	
16. Betrokkenheid totaal	-.23	.23	-.01	.163	-.04	-.35**	-.16	.04	-.09	.04	-.17	.08	.59**	.61**	.79**

Noot: Spearman's rho correlatiecoëfficiënten zijn significant verschillend bij * $p < .05$. ** $p < .01$

Bijlage 5: Interviewschema lijnmanagers



Universiteit Twente
de ondernemende universiteit

Introductie:

Achtergrondinformatie

- doel van het interview: inventariseren wat er qua ontwikkelmogelijkheden wordt ondernomen binnen de organisatie, door lijnmanagers te ondervragen over het beleid van de organisatie en welke ervaringen zij hebben opgedaan
- namens instantie: onderzoek student van de Universiteit Twente als onderdeel van bacheloropdracht
- reden: lijnmanager link tussen werknemers en het (management)beleid van de organisatie
- hoe: via de interesse getoond door HR manager ter Braak, als vervolg op de uitkomsten van het FIT project (Functioneren in Toekomst)
- reden van geluidsopname: hulpmiddel bij het uitwerken. Gaat u hiermee akkoord?

Opbrengsten

- resultaten zullen gebruikt worden voor onderzoek omtrent onderwerp ontwikkelmogelijkheden, mogelijk uitkomsten basis voor vervolgonderzoek
- invloed uitkomsten: helpen in de beleidsvoering van de organisatie, uiteindelijk ook baat hebben in het succes van de organisatie

Duur interview

Er is ruim een uur vrij geroosterd, kan zijn dat we eerder klaar zijn, zien we vanzelf.

Afsluiting introductie

- Dit was wat ik vooraf wilde zeggen
- Is het allemaal duidelijk?
- En is het allemaal akkoord wat u betreft?
- Dan gaan we nu eerst even kort naar een introductie van het onderwerp.

Vragen:

Korte introductie / verduidelijking onderwerp.

Ontwikkelmogelijkheden kunnen zich in verschillende gedaantes presenteren. Mensen ontwikkelen op allerlei manieren hun kennis en vaardigheden. Dit kan zijn van het deelnemen aan een cursus, training of scholing binnen of buiten de organisatie, of wellicht eenvoudiger door middel van het leren via een collega. Oftewel het toenemen van vaardigheden die ten goede komen aan het belang van de werknemer als de werkgever. Om onduidelijkheid te voorkomen geef ik nu enkele voorbeelden:

- Formele en gestructureerde trainingen buiten de organisatie/ uw baan
- Formele en gestructureerde trainingen binnen de organisatie/ uw baan
- Formele en gestructureerde feedback (coaching/mentoring door een supervisor)
- Informele en ongestructureerde feedback (van collega's / supervisors)
- Formele en gestructureerde overeenstemmingen (projectwerk, baan/taakrotatie)
- Informele ongestructureerde, zelf ondernomen ondervindingen (lezen / zelfstudie)
- Leren door doen (trial-and-error)
- Interactie met andere organisaties (handelsorganisaties/vakbond/leveranciers)
- Andere manieren van leren...etc

Dan gaan we nu naar de eerste vraag...

Vraag 1) Heeft u in het afgelopen jaar ontwikkelmogelijkheden ervaren?

- Ervaren in het algemeen?
- Op de afdeling?
- Persoonlijk?

Ja →

- o Wat was de aanleiding / reden hiervoor? (waarom)
- o wat was het doel?
- o waren de intenties duidelijk?
- o welke vorm(en)? Formeel / Informeel
- o Wie namen er deel?
- o Wat deelname verplicht?

- Nee, herhalen van vraag, nogmaals geven van voorbeelden
- Nee, doorgaan naar volgende vraag

Vraag 2) Zijn er in het afgelopen jaar mogelijkheden geweest tot ontwikkelen binnen de organisatie?

- Ja → algemeen, of uw afdeling alleen?
- Nee → kan lang geleden zijn...

Vraag 3) Wordt u door de organisatie aangemoedigd om deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden?

- Ja → - hoe uit zich dit, door wie?
- Algemeen, afdeling, persoonlijk en op welke manier(en)?

- Nee → - hoe komt dat volgens u?
- waaruit blijkt het tegendeel

Vraag 4) Wat zijn volgens u de drijfveren voor het deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden?

Vraag 5) Wat zijn de verwachtingen die u heeft bij het deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden?

Vraag 6a) Wat zijn volgens u de mogelijke opbrengsten voor het deelnemen van ontwikkelmogelijkheden?

Vraag 6b) Kunnen (deze) ontwikkelmogelijkheden nuttig zijn, voor u, de organisatie, werknemers?

Vraag 7a) Worden medewerkers binnen u afdeling aangemoedigd deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden?

- Ja → - Door wie? Managers zelf of organisatie? Geval lijnmanager zelf →
- Wijkt u daarin af van uw collega's?
- Hoe worden medewerkers dan aangemoedigd?

- Nee → - Hoe komt dat volgens u?

Vraag 7b) Wat zou volgens u deelname kunnen stimuleren op uw afdeling?

Vraag 8) Zou u willen deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden (trainingen/cursussen/scholing)?

Ja → hoe geeft u hier blijk van? En hoe wordt dit ondersteund?

- Nee → Als u buiten uw dagelijkse takenpakket en de organisatie om kijkt?
- toekomstperspectief, toekomst functie?

Vraag 9) Verwacht u dat uw collega's op de afdeling willen deelnemen aan ontwikkelmogelijkheden (trainingen/cursussen/scholing)?

- Ja → - op basis waarvan verwacht u dat?
- hoe geven zij hier blijk van?
- en hoe wordt dit vervolgens ondersteund?

- Nee, → wat zijn volgens u de oorzaken hiervoor?
o Motivatie gebrek?

- Onervaren in opdoen nieuwe vaardigheden?
- Anders...

Vraag 10a) Zou u in het geval dat de organisatie de mogelijkheid biedt tot het deelnemen van ontwikkelmogelijkheden (trainingen/cursussen/scholing) eerder deelnemen?

Vraag 10b) Zou dit veranderen als hier een prestatie tegenover staat? Voorbeelden geven; Bijvoorbeeld: - meer vrije tijd – EVC – certificaat – andere functie mogelijkheden – hogere salarisschaal etc.

Vraag 11a) Verwacht u dat uw collega's op de afdeling eerder zullen deelnemen wanneer de ontwikkelmogelijkheden (trainingen/cursussen/scholing) worden aangeboden door de organisatie?

Vraag 11b) verwacht u dat dit zal veranderen als hier een prestatie tegenover staat? Voorbeelden geven; bijvoorbeeld: - meer vrije tijd – EVC – certificaat – andere functie mogelijkheden – hogere salarisschaal etc.

Nu leg ik u een stelling voor met enkele antwoordmogelijkheden, deze luidt;

Vraag 12) Medewerkers op uw afdeling beschouwen het volgen van trainingen&cursussen als:

- zeer belangrijk
- belangrijk
- neutraal
- onbelangrijk
- zeer onbelangrijk

Vraag 13) Kunnen ontwikkelmogelijkheden volgens u een verschil maken?

Vraag 14a) Zijn er consequenties verbonden aan het deelnemen van ontwikkelmogelijkheden?

Ja → - welke gevolgen en waarvoor?

Vraag 14b) Zijn er ook geen verplichte ontwikkel onderdelen binnen de organisatie (trainingen / cursus/scholing)

Vraag 15a) Ziet u ontwikkelmogelijkheden als een belangrijk aspect binnen de organisatie?

Ja → - Waarom belangrijk?
- Belang werkgever/organisatie
- Carrière werknemer

Vraag 15b) In welke mate zijn ontwikkelmogelijkheden volgens u van belang?

- belangrijk en relevant → voorbeeld vragen
- neutraal → belang aantonen
- onbelangrijk en irrelevant → waarom?

Nu zal ik u weer een stelling voorleggen.

Vraag 16a) Als lijnmanager voorziet u uw medewerkers van mogelijkheden tot het opdoen van kennis en nieuwe vaardigheden?

- zeer mee eens
- mee eens
- neutraal
- mee oneens
- zeer mee oneens

Vraag 16b) Beschouwt u dit (kennisoverdracht) als onderdeel van uw takenpakket?

Vraag 17) Wordt de opleidingsbehoefte (voor ontwikkelmogelijkheden) geïnventariseerd?

Ja → Hoe, wanneer, hoe vaak?

Nee → dit komt ook niet ter sprake bij een evolutiegesprek?

Vraag 18) Is er een formeel beleid (opleidingsbeleid) aanwezig waarmee gewerkt wordt?

Ja →
- Wat behelst dit?
- Hoe uit zich dit in de praktijk?

Nee → volgende vraag

Vraag 19) Wie is er volgens u verantwoordelijk voor deelname aan /participatie in ontwikkelmogelijkheden in de organisatie?

Vraag 19b) Hoe zou u dit typeren?

- werkgever is verantwoordelijk voor ontwikkeling van werknemers
- gedeelde verantwoordelijkheid voor ontwikkeling
- werknemer is verantwoordelijk voor eigen ontwikkeling en moet eigen initiatief tonen

Vraag 20a) Wordt er met uw leidinggevende gesproken over een ontwikkel/opleidingsbeleid?

Vraag 20b) Vindt er evaluatie van ontwikkelmogelijkheden plaats?

Vraag 21) In het geval u zelf aanleiding ziet / u gemotiveerd bent om ontwikkelmogelijkheden aan uw medewerkers te geven / deel te nemen aan ontwikkelmogelijkheden. Is dit bespreekbaar binnen de organisatie?

Ja → - bij wie en heeft u hier formele toestemming voor nodig? Vaak voorgekomen?

Nee → is dit weleens voorgekomen?

Vraag 22) Biedt de organisatie ondersteuning in de vorm van handleidingen en hulpmiddelen die managers kunnen gebruiken bij de uitvoering van het beleid?

Voorbeeld: afchecklijst bij Evolutiegesprekken

Ja → praktisch/ werkt dit ?

Nee → acht u dit wenselijk?

Afsluiting

Bedanken voor de tijd en moeite en mogelijkheid geven om zelf nog input te leveren.

KENNISONTWIKKELING EN BETROKKENHEID

Koninklijke Talens doet mee aan een onderzoek van de Universiteit Twente naar de relatie tussen de manieren waarop medewerkers leren en hun betrokkenheid bij de organisatie. De uitkomsten kunnen bruikbare informatie opleveren voor het opleidings -en personeelsbeleid. Deze vragenlijst maakt deel uit van dit onderzoek.

Mede op verzoek van de heer ter Braak worden de medewerkers van Productie, Logistiek en R&D verzocht om deze vragenlijst in te vullen.

Invullen duurt circa 15 tot 30 minuten.

De vragenlijst bestaat uit drie onderdelen: 1. Persoon en aanstelling, 2. Leeractiviteiten en 3. Betrokkenheid. Bij elk onderdeel zijn instructies gegeven.

Bij het invullen zijn de volgende aspecten van belang:

- Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat om uw mening en ervaringen.
- De gegevens die u verstrekt worden volledig anoniem verwerkt.
- U moet op elke vraag slechts één antwoord geven.
- Sla geen vragen over, tenzij u daartoe een instructie krijgt.

De ingevulde vragenlijst kunt u na het invullen inleveren bij de receptie.

Mede namens de heer ter Braak: alvast hartelijke dank voor uw medewerking!

Wouter Klomp
Student Universiteit Twente
Faculteit Management & Bestuur

Deel 1. Persoon en aanstelling

In dit gedeelte worden enkele vragen gesteld over uzelf en over uw dienstverband.

Bij elke vraag is slechts één antwoord mogelijk.

Kruis bij de meerkeuze vragen één van de vakjes voor de antwoorden aan.

Vul bij open vragen uw antwoord in op de stippelijntjes.

1. Wat is uw geslacht?

- man
 vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

.....

3. Hoe lang bent u al werkzaam bij deze organisatie?

- korter dan 1 jaar
 1 tot 5 jaar
 langer dan 5 jaar

4. Wat voor aanstelling heeft u?

- een oproepcontract of een nulurencontract
- een contract voor onbepaalde tijd (vaste aanstelling)
- een contract voor bepaalde tijd (tijdelijke aanstelling)
- een contract bij een externe organisatie (*u bent 'ingehuurd' door deze organisatie*)
- u bent zelfstandig ondernemer (*u bent 'ingehuurd' door deze organisatie*)

5. Wat is de omvang van uw huidige dienstverband?

- minder dan 20 uur per week
- 20 tot 30 uur per week
- meer dan 30 uur per week

6. Wat is uw huidige functie?

.....
7. Wat is uw hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Lager onderwijs
- LBO / VMBO (k)
- MAVO / VMBO (t)
- MBO
- HAVO / VWO
- HBO
- WO

Deel 2. Leeractiviteiten

In dit gedeelte worden u vragen gesteld over allerlei manieren waarop u in het afgelopen jaar heeft geleerd. Bij elke vorm van leren wordt eerst aan u gevraagd of u hiermee te maken heeft gehad. Als dat het geval is, vult u ook de overige vragen over deze leervorm in. Volg de instructies bij de vragen goed op.

1. Heeft u het afgelopen jaar voor uw werk één of meerdere externe cursussen of opleidingen gevolgd?

- nee → *Ga direct verder naar vraag 4.*
- ja

2. Welke externe cursus of opleiding heeft u het afgelopen jaar gevolgd?

Vul de naam van één cursus of opleiding in.

.....

3. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de externe cursus of opleiding die u heeft ingevuld.

Er zijn steeds twee stellingen genoemd. Als u het volledig eens bent met de linkerstelling, dan kiest u voor het meest linker vakje. Als u het volledig eens bent met de rechterstelling, dan kiest u voor het meest rechter vakje. U kunt natuurlijk ook een vakje tussen beide uitersten in kiezen. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	In de cursus was veel ruimte voor concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De cursus bevatte vooral situaties die speciaal voor deze opleidings situatie geselecteerd waren.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd sterk gestuurd door een docent.
C.	De inhoud van de cursus werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De inhoud van de cursus werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De cursus vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De cursus vond op een speciale opleidingslocatie plaats.

E.	De inhoud van de cursus was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De inhoud van de cursus was vooraf vastgesteld in een opleidingsprogramma.
F.	De cursus was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van de cursus was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in de cursus zelf mijn leerdoelen bepalen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De leerdoelen van de cursus waren hoofdzakelijk vooraf opgesteld.
H.	Ik deed tijdens de cursus vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed tijdens de cursus vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

4. Heeft u het afgelopen jaar spontane feedback op uw gedrag of werkwijze of leerzame tips of aanwijzingen gekregen van een collega of een leidinggevende?

- nee → Ga direct verder naar vraag 7.
 ja

5. Bedenk één concrete situatie waarin u iets leerde van een collega of een leidinggevende tijdens uw werk. Geef een korte beschrijving van deze situatie.

.....
.....

6. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de beschreven leersituatie die voortkwam uit de spontane feedback van uw collega of leidinggevende. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	De situatie ontstond door concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie ontstond in een opleidingsituatie.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd vooral gestuurd door een ander.
C.	Het geleerde werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De situatie vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie vond buiten mijn werkplek plaats.
E.	Het geleerde was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde maakte deel uit van een vooraf vastgesteld opleidingsprogramma.
F.	Deze situatie was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van deze situatie was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in deze situatie zelf een leerdoel opstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Voor deze situatie was vooraf al een leerdoel opgesteld.
H.	Ik deed in deze situatie vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed in deze situatie vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

7. Bent u het afgelopen jaar op uw werkplek begeleid door een toegewezen coach of mentor?

- nee → Ga direct verder naar vraag 10.
 ja

8. Bedenk één concrete situatie met uw officiële coach of mentor waarin u echt iets leerde. Geef een korte beschrijving van deze situatie.

.....
.....

9. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de beschreven leersituatie met uw coach of mentor. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	De situatie ontstond door concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie ontstond in een opleidingssituatie.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd vooral gestuurd door de mentor.
C..	Het geleerde werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De situatie vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie vond buiten mijn werkplek plaats.
E.	Het geleerde was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde maakte deel uit van een vooraf vastgesteld opleidingsprogramma.
F.	Deze situatie was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van deze situatie was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in deze situatie zelf een leerdoel opstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Voor deze situatie was vooraf al een leerdoel opgesteld.
H.	Ik deed in deze situatie vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed in deze situatie vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

10. Heeft u het afgelopen jaar iets geleerd door zelfstudie of doordat u bepaalde vakliteratuur gelezen heeft?

- nee → Ga direct verder naar vraag 13.
 ja

11. Bedenk één concrete situatie waarin u iets leerde door zelfstudie of door vakliteratuur te lezen. Geef een korte beschrijving van deze situatie.

.....
.....
.....

12. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de beschreven situatie waarin u iets leerde door zelfstudie of door vakliteratuur te lezen. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	De situatie ontstond door concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie ontstond in een opleidingssituatie.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd vooral gestuurd door een ander.
C..	Het geleerde werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De situatie vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie vond buiten mijn werkplek plaats.
E.	Het geleerde was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde maakte deel uit van een vooraf vastgesteld opleidingsprogramma.
F.	Deze situatie was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van deze situatie was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in deze situatie zelf een leerdoel opstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Voor deze situatie was vooraf al een leerdoel opgesteld.
H.	Ik deed in deze situatie vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed in deze situatie vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

13. Heeft u het afgelopen jaar op uw werk te maken gehad met een nieuwe taak, een nieuwe functie of een (nieuw) project waardoor u nieuwe dingen geleerd heeft?

- nee → Ga direct verder naar vraag 16.
 ja

14. Bedenk één concreet voorbeeld van iets dat u geleerd heeft door uw nieuwe taak, functie of project. Geef een korte beschrijving van dit voorbeeld.

.....

15. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de beschreven leersituatie die voortkwam uit uw nieuwe taak, functie of project.

Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	De situatie ontstond door concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie ontstond in een opleidingsituatie.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd vooral gestuurd door een ander.
C..	Het geleerde werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De situatie vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie vond buiten mijn werkplek plaats.
E.	Het geleerde was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde maakte deel uit van een vooraf vastgesteld opleidingsprogramma.
F.	Deze situatie was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van deze situatie was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in deze situatie zelf een leerdoel opstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Voor deze situatie was vooraf al een leerdoel opgesteld.
H.	Ik deed in deze situatie vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed in deze situatie vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

16. Heeft u het afgelopen jaar één of meerdere trainingen op uw werkplek gevolgd?

- nee → Ga direct verder naar vraag 19.
 ja

17. Welke training heeft u het afgelopen jaar op uw werkplek gevolgd? Vul de naam van één cursus of opleiding in.

.....

18. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over beschreven training die u heeft ingevuld. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	In de training was veel ruimte voor concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De training bevatte vooral situaties die speciaal voor deze opleidingsituatie geselecteerd waren.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd sterk gestuurd door een docent.
C..	De inhoud van de training werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De inhoud van de training werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De training vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De training vond op een speciale opleidingslocatie plaats.

E.	De inhoud van de training was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De inhoud van de training was vooraf vastgesteld in een opleidingsprogramma.
F.	De training was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van de training was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in de training zelf mijn leerdoelen bepalen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De leerdoelen van de training waren hoofdzakelijk vooraf opgesteld.
H.	Ik deed tijdens de training vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed tijdens de training vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

19. Heeft u het afgelopen jaar iets geleerd door te netwerken op bijvoorbeeld beurzen of congressen of door uw contacten met personen uit andere organisaties? Denk bijvoorbeeld aan leveranciers, vertegenwoordigers, klanten, medewerkers in een vergelijkbare functie bij andere organisaties of leden van de branchevereniging.

- nee → Ga direct verder naar Deel 3 van de vragenlijst.
 ja

20. Bedenk één concrete situatie waarin u iets leerde via uw persoonlijke contact met iemand uit een andere organisatie. Geef een korte beschrijving van deze situatie.

.....
.....

21. Beoordeel hieronder de volgende stellingen over de situatie waarin u leerde door uw persoonlijke contact met iemand uit een andere organisatie. Kruis telkens één vakje aan. Sla dus geen aspecten over.

A.	De situatie ontstond door concrete zaken uit mijn dagelijkse werk.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie ontstond in een opleidingssituatie.
B.	Ik kon zelf mijn leerproces vormgeven.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Mijn leerproces werd vooral gestuurd door de ander.
C.	Het geleerde werd niet getoetst of gemeten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde werd officieel getoetst of gemeten.
D.	De situatie vond op mijn werkplek plaats.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	De situatie vond buiten mijn werkplek plaats.
E.	Het geleerde was niet vastgelegd in een opleidingsprogramma.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het geleerde maakte deel uit van een vooraf vastgesteld opleidingsprogramma.
F.	Deze situatie was vooral gericht op het direct verbeteren van mijn werkwijze.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Het doel van deze situatie was vooral het opdoen van nieuwe kennis of vaardigheden.
G.	Ik kon in deze situatie zelf een leerdoel opstellen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Voor deze situatie was vooraf al een leerdoel opgesteld.
H.	Ik deed in deze situatie vooral direct toepasbare, praktische kennis op.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Ik deed in deze situatie vooral algemene kennis op, die niet specifiek op mijn werkplek was afgestemd.

Deel 3. Betrokkenheid

Dit gedeelte bevat stellingen aan de hand waarvan een beeld van uw betrokkenheid bij de organisatie wordt verkregen. Kunt u aangeven in hoeverre u het eens bent met onderstaande stellingen?

U geeft uw mening door het hokje onder uw keuze aan te kruisen.

U heeft telkens vijf antwoordopties: helemaal oneens, oneens, neutraal, eens en helemaal eens.

		helemaal oneens	oneens	neutraal	eens	helemaal eens
1.	Ik ervaar problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ik voel me emotioneel gehecht aan deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Deze organisatie betekent veel voor mij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ik voel me thuis in deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Ik vind het leuk om over deze organisatie te praten met mensen van buiten deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in deze organisatie blijven werken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ik denk dat ik me aan een andere organisatie net zo makkelijk zou kunnen hechten als aan deze organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij deze organisatie, ook al zou ik dat willen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ik heb het gevoel dat ik te weinig alternatieven heb om nu ontslag te nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een andere baan te vinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Er zou teveel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Ik ben bang voor wat er zou kunnen gebeuren als ik mijn baan opzeg, zonder meteen een nieuwe baan te hebben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ik blijf bij deze organisatie werken omdat dit om bepaalde redenen noodzakelijk is; niet omdat ik dit zo graag wil.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Eén van de redenen dat ik hier blijf werken, is dat een andere organisatie mij wellicht minder biedt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Bij deze organisatie kan ik meer verdienen dan bij een andere organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ik ben opgegroeid met de gedachte dat het waardevol is om loyaal te blijven aan een organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Het is onbehoorlijk om van de ene organisatie naar de andere over te stappen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Het zou een goede zaak zijn als werknemers het grootste deel van hun loopbaan bij een organisatie zouden blijven.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Ik vind dat iemand loyaal zou moeten zijn ten opzichte van zijn of haar organisatie.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Eén van de belangrijkste redenen waarom ik bij deze organisatie blijf, is dat ik loyaliteit belangrijk vind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Als ik een aanbod voor een andere baan zou krijgen, zou ik mij bezwaard voelen om bij deze organisatie weg te gaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Ik vind dat mensen tegenwoordig te vaak van de ene organisatie naar de andere overstappen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	In deze tijd is het verstandig als werknemers zich met hun organisatie verbonden voelen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dit was de laatste vraag van de vragenlijst. Lever uw ingevulde vragenlijst woensdag 8 juli in bij de receptie. Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 7: Reflectieverslag

In dit verslag kijk ik persoonlijk terug op mijn professioneel functioneren gedurende de voorbereiding en uitvoering van mijn onderzoek. Dit doe ik aan de hand van een aantal criteria, te weten; zelfstandigheid, projectmanagement, functioneel gebruik hulpbronnen en samenwerking in de praktijk. Op voorhand heb ik mijzelf geen concrete leerdoelen gesteld waarover nu een oordeel geveld kan worden. Wel zijn er tijdens mijn bacheloropdracht enkele ‘leermomenten’ naar voren gekomen die in dit verslag zullen worden toegelicht.

Zelfstandigheid

De aard van mijn bacheloropdracht heeft ertoe geleid dat veel werkzaamheden zelfstandig zijn uitgevoerd. Dit is niet altijd even voorspoedig verlopen, enkele persoonlijke en onderzoekstechnische obstakels moesten hiervoor worden overwonnen die ik kort zal toelichten. Nadat de richting van mijn onderzoek gestalte heeft gekregen is er literatuuronderzoek verricht, dit iteratieve proces heeft meer dan een maand in beslag genomen. Met enkele aanwijzingen van mijn begeleider is het verkennen en vinden van geschikte literatuur redelijk soepel verlopen. Het lezen van publicaties en onderzoeken rondom de onderwerpen “HRD” en “oudere werknemers”, om deze vervolgens op hun merites te beoordelen, is naar mijn tevredenheid voltrokken. Het zelfstandig werken, vaak in de Universiteits Bibliotheek, op zelf ingeplande tijden heb ik als zeer prettig ervaren. Het hierop volgende proces, het vormen van gedegen onderzoeksvoorstel, heeft naar mijn mening veel tijd in beslag genomen. In mijn onderzoek heb ik gebruik kunnen maken van het onderzoek van Horstink, waarin zij rondom bovengenoemde onderwerpen uitgebreid literatuuronderzoek heeft verricht. Echter wilde ik aanvullend op haar onderzoek een breder perspectief hanteren om meer inzicht te krijgen in de wijze waarop organisaties zowel horizontaal als verticaal ontwikkelmogelijkheden integreren. Om hier vervolgens een geschikte methode voor te vinden met aansluitende literatuur heeft mijn zelfstandigheid aardig getest. Mede omdat het een bacheloropdracht betreft moest de omvang van het onderzoek hierop aansluiten en is het integratievraagstuk genuanceerd. Het heeft dan ook veel gepuzzel en hoofdbrekens gekost om uiteindelijk tot een haalbaar voorstel te komen. Op het moment dat eenmaal kon worden begonnen met het verzamelen van data is er schot in de zaak gekomen. Dit momentum is door de zomervakantie echter redelijk verstoord. Mijn voornemen om gedurende de zomer te beginnen met het verwerken van data bleek niet geheel met de realiteit te stroken. Het heeft mij na deze onderbreking tijd en moeite gekost om weer gemotiveerd en zelfstandig aan de slag te gaan. Ik heb deze periode van inefficiëntie proberen te doorbreken door aan de hand van realistisch plannings en meer zelf opgelegde deadlines te werken. Deze methode heeft ertoe geleid dat er meer tijd is besteed aan het onderzoek en er stapsgewijs bruikbare resultaten boven water zijn gekomen, hetgeen voor mij stimulerend werkte. Het euvel in mijn zelfstandig werken is eigenlijk niet de aard van de werkzaamheden geweest maar eerder de motivatie om mijzelf daadwerkelijk tot acties te dwingen. Achteraf gezien had ik misschien eerder hulp kunnen vragen bij mijn begeleider om mij hierin te helpen. Echter vond ik het probleem te dicht bij mijzelf liggen en heb dit dan ook meer met mijn eigen klankbord besproken. Eigenlijk kan er een goede vergelijking worden gemaakt met de essentie van een ontwikkelbeleid. Indien een gedegen planning wordt gehanteerd worden mijn intenties, het voltooien van mijn bacheloropdracht, met meer structuur en doelgerichtheid vertaald.

Projectmanagement

Wanneer ik terugkijk op mijn vaardigheden rondom projectmanagement zie ik ruimte voor verbetering. Te beginnen met de planning van mijn onderzoek, wat geen eenvoudige taak blijkt te zijn. Bij het indienen van mijn onderzoeksvoorstel heb ik een planning opgesteld voor de voltooiing van mijn bacheloropdracht. Deze is eigenlijk zeer grof opgesteld; het voorbereiden en uitvoeren van mijn onderzoek werd over enkele maanden verspreid. In het begin liep deze nog redelijk synchroon met de uitvoering van mijn werkzaamheden, naarmate de tijd vorderde kon dit echter niet meer worden gezegd. Enerzijds heeft men bij een project van soortgelijke omvang vaak momenten waarin taken meer tijd in beslag nemen en complexer zijn dan op voorhand is ingeschat, waardoor zaken uitlopen. Bouwprojecten zijn hier doorgaans een mooi voorbeeld van; waarin door externe factoren en vele betrokken partijen het strikt naleven van de planning wordt bemoeilijkt. Anderzijds kan een planning,

zoals in mijn bacheloropdracht, niet helemaal stroken met de realiteit omdat de werkzaamheden stilliggen.

Achteraf kan ik stellen dat mijn planning niet heel geheel realistisch en bedacht is geweest op bovengenoemde factoren. Mijn planning had meer gedetailleerd gekund en elementen als een zomervakantie, waarin ik doorgaans moeilijker zelfdiscipline kan opbrengen, beter kunnen meenemen. In mijn geval heb ik ook te maken gehad met een periode waarin mijn werkzaamheden door persoonlijk toedoen zijn vertraagt. Afgezien van het zelfstandigheidaspect heeft motivatie hierin ook een rol gespeeld. Hoewel ik voldoende aangrijpingspunten heb gehad om mijzelf te motiveren is het gedurende mijn bacheloropdracht, op sommige momenten, toch moeilijk gebleken om mijzelf gemotiveerd en productief te houden. Door een combinatie van bovengenoemde punten is mijn bacheloropdracht niet volgens planning verlopen en heeft onder andere daarom meer tijd in beslag genomen. De voortgang van mijn onderzoek is gelukkig mede bewaakt door mijn begeleider, waarvoor ik haar ook erkentelijk ben. Haar ervaring in het wetenschappelijke veld en in het doen van onderzoek hebben mij de juiste richting opgestuurd. Mede hierdoor kan ik terugkijkend concluderen dat de afstemming van het onderzoek naar de opdrachtgever als solide kan worden beschouwd. De communicatie tussen mij en de opdrachtgever zou misschien frequenter kunnen hebben plaatsgevonden. Het feit dat dit mijn voortgang niet zou versnellen buiten beschouwing gelaten, zou de opdrachtgever gedurende het proces zijn visie en de ontwikkelingen binnen de organisatie kunnen delen. Over de communicatie en afstemming met mijn begeleider ben ik redelijk tevreden. Echter had ik op bepaalde momenten eerder mijn stukken kunnen doorsturen en duidelijker kunnen aangeven welke wijzigingen zijn doorgevoerd, zodat de afstemming beter kon verlopen en onze bijeenkomsten vruchtvoller konden zijn.

Functioneel gebruik hulpbronnen

Voor het verkrijgen van mijn data zijn interviews afgenomen is een documentanalyse gemaakt en is er een vragenlijst uitgezet. De interviews zijn afgenomen met de leidinggevende van verschillende afdelingen en met de opdrachtgever zelf, de HR manager. Het verzamelen van de informatie en het houden van de interviews is naar mijn mening goed verlopen. Dit is mede gekomen doordat mij goede medewerking is verleend door de HR manager binnen de organisatie. Deze heeft mij de benodigde documenten verstrekt en heeft ervoor gezorgd dat de leidinggevendenden tijd hebben vrijgemaakt voor de interviews. Het was voor mij noodzaak om deze interviews ten volste te benutten om alle noodzakelijk informatie te vergaren. Hiervoor heb ik mij van te voren verdiept in gangbare interviewtechnieken opdat ik goed inzicht kon krijgen in de werkzaamheden en visie van de leidinggevendenden en een beeld kon vormen over de aanwezige organisatiecultuur. Dit beeld is mede gevormd en bevestigd door gesprekken met de HR manager. Het verkregen inzicht heeft mij geholpen bij het interpreteren van de data en het vormen van conclusies.

Samenwerking in de praktijk - onderzoeksomgeving

De samenwerking in de praktijk, het bezoek aan de organisatie en het afnemen van interviews, is mijn inziens goed verlopen. Per leidinggevende was er ruimte voor één interview, het was dan ook van belang om zoveel mogelijk informatie los te krijgen in de gesprekken. Hiervoor dient wel een basis van vertrouwen aanwezig te zijn, mede omdat sommige informatie organisatiekritisch kan zijn. Ik heb het idee dat de wijze waarop de gesprekken zijn gevoerd en de informatie die hieruit naar voren is gekomen, dat de leidinggevende vrijuit hun mening hebben geventileerd. De samenwerking met de opdrachtgever, de HR manager, heb ik tevens als prettig ervaren. Het draagvlak voor het onderzoek goed binnen de organisatie verankerd, hetgeen de medewerking van de geïnterviewden ook heeft bevorderd.

De samenwerking met mijn begeleider is tevens goed bevallen. Mijn inziens is er een goede wisselwerking geweest in onze discussies en heb ik hierin mijn mening goed naar voren kunnen brengen.

Concluderend kan ik redelijk tevreden terugkijken op mijn professionele functioneren. In de toekomst zal ik bepaalde zaken wel anders aanpakken zodat ik efficiënter hoop te werken, ook in dat opzicht is het een leerzame ervaring geweest. Persoonlijke leermomenten die gedurende het proces naar voren zijn gekomen hoop ik in de nabije toekomst, mijn afstuderen, meteen te kunnen toepassen.

